

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Andrei KULESHENKO

PODÍL VYBRANÝCH ZNAČEK V ŘETĚZCI ACCOR NA
KAPACITĚ POKOJŮ A VÝKONŮ

The Selected Brands in the Accorhotels as a Measuring Instrument for Rooms
Capacity and Performance

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Jana Štofilová, CSc.

Brno, 2017

Jméno a příjmení autora:	Andrei Kuleshenko
Název bakalářské práce:	Podíl vybraných značek v řetězci accor na kapacitě pokojů a výkonů.
Název v angličtině:	The selected brands in the accorhotels as a measuring instrument for rooms capacity and performance.
Studijní obor:	Management hotelnictví a cestovního ruchu
Vedoucí bakalářské práce:	Doc. Ing. Jana Štofilová, CSc.
Rok obhajoby:	2017

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu vybraných značek hotelového řetězce Accor. Tento řetězec zaujímá mimořádně významné postavení na celosvětovém trhu hotelnictví a cestovního ruchu. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické, která se dále dělí na analytickou a návrhovou. Bakalářská práce se bude zabývat představením hotelového řetězce Accor a bude posuzovat pomocí statistických metod podíl různých značek na kapacitě pokojů a výkonu v České a Slovenské Republice. Výsledkem práce bude výstup v podobě návrhů a doporučení na zlepšení postavení řetězce na trhu.

Annotation

Bachelor thesis is focused on the analysis of the selected brands of the network of hotels Accor. This string occupies an extremely important position in the global market of hotel business and tourism. The work have two parts, theoretical and practical with two parts, analytical and offers. The performance of the network of hotels Accor and using statistical methods to assess the proportion of different brands on the quantity of the rooms and productivity in the Czech republic and the Slovak Republic. The result of the work is output in the form of proposals and recommendations on improvement of the position of the network of hotels on the market.

Klíčová slova v češtině: hotel, ubytovací služby, hotelový řetězec, Accor, statistika, spolupráce, kooperace.

Key words: hotel, accommodation services, network of hotels, Accor, statistics, collaboration, cooperation.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Podíl vybraných značek v řetězci Accor na kapacitě pokojů a výkonů* vypracoval samostatně pod vedením Doc. Ing. Jany Štofilové, CSc. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 13. dubna 2017

.....

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval paní Doc. Ing. Janě Štofilové, CSc. za pomoc a konstruktivní připomínky, vstřícnost a odbornou pomoc, při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat všem přátelům a rodině, především mým rodičům za neuvěřitelnou podporu, toleranci a trpělivost zejména v období psaní práce.

OBSAH

ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	12
1 HOTELOVÝ ŘETĚZEC	13
2 VÝHODY A NEVÝHODY HOTELŮ ZAPOJENÝCH DO ŘETĚZCŮ	13
3 ZPŮSOBY VZNIKU HOTELOVÝCH ŘETĚZCŮ	14
3.1 HOTELOVÁ FRANCHISA.....	16
3.2 VÝHODY A NEVÝHODY FRANCHISINGU.....	18
3.2.1 <i>Výhody velké firmy:</i>	19
3.2.2 <i>Výhody malé firmy:</i>	20
3.2.3 <i>Další výhody franchisingu:</i>	20
3.2.4 <i>Nevýhody franchisingu:</i>	20
3.3 ETAPY FRANCHISINGU:	21
3.4 POPLATKY FRANCHISINGU:.....	21
4 FORMY HOTELOVÝCH ŘETĚZCŮ	22
5 INTEGRAČNÍ PROCESY V HOTELNICTVÍ	22
6 DESET NEJVĚTŠÍCH HOTELOVÝCH ŘETĚZCŮ NA SVĚTĚ	23
6.1 INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP	24
6.2 WYNDHAM WORLDWIDE.....	24
6.3 MARRIOTT INTERNATIONAL	25
6.4 HILTON HOTELS	26
6.5 ACCOR GROUP.....	27
6.6 CHOICE HOTELS INTERNATIONAL	28
6.7 BEST WESTERN INTERNATIONAL.....	29
7 NEJVĚTŠÍ HOTELOVÝ ŘETĚZEC V ČR	29
7.1 OREA HOTELS EXCLUSIVE.....	29
7.2 OREA HOTELS CLASSIC	30
8 HOTELOVÁ ZNAČKA	31

8.1	ZÁKLADNÍ PRAVIDLA K POUŽÍVÁNÍ ZNAČEK JSOU:	31
8.2	ZÁKLADNÍMI PŘÍNOSY HOTELOVÉ ZNAČKY JSOU:	32
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	34
	ANALYTICKÁ ČÁST	35
1	PŘEDSTAVENÍ SKUPINY ACCOR.....	35
2	STRATEGIE SPOLEČNOSTI ACCOR	36
3	HISTORIE ACCOR HOTELS	37
4	SOUČASNÉ PŮSOBENÍ SKUPINY ACCOR HOTELS.....	39
5	LE CLUB ACCORHOTELS	39
6	ZNAČKY PATŘÍCÍ DO SKUPINY.....	40
6.1	AD. 1. LUXURY.....	42
6.2	AD. 2. UPPER SCALE	43
6.3	AD. 3. MIDSACLE.....	44
6.4	AD. 4. ECONOMY CLASS	44
6.5	ZNÁMÉ ZNAČKY, KTERÉ BÝVALY V SEKCI ECONOMY CLASS	46
7	ACCOR HOTELS ČESKÁ A SLOVENSKÁ REPUBLIKA.....	46
7.1	IBIS BRATISLAVA CENTRUM ***	47
7.2	MERCURE BRATISLAVA CENTRUM *****	47
7.3	NOVOTEL PRAHA WENCESLAS SQUARE *****	48
7.4	IBIS PLZEŇ ***	48
7.5	IBIS OLMOUC ***	48
7.6	IBIS PRAHA WENCESLAS SQUARE ***	49
7.7	CENTURY OLD TOWN PRAGUE MGALLERY BY SOFITEL*****	49
7.8	MERCURE OSTRAVA CENTRUM *****	49
7.9	IBIS PRAHA OLD TOWN***	50
7.10	IBIS PRAHA MALÁ STRANA***	50
8	KAPACITY A VÝKONY VYBRANÝCH HOTELŮ ZA ROK 2016.....	51
9	STATISTICKÉ OVĚŘENÍ VLIVU ZNAČKY NA KAPACITU A VÝKON	53
9.1	HYPOTÉZA H1: ZNAČKA HOTELU VS. HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI	54
9.2	HYPOTÉZA H2: ZNAČKA HOTELU VS. POČET PŘENOCO VÁNÍ	56

10	VÝSLEDKY TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ:	58
11	ANALÝZA ZÁKAZNICKÝCH REFERENCÍ	59
	NÁVRHOVÁ ČÁST	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAMU POUŽITÝCH ZDROJŮ	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	67
	PŘÍLOHY	68

ÚVOD

Co odlišuje hotelovou síť od samotného hotelu, který patří jednomu vlastníkovi nebo skupině? V první řadě to, že přichází hotel do zavedené sítě již nepotřebuje vymýšlet ten či jiný mechanismus řízení a testovat jeho životaschopnost. Síťový hotel se stává malou částí jednotného celku. V každém případě příslušnost hotelu k té či jiné síti, znamená jakési sjednocení norem, které se liší podle priorit toho či onoho operátora.

Hlavním úkolem hotelového operátora je řízení hotelového objektu v souladu dané společnosti uznávanými normami. To umožňuje zajistit návratnost prostředků investovaných do tvorby hotelu, majiteli a také navázat trvalý provoz hotelu s cílem získat stabilní vysoké příjmy a mimo jiné rentabilní provoz. V moderním hotelovém podnikání již mnoho let přichází tvrdý, neustále posilující, konkurenční boj.

Je třeba, aby byl hotel konkurenceschopným na trhu hotelových služeb a nejen chránil svoje postavení, ale také ho zlepšoval. Proto manažeři hotelů musí neustále hledat nové formy a metody práce s klienty. Nová filozofie moderního podnikání je jasně viditelná v práci hotelů, které patří do mezinárodního hotelového řetězce.

Bakalářská práce bude obsahovat dvě důležité části. V první části této práce bude nejdříve představena a posléze blíže specifikována společnost Accor Hotels včetně shrnutí historie, charakteristiky portfolia značek a současného stavu společnosti. Druhá stěžejní část této práce pak bude věnována analýze podílu vybraných značek na kapacitě pokojů a výkonu v České republice a na Slovensku. Ze získaných dat budou posléze vvozeny nejvýznamnější faktory, které mají vliv na kapacitu a výkon. V rámci diskuse se autor bude snažit o navržení vhodných protiopatření pro zlepšení a zefektivnění stávající situace. V České republice spadá pod společnost Accor celkem 8 hotelů, na Slovensku se jedná o 2 hotely.

Hotelový řetězec Accor, který je předmětem praktické části bakalářské práce, je vedle Cendant Corp., Choic hotels, Best Western a dalších, jedním z největších a předních hotelových řetězců na světě a společně s IHG a Best Western tvoří tři nejsilnější a nejstabilnější hotelové řetězce v Evropě. Společnost Accor však není pouze významným hotelovým řetězcem (Accor Hotels), ale stejně významná je například i jeho další společnost Accor Services, nebo Accor travel. Accor servifces se primárně zaměřuje na nabídku v oblasti benefitů pro zaměstnance, konkrétně se jedná o prodej a distribuci voucherů a stravenek. Více jak 430 000 společností, tzn. více jak 30 milionů koncových uživatelů ve 40 zemích světa využívá jejich poukazy, jako jsou stravenky

Ticket Restaurant, vstupenky Alimentacao, či poukázky Eyecare a další zaměstnanecké benefity.

Tato práce je však zaměřena pouze na Accor Hotels, a to v konkrétním zaměření na jejich hotely provozované v České a Slovenské republice.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HOTELOVÝ ŘETĚZEC

„Hotelový řetězec (angl. hotel chain) dle JUDr. Felixe Křížka jsou hotely vzájemně propojeny pomocí různé úrovně spolupráce, typu poskytovaných služeb a vlastnických vztahů. Je pro ně typická společná propagace a marketing, výcvik zaměstnanců, vybavení hotelů, společný informačně – rezervační systém atd.“¹ Hotelové řetězce se snaží vzájemně spolupracovat mezi svými jednotlivými hotely, z čehož vyplývá úspora nákladů. Vytváření nových hotelových řetězců je v souladu s růstem cestovního ruchu. Pokud malé hotely ztrácejí význam, přidruží se k hotelovým řetězcům, tím dochází ke vzniku velkých hotelových společností a zvyšuje se tak podíl na trhu.

Vyšší systém řízení a organizování hotelnictví tvoří hotelové řetězce a skupiny na národním a hlavně na mezinárodním poli. Jejich velikost a význam se posuzuje nejčastěji podle počtu pokojů, kterými v rámci řetězce nebo skupiny disponují, dále podle počtu hotelů, počtu zaměstnanců, počtu přenocovaných hostů, objemu tržeb apod.

V čele řetězce nebo skupiny stojí hotelová společnost, nebo jiná manažerská, finanční či obchodní společnost, jejíž organizační složkou je oblast hotelů. Tyto společnosti mohou jednotlivé hotely budovat, kupovat a přímo je vlastnit, nebo uzavírají různé formy smluv takovým způsobem, aby je mohly přímo provozovat, nebo do jejich provozu a řízení významným způsobem zasahovat.

2 VÝHODY A NEVÝHODY HOTELŮ ZAPOJENÝCH DO ŘETĚZCŮ

„Výše zmíněné integrační aktivity s sebou přináší pro subjekty začleněné do hotelových řetězců řadu výhod, např.:

- manažerské výhody (jednotlivé hotely jsou centrálně řízeny podle unifikovaného modelu, společná propagace)

¹ KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014, s. 23. ISBN 9788024789835.

- marketingové výhody (větší síla v konkurenčním prostředí, jednotná propagace nabízených služeb řetězce, průzkumy trhu a jiné marketingové aktivity)
- finanční výhody (možnosti společného investování a úvěrování, úspora finančních prostředků při rámcových smlouvách s dodavateli surovin, inventáře aj.)
- výhoda rozprostření rizik (vzájemná výpomoc a podpora hotelů řetězce při momentálním nezdaru některého z nich, např. z důvodů politických, přírodních katastrof)

ale i nevýhody např.:

- v oblasti komunikace (komunikační šumy, např. v důsledku národnostních odlišností pracovníků hotelu v různých částech světa)
- v oblasti kontroly (někdy vzdálená poloha centrálního řízení neodhalí včas např. špatný způsob vedení jednotlivých hotelů či vynakládání finančních prostředků)
- potírání národní identity hotelu (unifikované vedení hotelu).²

3 ZPŮSOBY VZNIKU HOTELOVÝCH ŘETĚZCŮ

Hotelové řetězce vznikají čtyřmi základními způsoby:

1. **Na základě manažerské smlouvy** – dosazením manažera do zařízení manažerskou smlouvou umožňující oddělit vlastníka od vlastního provozu. Vlastnické právo dává možnost pověřit někoho dalšího řízením ubytovacího zařízení. Je to běžně užívaný typ obchodní smlouvy, který se využívá v hotelovém a gastronomickém průmyslu.

„Manažerská smlouva představuje písemné ujednání o poskytování profesionálních plánovacích, organizačních a operativních výkonech mezi:

² SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna, 2009, s. 35-36. ISBN 978-80-7373-054-3.

- vlastníkem nemovitosti, ten má možnost po celou dobu provozu mít pod svým dohledem majetek i finanční prostředky, nedostává od manažera nájemné, vyplácí manažerovi odměnu rozdělenou na část základní a motivační, která je závislá na hospodářských ukazatelích, vede účetnictví a peněžní tok, který je řízen z jeho účtu, sjednává smlouvy na dodávky základních provozních komponentů,
- manažerem, ten podniká na účet a jméno vlastníka, sjednává a stvrzuje smlouvy běžného provozního charakteru.“³

Výhody: od vlastníka není požadováno, aby se zapojil do řízení ubytovacího zařízení; užívání obchodního jména či známky; podporuje úspěšnost marketingu ubytovacího zařízení.

Nevýhody: některé poplatky musí být garantovány vlastníkem; provozní rizika dopadají z větší části na vlastníka, než na řetězec; řetězec může zkreslovat hospodářské výsledky ve svůj prospěch.

2. **Franchisingem** – v dnešní době je franchising jedním z nejvýznamnějších způsobů, pro rozšiřování hotelové řetězce. Počátky spadají do 60.let minulého století. „Franchising je smluvní vztah mezi partnery, ve kterém franchisér poskytuje svou značku a právo užívat předmět podnikání své společnosti, tj. poskytuje know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb a nabyvatel franchízy se zavazuje zaplatit smluvně stanovenou odměnu a dodržovat obchodní politiku poskytovatele.“⁴ Hotelový franchising má mnoho forem, ale jednotícím předpokladem je to, že vlastníkovi zůstává možnost kontroly managementu a ubytovacího zařízení. Obecně je franchising definován jako marketingový systém distribuce zboží, služeb nebo technologie. Je založen na spolupráci mezi právně a finančně nezávislými stranami.

Výhody: nižší riziko neúspěchu; možnost sdílet společný centrální rezervační, informační systém a webové stránky s možností on-line rezervací; společná

³ SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna, 2009, s. 34. ISBN 978-80-7373-054-3.

⁴ MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 27. ISBN 978-80-247-1590-2.

marketingová podpora; možnost využívání obchodně provozního poradenství; školení pracovníků atd.

Nevýhody: vysoké poplatky a návratnost investice; velmi těžké a nákladné ukončení spolupráce; problematičnost dodržování manuálu a standardů kvality poskytovaných služeb atd.

3. **Nákupem hotelů** – hotelový řetězec pak přímo vlastní hotely, které se dále mohou popřípadě rozšiřovat.

Hotely, které přímo vlastní hotelové řetězce, jsou základnou pro jejich rozšiřování. Bývají vzorem, jak jsou hotely v dané síti provozovány. Většinou se jedná o pilotní projekty dané společnosti pro případy jejího rozšiřování v různých formách strategie rozvoje. Hotely vlastněné hotelovými skupinami zároveň bývají stabilní finanční jistotou (zázemím) provozovatele sítě.

Výhody: nezávislost v podnikání; volba množství a druhu služeb; nulové poplatky řetězcům; nezávislost na dodržování standardů.

Nevýhody: vyšší rizikovost v podnikání; užší rozsah tržních segmentů.

4. **Vytvoření na základě dohody** – spojení několika hotelů, za účelem provozu stejných aktivit. S tímto způsobem zapojení do hotelových řetězců se v současné době setkáváme spíše u menších projektů.

3.1 Hotelová franchisa

„Hotel na základě tzv. franchisové smlouvy vstupuje do hotelového řetězce a má právo využívat všech výhod. Franchisant podniká po vstupu do řetězce jako nezávislý podnikatel. Etický kodex doporučuje trvání smlouvy na období, aby se poplatky a investice franchisantovi vrátily. Hotelové řetězce však mají vyšší cíl, kterým chtějí dosáhnout významného zisku u svých partnerů. Proto se franchisová smlouva obvykle uzavírá na 20 let.“⁵

⁵ KOSMÁK, Petr. *Aktuální stav hotelového podnikání* [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php>

„Franchising – vznikl v USA, kde jeho rozvoji napomohl rozmach automobilismu a cestování. Začaly vznikat sítě distributorů. Po II. sv. válce se uchytil nejvíce v oblasti rychlého občerstvení, v restauračních a hotelových řetězcích. „⁶

Definice: franchising – představuje marketingový systém distribuce zboží, služeb nebo technologií, který je založen na spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými stranami – franchisorem (poskytovatel) a franchisantem (příjemcem, uživatelem).

„Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost vykonávat obchodní činnost v shodě s jeho koncepcí. Toto právo příjemce (franchisanta) opravňuje a zavazuje aplikovat za přímou nebo nepřímou finanční úplatu:

- obchodní jméno franchisora (poskytovatele)
- jeho ochrannou známku nebo jeho značku služeb, design
- propracovaný soubor vyzkoušených know-how (manuály, kontrolní mechanismy, konzultační služby a tréninkové služby atd. (např.: Holiday Inn má vlastní universitu)
- rezervační systém (Holidex, Choice 2001, atd.)
- obchodní a technické metody (distribuční a prodejní systémy, marketingové akce, elektronický obchod, možnosti využívání rámcových dodavatelských slev a pravidel nákupu vybavení a materiálu)
- systém postupů (doporučené pracovní a provozní postupy)
- práva z průmyslového nebo duševního vlastnictví (webové prezentace)

Poskytovatel (franchisor) může také poskytnout profesionální pomoc při všech činnostech během připojování provozovny do řetězce a během jejího členství. Pomoc zahrnuje

⁶ Ministerstvo pro místní rozvoj: *Podnikové řízení v oblasti cestovního ruchu* [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/9bc84897-1b92-43e8-be6d-85bb0d71c166/GetFile33.pdf?ext=.pdf>

zavádění standardů kvality, ekonomické poradenství, vyhodnocování kvality, technickou pomoc apod. Bývá zapojen do celosvětových rezervačních a distribučních systémů s napojením na terminály dalších rezervačních i leteckých společností.

Před vstupem do systému by si měl franchisant uvědomit:

- co všechno je obsahem balíku franchisora a jaké další služby si může nebo musí franchisant dokoupit;
- jak úspěšný je pilotní projekt a kde se nachází;
- jak je silná pozice franchisora na trhu, síla jeho jména a značky;
- jak silný je rezervační systém (jaký je poměr mezi poplatky a % obsazenosti);
- jaké jsou náklady na vstup do řetězce (rekonstrukce, informační systém);
- jaké plány expanze má franchisor do budoucna.

Nejrozšířenější formou franchisingu je provozní franchising – Business Format Franchising – je to licence k užívání systému celkového obchodního řízení nezávislé provozovny – poskytují se také chráněné receptury atd. Provozovny, které si ponechá franchisor pod vlastním řízením a financuje je vlastními prostředky, se nazývají závislé (všechny hotely jsou naprosto stejné z hlediska vybavení – interiéry, hotelová hala, pokoje atd.).“⁷

3.2 Výhody a nevýhody franchisingu

Výhody pro poskytovatele (franchisora) licence:

- rozšíření základní organizace;
- kapitálové výhody;
- méně zátěže v personální oblasti;

⁷ KOSMÁK, Petr. *Aktuální stav hotelového podnikání* [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php>

- širší distribuční možnosti;
- rozložení rizika podnikání.

Výhody pro franchisanta – příjemce:

- sdílení know-how;
- snížení rizika podnikání;
- možnost sdílet společný centrální rezervační a informační systém a webové stránky, obchod s rezervačními centrály;
- společná marketingová podpora, včetně reklamních kampaní;
- používání jediné značky možnost využívání obchodně provozního poradenství;
- společná nákupní politika, centrální nákup;
- možnost samostatně se realizovat ve svém podniku;
- školení pracovníků;
- možnost využití personální strategie a plánování;
- možnost provedení ekonomické analýzy podniku;
- zajištění vnitřní a vnější kontroly;
- manuály řízení a školení standardu kvality;
- poradenství;
- dobrá pověst.

Velkou předností franchisingu je spojení možných výhod malých firem s výhodami firem velkých.

3.2.1 Výhody velké firmy:

- větší počet produktu;

- sledovanější webové stránky;
- slevy při nákupech techniky a služeb;
- větší důvěra klientů, finančních ústavů, popř. zahraničních investorů;
- větší zviditelnění v tisku i v terénu.

3.2.2 Výhody malé firmy:

- majitel má větší přehled o finančních tocích, nákladech a produktivitě svých pracovníků;
- majitel může vše snáze optimalizovat;
- majitel je pružnější;
- majitel má vždy větší motivaci než vedoucí pobočky velké firmy.

3.2.3 Další výhody franchisingu:

- vzniká efekt synergie – společná energie všech namířena jedním směrem dosahuje vysokých efektů;
- nepřetržitý proces inovace, kvalifikace, harmonizace systému skupiny.

3.2.4 Nevýhody franchisingu:

Franchisor

- poskytovatel musí, než začne provozovat franchising, investovat do tohoto systému vysokou částku a čas;
- pronajímá své dobré jméno a značku, která je založena na poskytování služeb vyšší kvality a tím jsou i vyšší náklady.

Franchisant

- se musí podřídit pokynům a kontrole centrály a přizpůsobit se ostatním členům systému; odchod ze systému je velmi složitý.

3.3 Etapy franchisingu:

1. služby do otevření
2. průběžné služby a jejich inovace.

3.4 Poplatky franchisingu:

a) „Jednorázové poplatky

- přenechání know – how;
- zapojení do systému franchisou;
- služby při zařizování provozovny;
- výhradní zastoupení na určitém území;
- poskytování manuálů;
- získání firemní identity;
- zařízení provozu.

b) Běžné poplatky

- průběžné poradenství a vedení systému;
- průzkum trhu;
- společné reklamní akce;
- další vývoj know – how;
- průběžně obnovované standardy a manuály.

c) Výše poplatků

- vstupní poplatek (v rozdílné výši);
- poplatek za zapojení do jednotlivých řetězců a využití jejich značek (2–10 % z výnosu);
- marketingový poplatek 1–2 % z výnosu za uplynulý měsíc;
- royalty fee – poplatek z výnosu firmy po dobu fungování v řetězci (2–3 % z výnosu za uplynulý měsíc)⁸.

4 FORMY HOTELOVÝCH ŘETĚZCŮ

„Hotelové řetězce mohou mít v současné době následující formy:

- CORPORATE (sdružení, obchodní společnost) (např. Holiday Inn, Hilton Hotels. Marriott Corp.) Hotely se většinou vyznačují jednotným názvem, designem a nabídkou služeb.
- INDEPENDENTS (volně sdružené hotely) (např. Golden Tulip. Supranational) Hotely většinou nesou názvy vycházející z místní geografie, historie atd., liší se designem i strukturou nabízených služeb v závislosti na místní poptávce.
- SECOND-TIER MANAGEMENT COMPANIES (druhotná řídicí společnost) (např. TCC, Tollman-Hundley, Interstat Hotels) Řetězce jsou zřizovány většinou jinými než hotelovými společnostmi, např. stavebními, dopravními.⁹

5 INTEGRAČNÍ PROCESY V HOTELNICTVÍ

Hotelový řetězec jako forma podnikání, vznikl ve Spojených státech po druhé světové válce. Za průkopníka je považován franchisingový řetězec Inter.Continental, který byl založen v roce

⁸ *Integrované řetězce integrované řetězce a franšizingové systémy* [online]. Frenštát pod Radhoštěm: příspěvková organizace Mariánská 252, 2012 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.hotelovkafren.cz/cardfiles/card-7217/card-7277/files/retezce.pdf>

⁹ SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna, 2009, s. 35. ISBN 978-80-7373-054-3.

1946 leteckou společností PanAmerican, jako součást expanze společnosti při poskytování služeb unifikovaného standardu. Plně tento proces ale začal fungovat až v letech osmdesátých, kdy podnikatelé plně pochopili všechny výhody tohoto konceptu – nový hotel se bez velkých nákladů na marketing rychle dostane do povědomí hostů, kterým zaručuje standard, na který jsou zvyklí z ostatních poboček. Velký řetězec je také schopen účinněji tlačit na své dodavatele nebo kvalitněji vyškolit personál a nabídnout mu možnost růstu.

„Hotely stejného jména přitom ne vždy musejí mít stejného majitele. Řetězec může klidně fungovat jen na základě franchisové smlouvy. I to je důvod, proč se situace na pomyslné šachovnici a pořadí v žebříčku největších hotelových řetězců světa neustále mění. Například právě v letošním roce se rodí i vůbec největší hotelová fúze všech dob. Spojením firem Marriott a Starwood vznikne gigant s více než 5 500 hotely ve více než 100 zemích světa, včetně České republiky. V českých městech, především pak v Praze, jsou zastoupeny i ostatní velké světové řetězce.“¹⁰

6 DESET NEJVĚTŠÍCH HOTELOVÝCH ŘETĚZCŮ NA SVĚTĚ

- InterContinental Hotels Group;
- Wyndham Hotel Group;
- Marriott International;
- Hilton Hotels;
- Accor Group;
- Choice Hotels;
- Best Western;
- Starwood Hotels & Resorts;
- Carlson;

¹⁰ HOSPITALITY – představujeme významné hotelové řetězce. *SVĚT H&G* [online]. Praha: Press Real Group, 2016 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://svethg.cz/hospitality-predstavujeme-vyznamne-hotelove-retezce/>

- Global Hyatt.

6.1 InterContinental Hotels Group

Tato hotelová společnost provozuje sedm hotelových značek: InterContinental, Crowne Plaza, Hotel Indigo, Holiday Inn, Holiday Inn Express, Staybridge Suites a Candlewood Suites. InterContinental Hotels Group provozuje hotely třemi různými způsoby. První způsob je soukromé vlastnictví, kdy IHG vlastní 16 hotelů. Druhým způsobem je řízení vlastními zdroji, kdy IHG obsadí manažerské funkce vlastním personálem. Třetí způsob je pomocí franchisy, kdy IHG poskytne provozovatelům hotelů značku, marketing a distribuci. Do arsenálu firmy patří pražský InterContinental i české hotely Holiday Inn.

Více než 656 000 pokojů, 4 400 hotelů ve 100 zemích. Společnost má sídlo ve Velké Británii a sdružuje mimo jiné tyto hotelové značky:

- InterContinental Hotels & Resorts – 170 hotelů, založeno v roce 1946;
- Crowne Plaza Hotels & Resorts – 394 hotelů, 1. hotel otevřen v roce 1983;
- Hotel Indigo – 38 hotelů, od roku 2004;
- Holiday Inn Hotels & Resorts – 1 233 hotelů, založeno v roce 1952;
- Holiday Inn Express – 2 088 hotelů, nová značka od roku 1991;
- Staybridge Suites – 193 hotelů, od roku 1997;
- Candlewood Suites – 297 hotelů, založeno roku 1995.

V České republice je tento řetězec zastoupen těmito hotely: Intercontinental Praha (již od roku 1974, majitelem byl dříve Čedok), Crowne Plaza Praha (2 hotely), Holiday Inn Praha (2 hotely), Holiday Inn Brno.

6.2 Wyndham worldwide

585 189 pokojů, 7 200 hotelů v 66 zemích. Wyndham Hotel Corporation vznikla v Dallasu (USA) v roce 1981. V roce 2006 převzala některé značky zkrachovalé Cendant Corporation.

Sídlí v Parsippany – Troy Hills, USA. Wyndham Worldwide je holdingová společnost pro Wyndham Hotels & Resorts, Group RCI a další hotelové značky:

- Wyndham Hotels & Resorts;
- Ramada Worldwide;
- Days Inn;
- Super 8;
- Wingate;
- Baymont Inn & Suites;
- Microtel Inns & Suites.

V ČR má 3 hotely v Praze: Ramada Prague City Centre, Corinthia Towers Hotel Prague, Ramada Airport Hotel Prague.

6.3 Marriott international

Již zmiňovaný Marriot provozuje ve světě přes 4 300 hotelů jak pod svou značkou, tak pod dalšími osmnácti jinými značkami, včetně Ritz-Carlton, Residence Inn, Courtyard či Renaissance. Firma byla založena J. Willardem Marriottem v roce 1927 ve Washingtonu. Prague Marriott hotel se nachází v centru Prahy kousek od náměstí Republiky, hotely patřící do této sítě jsou u nás také na pražském letišti, v Brně nebo Plzni.

543 505 pokojů, 3 077 hotelů v 67 zemích. Poprvé byla značka Marriott použita v roce 1927 ve Washingtonu, kde pan J. Willard Marriott založil restauraci. V roce 1937 jako první firma začíná dodávat občerstvení do letadel – základy cateringu. V roce 1957 otevírá první hotel.

V současnosti sdružuje tyto hotelové značky:

- Marriott Hotels & Resorts – 480 hotelů;
- JW Marriott Hotels & Resorts – 40 hotelů;
- Renaissance Hotels & Resorts – 140 hotelů;
- Courtyard by Marriott – 800 hotelů;

- Residence Inn by Marriott – 570 hotelů;
- The Ritz-Carlton Hotel Company – 70 hotelů.

V ČR jsou to tyto hotely: Prague Marriott Hotel, Marriott Executive Apartments Prague, Courtyard Prague Flora, Courtyard Prague Airport, Boscolo Prague, Courtyard Pilsen.

6.4 Hilton hotels

Celý název firmy zní Hilton Hotels Corporation, založena byla v roce 1919 Conradem Hiltonem v Beverly Hills v Kalifornii. John Lennon a Yoko Ono pořádali svou první z mnoha mírových postelových kampaní, takzvaných „bed-in“ mezi 25. březnem a 31. březnem 1969 v Hiltonu v Amsterdamu v pokoji 702. Tento pokoj se stal populární turistickou atrakcí. Hotel Hilton Prague nabízí 791 pokojů pro hosty a konferenční prostory o celkové rozloze téměř 5 000 m². Druhým pražským Hiltonem je Hotel Hilton Prague Old Town.

543 327 pokojů, 3 253 hotelů v 77 zemích. Dceřiná společnost BLACKSTONE GROUP. První hotel koupil pan Conrad Hilton v Cisco, Texas v roce 1919, byl to Mobley Hotel. První hotel s názvem Hilton byl otevřen v Dallasu v roce 1925. V současnosti zahrnuje mimo jiné tyto hotelové značky:

- Hilton Hotels;
- Conrad Hotels;
- Doubletree;
- Embassy Suites Hotels;
- The Waldorf-Astoria Collection;
- Hampton Inn.

V ČR je společnost zastoupena hotely: Hilton Prague Hotel a Hilton Prague Old Town.

6.5 Accor Group

Tento francouzský řetězec působí v téměř stovce zemí celého světa. Spadají pod něj levné hotely F1 i hejno tříbarevných „Ibisů“. Nejlevnější modrá varianta, Ibis budget, má 541 hotelů v 17 zemích světa, zelený Ibis styles 293 hotelů ve 25 zemích a nejpočetnější červený Ibis 1047 hotelů v 61 zemích. V České republice je zastoupen AccorHotels pražským hotelem Novotel, ostravským Mercure, dále pak třemi pražskými Ibisy a také hotely stejné značky v Plzni a Olomouci.

459 859 pokojů, 3 851 hotelů ve více než 60 zemích. Historie společnosti se datuje do roku 1967, kdy byl otevřen první Novotel v Lille Lesquin. Accor je francouzská nadnárodní společnost, přední hotelový a restaurační řetězec. Zahrnuje 15 hotelových řetězců, od luxusních až po ty ekonomické:

- F1 – 246 hotelů ve 2 zemích;
- Raffles – 11 hotelů v 10 zemích;
- Sofitel LEGEND – 5 hotelů v 5 zemích;
- Onefinestay – 2500 pokojů ve 4 zemích;
- Fairmont – 74 hotelů ve 22 zemích;
- MGallery – 88 hotelů ve 24 zemích;
- Pullman – nová značka 5* hotelů, – 119 hotelů ve 32 zemích;
- Swissotel – 31 hotelů v 16 zemích;
- Grand Mercure – 41 hotelů v 11 zemích;
- Legend The Sebel – 26 apartmánů ve 3 zemích;
- 25 Hours – 8 hotelů ve 3 zemích;
- Adagio – 54 hotelů v 11 zemích;
- Mama Shelter – 6 hotelů ve 3 zemích;
- Thalassa sea and spa – 18 hotelů ve 4 zemích;
- Ibis – 1088 hotelů v 65 zemích;

- Ibis Style – 367 hotelů v 36 zemích;
- Ibis Budget, 570 hotelů v 17 zemích;
- Mercure – 3-4* hotely, 747 hotelů v 55 zemích;
- Novotel – 4* hotely, 480 hotelů v 59 zemích;
- Sofitel – 4-5* hotely, 172 hotelů v 52 zemích.

6.6 Choice hotels international

Americký řetězec používá značky Comfort Inn, Comfort Suites, Quality Inn, Sleep Inn, Clarion, Cambria Hotel & Suites, Mainstay Suites, Suburban Extended Stay, Econo Lodge, Rodeway Inn a Ascend Hotel Collection. Výhradním zástupcem Choice Hotels International pro Českou a Slovenskou republiku je společnost CPI Hotels, která má propůjčenu franchisu na provoz hotelů značky Clarion. Clarion Hotels představují čtyřhvězdičkové, fullservisové hotely vyšší střední třídy, provozované především v USA a západní Evropě zaměřené na business a korporátní klientelu. V dlouhodobém horizontu bude pod značku Clarion Hotels po kompletní rekonstrukci zařazen také Hotel Černigov v Hradci Králové. Dalšími hotely tohoto řetězce jsou Clarion Congress Hotel Prague, Clarion Hotel Prague Old Town, Clarion Hotel Prague City, Clarion Congress Hotel České Budějovice, Clarion Congress Hotel Olomouc, Clarion Congress Hotel Ostrava, Clarion Congress Hotel Ústí nad Labem, Clarion Grandhotel Zlatý Lev (Liberec) a Clarion Hotel Špindlerův Mlýn.

Společnost byla vybudována na základech značky Quality Inn, která byla průkopníkem v oblasti cenově přijatelného ubytování a v současnosti je celosvětovým franchisorem hotelů: Cambria Suites, Comfort Inn, Comfort Suites, Quality, Sleep Inn, Clarion, MainStay Suites, Suburban Extended Stay Hotel, Econo Lodge, Rodeway Inn.

Zastoupení v ČR: Clarion Hotel Praha (3 hotely), Clarion Congress Hotel Ostrava, Clarion Hotel Grand Zlatý Lev v Liberci, Quality Hotel Praha, Comfort Hotel Praha.

6.7 Best western international

Pod značku Best Western Hotels & Resorts brand spadá téměř 4 100 hotelů a motelů, což znamená 310 000 pokojů, ve více než 80 zemích. Společnost byla založena v roce 1946, sídlí ve Phoenixu (USA). Hotely tohoto řetězce jsou v Praze, Brně, Plzni, Ústí nad Labem, Berouně, Uherském Hradišti. V Praze je pět hotelů Best Western, mimo jiné i hotel Páv vedle pivovaru U Fleků nebo hotel Moráň.

7 NEJVĚTŠÍ HOTELOVÝ ŘETĚZEC V ČR

Největším hotelovým řetězcem na území ČR je OREA HOTELS. V současné době jej tvoří více než 20 hotelů po celé České republice v těch nejatraktivnějších lokalitách. Hotely operují pod značkou OREA HOTELS EXCLUSIVE a OREA HOTELS CLASSIC. Společnost OREA HOTELS a.s. vznikla 1. září 2004 jako právní nástupce společnosti OREA spol. s.r.o., která byla založena v prosinci 1992. Cílem OREA HOTELS je rozšiřování ubytovacích kapacit na trhu hotelů střední a vyšší kategorie, a to nejen v České republice. Společnost hledá hotely střední a větší velikosti, které by si mohli od jejich vlastníků pronajmout nebo koupit za účelem provozování. Dále hoteliérům a investorům nabízí spolupráci formou franchisingu nebo management kontraktu. Společnost OREA HOTELS a.s. je členem koncernu CIMEX.

7.1 Orea hotels exclusive

Je skupinou hotelů a restaurací pro náročné hosty očekávající širokou nabídku služeb, kvalitní vybavení a ten nejlepší servis třídy First Class:

OREA Hotel Anglický dvůr**** Mariánské Lázně;

OREA Hotel Bohemia**** Mariánské Lázně;

OREA Hotel Concertino**** Jižní Čechy;

OREA Hotel Dvořák**** České Budějovice;

OREA Hotel Dvořák**** Tábor;

OREA Hotel Excelsior**** Mariánské Lázně;

OREA Hotel Horal**** Krkonoše;
OREA Hotel Monty**** Mariánské Lázně;
OREA Hotel Palace Zvon**** Mariánské Lázně;
OREA Hotel Pyramida**** Praha;
OREA Hotel Voroněž I**** Brno;
OREA Vital Hotel Sklář**** Krkonoše.

7.2 Orea hotels classic

Je nejrozšířenější skupina hotelů a restaurací, rozsahem služeb a vybavením odpovídající nejpoptávanější třídě Standard:

OREA Hotel Bílý Hořec*** Krkonoše;
OREA Hotel Colorado Grand*** Vysočina;
OREA Hotel Devět Skal*** Vysočina;
OREA Hotel Fontána I*** Luhačovice;
OREA Hotel Fontána II*** Luhačovice;
OREA Hotel Iris*** Jižní Morava;
OREA Hotel Santon*** Brno;
OREA Hotel Špičák*** Šumava;
OREA Hotel Voroněž II*** Brno;
OREA Wellness Hotel Horizont*** Šumava.

8 HOTELOVÁ ZNAČKA

Značka neboli slib, a o to závažnější v případě zastoupení globálních značek. Obecně se jedná o označení kvality produktu nebo destinace. Značky umožňují snazší komunikaci s klienty, neboť šetří čas strávený hledáním, orientací a vyhodnocováním kvality.

8.1 Základní pravidla k používání značek jsou:

- vývoj samostatného produktu;
- stabilita samostatného produktu;
- stálost kvality (resp. prvků, vlastností) včetně dalšího kontinuálního rozvoje produktu;
- možnost využití při propagaci a obchodu s produktem (24 hodinová komunikace).

Aktuálním konceptem procesu globálního rozvoje v hotelnictví (stejně tak jako v pohostinství a ostatních službách cestovního ruchu) je využívání značky a věrnost značkám. Historicky je značka velmi dobře známa ve výrobním odvětví a její použití v hotelnictví zažívá v posledních desetiletích obrovský rozmach. Dosavadní průzkumy ukazují, že mezi hlavní charakteristiky uvažování spotřebitele patří zkušenosti, preference a loajalita. Oslabuje se role zprostředkovatele, neboť značky dokáží v komunikačně propojeném světě eliminovat jejich význam a zprostředkovat si samy přímý kontakt mezi hostem a hotelem (proto např. cestovní kanceláře neprodávají jen samotné ubytování, ale celé balíčky, které zatím většina hotelů nedokáže připravit). Účastníci konference World Tourism Organization, svolané IHRA v roce 2000 do Londýna, zdůrazňovali skutečnost, že „značky, jakkoli jsou v současné době nejasné, stále reprezentují základní faktory tvořící přidanou hodnotu a budou stále dokazovat svůj význam, zvláště v období ekonomického poklesu.”¹¹

¹¹ *World Tourism Organization UNWTO* [online]. Londýn: UNWTO, 2000 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www2.unwto.org/en>

8.2 Základními přínosy hotelové značky jsou:

- garance standardu kvality (globální důvěryhodnost);
- růst image a povědomí o hotelu (globální zviditelnění);
- rezervační systém, růst obsazenosti i dosažené prodejní ceny (globální spolehlivost a ochrana transakcí);
- přímý vliv na hodnotu hotelu, vliv na kredibilitu projektů, rekonstrukcí a výstavby hotelů financovaných bankami.

Součástí politiky značek jsou i věrnostní systémy jednotlivých nezávislých hotelů nebo i hotelových skupin. **A. Morrisson** vysvětluje čtyři stupně spotřebitelů podle jejich věrnosti značce:

- hard-core loyals;
- soft-core loyals;
- shifting loyals;
- switchers.

Nejzajímavějším segmentem jsou tzv. switchers, neboť představují největší potenciál pro cílení obchodních zástupců. Přestože tento segment je spíše senzitivní na klasické způsoby zákaznického rozhodování (cena, sleva, dárky, krátkodobé výhody), je velmi široký a je v něm možné stále nacházet nové zákazníky.

Segment nazývaný shifting loyals představují hosté, kteří po několika velmi málo užití jedné značky přecházejí na jinou značku.

Autoři **L. Jarvis a E. Mayo** představili v roce 1986 matici věrnosti řetězci, kde popisují závislost mezi využíváním značky a věrností hosta. „Skutečná věrnost značce je založena na častých pobytech v hotelech skupiny a pozitivního vnímání podnikatelského záměru dané skupiny“, říká jeden z autorů. Jejich přístup podmiňuje věrnost značce rozdílným marketingovým programem pro devět různých druhů segmentů. Cílem každé hotelové skupiny logicky zůstává zahrnutí maxima hostů do segmentu hard-core loyals.

Aktuálně je třeba připomenout trendy v označování hotelů. Hotely bývají buď označeny třídou ve smyslu tzv. hvězdiček, korunek, diamantů nebo skutečnou značkou. Obecné označení nesou především nezávislé hotely, naopak hotelové řetězce využívají sílu vlastních značek. Jako příklad lze uvést stupnici značek Comfort, Quality a Clarion. Tato situace je však pro spotřebitele velmi často složitá a proto sestavení celosvětově jednotné, platné, závazné a vynutitelné hotelové klasifikace je dobrým řešením. Podle mého názoru hotelové řetězce budou nejméně odporovat takové unifikaci.“¹²

¹² KOSMÁK, P. Aktuální stav hotelového podnikání [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php>

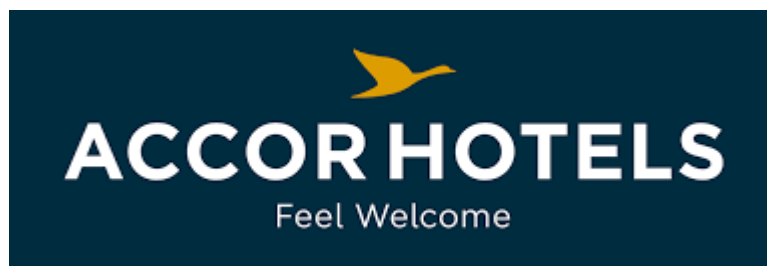
II. PRAKTICKÁ ČÁST

ANALYTICKÁ ČÁST

1 PŘEDSTAVENÍ SKUPINY ACCOR

Za společností Accor Hotels stojí francouzská nadnárodní společnost, jenž své pobočky rozmístila do téměř stovky zemí po celém světě. Sídlo společnosti se nachází ve francouzském Courcouronnes na předměstí Paříže. Hotelový řetězec Accor, který je předmětem této praktické části bakalářské práce, je vedle Cendant Corp., Choic hotels, Best Western a dalších, jedním z největších a předních hotelových řetězců na světě a společně s IHG a Best Western tvoří tři nejsilnější a nejstabilnější hotelové řetězce v Evropě. Společnost Accor však není pouze významným hotelovým řetězcem (Accor Hotels), ale stejně významná je například i její další společnost Accor Services, nebo Accor Travel.

Accor Services se primárně zaměřuje na nabídku v oblasti benefitů pro zaměstnance, tedy konkrétně prodej a distribuci voucherů a stravenek. Jedná se o více jak 430 000 společností a posléze i více jak 30 milionů koncových uživatelů, kteří ve 40 zemích na světě využívají jejich poukazy, jako jsou stravenky Ticket Restaurant, vstupenky Alimentacao, či poukázky Eyecare a další zaměstnanecké benefity.



Obrázek 1: Accor Hotels

Zdroj: *Twitter.com: AccorHotels [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://twitter.com/Accorhotels>*

V současné době je pod touto obchodní značkou Accor Hotels provozováno více jak 4 100 hotelů po celém světě a na svých webových stránkách se dokonce označují za Evropského lídra na trhu hotelnictví, který ve svých hotelech v 95 zemích světa provozuje přibližně 570 000 hotelových pokojů, a to jak v kategoriích té nejluxusnější třídy, tak i v ekonomicky úsporných třídách.

Ve Francii společnost nabízí nejvíce hotelových pokojů, a to dokonce ve všech svých cenových kategoriích, které budou identifikovány v dalších částech této práce. V České republice spadá

pod společnost Accor Hotels celkem 8 hotelů (z toho 5 hotelů se nachází v Praze) a na Slovensku se jedná o 2 hotely v Bratislavě.¹³

2 STRATEGIE SPOLEČNOSTI ACCOR

Marketingová strategie společnosti není vůbec skromná a vzhledem ke svému dominantnímu postavení se společnost neostýchá veřejně propagovat slovy: „We are far more than a worldwide leader“. Tato sebevědomá strategie však očividně zabírá a pomáhá, společně s hlavním heslem s „feel welcome“, které je uvedeno i v logu společnosti, dobývat svět a uspokojovat potřeby i těch nejnáročnějších zákazníků a zároveň dobře prosperovat. Nejsilnějším světovým hotelovým řetězcem současnosti je však hotelová síť, která vznikla spojením Starwood Hotels & Resorts Worldwide se sítí Marriott.

Primární strategie společnosti spočívá v akvizicích, tedy ve slučování podniků, hotelů a hotelových sítí. Zároveň s tím však společnost tvoří i nové značky, jako je například Suitehotels. Svůj vlastní název Accor však společnost upřednostňuje v propagaci všech svých značek i služeb, tedy jak v případě Accor Hotels, tak i v případě Accor Services a Accor Travel.

Na svých webových stránkách uvádí společnost Accor svoje primární budoucí cíle, kterými jsou znovuobjevení své profese tak, aby se staly na trhu hotelnictví a restaurátérství udavačem trendů a standardů v hotelových službách. Chtějí udávat směr v oblasti pohostinství a nabízet tak zákazníkům, ale i zaměstnancům a obchodním partnerům, jedinečný zážitek z poskytování inovativních a průkopnických služeb. Společnost se netají tím, dokonce se tak propaguje, že se snaží být oproti konkurenci otevřenější, chytřejší, jednodušší, a především že jejich strategie zatřese dosavadními konvencemi v základech a svým know-how se posunou za hranice dnešních možností a zvyklostí.

¹³ *Accor.com: Accor chronology history* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.accor.com/en/group/history/chronology.html>

Ústředním hnacím motorem a tahounem celé hotelové strategie a vize je nejvyšší představitel a předseda společenstva (CEO) Sebastien Bazin, který je v této funkci již od 27. srpna 2013. Mezi klíčové cíle jsou jím a jeho kolegy v managementu hotelu řazeny tyto aktivity¹⁴:

- Zvyšovat přitažlivost a image portfolia značek ve všech segmentech trhu.
- Neustále inovovat, efektivně využívat potenciál a umístění v nových geografických oblastech a upevnit současné postavení na trhu.
- Neustále překvapovat hosty nabídkou něčeho nového, s výraznými konstrukčními možnostmi, nový životní styl, neobvyklé vlastnosti, zcela nové potraviny a nápoje, ale také strategie a atraktivní věrnostní program.
- Vytvořit pohostinství zítřka.
- Posilovat působení a vliv v místech s vysokým potenciálem.
- Rozvíjet vůdčí potenciál u svých 240.000 talentovaných zaměstnanců.
- I nadále zůstat občansky smýšlející skupinou, která ukazuje solidaritu vůči akčnímu programu Planeta 21 udržitelného rozvoje a ukázat tak celému sektoru pohostinství správnou cestu v tomto ohledu.

3 HISTORIE ACCOR HOTELS

Historie hotelové skupiny sahá do roku 1960, kdy došlo ve Francii k poměrně významnému vzestupu cestovního ruchu. Pánové Paul Dubrule a Gérard Péliesson se snažili v zemi rozšířit americký trend budování hotelů a ubytovacích kapacit i mimo centra měst, tedy v příměstských oblastech a v okolí hlavních příjezdových tahů. Jejich podnikání započalo v roce 1967, kdy vznikla společnost Société d'investissement et d'exploitation hoteliéry Hotel Group a zároveň byl otevřen jejich první hotel s názvem Novotel v okrajové části města Lille na severu Francie. Dalším krokem bylo otevření hotelu Ibis v Bordeaux v roce 1974, poté následovalo získání hotelů Courtepaille, Mercure a posléze i získání značky Sofitel.

Společnost tedy velmi dobře prosperovala, a tak v roce 1982 došlo k odkoupení Jacques Borel International, což ji přivedlo na místa předního světového distributora restauračních poukazů.

¹⁴ *Accorhotels.com: Accor group* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.accorhotels.group/en/group/our-ambitions>

Posléze následovalo přejmenování skupiny na Accor Group v roce 1984, které bylo provázeno dalším rozvojem, expanzí a prosperitou společnosti, díky čemuž došlo o rok později i k otevření hotelů značky Formule 1, čímž došlo k uspokojení poptávky i z řad ekonomické třídy zákazníků, kterým tak bylo nabídnuto prosté, ale funkční ubytování za příznivé ceny.

Vzhledem ke stabilitě a prosperitě společnosti se její management mohl dokonce uchýlit k tomu, že vytvořil vlastní akademii, kde si vychovával personál k obrazu svému tak, aby tito studenti v budoucím zaměstnání co nejlépe reprezentovali hotel, naplňovali potřeby zákazníků a pracovali dle přísných požadavků managementu. Stejně tak ale došlo i k otevření vlastních restaurací, pekáren, či zařízení typu fast food.

Expanze však nadále pokračovala a významným milníkem byl rok 1990, kdy do skupiny začala patřit i značka Motel 6, tedy ubytovací zařízení v USA, což vedlo k tomu, že se skupina Accor zařadila mezi celosvětovou elitu v oblasti poskytování hotelových služeb. Toto přední postavení a rozvoj společnosti pak bylo dále upevněno i nákupem hotelových značek, jako Westin, či Red Roof Inns a posléze i otevřením Accor Casinos v roce 1995 a zároveň také odkoupením 30% podílu v klubu Méditerranée.



Obrázek 2: Historie Accor Hotels

Zdroj: *Twitter.com: AccorHotels [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://twitter.com/Accorhotels>*

První působení společnosti v České republice započalo v roce 1993 a o rok později společnost expandovala své aktivity v oblasti hotelového ubytování také do sousedního Slovenska. Ve své výroční zprávě společnost informuje o tom, že v rámci střední a východní Evropy (včetně České a Slovenské republiky) se bude snažit i nadále budovat strategická partnerství a posilovat spolupráci se společnostmi, jako je například Orbis (lídr polského trhu pohostinství), aby tak došlo k reorganizaci podnikání. Od 7. ledna 2015 totiž Orbis přebíral veškeré operace a správu dceřiných společností spadajících do řetězce Accor v této oblasti, a to v jejich celkové hodnotě 142 milionů euro. Je zodpovědný za rozvoj značky Accor skrze rámcový franchising všech

značek skupiny v této oblasti. Ve skutečnosti se jedná o více jak 45 hotelů. Efektivitu spolupráce podporuje to, že Accor je totiž zároveň nadpolovičním vlastníkem společnosti Orbis.

4 SOUČASNÉ PŮSOBNÍ SKUPINY ACCOR HOTELS

Společnost se naplno věnuje i své marketingové propagaci a aktivně reaguje na nejnovější trendy a přijímá je. Skupina Accor Hotels aktivně spravuje své profily na sociálních sítích, kde například pravidelně vkládá nejrůznější fotografie ze svých hotelů po celém světě. Tato strategie je velmi dobře promyšlená a profesionálně zpracovaná. Fotografie a videa působí velmi luxusním dojmem, který vzbuzuje touhu dané místo navštívit. Jde například o fotografie velmi luxusních hotelových jídel z čerstvých surovin, čerstvé květinové výzdoby v honosných prostorách hotelů, krásného počasí v turisticky zajímavých místech v okolí hotelů, či například fotografie a videa z úspěšně proběhlých hudebních a kulturních akcí hotelů. Zároveň společnost nezapomíná na to, aby byl připojen k fotografii nebo videu hashtag „#feel welcome“ nebo jeho obměny jako „#spring welcome“. Ve sledování aktuálních trendů jde společnost vpřed nejen v oblasti vybavenosti hotelů a nabídky služeb, ale i z hlediska rezervačních portálů. Spolupracují se všemi předními systémy a zároveň spustili i vlastní mobilní aplikaci, která slouží klientům (zejména těm pravidelným) pro pohodlnější využívání jejich služeb.

5 LE CLUB ACCORHOTELS

Le Club Accorhotels je věrnostní program pro zákazníky. V případě, že zákazník navštíví jakýkoli hotel na světě, který spadá po tuto skupinu a registruje se do programu, sbírá body za každý pobyt. Tyto body posléze může využít na získání exkluzivních nabídek v jednotlivých hotelech společnosti, ale i speciálních nabídek od partnerských společností. Mezi nejzajímavější benefity pro pravidelné klienty se řadí například pobyty zdarma. V zákaznickém účtu má klient možnost snadného přístupu k účtu, jeho nastavení, provádění rezervací a také detailní přehled o historii objednávek.

ESSENTIAL	CONNECTED	UPGRADED	EVEN MORE VIP
 <p>LE CLUB ACCOR HOTELS Classic JOHN SMITH 123456 1 12345678 1</p>	 <p>LE CLUB ACCOR HOTELS Silver JOHN SMITH 123456 1 12345678 1</p>	 <p>LE CLUB ACCOR HOTELS Gold JOHN SMITH 123456 1 12345678 1 12/2013</p>	 <p>LE CLUB ACCOR HOTELS Platinum JOHN SMITH 123456 1 12345678 1 12/2013</p>
AS SOON AS YOU JOIN LE CLUB ACCORHOTELS	FROM 10 NIGHTS OR 2,500 POINTS	FROM 30 NIGHTS OR 10,000 POINTS	FROM 60 NIGHTS OR 25,000 POINTS
<ul style="list-style-type: none"> • Priority welcome • Advance access to private sales on accorhotels.com 	<ul style="list-style-type: none"> • Priority welcome • Advance access to private sales on accorhotels.com • Free Internet worldwide • Late check-out upon request and availability • Welcome drink ⁽²⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> • Priority welcome • Advance access to private sales on accorhotels.com • Free Internet worldwide • Early check-in OR late check-out upon request and availability • Welcome drink • Guaranteed room availability up to 3 days before arrival • Room upgrade upon availability 	<ul style="list-style-type: none"> • Priority welcome • Advance access to private sales on accorhotels.com • Free Internet worldwide • Early check-in AND late check-out upon request and availability • Welcome drink • Guaranteed room availability up to 2 days before arrival • Room upgrade upon availability • Access to Executive lounge if existing

Obrázek 3: Benefity pro pravidelné klienty

Zdroj: Loyaltylobby.com: Le Club AccorHotels [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://loyaltylobby.com/2013/09/26/le-club-accorhotels-spices-up-silver-gold-platinum-elite-benefits/>

6 ZNAČKY PATŘÍCÍ DO SKUPINY

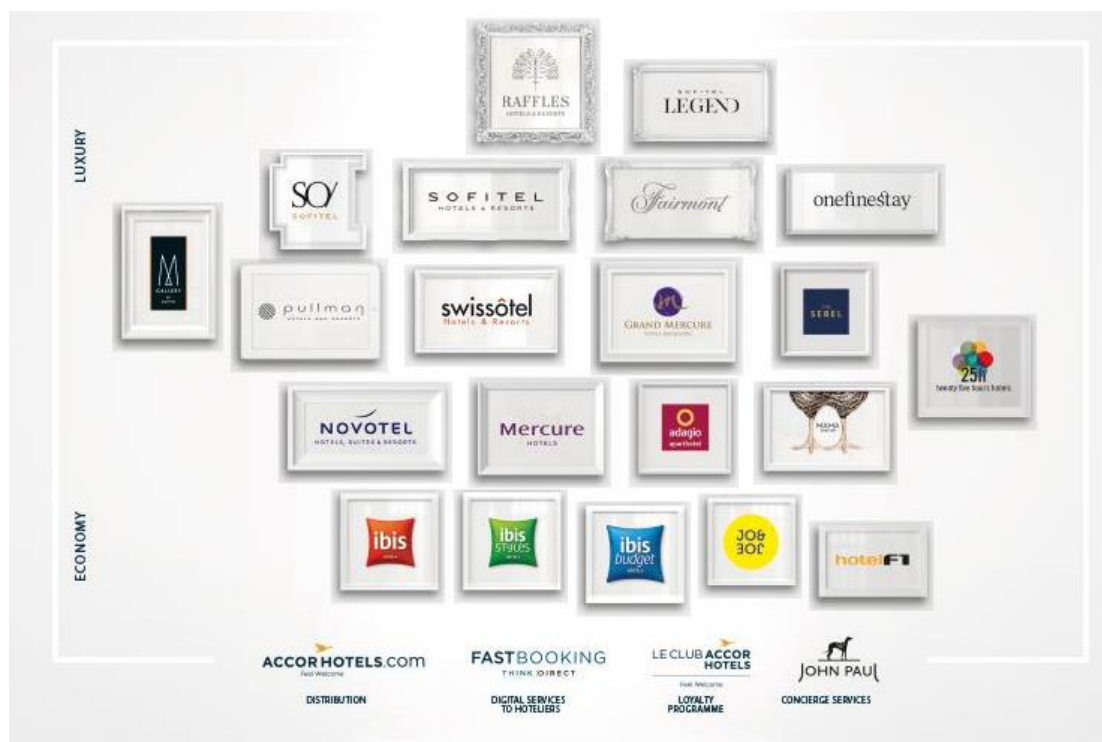
Rozsáhlá skupina Accor Hotels pod sebou ovládá v současnosti celkem 22 značek, kdy každé přisuzuje stejnou důležitost a náročnost. Protože pohodlí a dostupnost jsou vzájemně protichůdné, nabízí společnost vedle prémiových ubytovacích kapacit právě i ekonomické značky, které považuje za aktiva jistých hodnot v podnikání v globálním pohostinství. Snaží se tak demonstrovat chytrý doplňkový charakter portfolia, který splňuje potřeby široké klientely. V průběhu desetiletí se v každém z těchto segmentů společnosti Accor podařilo etablovat se jako průkopník. Budoucnost slibuje nová překvapení.

Společnost se snaží tímto svým širokým portfoliem naplňovat potřeby všech zákazníků a cestujících tak, aby byli doprovázeni ve všech fázích života. Což je možné vysvětlit tak, že například student, který v mládí využije ekonomicky přijatelnějších značek se díky své spokojenosti v budoucnu ke společnosti Accor opět vrátí, již jako ekonomicky aktivní zákazník, který naopak využije již dražších ubytovacích kapacit jiné značky z portfolia.

Pomocí širokého portfolia by tak mělo být u zákazníků zabezpečeno to, že v případě správného výběru budou uspokojeny všechny jejich potřeby. Vedle záruky nepřekonatelných zkušeností

v oboru hotelnictví zákazníci společnosti dostávají jistotou výběru toho pravého pro každého individuálního spotřebitele, jelikož dostupné značky začínají u těch ekonomicky hospodárnějších, a přes střední třídu se dostávají až na úroveň největšího luxusu a špičku ve své kategorii. Značky jsou mezinárodně renomované, splňují potřebné normy a stejně tak je kladen i velký důraz na personál, který je odborný a zabezpečuje kvalitu služeb.

Úroveň jednotlivých značek je dobře zřetelná z následujícího grafického zpracování:



Obrázek 4: Úroveň jednotlivých značek

Zdroj: Accorhotels.com: Accor group [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z:
<http://www.accorhotels.group/en/group/our-ambitions>

Každá jednotlivá značka má však vedle hlavní korporátní strategie vlastní vizi a strategii. Pokud bychom tyto vize však chtěli nějak kompletně shrnout a rozdělili bychom je pouze na dvě hlavní skupiny, tedy na prémiové značky a značky střední třídy, tak v případě top segmentu (upscale) je to vize neustálého zlepšování poskytovaných služeb a rozvoj a budování sítě v klíčových oblastech, zároveň však ukotvování vedoucí pozice a snaha o dokonalost.

A stejně tak v hotelech střední třídy (midscale) je vizí společnosti snaha o pokračování ve snaze překvapení hostů neustálými inovacemi ve všech oblastech a ohromování nabídkou potravinového a nápojového sortimentu, tak aby docházelo k trvalému rozvoji a bylo vyhověno potřebám všech mezinárodních cestovatelů využívajících služby hotelu.



Obrázek 5: Jednotlivé značky

Zdroj: *Accorhotels.com: Accor group [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.accorhotels.group/en/group/our-ambitions>*

Společnost své hotely člení do čtyř hlavních kategorií dle úrovně:

1. **Luxury (prémiové značky);**
2. **Upper upscale (vyšší střední třída);**
3. **Midscale (střední třída);**
4. **Economy class (ekonomická třída).**

6.1 Ad. 1. Luxury

Sofitel – velmi luxusní a prémiové hotely a letoviska, které jsou pod značkou Sofitel reprezentovány 121 hotely ve 41 zemích světa. Hotely Sofitel ohromují svou jedinečnou

francouzskou elegancí a zároveň svým hostům nabízí to nejlepší ze země, ve které je daný hotel umístěn.

SO Sofitel jsou designové hotely v lokalitě Bangkok, Thajsko, Bel Ombre, na Mauritiusu a v Singapuru. Každý SO je navržen slavným módním návrhářem: Kenzo Takada navrhl SO Sofitel Mauritius, Christian Lacroix navrhl SO Sofitel Bangkok a Isabelle Miaja navrhl SO Sofitel Singapur.

Sofitel Legend – značka představuje řetězec hotelů v pěti zemích, které jsou situovány v budovách obvykle označených jako kulturní a historická památka. Patří mezi ně Sofitel Legend Metropole v Hanoji (Vietnam), Sofitel Legend The Grand Amsterdam (Nizozemsko), Sofitel Old Cataract v Asuánu (Egypt), Sofitel Cartagena Santa Clara (Kolumbie) a Sofitel People's Grand Hotel Xi'an (Čína).

Raffles Hotely a Fairmont hotely – dvě velmi luxusní a ty nejvíce prémiové značky hotelů, které se staly součástí skupiny Accore Hotels po fúzi se společností FRHI a jejich akvizice proběhla teprve v poměrně nedávné době (červenec 2016).

6.2 Ad. 2. Upper scale

Grand Mercure – jedná se o hotely a letoviska typu full-service. Pod touto značkou má společnost aktuálně 15 hotelů a letovisek v celkem 8 zemích. Pod značkou Grand Mercure je také nabízeno ubytování Grand Mercure Apartments, které je zaměřeno na cestující s delší dobou pobytu. Sazby za ubytování pak i reflektují celkovou dobu ubytování. Jejich zařízení je pak i k těmto účelům uzpůsobeno a nachází se v nich například kuchyňský kout, nebo prádelna. Síť Grand Mercure Apartments čítá patnáct apartmánů ve 4 zemích světa.

Mei Jue je čínskou adaptací značky Grand Mercure. Celkem 14 hotelů určených pro cestující v Číně, kteří vyhledávají ubytování v kategorii vyšší střední třídy. Usilovně se však pracuje na rozšíření této sítě a dochází k budování přibližně 65 nových hotelů Mei Jue v Číně.

V případě hotelů **Maha Cipta**, stejně tak jako Mei Jue, jde o adaptaci Grand Mercure, představující dva hotely v Indonésii.

Sebel je značkou, která je velmi specifická v tom, že představuje skupinu pronajímaných prémiových bytů, které se nachází v celkem 21 nemovitostech v Austrálii a na Novém Zélandě.

Mama Shelter je hotelový řetězec, který se specializuje na designové ubytování reflektující mladý životní styl a zároveň propojuje hotel s restaurací. V současnosti existuje ve třech zemích 6 hotelů této značky, ale v plánu je další rozvoj, který by měl do roku 2020 rozšířit síť o dalších 8 hotelů.

Pullman – tato značka má své hotely taktéž v kategorii upscale, tedy vyšší střední třída, jde o hotely a rezorty ve 28 zemích světa v celkovém počtu 99.

MGallery – špičkové moderní hotely, kterých je ve 23 zemích světa celkem 77 a jejich ambasadorkou je herečka Kristin Scott Thomas.

Swissôtel Hotels and Resorts – hotelový řetězec čítající 37 poboček v 17 zemích světa, jenž se stal součástí Accore poté, co došlo ke sloučení s FRHI Hotel and Resorts.

6.3 Ad. 3. Midscale

Mercure – skupina hotelů, které dosahují úrovně 3 anebo 4 hvězdiček, která je zároveň největší skupinou Accor hotel ve střední třídě. Síť hotelů Mercure čítá nyní 732 hotelů a letovisek, které se rozpínají do 55 zemí světa.

Novotel – hotely Novotel se se svou úrovní nachází někde mezi značkami Pullman a Mercure. Síť čítá 414 hotelů typu full-service a v případě hotelů Suite Novotel jde o dalších 31 all-suite ubytovacích zařízení.

Adagio – je specifická značka, která je specializována na potřeby zákazníků, kteří jsou například na delších služebních cestách, nebo jsou jejich pobyty delší z jiného důvodu a vyhledávají tak bydlení apartmánového typu, které jim právě Adagio nabízí. Ubytování v apartmánech městských bytů je však jak v kategorii vyšší střední třídy (Adagio), tak v kategorii střední třídy (Adagio Acces Apartments City). Značku Adagio sdílí Accor hotels se společností Pierre & Vacances.

6.4 Ad. 4. Economy class

Do kategorie ekonomické (nejnižší třídy) spadají dvě ústřední značky. Jedná se o Ibis family (celkem tři spolupracující značky Ibis) a hotely F1.

Ibis family

V srpnu 2012 skupina Accor oznámila, že značky z portfolia ekonomických značek budou sdruženy do „rodiny Ibis“, a to včetně přejmenování ostatních značek na Ibis Budget (původní Etap hotel) a Ibis Styles (původní All Seasons hotely). Marketingově významnou propagací těchto hotelů je tzv. „sweet bed“, čímž se snaží upozornit zákazníky na to, že se i v ekonomické třídě starají o jejich komfort a pohodlí a dbají na to, aby postele v hotelech byly co nejpohodlnější. Od roku 2014 se koncept Ibis rozšířil o Ibis Kitchen. Ibis Budget čítá 541 hotelů v 17 zemích světa, od roku 2008 se pyšní cenou "cocoon concept", což je ocenění za nejlepší evropský interiérový design. Některé městské hotely Ibis byly původně pod značkami F1 a Etap, ale došlo k jejich přejmenování a přesunutí pod Ibis. Ibis Styles je skupina 293 hotelů rozmístěných do 25 zemí a jak již bylo zmíněno, jedná se o rebranding původních All seasons hotelů. Ibis je nejrozšířenější sítí hotelů z celého portfolia Accor a čítá v sobě 1 047 hotelů a letovisek v 61 zemích světa. Jako první ze všech získala tato značka certifikaci kvality ISO 9001 a to již v roce 1997. V současnosti disponuje certifikátem ISO 9001 přibližně 85 % ze všech hotelů pod značkou Ibis. Značka Ibis je poměrně standartní, určená pro nižší a střední třídu a spadají do ní dvou až tříhvězdičkové hotely.

F1 hotely

Hotel F1 je řetězec čítající 237 hotelů po celé Francii, které jsou poměrně skromné a určené pro nenáročnou klientelu. Na pokojích bývají patrové postele a koutek s umyvadlem pro osobní hygienu. Sociální zařízení a sprchy jsou společné a umístěné na chodbách. Jedná se o hotely určené například pro ubytování méně náročných pracovníků, dělníků či studentských zájezdů, nebo jiných osob, které nejsou příliš náročné.

Jo and Joe

Společnost spustila tuto novou síť hotelů teprve nedávno a jde o koncepci, která v sobě spojuje to nejlepší ubytování v hotelu, soukromí a ubytování v hostelu. V plánu rozvoje je 50 poboček do roku 2020 a to zejména ve velkých městech (Paříž, Varšava, Sao Paulo, atd.). Cílovou skupinou zákazníků jsou především mladí cestovatelé tzv. backpackers, kteří už dávno nejsou cestujícím bez finančních prostředků, ale i oni vyhledávají stylové a kvalitní ubytování, což by jim koncept Jo and Joe měl nabízet.

6.5 Známé značky, které bývaly v sekci Economy class

Red Roof Inn – je bývalá značka z portfolia Accor, kterou společnost získala za 1,115 miliardy amerických dolarů v roce 1999 za účelem zvýšení své podnikatelské síly v USA. Později však většinu svého podílu v Red Roof Inn prodala společnosti Citigroup Global Special Situations Group and Westbridge Hospitality Fund LP za 1,3 miliardy amerických dolarů. Některé hotely si však společnost ponechala a převedla je pod značku Motel 6.

Motel 6 a Studio 6 – opět se jedná o značky v USA a Kanadě, které měla společnost ve svém několikaletém vlastnictví (v případě 1102 hotelů Motel 6 dokonce od roku 1990 do roku 2012) a posléze je výhodně prodala konkurenční společnosti Blackstone.

7 ACCOR HOTELS ČESKÁ A SLOVENSKÁ REPUBLIKA

Skupina Accor Hotels započala svou působnost v České republice v roce 1993 a na Slovensku o rok později. V současnosti zde provozuje celkem 10 hotelů, z čehož je jejich největší zastoupení v Praze, kde je umístěno 5 z nich. To lze samozřejmě přisuzovat tomu, že Praha je turisticky nejvýznamnějším městem z těchto dvou států, je zde tedy oproti jiným lokalitám mnohem větší návštěvnost turistů. Každý z 10 hotelů bude v této práci blíže specifikován. Následující tabulka podává informaci o ubytovacích kapacitách a počtu zaměstnanců v obou státech:

Tabulka 1: Ubytovací kapacita Accor Hotels České a Slovenské republiky

Lokalita	Počet hotelů	Počet pokojů	Počet interních zaměstnanců
ČR	8	1 353	245
SR	2	295	67

Zdroj: Accorhotels.com: Accor group [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z:

<http://www.accorhotels.group/en/group/our-ambitions>

Další tabulka znázorňuje zastoupení jednotlivých značek v 10 hotelech situovaných v České a Slovenské republice. Nejsilnější zastoupení má značka Ibis:

Tabulka 2: Ubytovací kapacita jednotlivých značek

Lokalita	Počet hotelů celkem	z toho MGallery	z toho Novotel	z toho Mercure	z toho Ibis
ČR	8	1	1	1	5
SR	2	0	0	1	1

Zdroj: Accorhotels.com: Accor group [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z:
<http://www.accorhotels.group/en/group/our-ambitions>

7.1 Ibis Bratislava Centrum ***



Hotel Ibis Bratislava Centrum se nachází v srdci města, přímo u vstupu pěší zóny Starého Města. Hotel je snadno dostupný městskou hromadnou dopravou a nemá daleko ani k turistickým atrakcím. V hotelu byly zrekonstruovány všechny pokoje a veřejné prostory. Klimatizace, bezplatná Wi-Fi, bohatá snídaně formou švédských stolů a bar s občerstvením, to jsou hlavní atributy. Hotel je zavázán životnímu prostředí (ISO 9001/14001).

7.2 Mercure Bratislava Centrum ****



Tento nový hotel v Bratislavě disponuje 175 unikátně zařízenými pokoji. Hotel je situovaný v centru města (10 minut chůze od Bratislavského hradu). V blízkosti hotelu je několik

obchodních center a turistických atrakcí. Hotel nabízí celkem 7 konferenčních místností s maximální kapacitou 180 osob.

7.3 Novotel Praha Wenceslas Square ****



Novotel Praha Wenceslas Square je moderní, plně nekuřácký, 4* hotel s nově zrekonstruovanými veřejnými prostory. Hotel se nachází v historické části Prahy. Uspokojuje potřeby jak turistů, tak businessmanů.

7.4 Ibis Plzeň ***



Hotel ibis Plzeň se nachází v klidné části zóny Borská Pole v blízkosti univerzity. 130 komfortních pokojů ibis nové generace, které jsou vhodné jak pro cestující, kteří přijeli z pracovních důvodů, tak pro cestující přijíždějící kvůli zábavě.

7.5 Ibis Olomouc ***



Hotel byl otevřen 1. května 2012 a je umístěn v srdci města Olomouce u městských parků. Ideální volba jak pro volný čas, tak služební cesty. Hotel nabízí 90 komfortních pokojů nové generace.

7.6 Ibis Praha Wenceslas Square ***



Ibis Praha Wenceslas Square je situován v historické části Prahy a nedaleko Pražského kongresového centra. Ideální pro turisty i obchodní klienty. Hotel nabízí 181 klimatizovaných pokojů. Hosté mohou užívat wellness prostory, které se nacházejí v sousedním hotelu Novotel.

7.7 Century Old Town Prague Mgallery By Sofitel****



Hotel Century Old Town Prague Mgallery By Sofitel je součástí hotelové značky MGallery. Jedná se o plně nekuřácký hotel, který se nachází v samotném srdci Prahy. Umístěn je v neobarokní budově z 19. století se 174 klimatizovanými pokoji.

7.8 Mercure Ostrava Centrum ****



Hotel Mercure Ostrava Centrum je zbrusu nový hotel v centru Ostravy. 139 pokojů, restaurace, bar, letní terasa, fitness centrum – parní lázně, vynikající konferenční zařízení – plně vybavené nejmodernější technologií. Hotel se nachází 10 minut od hlavního vlakového nádraží. Kulturní a obchodní část města je v docházkové vzdálenosti a stejně tak i známá Stodolní ulice.

7.9 Ibis Praha Old Town***



Hotel se nachází v oblasti Starého města a je obklopen několika restauracemi, butiky a kavárnami. Všechny klíčové turistické atrakce jako je Staroměstské náměstí, Obecní dům nebo Karlův most jsou v blízké vzdálenosti.

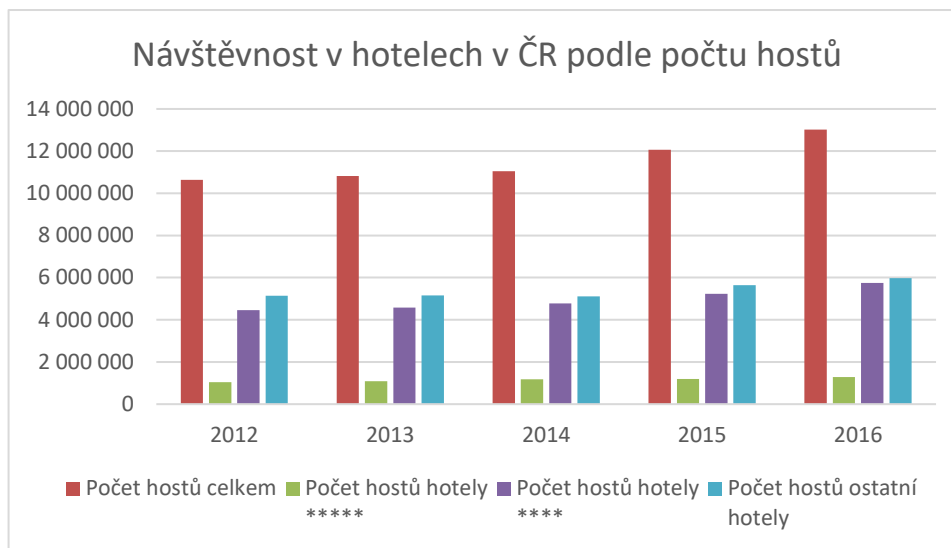
7.10 Ibis Praha Malá Strana***



Hotel Ibis Praha Malá Strana je situován v centru města, nedaleko od historické čtvrti Malá Strana, Karlova mostu, Staroměstského náměstí a dalších turistických atrakcí. Ibis Malá Strana nabízí celkem 225 klimatizovaných pokojů s odhlučněnými okny, bezplatným Wi-Fi, TV, rádiem a fénem, včetně 3 bezbariérových. V hotelu jsou k dispozici také 3 konferenční místnosti s kapacitou pro až 90 osob, restaurace, bar a soukromé parkoviště.

Návštěvnost v hotelech v ČR.

Na následujícím grafu je zřejmé, že obecně největší zájem je o hotely v kategorii 4 hvězdiček, jelikož jejich návštěvnost je jen o něco málo nižší než součet všech ostatních nižších ubytovacích kapacit. Dá se tak předpokládat, že i o ubytování v prémiových hotelech skupiny Accor bude větší zájem než o tříhvězdičkové hotely značky Ibis.



Graf 1: Návštěvnost v hotelech v ČR podle počtu hostů

Zdroj: vlastní zpracování

8 KAPACITY A VÝKONY VYBRANÝCH HOTELŮ ZA ROK 2016

Níže je umístěná tabulka, která slouží jako stručný přehled výkonu jednotlivých hotelů. Je v ní uvedeno všech deset hotelů společnosti, které se v analyzované lokalitě nachází, dále jejich počet hvězdiček, počet pokojů, průměrná obsazenost (která je ve všech hotelech poměrně nadstandardní, jelikož průměrná obsazenost hotelů v analyzovaných lokalitách se pohybuje okolo 70 %), dále počet návštěvníků a jejich přenocování za rok 2016 a nakonec i průměrný počet přenocování v absolutním vyjádření na jednoho návštěvníka.

Tabulka 3: Výkon jednotlivých hotelů

Hotel	Počet *	Umístění	Počet pokojů	Průměrná obsazenost (%)	Počet návštěvníků za rok 2016	Počet přenocování za rok 2016	Průměrný počet přenocování v absolutním vyjádření
ibis Bratislava Centrum	3	Bratislava	120	72	16989	34768	2
Novotel Praha Wenceslas Square	4	Praha	146	90	17998	49961	3
Century Old Town Prague Mgallery By Sofitel	4	Praha	174	90	14004	58403	4
Mercure Ostrava Centrum	4	Ostrava	139	84	23329	47938	2
ibis Praha Malá Strana	3	Praha	225	92	24948	77748	3
ibis Praha Old Town	3	Praha	271	87	22344	90037	4

Mercure Bratislava Centrum	4	Bratislava	175	78	17348	53837	3
ibis Plzeň	3	Plzeň	130	67	11484	35828	3
ibis Olomouc	3	Olomouc	90	70	12593	25039	2
ibis Praha Wenceslas Square	3	Praha	181	86	15484	57373	4

Zdroj: vlastní zpracování, pomoci interní informace a statistiky společnosti Accor Hotels

Z dat, která jsou uvedena v této tabulce je zřejmé, že značka se nepodílí příliš značně na tom, jak je hotel obsazený. Je také zřejmé, že velmi vytížené jsou hotely v Praze, v tomto případě jde spíše o ostatní značky než Ibis, ale je to především způsobeno tím, že nabízí klientům vyšší kvalitu ubytování, které se vyznačuje úrovní 4*. Zároveň by také bylo vhodné zahrnout faktor sezónnosti, ale přesná data bohužel společnost odmítla i na vyžádání zveřejnit.

9 STATISTICKÉ OVĚŘENÍ VLIVU ZNAČKY NA KAPACITU A VÝKON

Detailní informace o obsazenosti pokojů a další číselné podklady pro zajištění propočtů bohužel společnost Accor odmítla poskytnout v zájmu své vlastní ochrany a konkurenční politiky. Z toho důvodu byla pro určení vlivu značky na obsazenost a výkon využita metoda dotazníkového šetření. Získané výsledky byly posléze ověřeny prostřednictvím metody testování hypotéz. Sestavený dotazník byl poměrně krátký, ale jeho vyplnění se zúčastnilo celkem 351 osob, z čehož po odstranění nedostatečně vyplněných dotazníků zbylo celkem 305 dotazníků. Tyto dotazníky byly distribuovány ve všech 10 hotelech, a to výhradně jejich návštěvníkům. Možnost vyplnit dotazník byla nabídnuta personálem recepce vždy při odhlašování z hotelu, tedy v okamžiku, kdy, již zákazník byl schopen učinit dostatečné zhodnocení vlastní spokojenosti se službami hotelu. Zastoupení respondentů v jednotlivých značkách bylo poměrně vyrovnané, i když je hotelů značky Ibis nejvíce, celková návratnost dotazníků v těchto

hotelech však jen o něco málo přesáhla ostatní značky, které mají pouze jednoho, nebo dva zástupce v posuzované lokalitě.

Pro ověření, zda se značka hotelu podílí na obsazenosti hotelu a jeho výkonu byly sestaveny tyto hypotézy:

H1: Značka hotelu nerozhoduje při hodnocení spokojenosti se službami.

H2: Značka rozhoduje o tom, kolik nocí zákazník přenocuje.

Cílem této analýzy je hypotézy vyvrátit, proto tedy byly sestaveny tak, že předpokládáme pravý opak jejich tvrzení, jak je tomu u této statistické metody běžné. Pro ověření hypotéz posloužil dotazník uvedený v přílohách, který byl adresován přímo klientům hotelu v období 1. čtvrtletí roku 2017. Získaná data byla posléze seskupena do dvou kontingenčních tabulek a bylo provedeno testování pomocí statistické metody chí-kvadrátu. Zároveň byly výsledky získaných poznatků z dotazníkového šetření zahrnuty do závěru a doporučení této bakalářské práce.

9.1 Hypotéza H1: Značka hotelu vs. hodnocení spokojenosti

Tato hypotéza se zabývá statistickým zkoumáním vztahu mezi značkou hotelu, ve které byl daný respondent ubytován a mezi jeho hodnocením celkové úrovně poskytnutých služeb.

Znění nulové a alternativní hypotézy bylo následující:

H₀: Značka hotelu nerozhoduje při hodnocení spokojenosti se službami.

H_A: Značka hotelu má vliv na to, jaké hodnocení zákazník učinil.

Prvním krokem při analýze bylo zadání získaných dat do tabulky výsledků, z níž byla následně sestavena kontingenční tabulka pro tuto analýzu, která poskytuje přehled o všech hodnoceních, které v tomto ohledu zákazníci poskytly. Dle těchto výsledků je již z kontingenční tabulky zřejmé, že nečastější odpovědí je hodnocení 2, které odpovídá významu „spíše spokojen“. Dále je také dle četnosti významná skupina č. 3, která označila neurčitou odpověď mezi hranicí spokojenosti a nespokojenosti.

Tabulka 4: Kontingenční tabulka

Celková spokojenost se službami	Značka				Řádkové součty
	Mgallery	Novotel	Ibis	Mercure	
1	2	4	2	4	12
2	27	36	55	63	181
3	18	11	19	14	62
4	6	14	14	1	35
5	2	5	6	2	15
Celkem	55	70	96	84	305

Zdroj: vlastní zpracování

Aby byla splněna podmínka dobré aproximace, bylo však nezbytné sloučit některé skupiny, aby mohlo dojít k dalšímu kroku – výpočtu teoretických četností.

Tabulka 5: Sloučení skupin

Celková spokojenost	Značka				Řádkové součty
	Mgallery	Novotel	Ibis	Mercure	
1 + 2	29	40	57	67	193
3	18	11	19	14	62
4 + 5	8	19	20	3	50
Celkem	55	70	96	84	305

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka zachycuje hodnoty Teoretických četností (hodnocení x značka).

Tabulka 6: Hodnoty teoretických četností

Celková spokojenost	Značka				Řádkové součty
	Mgallery	Novotel	Ibis	Mercure	
1 + 2	34,80328	44,29508	60,74754	53,1541	193
3	11,18033	14,22951	19,51475	17,07541	62
4 + 5	9,01639	11,47541	15,73771	13,77049	50
Celkem	55	70	96	84	305

Zdroj: vlastní zpracování

Testování hypotézy:

Tabulka 7: Testování hypotézy

	Chí-kvadrát	Sv	p
Pearsonův chí-kv	25,30923	df=6	p=,00030
Cramér. V	0,2768083		

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě toho, že získaná p-hodnota je nižší, než je stanovená hladina významnosti, je nutné zamítnout nulovou hypotézu a potvrzuje se platnost hypotézy alternativní, která zní: „Značka hotelu má vliv na to, jaké hodnocení zákazník učinil“. Lze tedy usuzovat to, že má vliv, v jaké značce hotelového portfolia se zákazník ubytoval, na jeho celkové hodnocení spokojenosti s ubytovacími službami. Cramérův koeficient má hodnotu 0,28 a proto je možné říci, že se jedná o opravdu velmi slabou závislost.

9.2 Hypotéza H2: Značka hotelu vs. počet přenocování

Druhá hypotéza je zaměřena na ústřední téma této bakalářské práce, tedy na to, zda značka hotelu ovlivňuje výkon a kapacitu podniku. Budeme tedy zkoumat, zda se počet nocí strávených v hotelech odvíjí od značky.

Znění nulové a alternativní hypotézy bylo následující:

H₀: Značka rozhoduje o tom, kolik nocí zákazník přenocuje.

H_A: Počet strávených nocí se neodvíjí od značky hotelu.

Primárním účelem sestavení této hypotézy je ověření hlavního cíle této bakalářské práce, tedy zjistit, zda existuje závislost mezi značkou hotelu a výkonem hotelu, přičemž se předpokládá, že závislost existuje, a proto je v tomto ohledu sestavena i alternativní a nulová hypotéza. Poté, co byla kumulovaná data vložena do kontingenční tabulky, je zřejmé, že nejčastější počet nocí, které zde respondenti strávili, se pohyboval mezi 3 a 4 přenocováními. Což tedy potvrzuji i informace, které byly uvedeny v předchozích tabulkách o průměrném počtu nocí (přenocování), které v hotelech stráví 1 turista. Přenocování mezi intervaly se rozložilo už poněkud

rovnoměrně i přesto, že vzorek 305 respondentů má pro tento účel poměrně dobrou vypovídací hodnotu.

Tabulka 8: Kontingenční tabulka č.2

Počet dní přenocování v hotelu	Značka				Řádkové součty
	Mgallery	Novotel	Ibis	Mercure	
1	4	7	5	11	27
2	7	17	8	4	36
3 až 4	34	32	54	39	159
5 až 7	1	5	9	5	20
delší pobyt	9	9	20	25	63
Celkem	55	70	96	84	305

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě nebylo nutné data slučovat a tabulka očekávaných četností vyšla takto:

Tabulka 9: Tabulka očekávaných četností

Počet dní přenocování v hotelu	Značka				Řádkové součty
	Mgallery	Novotel	Ibis	Mercure	
1	4,86885	6,19672	8,49836	7,43607	27
2	6,49183	8,2623	11,33115	9,91472	36
3 až 4	28,6721	36,4918	50,0459	43,7902	159
5 až 7	3,60656	4,59016	6,29508	5,5082	20
delší pobyt	11,36066	14,45902	19,82951	17,35081	63
Celkem	55	70	96	84	305

Zdroj: vlastní zpracování

Testování hypotézy:

Tabulka 10: Tabulka testování hypotézy č.2

	Chí-kvadrát	Sv	p
Pearsonův chí-kv	28,62958	df=12	p=,000447
Cramér. V	0,1768874		

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě testování hypotézy a získané p-hodnoty je výsledkem zamítnutí nulové hypotézy a zároveň tedy i potvrzení hypotézy alternativní. Platí tedy, že značka má vliv na délku ubytování. Cramérův kontingenční koeficient však vyšel ve velmi slabé hodnotě a nelze tak na platnosti této hypotézy příliš stavět.

10 VÝSLEDKY TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ:

Z testování hypotéz, které bylo provedeno z dat získaných dotazníkovým šetřením, je patrné, že vliv značky se potvrdil a také, že se projevila existence závislosti. V obou případech je však tato závislost velmi slabá a nelze tak činit finální závěry, jelikož by bylo nutné tuto závislost ověřit i na větším vzorku respondentů a zároveň posoudit vliv značky i při volbě ubytovací kapacity mezi konkurenčními podniky, a to ideálně v jednom místě.

V případě hotelů a značek, které byly posuzovány, je totiž často velmi diferencovaný zákaznický postoj při výběru konkrétní ubytovací kapacity. Z dotazníkového šetření totiž také dále vyplynulo, že stěžejním motivem, který přivedl zákazníky do Pražských hotelů, byla turistika a poznávání okolí a památek. V ostatních městech už nebyly důvody ubytování tak homogenní a zákazníci sem přijížděli z nejrůznějších důvodů, často ale za účelem pracovních cest, školení nebo konferencí.

Pokud bychom však nehodnotili dotazníkové šetření a vrátili bychom se zpět k datům o obsazenosti, které byly poskytnuty přímo od pracovníka společnosti Accor, tak jsou zřejmé následující fakta o návštěvnosti; opět zde není nijak výrazný rozdíl mezi obsazeností jednotlivých hotelů a roli hraje spíše kategorie ubytování (primární vliv na obsazenost hotelu a počet ubytování má lokalita, kde je hotel umístěn, z čehož se posléze odvíjí i typologie ubytovaných osob, které do hotelu přicházejí). V nejsilnější skupině pražských hotelů to jsou

převážně turisté, a to nejčastěji zahraniční turisté. V ostatních hotelech záleží i na sezóně, od které se odvíjí dění v okolí, a tedy i struktura návštěvníků hotelu.

11 ANALÝZA ZÁKAZNICKÝCH REFERENCÍ

Doby, kdy si lidé vybírali hotely především podle vlastních zkušeností nebo zkušeností okolí a inzerce jsou dávno pryč. V dnešní době internetu mají zákazníci mnohem více možností, je pouze na nich, jaké informace si předem o preferovaném ubytování získají. Dnes je i zcela běžné, že některé hotely nabízí dokonce svým klientům možnost virtuální prohlídky.

Co se týče hodnocení jednotlivých značek, obecně platí jejich vnímání dle rozdělení do tříd. Pokud však budeme posuzovat konkrétní hotely, je důležité vzít v potaz hodnocení hostů. Z toho důvodu budou prozkoumána hodnocení ze severů Booking.com a také Tripadvisor. Zákazníci totiž často chtějí vědět, co kupují a jaké reference dané ubytování má, aby se tak vyhnuli zbytečným komplikacím s ubytováním, které pro ně bude nekomfortní (např. hlučné prostředí, špatná čistota a podobně). Reference tak bývají mnohdy hlavním faktorem, který rozhoduje o jejich finálním výběru ubytování. Samozřejmě dalším faktorem, který se s recenzemi vzájemně vylučuje, je i obsazenost hotelu ve zvoleném termínu. Na druhou stranu, i hotel potřebuje, aby jeho reference byly co nejlepší, jelikož i díky nim si může dovolit ocenit své služby vysoko. V opačném případě negativních referencí může být naopak nucen k tomu, aby ceny snížil, jelikož zákazníci za jeho negativně hodnocené služby nejsou ochotni platit tolik peněz, jako za hotely s vyšším hodnocením.

Po vyhledání ratingu všech 10 analyzovaných hotelů na nejznámějších portálech pro získání referencí ubytování, se potvrdilo to, že se jedná o prvotřídní hotely, jelikož jejich hodnocení je opravdu velmi vysoké a dá se říci, že žádný z nich není tzv. „černou ovčí rodiny“. Potvrzuje to i fakt, že výše hodnocení se u obou zvolených portálů poměrně shodovala. Výjimkou byl hotel Ibis Olomouc, který na tripadvisoru získal lepší hodnocení v porovnání s ostatními, než na serveru booking.com. Za zmínku ještě stojí to, že pražský Novotel se v hodnocení zákazníky umístil až na předposledním místě, což je u 4* škoda. Důvodem může být jeho umístění na rušném Václavském náměstí s mnohdy negativními vlivy tamní kriminality, či například to, že v hotelu zatím prošly rekonstrukcí pouze veřejné prostory, nikoli pokoje samotné.

Tabulka 11: Tabulka Hodnocení hotelů

	Hotel	počet *	umístění	hodnocení booking	hodnocení TripAdvisor
1.	Century Old Town Prague Mgallery By Sofitel	4	Praha	9	4,5
2.	Mercure Ostrava Centrum	4	Ostrava	8,7	4,5
3.	Mercure Bratislava Centrum	4	Bratislava	8,7	4,5
4.	ibis Praha Old Town	3	Praha	8,4	4
5.	ibis Plzeň	3	Plzeň	8,3	4
6.	ibis Olomouc	3	Olomouc	8,3	4,5
7.	ibis Praha Malá Strana	3	Praha	8,1	4
8.	ibis Bratislava Centrum	3	Bratislava	8	4
9.	Novotel Praha Wenceslas Square	4	Praha	7,8	4
10.	ibis Praha Wenceslas Square	3	Praha	7,6	4

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že všechny hotely mají velmi vysoké hodnocení zákazníkem. Jde tak o velmi dobrou vizitku, která ovlivňuje další budoucí zákazníky při jejich výběru ubytovacího zařízení. Hotel Mgallery je nejvíce prémiovým ze všech hotelů, které byly hodnoceny, a to reflektuje i hodnocení, které si získal a lze tak konstatovat, že v tomto hotelu odpovídá jeho prémiová strategie i následnému vnímání zákazníkem, který se zde cítí dobře a je spokojen se službami, které posléze hodnotí v průměru téměř nejvyššími čísly.

Výjimkou je však Novotel na Václavském náměstí, který si nezískal příliš dobré hodnocení oproti ostatním hotelům v kategorii 4 *. Byť však není možné říci, že jde o špatné hodnocení, protože se stále jedná o vrchol žebříčku, je zřejmé, že ostatní hotely Ibis tento hotel předstihly.

Na posledních místech se tak umístily oba hotely situované na Václavském náměstí a lze tomu tak přisuzovat právě z důvodu jejich umístění. V celém souboru deseti hodnocených hotelů mají hodnocení nejhorší. Byť se totiž hl. město Praha ve spolupráci s policií snaží Václavské náměstí změnit v bezpečnou lokalitu, stále je tento prostor přitahován nejrůznějšími kriminálními živly a narkomany a zároveň je zde provozováno i několik společností zaměřených na hazardní hry. Bezprostřední okolí tedy může být důvodem, proč hosty tyto dva hotely nadchly nejméně, i přesto, že se jedná o velmi dobré umístění z hlediska dostupnosti (metro Můstek, historické centrum, hl. vlakové nádraží, a další základní body zájmu v pěší dostupnosti).

Z pohledu komentářů a detailnějšího hodnocení ale vyplývá, že zákazníkům nevyhovuje především poměr ceny a kvality za poskytované služby. Ve vlastním dotazníkovém šetření, které bylo provedeno za účelem sběru dat pro testování hypotéz, se však nijak neprojevalo to, že by vnímání zákazníkem a hodnocení služeb některého z hotelů bylo výrazně horší. V dotazníku však nebylo zjišťováno přesné umístění hotelu, ale zákazníci uváděli pouze značky hotelu, ve kterém pobývali a který hodnotí. Výsledky všech Ibis hotelů se tak spojily do jednoho kompletního názoru na vnímání značky a stejně tak i v případě ostatních značek. Z hlediska počtu dní strávených v hotelu se závislost na značce projevila, ale důležitější v této oblasti byl především účel cesty, či důvod ubytování. To proč zákazníci do destinace přijíždějí, rozhoduje více o tom, jak dlouho v hotelu budou. Tato skutečnost totiž také vyplynula z dotazníkového šetření. Hotel by se tak měl primárně zaměřit na důvody ubytování u svých hostů v jednotlivých značkách, zpracovat detailní analýzu segmentů a na základě té individuálně stanovit marketingové strategie pro každý segment zvlášť. Bylo by tak zajištěno to, že rozdíl v prémiové úrovni daných značek by odráželo zacílení na konkrétní klienty, kteří jsou zásadním tržním segmentem dané značky.

NÁVRHOVÁ ČÁST

Testování vlivu značky hotelu na kapacitu a výkon hotelu se projevilo v tomto případě jako celkem zavádějící, jelikož bylo pro zkoumání zvoleno celkem 10 hotelů, které však mají velmi rozdílné podmínky a cílí na rozdílné skupiny zákazníků. Polovina hotelů je umístěna v Praze a ty cílí především na turisty a posléze i na bussines zákazníky. Na rozdíl od ostatních hotelů, kteří jsou mnohem méně závislí na cestovním ruchu, ale soustředí se více na bussines zákazníky, návštěvníky kongresů, veletrhů, a podobně. Pokud by tedy toto vyhodnocování vlivu značky probíhalo opětovně, bylo by vhodnější zvolit hotely umístěné v lokalitě, kde je cílová skupina homogenní. Tedy například výhradně pražské hotely a ty posléze porovnat i v rámci silných konkurenčních značek, jelikož možná právě srovnání s konkurencí by přineslo mnohem kvalitnější vypovídací hodnotu a zpětnou vazbu pro tyto hotely. Samy vzájemně se totiž primárně nesnaží o přetahování hostů, což však není vyloučeno oproti konkurenci. A aby společnost Accor byla tím lídrem na trhu a udavačem trendů, za kterého se ve své marketingové strategii považuje, je nezbytné, aby se právě se svou konkurencí uměla i srovnat a ze získaných poznatků veškerá negativa a slabé stránky odstranit, a naopak využít příležitostí a silných stránek, kterými disponuje.

Na základě informací a poznatků, které byly získány na základě zpracování jak teoretické, tak především praktické části této bakalářské práce bylo zjištěno, že všechny značky hotelů společnosti, které byly předmětem této práce, mají velmi dobré hodnocení zákazníkem.

Bylo však zjištěno, že hotely umístěné na Václavském náměstí mají nejnižší zákaznické reference na ústředních portálech zaměřených na hodnocení ubytování. Z toho důvodu by bylo dobré, aby se jak vedení značky Ibis, tak značky Novotel, společně zaměřilo na odhalení příčiny této slabší úrovně hodnocení zákazníkem. V případě, že by se totiž jednalo o faktor, který se dá odstranit, bylo by tak velmi důležité učinit, aby se zákaznická nespokojenost ještě více neprohlubovala a neodrazilo se to pak i na výkonech obou hotelů. Zákazníci totiž při své volbě ubytování v místech, kde ještě nikdy předtím nebyly, jednají pod silným vlivem hodnocení učiněného předchozími klienty hotelu a v případě, že je hodnota pod hodnocením 7 (v případě hodnocení na booking.com), často toto ubytování nechtějí.

Vzhledem k tomu, že důvodem nižší spokojenosti může být faktor negativního vlivu blízkého okolí Václavského náměstí, není to faktor, který můžou hotelové značky příliš ovlivnit. Jediným prostředkem může být nejspíše lobbying zaměřený na podporu bezpečnosti dané lokace. V případě hodnocení poměru ceny a kvality bych doporučil, aby si daná značka

prozkoumala nezávazně hodnocení všech ostatních hotelů situovaných v okolí a zároveň jejich nabídku služeb a cenové nabídky a provedli detailní srovnání s jejich úrovní služeb a cen. Poté by dokázali lépe určit, zda jsou ceny přiměřené, nebo naopak příliš vysoké.

Všechny hotely z analyzované skupiny však mají poměrně vysokou obsazenost a je tak zřejmé, že jsou oproti průměrným hodnotám obsazenosti v České republice a na Slovensku (dle míst a krajů, kde se nachází) velmi dobře obsazenými hotely. Není tak primární to, aby společnost vymýšlela strategie, jak obsazenost zvýšit, ale spíše je důležité sledovat konkurenci a neustále se s ní srovnávat. Tedy metoda benchmarkingu aplikovaná na konkurenční hotelové společnosti, které jsou ústředními konkurenty. Vždy by však bylo ideální, aby se posuzoval konkrétní podnik, nikoli značka, jelikož v případě 10 analyzovaných hotelů, které reprezentují 4 značky, bylo postavení jednotlivých hotelů dle značky nejednotné. Nejednotné z toho důvodu, že 5 pražských hotelů má zcela jiné podmínky než ostatní hotely, které jsou umístěné v turisticky méně významných městech a jejich klienti mají často značně jiný cíl cesty a z toho důvodu jsou jiné i další okolnosti, jako je délka pobytu, zájem o jednotlivé služby hotelu, vnímání ceny a další faktory z hlediska marketingové strategie.

ZÁVĚR

V praktické části této bakalářské práce došlo k analyzování vlivu značky hotelů v hotelovém portfoliu skupiny Accor hotels v České a Slovenské republice na jejich kapacitu a výkon. Nejprve však byla popsána společnost Accor jako celek a byl zde rozebrán i její historický vývoj, který předcházal tomu, že se dnes řadí mezi světové lídry na trhu hotelového ubytování a doplňkových služeb. Následně se praktická část této práce zaměřila na jednotlivé značky hotelů, které má nyní společnost ve svém portfoliu, které je opravdu široké a aktuálně čítá 22 hotelových značek, které působí po celém světě. Tyto značky byly identifikovány i z toho hlediska, do jaké spadají úroňové kategorie ubytování, a to na škále počínající economy class až po třídu luxury.

V dalších částech byla praktická část věnována výhradně vlastní analýze hotelů na zvoleném trhu České republiky a Slovenska. Opět byly krátce popsány všechny dostupné hotely, byla zmíněna jejich celková kapacita, ale i obsazenost, zároveň zde bylo reflektováno hodnocení ubytování, které jim přiřazováno nejvýznamnějšími portály zaměřenými na recenze ubytování.

Ústřední částí práce je testování dvou hypotéz, prostřednictvím statistických metod. Byly zvoleny dvě základní hypotézy vztahující se k vlivu značky na prosperitu hotelu a ty byly posléze ověřeny prostřednictvím kontingenční tabulky a chí-kvadrátu. V obou dvou případech se projevila existence závislosti mezi stanovenou alternativní hypotézou (nulová hypotéza byla zamítnuta) a lze tak konstatovat, že značka má vliv na kapacitu a výkon ubytování, jelikož ovlivňuje počet strávených nocí, ale i celkové hodnocení spokojenosti s ubytováním.

Bohužel však v obou případech vyšla velmi nízká hodnota vzájemné závislosti a z toho důvodu není možné tuto závislost považovat za velmi důležitou. Jisté však je, že se závislost prokázala a značka hotelu je pro zákazníka a jeho nákupní chování důležitým faktorem výběru, a i případného hodnocení po nákupního chování.

V závěru bychom tedy mohli konstatovat, že ač se projevila závislost mezi vnímáním značky hotelu a jeho obsazeností (počtem strávených nocí v hotelu) a také závislost mezi značkou a vnímáním zákaznické spokojenosti, tak nelze při provádění dalších kroků a marketingových strategií na tuto skutečnost spoléhat, jelikož z hlediska její síly se jedná o velmi slabý vliv. Značky Novotel a Ibis mají o něco horší vnímání celkové spokojenosti než zbývající dvě prémiové značky. Tato skutečnost tedy odpovídá jak cenové politice, tak zařazení úroňně těchto značek.

SEZNAMU POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK. *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.
2. BERÁNEK, Jaromír. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. Praha: mag CONSULTING, 2004. ISBN 80-86724-02-6.
3. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
4. KOSMÁK, Petr. *Hotelové podnikání a integrační procesy*. 2008. vyd. Praha: VŠH, 2008. ISBN 80-86578-50-X.
5. KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 9788024789835.
6. KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *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, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
7. MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace. 4., aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1590-2.
8. PALATKOVÁ, Monika. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.
9. PALATKOVÁ, Monika. *Mezinárodní turismus: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, změny mezinárodního turismu v důsledku globálních změn, evropská integrace a mezinárodní turismus. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4862-7.
10. SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy*. Praha: Fortuna, 2009. ISBN 978-80-7373-054-3.

1. *Accor.com: Accor chronology history* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.accor.com/en/group/history/chronology.html>
2. *Accorhotels.com: Accor group* [online]. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.accorhotels.group/en/group/our-ambitions>
3. *Booking: Accor* [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://booking.com>

4. HOSPITALITY – představujeme významné hotelové řetězce. *SVĚT H&G* [online]. Praha: Press Real Group, 2016 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://svethg.cz/hospitality-predstavujeme-vyznamne-hotelove-retezce/>
5. *Integrované řetězce integrované řetězce a franšizingové systémy* [online]. Frenštát pod Radhoštěm: příspěvková organizace Mariánská 252, 2012 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www.hotelovkafren.cz/cardfiles/card-7217/card-7277/files/retezce.pdf>
6. KOSMÁK, Petr. *Aktuální stav hotelového podnikání* [online]. [cit. 2017-01-21]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/hoteliери/kosmak/aktualni.php>
7. *Loyaltylobby.com: Le Club AccorHotels* [online]. [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://loyaltylobby.com/2013/09/26/le-club-accorhotels-spices-up-silver-gold-platinum-elite-benefits/>
8. *Ministerstvo pro místní rozvoj: Podnikové řízení v oblasti cestovního ruchu* [online]. [cit. 2017-01-29]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/getmedia/9bc84897-1b92-43e8-be6d-85bb0d71c166/GetFile33.pdf?ext=.pdf>
9. *Tripadvisor: Accor* [online]. [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://tripadvisor.com>
10. *Twitter.com: AccorHotels* [online]. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://twitter.com/Accorhotels>
11. *World Tourism Organization UNWTO* [online]. Londýn: UNWTO, 2000 [cit. 2017-01-12]. Dostupné z: <http://www2.unwto.org/en>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Accor Hotels	35
Obrázek 2: Historie Accor Hotels	38
Obrázek 3: Benefity pro pravidelné klienty	40
Obrázek 4: Úroveň jednotlivých značek	41
Obrázek 5: Jednotlivé značky	42

Seznam Tabulek:

Tabulka 1: Ubytovací kapacita Accor Hotels České a Slovenské republiky	46
Tabulka 2: Ubytovací kapacita jednotlivých značek.....	47
Tabulka 3: Výkon jednotlivých hotelů	52
Tabulka 4: Kontingenční tabulka	55
Tabulka 5: Sloučení skupin	55
Tabulka 6: Hodnoty teoretických četností	55
Tabulka 7: Testování hypotézy	56
Tabulka 8: Kontingenční tabulka č.2	57
Tabulka 9: Tabulka očekávaných četností	57
Tabulka 10: Tabulka testování hypotézy č.2.....	58
Tabulka 11: Tabulka Hodnocení hotelů	60

Seznam grafů:

Graf 1: Návštěvnost v hotelech v ČR podle počtu hostů	51
---	----

PŘÍLOHY

1. Dotazník.

Dobrý den,

dovolte mi, abych Vás touto cestou poprosil o vyplnění dotazníku, který mi poslouží při zpracování mé bakalářské práce zaměřené na ubytování v hotelech sítě Accor. Dotazník je anonymní a je zaměřen na vnímání značky ubytovacího zařízení. Jeho vyplnění Vám nezabere více, jak 5 minut Vašeho času.

Vybrané odpovědi prosím zakroužkujte.

Děkuji Vám za Váš čas a zodpovědný přístup.

1. Jaký je důvod Vaší návštěvy?
 - Obchodní, pracovní, školení, kurz apod.
 - Relaxace, wellness, zdraví
 - Účastník kongresu v okolí
 - Turistika – návštěva kulturně-historických památek
 - Rodinná dovolena/akce
 - Návštěva města, kultura, nákupy, zábava
 - Jiné, prosím uveďte:

2. Jak dlouhý byl Váš pobyt?
 - 1 noc
 - 2 nocí
 - 3–4 nocí
 - 5–7 nocí
 - Delší pobyt

3. Ve kterém hotelu ze skupiny Accor jste byl/a ubytován?
 - Ibis
 - Novotel
 - Mercure
 - Mgallery

4. Co rozhodlo při vyberu tohoto ubytovacího zařízení?

- Cena
- Reference (booking.com, tripadvisor a podobě)
- umístění
- předchozí zkušenosti
- Jiné, prosím uveďte:

5. Označujte, prosím, jak jste byli spokojeni se službami hotelu (1- spokojen, 5- nespokojen):

Celková spokojenost s pobytem a službami:	1	2	3	4	5
Ochota a zdvořilost na recepci:	1	2	3	4	5
Vybavení a zařízení pokoje, úklid a čistota:	1	2	3	4	5
Stravování:	1	2	3	4	5
Rozsah a úroveň nabídky ostatních služeb:	1	2	3	4	5
Rozumnost a ochota personálu:	1	2	3	4	5
Celkový dojem z pobytu v hotelu:	1	2	3	4	5

6. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

7. Jaké je Vaše vzdělání?

- základní
- vyšší odborné
- středoškolské
- vysokoškolské

8. Jaké je Vaše sociální postavení?

- student
- zaměstnanec

- podnikatel
- nezaměstnaný
- důchodce

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu.