

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

bakalárske kombinované štúdium
2009 – 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Roman Repa

Manažment ubytovacej prevádzky hotela

Praha 2012

Vedúci bakalárskej práce: Doc. Ing. Dušan Chlapík, PhD.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

bachelor combined Studies
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Roman Repa

**MANAGEMENT OF ACCOMMODATION SECTION
IN HOTEL**

Prague 2012

**The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Doc. Ing. Dušan Chlapík, PhD.**

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracoval samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpal, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Loferi dňa 15.3.2012

Roman Repa

.....

PodĎakovanie

Chcel by som touto cestou poĎakovať vedúcemu mojej bakalárskej práce pánovi Doc. Ing. Dušanovi Chlapíkovi PhD. za cenné rady a čas, ktorý mi venoval pri vypracovaní práce.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá postavením hotela v cestovnom ruchu a súčasným podnikaním a manažovaním v hotelierstve. Rozoberá klasifikáciu ubytovacích zariadení, technické štandardy v dispozičnom riešení hotelov, organizačnú štruktúru hotela. Poukazuje na význam funkcie manažéra a jeho postavenie v hoteloch. Zároveň opisuje dôležitosť podnikateľského a marketingového plánu, predovšetkým detailné stanovenie marketingového mixu. Teoretické poznatky a osobné praktické skúsenosti sú využité pri spracovaní empirickej časti, kde je vytvorený podnikateľský a marketingový plán na konkrétne ubytovacie zariadenie.

Kľúčové slová

ubytovacie zariadenia, hotel, hotelierstvo, klasifikácia ubytovacích zariadení, manažér, podnikateľský plán, marketingový plán, marketingový mix

Annotation

This bachelor thesis deals with the position of a hotel in tourism and present managing in the hotel. It deals with the classification of accommodation facilities, the technical standards in the layout of hotels, hotel organizational structure. It refers to the importance of the manager and his position in hotels. It also describes the importance of business and marketing plan, especially the detailed determination of the marketing mix. Theoretical knowledge are used in processing the empirical part, where is created business and marketing plan for a concrete accommodation establishment.

Key words

accommodation, hotel, classification of accommodation facilities, manager, business plan, marketing plan, marketing mix

ÚVOD.....	1
1. LEGISLATÍVNE ŠTANDARDY A KATEGORIZÁCIA	
UBYTOVACÍCH ZARIADENÍ	11
1.1. Právne a legislatívne náležitosti ubytovacích zariadení	11
1.2. Klasifikácia, kategórie a triedy ubytovacích zariadení	12
2. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA HOTELA.....	21
2.1. Hotel * a ** triedy s kapacitou do 30 izieb	24
2.2. Hotel ** a *** triedy s kapacitou do 70 izieb	25
2.3. Hotel ***, **** a ***** triedy s kapacitou do 120 izieb	26
3. MANAŽÉR	28
4. DRUHY MANAŽMENTU	33
4.1. Personálny a komunikačný manažment	33
4.2. Marketingový manažment	35
4.3. Finančný manažment.....	36
4.4. Manažment prevádzky a služieb	38
5. MODERNÉ FORMY RIADENIA	41
5.1. Outsourcing ako moderná forma riadenia hotela	41
5.2. Franchising ako moderná forma riadenia hotela	42
6. HLAVNÉ KĽÚČOVÉ OBLASTI.....	45
6.1. Zákazníci	45
6.2. Aktíva	46
6.3. Personál	46
6.4. Tržby a tvorba cien.....	49
6.5. Služby	53
6.6. Produktivita	53
6.7. Kvalita	55
7. PODNIKATELSKÝ PLÁN	57
8. HOTELOVÝ MARKETING	60
9. PRAKTICKÁ ČASŤ	68
9.1. Podnikateľský zámer	68
9.1.1. Analýza trhu.....	68
9.1.2. Analýza konkurencie	69
9.1.3. Analýza zákazníkov	70
9.2. Návrh podnikateľského plánu	70
9.2.1. Základné údaje o firme	70
9.2.2. Popis hotela.....	71
9.2.3. Ciele	74
9.2.4. Organizačná štruktúra.....	74
9.2.5. Marketingový mix (4xP).....	78

9.2.6. SWOT analýza.....	82
9.2.7. Finančný plán (prognóza).....	83
ZÁVER	93
ZOZNAM OBRÁZKOV	95
ZOZNAM TABULIEK	96
POUŽITÁ LITERATÚRA	97

ÚVOD

Cestovný ruch (ďalej len CR) predstavuje súhrn vzťahov vyplývajúcich z cestovania, resp. pohybu osôb, pričom miesto pobytu nie je miestom trvalého ani prechodného pobytu. V 21. storočí predstavuje najväčší pohyb ľudskej populácie a u modernej osobnosti stelesňuje hľadanie zmyslu a stáva sa symbolom sveta, v ktorom žijeme.

Predpoklad pre rozvoj CR predstavuje nielen využitie prírodného, kultúrneho a historického potenciálu krajiny, ale aj ubytovacie kapacity a s nimi spojené podnikateľské subjekty. Globalizácia CR prispela k novým spôsobom podnikania. Môže sa pritom jednať o národné alebo nadnárodné hotelové siete, nezávislé hotelové spoločnosti, nezávislé podnikanie a podnikanie na základe prenájmu, prostredníctvom franchisingovej zmluvy. Na Slovenskom trhu sa nachádza veľké množstvo ubytovacích zariadení, ktoré poskytujú široký rozsah služieb, a ktorých kvalita je na medzinárodnej úrovni. Neustále dochádza k budovaniu nových alebo rekonštrukcii starých ubytovacích zariadení. V ostatných rokoch prevládal u podnikateľov v oblasti hotelierstva trend budovania, resp. rekonštrukcie ubytovacích zariadení s menšou kapacitou, ktoré sa špecializujú na určitý druh klientely a tým podporujú v konečnom dôsledku iba určitý druh, resp. formu CR.

K rozvoju hotelierstva na Slovensku prispelo, že sa u nás etablovali aj nadnárodné hotelové siete ako Sheraton, Kempinski, Hilton, Intercontinental, Accor atď. a boli vybudované hotely v štvor a päťhviezdičkovej kategórii. Tieto priniesli so sebou najnovšie formy manažovania hotelov a samozrejme ich prítomnosť prilákala nový segment zákazníkov, ktorí by za iných okolností nepricestovali.

Hotelový trh na Slovensku je nasýtený a začína sa to prejavovať v nižšej obsadenosti, ziskovosti a rentabilite tých podnikov. Hotelierstvo patrí medzi hlavné odvetvia CR, ktoré je zo strany štátu neustále podceňované. Nedostatočná podpora, roky sa vlečúca nová koncepcia rozvoja CR na Slovensku, neustále presúvanie kompetencií, mizerný manažment, slabá propagácia Slovenska, zaostalý destinačný manažment, prispelo k tomu, že čoraz viac podnikateľov sa

rozhodlo podnikat' v tejto oblasti v krajinách, ktoré sú atraktívnejšie, majú rozvinutejší CR a zo strany štátu väčšiu podporu.

Často krát však investor pri kúpe hľadá len na atraktívnu cenu nehnuteľnosti, ale nepozná všetky aspekty, ktoré rozhodujú, či zamýšľaný projekt prevádzky ubytovacieho zariadenia bude úspešný. Samozrejme od výšky investícií sa odvíjajú možnosti pre aký typ, kategóriu a triedu zariadenia sa rozhodneme.

Cieľom bakalárskej práce je poskytnúť súhrnný obraz manažovania, marketingu a prosperity hotela potencionálnym záujemcom o podnikanie v tomto odvetví. Bakalárska práca je rozdelená do dvoch častí. Teoretickej, kde sa vychádza z jednotlivých literárnych zdrojov a z praktickej, kde je komplexne analyzovaný podnikateľský plán a marketing vybraného ubytovacieho zariadenia na základe vlastných pracovných skúseností autora. Výsledok by mal poskytnúť optimálne východiská pre manažovanie malého ubytovacieho zariadenia, ktoré zabezpečí rentabilitu v konkurenčnom prostredí.

1. LEGISLATÍVNE ŠTANDARDY A KATEGORIZÁCIA UBYTOVACÍCH ZARIADENÍ

1.1.Právne a legislatívne náležitosti ubytovacích zariadení

Právny rámec podnikania v oblasti ubytovacích služieb usmerňujú a regulujú platné právne predpisy. K týmto právnym predpisom patria Živnostenský zákon č. 455/1991 Zb. v znení neskorších predpisov, Obchodný zákonník, Občiansky zákonník a vyhláška MH SR č. 277/2008 Z. z., ktorou sa upravuje kategorizácia ubytovacích zariadení a ich klasifikačné znaky na ich zaradovanie do tried¹.

Ubytovacie služby v ubytovacích zariadeniach, ktorých súčasťou je aj prevádzkovanie pohostinských činností, sú v zmysle zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka § 38 prílohy č. 2 viazanou živnosťou a osoba, ktorá vykonáva takúto činnosť musí mať vysokoškolské vzdelanie v odbore a 2 roky praxe v odbore, prípadne vyššie odborné vzdelanie v odbore a 3 roky praxe v odbore alebo úplné stredné vzdelanie v odbore, resp. v ekonomickom odbore a 5 rokov praxe v odbore².

Rozhodnutie o podnikateľskej forme je v kompetencii podnikateľa, resp. majiteľa ubytovacieho zariadenia, pričom sa riadia príslušnými ustanoveniami Obchodného zákonníka. Kapacitne malé ubytovacie podniky sú organizované prevažne formou živnosti. Kapacitne veľké ubytovacie podniky a hotelové spoločnosti s viacerými zariadeniami majú prevažne formu spoločností s ručením obmedzeným alebo akciových spoločností¹.

Požadované technické náležitosti ubytovacích zariadení sú definované vo vyhláške Ministerstva hospodárstva SR č. 277/2008 Z. z., ktorou sa upravuje kategorizácia ubytovacích zariadení a ich klasifikačné znaky na ich zaradovanie do tried. Štandardy ubytovacích zariadení vo všeobecnosti tvoria predpisy

¹ SLÁDEK, G. Manažment v pohostinstve a hotelierstve. Bratislava: Epos, 2007. 718 s. ISBN 978-80-8057-718-6.

² Zákon č. 513/1991 Z. z. o živnostenskom podnikaní, odsek 1, § 6.

a normy, ktoré popisujú kritéria jednotlivých častí ubytovacieho zariadenia ako vchod, vstupná hala, izby, kúpeľne, hygienické zariadenia a iné³.

1.2.Klasifikácia, kategórie a triedy ubytovacích zariadení

Ubytovacím zariadením sa rozumie budova, priestor, resp. plocha, kde sa verejnosti za úhradu poskytuje prechodné ubytovanie a s ním spojené služby. Ubytovacie zariadenie poskytujúce služby najviac 9 mesiacov v roku je označované ako sezónne¹.

Ubytovacie zariadenia sa členia podľa druhu na kategórie a podľa vybavenia, úrovne a rozsahu poskytovaných služieb na triedy, ktoré sú označované hviezdikami od najnižšej * triedy po najvyššiu triedu *****³.

Kategorizácia sa vzťahuje na nasledovné ubytovacie zariadenia:

Tabuľka 1 Kategórie a triedy ubytovacích zariadení

Kategória	Trieda – počet hviezdíčiek				
Hotel	*	**	***	****	*****
Garni hotel	*	**	***		
Horský hotel	*	**	***		
Motel	*	**	***	****	
Botel	*	**	***		
Penzión	*	**	***		
Apartmánový dom		**	***		
Turistická ubytovňa	*	**			
Chatová osada	*	**	***		
Kemping	*	**	***	****	
- minikemping	*	**	***	****	

³ Vyhláška č. 277/2008 Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky z 26. júna 2008, ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaradovaní do kategórií a tried.

Táborisko			
Ubytovanie v súkromí:			
- izba	*	**	***
- objekt	*	**	***
- prázdninový byt	*	**	***

Zdroj: Spracované autorom na základe údajov z vyhlášky MH SR č. 277/2008 Z. z.

Svetová organizácia cestovného ruchu (WTO) člení ubytovacie zariadenia podľa počtu izieb na ubytovacie zariadenia hotelového a parahotelového typu. K ubytovacím zariadeniam hotelového typu patria hotel, motel, hotel a penzión a k ubytovacím zariadeniam parahotelového typu zaraďuje turistickú ubytovňu, chatovú osadu, kemping, ubytovanie v súkromí a prenajaté letné byty alebo domy⁴.

Charakteristika jednotlivých kategórií ubytovacích zariadení

Pod pojmom *hotel* sa v danej vyhláške rozumie ubytovacie zariadenie, ktoré slúži na prechodné ubytovanie hostí a má viac ako 10 izieb. Návštevníkom okrem ubytovania, stravovania a služieb spravidla poskytuje i priestory a zariadenia potrebné na služobný pobyt a rekreačno-športové služby na aktívne trávenie voľného času. Vedľajšia budova bez vlastnej recepcie organizačne súvisiaca s hotelom, ktorý zabezpečuje celý rozsah služieb zodpovedajúci príslušnej triede a nie je vzdialená viac ako 300 metrov sa nazýva *dependance hotela*. Dependance poskytuje výlučne len ubytovanie³.

Hotel je definovaný ako ubytovacie zariadenie hotelového typu, ktoré je umiestnené na trvalo zakotvenej lodi a má viac ako 10 kajút.

Ako ubytovacie zariadenie hotelového typu minimálne s piatimi izbami a maximálne so štyrmi stálými lôžkami v izbe je charakterizovaný *penzión*.

Apartmánový dom je sezónne ubytovacie zariadenie a disponuje minimálne s piatimi apartmánmi.

⁴ GÚČIK, M. Cestovný ruch. Pre hotelové a obchodné akadémie. Slovenské pedagogické nakladateľstvo.

Turistická ubytovňa je jednoduché ubytovacie zariadenie s väčším počtom lôžok v izbách a hosťom sú k dispozícii spoločné hygienické zariadenia³.

Chatová osada slúži na prechodné ubytovanie návštevníkov výhradne v ubytovacích objektoch prevádzkovateľa v dvoj lôžkových až štvor lôžkových izbách. Môže byť vybudovaná ako samostatný areál, súčasť kempingu alebo dependance hotela. V prípade, ak je chatová osada vybudovaná ako dependance hotela musí byť dochádzková vzdialenosť najviac 500 m pre chatové osady * a ** triedy a najviac 400 m pre chatové osady ***.

Ďalším typom ubytovacieho zariadenia je *kemping*, ktorý umožňuje návštevníkom ubytovať sa vo vlastnom ubytovacom zariadení, napr. v stanoch, obytných prívosoch, prípadne v ubytovacom objekte prevádzkovateľa kempingu.

Minikemping predstavuje doplnkové zariadenie k iným kategóriám ubytovacích zariadení, športovým areálom a reštauráciám. Poskytuje ubytovanie vo vlastných ubytovacích zariadeniach hostí, maximálne v dvadsiatich trvalo označených kempingových jednotkách s elektrickým pripojením³.

Táborisko predstavuje sezónne ubytovacie zariadenie na ubytovanie hostí vo vlastných ubytovacích zariadeniach. K kritériám táboriska patria označený a prírodne ohraničený areál, prístup k pitnej vode a osobitné WC pre mužov a ženy. Prijímanie hostí musí byť zabezpečené s najmenej osemhodinovou prevádzkou na vyhradenom mieste³.

Ubytovanie v súkromí umožňuje ubytovať sa v izbách a rodinných domoch, pri tom sa môže jednať o prázdninový dom, chalupu, chatu. Ubytovanie v súkromí sa radí do kategórií izba, objekt a prázdninový byt³.

Základnou podnikateľskou jednotkou pri poskytovaní ubytovacích služieb je hotel. Ako už bolo vyššie uvedené, hotel je ubytovacie zariadenie, ktoré má najmenej desať izieb určených pre hosťov a poskytuje služby prechodného ubytovania, stravovacie, spoločenské a zábavné služby, služby týkajúce sa starostlivosti o hosťa a jeho osobný majetok, služby voľného času, služby pre obchodne cestujúcich a iné³. V Slovenskej republike existujú nasledujúce typy hotelov vid' Tabuľka 2.

Tabuľka 2 Kategórie hotelov a ich možné triedy

<i>Typ hotela</i>	<i>Možná trieda</i>				
<i>Garni hotel</i>	*	**	***		
<i>Horský hotel</i>	*	**	***		
<i>Kongresový hotel</i>			***	****	*****
<i>Wellness hotel</i>			***	****	*****
<i>Kúpeľný hotel</i>			***	****	*****
<i>Boutique hotel</i>				****	*****
<i>Apartmánový hotel</i>	*	**	***		
<i>Motel</i>	*	**	***	****	*****

Zdroj: Spracované autorom na základe údajov z ubytovanie

Dostupné na: <http://ubytovanie.pro/kategorie-ubytovania.php>

Charakteristika jednotlivých typov hotelov

Garni hotel je identický s klasickým hotelom určeným hlavne na krátkodobé prechodné pobyty a poskytuje návštevníkom obmedzený rozsah stravovania, zredukovaným zvyčajne na podávanie raňajok.

Horský hotel ponúka náročné športovo-rekreačné pobyty a býva umiestnený ťažko prístupnom teréne často bez napojenia na cestnú sieť¹.

Kongresový hotel sa svojou činnosťou orientuje na usporiadanie kongresov a konferencií. V súvislosti s usporadúvaním týchto stretnutí musí disponovať s požadovanými priestormi a technikou nevyhnutných na ich uskutočnenie. Na to, aby mohol byť hotel označený ako kongresový, musí získať minimálne 70 bodov za kongresové služby.

Wellness hotel orientuje svoje služby na oddych, starostlivosť a rehabilitáciu hostí. Disponuje športovým vyžitím, fitness centrom a strava je taktiež orientovaná na racionálnu zdravú výživu. Súčasťou vybavenia izby je froté kúpací plášť a kúpacia čiapka. Aby mohol byť hotel označený ako wellness hotel, musí získať minimálne 80 bodov za fakultatívne znaky.

Kúpeľný hotel sa nachádza na mieste, ktoré je označované ako kúpeľné miesto. Poskytuje služby bežného hotela v závislosti od triedy, ktorá je hotelu

priradená a služby spojené s liečebnou starostlivosťou. V kúpeľnom hoteli musí byť k dispozícii lekár.

Boutique hotel predstavuje špeciálnu kategóriu hotelov. Boutique hotel môže disponovať s nižším počtom izieb ako je určené v klasifikácii ubytovacích zariadení. Tieto hotele sú umiestnené v historických a architektonicky cenných budovách, a vybavenie hotela je umelecké, resp. historické. Z toho dôvodu môže mať minimálne štvrtú triedu.

Apartmánový hotel je hotel, ktorý poskytuje ubytovanie v apartmánoch a disponuje minimálne s ôsmymi apartmánmi.

Motel predstavuje ubytovacie zariadenie vybudované pri hlavných cestných trasách a diaľniciach³.

Všetky typy hotelov sú povinné poskytovať služby na požadovanej úrovni a v požadovanej kvalite v závislosti od prislúchajúcej triedy. Všetky triedy hotela, motela, botela i penziónu majú na základe vyhlášky MH SR č. 277/2008 Z. z., ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaradovaní do kategórií a tried, stanovený minimálny počet bodov z fakultatívnych znakov, ktorý musia spĺňať na ich zaradenie do kategórií a tried. Výnimku tvoria hotely, motely, botely a penzióny triedy *.

Všeobecné požiadavky na ubytovacie zariadenia:

- musí byť na vhodnom a viditeľnom mieste označené podľa osobitných predpisov Obchodného zákonníka,
- musí byť 24 hodín prístupné hosťom,
- cenník služieb musí byť umiestnený na viditeľnom a hosťom prístupnom mieste,
- jednotlivé priestory ubytovacích zariadení musia byť označené viditeľnými nápismi,
- zamestnanci, prichádzajúci do styku s hosťami, musia mať na viditeľnom mieste odevu menovku s uvedením funkcie, ktorú pracovník vykonáva,
- výmena posteľnej bielizne, uterákov, osušiek a utierok za čisté sa uskutočňuje podľa príslušnej kategórie a triedy ubytovacieho

zariadenia (bielizeň sa vymieňa po každom skončení pobytu hosťa), ubytovacie zariadenia, ktoré realizujú tzv. zelený program prípadne sa uchádzajú o ekologickú značku, postupujú pri výmene podľa zásad programu, vždy so súhlasom hosťa, ktorý musí byť informovaný o danom programe a jeho zásadách,

- musí mať k dispozícii telefón na hosťom prístupnom mieste a pri ňom musí byť umiestnený niekoľkojazyčný a zrozumiteľný návod na jeho obsluhu, a najdôležitejšie čísla,
- ubytovacie objekty a izby musia byť označené číslami,
- v ubytovacom zariadení musí byť vyznačený smer najkratšej únikovej cesty,
- príležitostné lôžko je možné na požiadanie hosťa upraviť na stále lôžko z nábytku, ktorý slúži na denný odpočinok hosťa a taktiež možno na požiadanie hosťa umiestniť aj detské lôžko, ktoré nie je započítavané do počtu lôžok, rozmer príležitostného lôžka je minimálne 80 x 195 cm,
- poschodové lôžka môžu byť umiestnené iba v turistických ubytovniach, za predpokladu, že výška miestnosti je minimálne 260 cm a horné lôžko musí mať zábranu, pod matracom nepriepustnú podložku a prístup k nemu musí byť zabezpečený rebríkom,
- na oknách ubytovacieho zariadenia môžu byť záclony, nepriehľadné závesy alebo žalúzie,
- vnútorné zariadenie ubytovacích zariadení musí byť nepoškodené a plne funkčné,
- izby a hygienické zariadenia musia mať minimálne jedno elektrické svietidlo ovládané vypínačom umiestneným pri vstupe,
- každé hygienické zariadenie musí mať účinné vetranie,
- elektrické zásuvky musia byť označené napätie,
- všetky miestnosti sa musia vo vykurovacom období vykurovať,
- ku každému ubytovaciemu zariadeniu musí byť umožnený príjazd motorových vozidlom³.

**Charakteristika jednotlivých částí hotelov a požiadavky na ich vybavenosť
v závislosti od ich triedy:**

- 1) *Vstupné priestory* – tvorí hotelová hala, ktorú musia mať hotely *** až ***** triedy a recepcia, ktorá je súčasťou hotelovej haly u hotelov tretej až piatej triedy s nepretržitou prevádzkou a pri hoteloch ** a * triedy musí byť recepcia s dennou prevádzkou minimálne 16 hodín a zodpovedná osoba dostupná nonstop pre poskytovanie informácií. V hotelovej hale dochádza k prvému kontaktu s hosťom, je tam situovaná recepcia a iné priestory na poskytovanie doplnkových služieb a v jej blízkosti sú umiestnené osobné výťahy. Pod recepciou sa rozumie vyhradený priestor na prijímanie hostí a poskytovanie informácií¹.
- 2) *Pohostinské odbytové stredisko* – predstavuje samostatne organizovanú časť hotela, kde sa zabezpečuje stravovanie. V hoteloch piatej a štvrtej triedy musí byť hosťom k dispozícii reštaurácia a jedno odbytové stredisko s každodennou prevádzkou a v hoteloch prvej až tretej triedy jedna reštaurácia. V prípade garní hotelov je hosťom k dispozícii iba miestnosť na podávanie raňajok¹.
- 3) *Ubytovacie priestory* – definujú izby, apartmány a štúdio. Plošné štandardy sú pre jednotlivé triedy hotelov rozdielne ako zobrazuje Tabuľka 3. Hotely piatej a štvrtej triedy môžu disponovať jedným apartmánom na každých 30 izieb a hotely tretej triedy môžu disponovať jedným apartmánom. Plocha apartmánu bez hygienického zariadenia v ***** hoteloch je 34 m², v **** hoteloch je 30 m² a v *** hoteloch je 28 m². Plošný štandard hygienických zariadení je rovnaký ako pri izbách príslušnej triedy hotela¹.

Tabuľka 3 Plošné štandardy izieb podľa triedy hotela

Typ izby	***** hotel	**** hotel	*** hotel	** hotel	* hotel
1 posteľová	16 m ²	14 m ²	12 m ²	9 m ²	9 m ²
kúpeľňa	x4 m ²	xx4 m ² , x3 m ²	xx4 m ² , x3 m ²	xxx3,8 m ²	xxxx
samostatné WC	1,5 m ²	1,5 m ²	1,5 m ²		
2 posteľová	22 m ²	18 m ²	16 m ²	12,6 m ²	12 m ²

kúpeľňa	^x 5 m ²	^{xx} 4 m ² , ^x 3 m ²	^{xx} 4 m ² , ^x 3 m ²	^{xxx} 3,8 m ²	^{xxxx}
samostatné WC	1,5 m ²	1,5 m ²	1,5 m ²		

Vysvetlivky: ^x samostatná kúpeľňa

^{xx} kúpeľňa s WC

^{xxx} kúpeľňa s WC alebo hygienická bunka

^{xxxx} hygienické zariadenie na každom ubytovacom podlaží spoločné

Zdroj: Spracované autorom na základe údajov z vyhlášky MH SR č. 277/2008

Vybavenosť izieb v hoteloch ^{*****} a ^{****} je nasledovná. V každej izbe musí byť umiestnené 1 až 2 stále lôžka, písací stôl, toaletný stolík so zrkadlom, stolová lampa, trezor, telefón umožňujúci spojenie z izby do medzimestskej a medzinárodnej siete, televízor, príjem rozhlasových staníc, skriňa na šaty, odkladací priestor na kufor, kôš na odpadky a na každé lôžko nočný stolík s nočnou lampou, pohár na pitie, čalúnená stolička prípadne kreslo, v skrini 8 ks vešiakov v päťhviezdičkových a 6 ks v štvorhviezdičkových hoteloch, poduška a obliečka, prikrývka a obliečka a plachta. V päťhviezdičkovom hoteli musí byť klimatizácia. V troj a dvoj hviezdičkových hoteloch musia byť taktiež 1 až 2 stále lôžka, písací stôl, resp. písacia doska, centrálny trezor, telefón so spojením mimo hotela cez centrálu, skriňa na šaty, odkladací priestor na kufor, kôš na odpadky na každé lôžko, nočný stolík alebo polička s nočnou lampou, pohár na pitie, poduška a obliečka, prikrývka a obliečka a plachta. V skrini v trojhviezdičkových hoteloch musí byť 5 ks vešiakov a v dvojhviezdičkových hoteloch 4 ks. V trojhviezdičkových hoteloch musí byť hosťom k dispozícii aj stolová lampa a čalúnená stolička. Jednohviezdičkové hotely musia mať 1 až 2 stále lôžka, stolík alebo písacia doska, telefón prístupný v objekte, spoločenská miestnosť, kde je hosťom umožnený prístup k televízoru, kôš na odpadky, nočný stolík s nočnou lampou, pohár na pitie a iné veci ako v hoteloch vyššej triedy³.

Vybavenosť hygienických zariadení je v rámci všetkých hotelov rovnaká, a to zrkadlo nad umývadlom, osvetlenie nad umývadlom, vrečko na hygienické vložky, uzatvárateľná nádoba na odpadky, predložka pre WC, 2 uteráky, osuška, pohár na čistenie zubov, toaletné mydlo. V hoteloch tretej až štvrtej triedy musia byť v hygienickom zariadení umiestnené vatové tampóny, predložka pred vaňu a vlasový šampón. V hoteloch štvrtej a piatej triedy musí byť okrem toho aj vrečko na bielizeň, hygienické papierové vreckovky skladané v škatuli. Hotely

piatej triedy musia umožniť klientom najväčší komfort, a preto musí byť v hygienickom zariadení umiestnená aj kúpacia čiapka, froté plášť a jedno rázové papuče³.

Okrem vyššie uvedených štandardov na vybavenosť izieb pre jednotlivé triedy hotelov, musia dosiahnuť aj určitý minimálny počet bodov za fakultatívne znaky pre zaradenie do príslušnej triedy vid' Tabuľka 4.

**Tabuľka 4 Minimálny počet bodov za fakultatívne znaky,
ktoré musia hotely dosiahnuť na zaradenie do príslušnej triedy**

	<i>5* hotel</i>	<i>4* hotel</i>	<i>3* hotel</i>	<i>2* hotel</i>	<i>1* hotel</i>
<i>Min. počet bodov</i>	390 b.	210 b.	100 b.	70 b.	50 b.
<i>z toho wellness hotel</i>	120 b.	110 b.	80 b.	-	-
<i>kongresový hotel</i>	90 b.	80 b.	70 b.	-	-

Zdroj: Spracované autorom na základe údajov z vyhlášky MH SR č. 277/2008

2. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA HOTELA

Podľa Beránka sa pod pojmom organizačná štruktúra chápe „*súbor úloh a pracovných vzťahov vytvorených k využitiu predností špecializácie hotela*“. Jedná sa o systém vertikálnej a horizontálnej koordinácie činností, ktorý je navrhnutý s cieľom zjednotiť jednotlivé útvary⁵. Organizačnú štruktúru charakterizujú základné dimenzie a prvky, ktorými sú:

- del'ba práce,
- mechanizmy koordinácie,
- rozhodovacie právomoci,
- organizačná hranica,
- neformálna organizácia,
- základné vzťahy nadriadenosti a podriadenosti⁵.

V rámci organizácie vnútropodnikovej organizačnej štruktúry ide o riešenie usporiadania vnútropodnikových organizačných jednotiek a vnútorných organizačných útvarov, resp. oddelení hotelov. Organizačné štruktúry majú pyramídový tvar a podľa stupňov riadenia v hoteli môžu byť dvojstupňové (hotel – hotelové úseky), trojstupňové (hotel – úsek – stredisko) alebo viacstupňové (hotel – úsek – stredisko – pracovisko). Viacstupňové organizačné štruktúry sú uplatňované hlavne v hotelových sieťach. Základnú úroveň predstavujú pracovníci, ktorí zabezpečujú úlohy bezprostredne súvisiace s poskytovaním služieb. Strednú úroveň vytvárajú pracovníci poverení riadiacimi činnosťami a na vrcholnej úrovni riadenia stoja výkonný riaditeľia⁵. Vo všeobecnosti rozlišujeme štyri základné typy organizačných štruktúr:

- 1) *Líniová organizačná štruktúra* – patrí k najstarším a najjednoduchším typom, nižšie útvary sú podriadené jednému vedúcemu, ktorý detailne pozná oblasť, ktorú riadi;
- 2) *Funkčná organizačná štruktúra* – spočíva v diferenciacii funkcií, ktoré zabezpečujú špecializované útvary, napr. vedúci

⁵ BERÁNEK, J. Řízení hotelového provozu. Praha: MAG Consulting s. r. o., 2007. 215 s. ISBN 978-80-86724-30-0.

ubytovacieho úsek je zodpovedný za riadenie pracovísk v oblasti ubytovania;

- 3) *Líniovo-štábná organizačná štruktúra* – ide o líniové riadenie, ktoré vykonáva vedúci spolu s príslúchajúcimi úsekmi, pre vykonanie odborných činností sa vytvárajú skupina špecialistov, ktorí tvoria štáb a plnia poradenskú funkciu;
- 4) *Cieľovo-programové organizačné štruktúry* – predstavujú moderné typy, ide o projektovú organizačnú štruktúru, ktorá spočíva vo vytvorení osobitnej skupiny pracovníkov pri riešení konkrétnej úlohy, druhú možnosť uplatnenia danej štruktúry v praxi je maticová, ktorá je charakteristická vynikajúcou pružnosťou a prispôsobivosťou útvarov pri riešení vzniknutých situácii v podnikoch¹.

Ubytovacie služby sú organizované a zabezpečované na rôznych úrovniach kvality zodpovedajúc trhovej štruktúre dopytu hostí a požadovaným službám, ktoré predstavujú širokú škálu služieb, od jednoduchých, nenáročných ubytovacích služieb až po luxusné a náročné služby pre hostí s vysokými nárokmi. Manažovanie jednotlivých činností hotela sa premieta do organizačného usporiadania hotela s prihliadnutím na jeho funkciu, špecializáciu a veľkosť. V prístupe k organizácii ubytovacích služieb prevládajú štyri hľadiská:

- druh poskytovaných služieb,
- rozsah a štruktúra služieb,
- sezónnosť poskytovania služieb,
- lokalita pôsobnosti⁵.

Ubytovacie zariadenia sa pri vytváraní organizačnej štruktúry riadia:

- kritériami rentabilného podnikania,
- špecializáciou a štandardom poskytovaných služieb,
- rozsahom a štandardom stravovacích služieb v ubytovacích zariadeniach, v ktorých to kategorizácia vyžaduje,

- snahou dosiahnuť maximálne využitie ubytovacích kapacít, a tým maximalizovať zisk a zároveň minimalizovať náklady,
- pracovným časom a počtom pracovníkov,
- snahou zabezpečiť si výhodnú pozíciu na trhu a udržať si svoje postavenie¹.

Organizačná štruktúra ubytovacích zariadení je ovplyvňovaná platnou vyhláškou MH SR č. 277/2008 Z. z. o kategorizácii ubytovacích zariadení, ktorá definuje rozsah a povinné služby na základe príslušnej triedy. V súvislosti s týmito skutočnosťami sa vytvára organizačná štruktúra s prihliadnutím na kategóriu a triedu ubytovacieho zariadenia, jeho kapacitu a počtu odbytových stredísk. Za významný ukazovateľ veľkosti hotela, pri rozhodovaní o organizačnej štruktúre, sa v posledných rokoch považuje počet pracovníkov na jednu izbu¹. Minimálny a maximálny počet pracovníkov na jednu izbu pre jednotlivé druhy hotelov a podľa kapacity sú uvedené v Tabuľka 5.

Tabuľka 5 Ukazovateľ počtu pracovníkov na 1 izbu podľa triedy a kapacity hotela

<i>Trieda hotela a počet izieb</i>	<i>Min. hodnota</i>	<i>Max. hodnota</i>
<i>Hotel *a** (15 až 30 izieb)</i>	0,25	0,50
<i>Hotel **a*** (45 až 70 izieb)</i>	0,52	0,65
<i>Hotel ***a**** (100 izieb)</i>	0,54	0,75
<i>Hotel ***,****a***** (120 izieb)</i>	0,66	0,80
<i>Garni hotel</i>	0,17	0,30

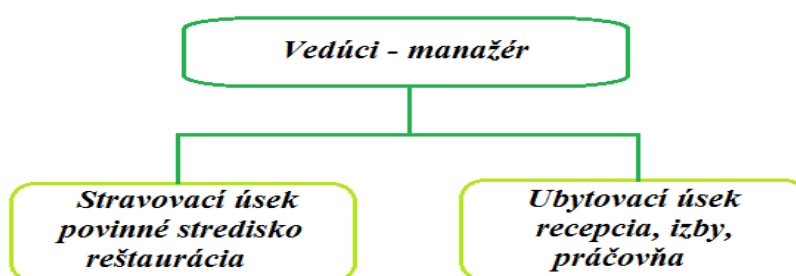
Zdroj: Sládek, 2007

Malé hotely mávajú jednoduchšiu funkcionálnu a veľké hotely zložitejšiu divíziu organizačnú štruktúru. V posledných rokoch využívajú stredne veľké a veľké hotely organizačné štruktúry od medzinárodných hotelových sietí, v ktorých je ich organizácia riešená racionálne a prepracovaná do detailov, pričom sú stanovené štandardy, ktorými sa riadi ich vnútorná štruktúra, jednotlivé úseky, strediská i pracoviská. Existujúce modely organizačnej štruktúry hotelov podľa

kategórie a triedy, s prihliadnutím na ich kapacitu, na základe platnej vyhláške sú uvedené v nasledujúcich podkapitolách¹.

2.1. Hotel * a ** triedy s kapacitou do 30 izieb

Organizačná štruktúra hotela s kapacitou 15 až 30 izieb je pomerne jednoduchá, nakoľko sa jedná o kapacitne malé ubytovacie zariadenie so základným balíkom služieb vid' Obrázok 1.



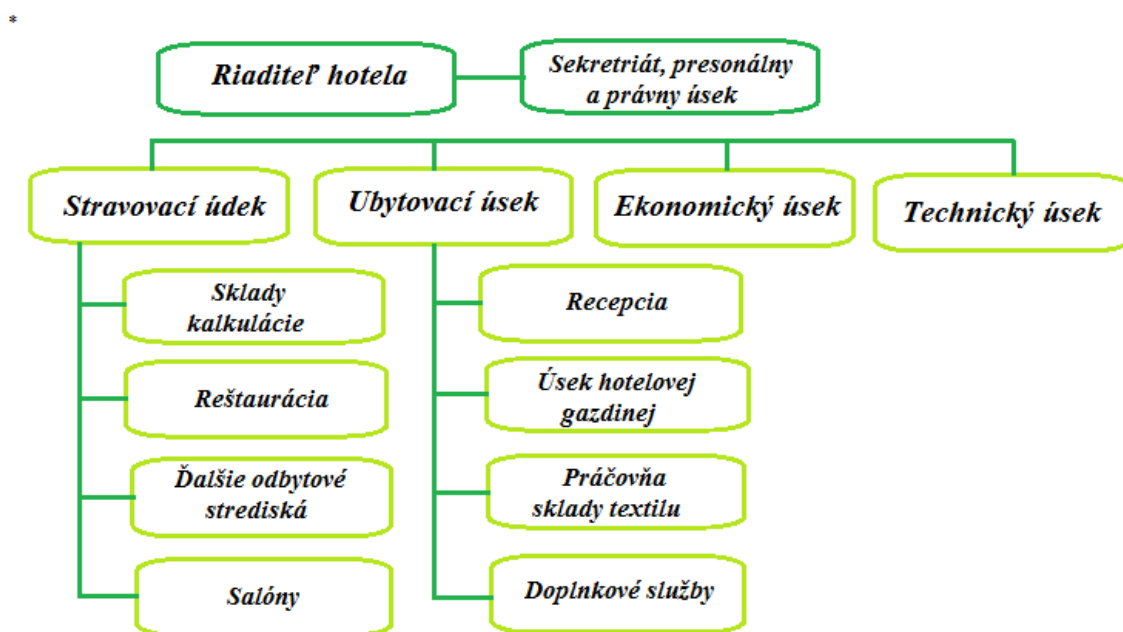
Obrázok 1 Organizačná štruktúra hotela s kapacitou 15 až 30 izieb

Zdroj: Sládek, 2007

Vedúci (manažér) hotela vykonáva funkciu recepčného, ekonóma a zabezpečuje marketing, personálnu a právnu agendu. V rámci úseku ubytovania je zabezpečená nepretržitá prevádzka recepcie, z toho dôvodu vykonávajú funkciu recepčného dvaja pracovníci. Celkový počet pracovníkov v ubytovacom úseku daného druhu hotela pracujú dvaja až šiesti zamestnanci, ich počet je závislý od frekvencie hostí a vytťaženia izieb. V úseku stravovania pracuje maximálne sedem pracovníkov a minimálne traja. Prevádzku a služby v reštaurácii zaisťujú 1 – 2 kuchári, resp. pomocná sila v kuchyni, 1 – 2 čašníci, z ktorých jeden býva zároveň aj vedúcim reštaurácie. V hoteloch s kapacitou 15 až 30 izieb ide predovšetkým o hoteli rodinného typu, kedy prevádzku zabezpečujú členovia rodiny, prípadne sezónny pracovníci, ktorí vykonávajú kumulované funkcie. Z tohto dôvodu sa počet pracovníkov pohybuje v intervale od 6 do 15 pracovníkov¹.

2.2. Hotel ** a *** triedy s kapacitou do 70 izieb

Pri hoteloch 2* a 3* triedy sa jedná o ubytovacie zariadenia so stredne veľkou kapacitou izieb a so stravovacím strediskom zastúpeným minimálne reštauráciou. Rastom kapacity dochádza k poklesu počtu pracovníkov na jednu izbu¹.



Obrázok 2 Organizačná štruktúra hotela s kapacitou do 70 izieb

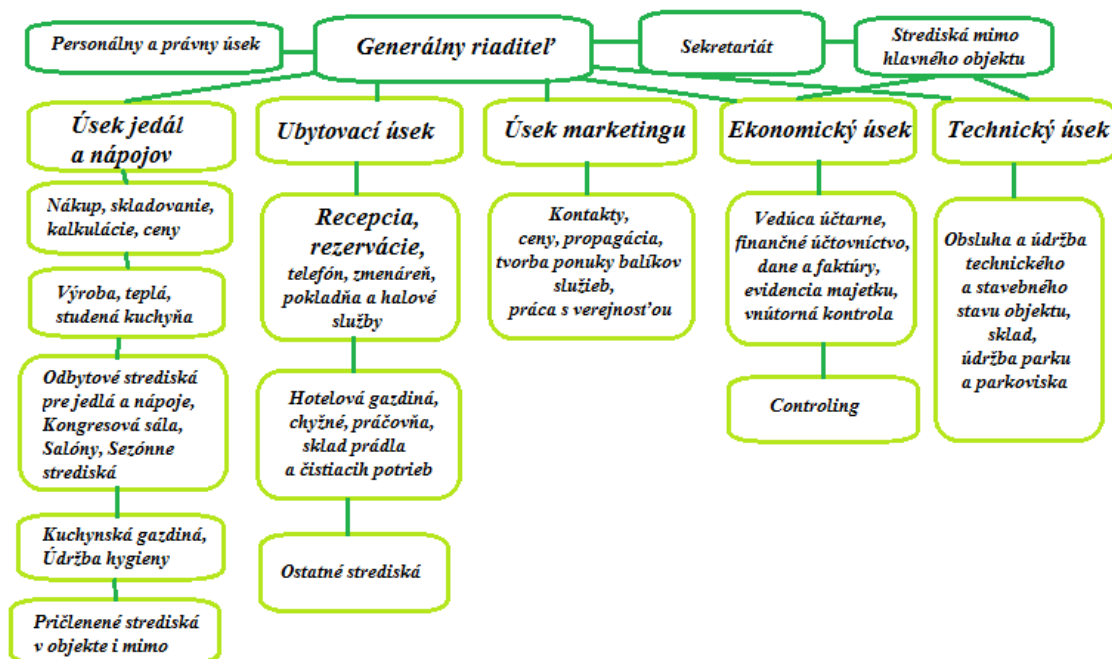
Zdroj: Sládek, 2007

V takýchto ubytovacích zariadeniach dochádza k vytvoreniu viacerých pracovísk. Popri reštaurácii môžu disponovať s miestnosťami vhodnými na usporadúvanie seminárov, prípadne konferencií. Okrem týchto skutočností dochádza k úplnému osamostatneniu činnosti recepcie a úseku hotelovej gazdinej, ktorej podlieha práčovňa a sklad bielizne. Doplnkové služby môžu byť zabezpečené prostredníctvom recepcie alebo ako samostatné strediská. Vedenie hotela a marketing zabezpečuje riaditeľ a na sekretariáte a personálnom úseku zabezpečujú personálnu agendu jeden až dvaja pracovníci. Na vrchole ubytovacieho úseku je vedúci úseku, ktorý nesie zodpovednosť za chod úseku a činnosť svojich podriadených, ktorých počet sa pohybuje v intervale 13 – 16

pracovníkov. V stravovacom úseku pracuje okolo 11 až 18 zamestnancov, z toho dvaja až štyria kuchári, pomocné sily v kuchyni v závislosti od vyťaženia strediska a taktiež štyria až šiesti čašníci, pričom jeden z nich je súčasne aj vedúcim reštaurácie. Celkový počet pracovníkov môže byť cca 28 – 40¹.

2.3. Hotel *, **** a ***** triedy s kapacitou do 120 izieb**

Štandardná organizačná štruktúra pre danú kategóriu hotelov s kapacitou cca 80 – 120 izieb je znázornená na nasledujúcom obrázku vid' Obrázok 3. V rámci organizácie v hoteloch vyššej triedy môže dôjsť k zmenám v dôsledku zriadenia samostatných pracovísk pre právnu, personálnu a mzdovú agendu, personálne posilnenie marketingového úseku a rozšírením hotelového produktu môže dôjsť k zvýšeniu počtu samostatných stredísk doplnkových služieb, napr. odbytové stredisko kongresových služieb. Dochádza aj k zvýšeniu počtu pracovníkov na zabezpečenie doplnkových služieb (animátor, programový referent, manažér kongresového pracoviska a iné). V stravovacom úseku dochádza k zvýšeniu počtu stálych a sezónnych odbytových stredísk, kde sa celkový počet pracovníkov pohybuje v intervale 20 až 30 pracovníkov. Počet zamestnancov celého hotela závisí od rozsahu poskytovaných doplnkových služieb od 54 do 75 zamestnancov¹.



Obrázok 3 Organizačná štruktúra hotela s kapacitou do 120 izieb

Zdroj: Sládek, 2007

3. MANAŽÉR

Pojem manažment pochádza z anglického výrazu a znamená riadenie. Predstavuje dynamický jav, zameraný efektívnu integráciu a koordináciu ľudských zdrojov v záujme dosiahnutia stanovených cieľov. Manažment podľa Sedláka sa chápe ako:

- teória, resp. vedná disciplína,
- osobitá skupina ľudí,
- praktická činnosť na dosahovanie stanovených cieľov⁶.

Prvoradým cieľom manažmentu hotela je snaha o dosiahnutie maximálneho využitia kapacity hotela, maximalizácia tržieb a minimalizácia nákladov, pri udržaní požadovaného rozsahu a kvality služieb a zabezpečenie efektívneho využívania zamestnancov a ich pracovnej doby. K základným manažérskym funkciám patrí:

- *Plánovanie* – sa uskutočňuje na všetkých úrovniach riadenia a vyjadruje východiskovú manažérsku funkciu. Je zameraná na projektovanie budúceho stavu, čoho výsledkom je sústava plánov, pričom môže ísť o plán podniku, plány úseku a stredísk. Na základe funkčného zamerania sa môže jednať napríklad o finančný plán. Pred začatím plánovania je potrebné zodpovedať tri kľúčové otázky:
 - 1) kde sa nachádzame – ide o analýzu súčasného stavu a východiskovej situácie,
 - 2) kde sa chceme dostať – možný budúci stav,
 - 3) ako sa tam dostať – hľadanie možností a spôsobov na dosiahnutie cieľov⁶.
- *Organizovanie* – spočíva vo vytvorení optimálnej organizácii hotela a hierarchických vzťahov. Cieľom je vytvoriť systém práce a správnu deľbu práce, aby zamestnanci boli oboznámení s tým,

⁶ SEDLÁK, M. Manažment. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-8080-7828-3-2.

čo, kedy, kde a ako majú vykonať, aby prispeli k dosiahnutiu stanoveného cieľa⁶.

- *Vedenie ľudí* – sa pokladá za najdôležitejšiu manažérsku funkciu. Môže sa jednať o vedenie ako bezprostredné pôsobenie nadriadeného na svojich podriadených, alebo vedenie ako prostriedok na vytvorenie pozitívneho prostredia, kde patrí motivácia a stimulácia.
- *Kontrola* – v rámci kontroly ide predovšetkým o zistenie skutočného stavu, porovnanie tohto stavu s plánom a vyvodenie záverov, v prípade odchýlok zistenie ich príčin a opatrení na ich odstránenie⁶.

Fayol definuje manažéra ako osobu, ktorá sa zaoberá plánovaním, organizovaním, riadením a kontrolou. K znakom definujúcim úspešného manažéra v cestovnom ruchu patria:

- osobnostné vlastnosti a ich nepretržité rozvíjanie,
- odborné požiadavky,
- orientácia na úspech,
- orientácia na zákazníka,
- schopnosť viesť ľudí,
- komunikácia i vzťahy s verejnosťou,
- osobnostné predpoklady ako organizačná spôsobilosť,
- orientácia na zákazníka,
- odborná prax,
- etika⁵.

Viacerí odborníci v oblasti manažmentu definujú tri základné typy manažérov, pričom v praxi často dochádza ku kombinácii týchto manažérskych typov hlavne z dôvodu, že každá situácia má rozdielne príčiny vzniku a následky a jej riešenie si vždy vyžaduje iný prístup. Môže ísť o manažéra demokrata, autokrata alebo liberála, prípadne ich kombináciu⁵.

Demokratický typ

Manažér demokrat predstavuje osobnosť, ktorá je originálna, inovatívna, vie aké sú jeho právomoci a ako s nimi nakladať k obojstrannej spokojnosti. Ovláda umenie motivácie pracovníkov a dokáže ovplyvniť celý kolektív. Vytvára pozitívne a harmonické pracovné vzťahy, pričom využíva svoju autoritu. Pri rozhodovaní uplatňuje aj názory a konštruktívne pripomienky svojich podriadených, zapája ich do rozhodnutí. V takomto prostredí vládne uvoľnená atmosféra⁵.

Autokratický typ

Autokratický typ manažéra využíva postavenie autority a rozhoduje samostatne bez ohľadu na mienku svojich podriadených. Podceňuje význam informovanosti a všetku právomoc ponecháva na sebe. Pod vedením autokratického manažéra dochádza k veľkému pohybu pracovníkov. Pracovníci podávajú kvantitatívne vysoké výkony, no na druhej strane nevyužívajú inovačné postupy a kvalita práce je menšia. Poväčšine v pracovných kolektívoch vznikajú dva tábory. Na jednej strane stoja pracovníci, ktorí vykonávajú pracovné činnosti podľa nariadenia manažéra bez zbytočných okolkov a na druhej strane stoja pracovníci, ktorí nie sú spokojní s takouto situáciou a reagujú na vonkajšie podnety agresívne, často dochádza k ich odchodu zo zamestnania⁵.

Liberálny typ

Liberálny manažér ponecháva voľný priebeh pracovných úloh svojim podriadeným. V takýchto kolektívoch dochádza k častým konfliktom z dôvodu, že nie je definovaná presná deľba práce, každý robí čo chce, nefunguje systém kontroly a hodnotenia pracovníkov. Výkonnosť je pomerne malá a z dlhodobého hľadiska neefektívna⁵.

K základným funkciám manažéra najčastejšie patria:

- *výkonná funkcia* – zodpovedá za jednotlivé manažérske funkcie od plánovania po kontrolu,
- *spoločenská funkcia* – zodpovedá za vytvorenie pozitívnych vzťahov,

- *reprezentatívna funkcia* – zastupuje spoločnosti v súvislosti s vonkajším prostredím,
- *odborná funkcia* – poskytuje svoje odborné a praktické skúsenosti svojim podriadeným,
- *hodnotiaca funkcia* – v jeho pracovnej náplni je aj hodnotenie výsledkov podriadených,
- *výchovná funkcia* – vedie pracovníkov k samostatnosti¹.

Mintzberg definuje role manažéra na základe znázornenia roztrieštenosti jeho práce. Podľa neho manažér musí konať okamžite a jeho práca v podstate spočíva v každodennom riešení problémov⁶. Manažérske roly podľa Mintzberga:

1) *Interpersonálne roly:*

- a) manažér ako reprezentant spoločnosti,
- b) manažér ako vodca,
- c) manažér ako spojka.

2) *Informačné roly:*

- a) manažéra ako monitor,
- b) manažér ako šíriteľ informácií,
- c) manažér ako hovorca.

3) *Rozhodovacie roly:*

- a) manažér ako podnikateľ,
- b) manažér ako alokátor zdrojov,
- c) manažér ako vyjednávač,
- d) manažér ako riešiteľ konfliktov a problémov⁶.

Na zabezpečenie kvality všetkých manažérskych činností v hoteli Sládek odporúča, aby hotelový manažér disponoval vedomosťami a schopnosťami potrebnými na zaručenie úspechu a konkurencieschopnosti v podnikateľskom prostredí, mal by byť odborníkom v cestovnom ruchu a ovládať základy podnikovej ekonomiky, manažérskeho účtovníctva, práva, etiky i kultúry. K jeho schopnostiam by mali patriť, schopnosť vedieť počúvať, rokovať a vyjednávať. V rámci jazykových schopností musí ovládať minimálne dva svetové jazyky

a neustále ich zdokonaľovať. Musí dokázať motivovať pracovníkov v záujme ich spokojnosti, ako aj k spokojnosti hostí. Ďalej musí sledovať vývoj najnovších trendov v oblasti cestovného ruchu. Dôležitú úlohu zohráva aj revitalizácia hotelového produktu, za ktorú nesie zodpovednosť, s cieľom rozšíriť pozíciu na trhu¹.

4. DRUHY MANAŽMENTU

4.1. Personálny a komunikačný manažment

Personálny manažment predstavuje časť manažmentu hotela zameranú na problematiku ľudských zdrojov, obsadzovanie pracovných miest, formovanie pracovných vzťahov a vytváranie pracovných podmienok v súlade s personálnou stratégiou, pričom personálna stratégia musí byť v súlade so strategickými cieľmi hotela, ktoré sa týkajú potreby zamestnancov a ich rozvoja a obsahuje aj základné spôsoby i metódy na dosiahnutie týchto cieľov. Na základe personálnej stratégie sa vypracováva personálny plán, ktorý určuje počet, štruktúru pracovníkov na obsadzovanie jednotlivých pracovných pozícií⁶. K subjektom personálneho manažmentu sa zaraďujú:

- vrcholový manažment hotela,
- pracovníci personálneho útvaru, v prípade väčších hotelov,
- manažéri jednotlivých hotelových úrovniach riadenia⁶.

K funkciám personálneho manažmentu patrí:

- 1) *Personálne plánovanie* – odhady potreby pracovníkov a plánovanie ich personálneho rozvoja;
- 2) *Analýza práce* – v rámci nej sa vymedzujú jednotlivé pracovné miesta, funkcie, špecifické požiadavky na pracovníkov a vypracujú sa opisy práce;
- 3) *Získavanie a výber pracovníkov* – ide o zabezpečenie obsadenia voľných pracovných miest z rôznych zdroj;
- 4) *Rozmiestnenie a kariéra pracovníkov* – súvisí so správnym umiestnením pracovníka na pozíciu, ktorá zodpovedá jeho kvalifikácii a zabezpečenie kariérneho rastu;
- 5) *Kvalifikačná príprava a rozvoj pracovníkov* – cieľom hotelov je neustále zabezpečiť nepretržité vzdelávanie pracovníkov;

- 6) *Hodnotenie zamestnancov* – pri tejto funkcii ide o vypracovanie systému hodnotenia zamestnancov;
- 7) *Motivácia a stimulácia pracovníkov* – je dôležitá funkcia, ktorá využíva rôzne stimulačné a motivačné prostriedky pre dosiahnutie požadovaného efektu;
- 8) *Odmeňovanie pracovníkov* – súvisí so mzdou a inými formami odmien pracovníkov;
- 9) *Pracovné vzťahy* – pojednáva o vytvorení pozitívnych vzťahov medzi nadriadenými a podriadenými, ale aj medzi pracovníkmi na rovnakej úrovni riadenia;
- 10) *Pracovné podmienky* – súvisia so stanovením optimálneho pracovného času, pracovného prostredia a zabezpečenia ochrany zdravia pri práci;
- 11) *Personálny informačný systém* – sa využíva na evidovanie a spracovanie agendy pracovníkov⁶.

Stanovenie potrieb pracovníkov sa môže uskutočňovať viacerými spôsobmi, a to na základe pozorovania a podľa pracovných noriem. Podľa pracovných noriem sa vypočítava čas potrebný na zabezpečenie služieb a určí sa efektívny fond pracovnej doby na jedného zamestnanca. Efektívny fond pracovného času sa vypočíta ako rozdiel počtu kalendárnych dní v roku a dní pracovného voľna (sviatky, plánované dni dovolenky, priemerná absencia pre chorobnosť a iné) a vynásobí sa počtom hodín denného pracovného času⁶.

Proces získavania pracovníkov pozostáva zo štyroch krokov:

- 1) analýza požiadaviek,
- 2) opis práce,
- 3) získanie pracovníkov,
- 4) výber pracovníkov.

Pre získanie pracovníkov môže hotel využiť širokú škálu metód, cez získanie pracovníkov prostredníctvom úradu práce, využitím vlastnej evidencie uchádzačov až po inzerciu, pričom môže využiť, aj interné zdroje zamestnancov ich preradením na inú funkciu⁶.

Pri výbere pracovníkov sa uskutočňuje posúdenie a selektovanie uchádzačov o ponúkané pracovné miesto, kde v prvý krok predstavuje skúmanie a vyhodnocovanie písomných podkladov, druhým krokom je výberový prijímací pohovor poprípadne testovanie uchádzačov, potom nasleduje posúdenie výsledkov a následné rozhodnutie.

V rámci hodnotenia pracovníkov sa hodnotia kritéria, ktorými sú pracovné výsledky, pracovné správanie a odborné znalosti a spôsobilosti⁶.

Všeobecné požiadavky na pracovníkov, ich produktivitu a spôsob ich odmeňovania sú uvedené v podkapitole 6.3.

Pri vedení ľudí je komunikácia nesmierne dôležitá manažérska funkcia. Podľa Sedláka predstavuje komunikácia prostriedok, pomocou ktorého sa ľudia v organizácii spájajú a pojem komunikácia definuje ako „*proces prenášania informácie od jednej osoby k druhej osobe*.“ K funkciám komunikácie zároveň zaraďuje:

- 1) *informačnú* – poskytuje informácie za účelom koordinovania činností,
- 2) *motivačnú* – súvisí s plnením cieľov,
- 3) *kontrolnú* – ide o získanie spätnej väzby,
- 4) *emotívnu* – súvisí s vyjadrením pocitov z miery naplnenia ich sociálnych potrieb.

Komunikácia je úspešná vtedy, keď sa s ňou dosiahlo to, čo sa chcelo. Pri komunikácii zohráva nesmiernu úlohu spätné väzba, ktorá umožňuje manažérovi zhodnotiť informácie, ktoré sú pre neho nedoceneniteľné a na základe nich posúdiť, či je dôležité uskutočniť ďalšie potrebné kroky pre dosiahnutie cieľa⁶.

4.2.Marketingový manažment

Podstata marketingového manažmentu a marketingovej koncepcie, ako aj marketingové plánovanie, marketingový mix a marketingová komunikácia sú podrobne rozpracované v kapitole 0. Taktiež tvorba cien a cenové stratégie sú uvedené v podkapitole 6.4.

4.3.Finančný manažment

Finančný manažment sa zaoberá finančnými aspektmi činnosti hotela. Je možné ho charakterizovať ako riadenie finančných procesov v hoteli v podmienkach trhového hospodárstva. Je neoddeliteľnou, ba dokonca možno povedať dominantnou súčasťou riadiaceho systému každého hotela. Vedeckým základom finančného manažmentu je teória podnikových financií, ale využíva i ďalšie disciplíny – ako je matematika, štatistika, psychológia a iné. Sústreďuje a zovšeobecňuje skúsenosti z finančného hospodárenia hotelov a z riadenia činnosti ľudí, ktorí toto hospodárenie organizovali. Okrem toho je praktický finančný manažment aj umením viazaným na osobnosť finančného manažéra.

Náklady a výnosy hotela

Pri prevádzkovaní ubytovacích zariadení sa náklady realizujú vo všetkých úsekoch, strediskách i pracoviskách. Náklady sa viažu s prípravou a poskytovaním ubytovacích služieb vo forme ubytovacích priestorov, údržby nábytku a priestorov, s nákladmi na vybavenie izieb a hygienických zariadení, náklady na kúrenie, pranie, žehlenie, osvetlenie, opravy a iné výdavky¹. V rámci analýzy nákladov sa náklady členia podľa viacerých kritérií:

1) *Podľa času vzniku:*

- a) kapitálové (investičné) náklady,
- b) prevádzkové náklady,

2) *Podľa účelu:*

- a) druhové náklady,
- b) kalkulačné náklady,

3) *Podľa miesta vzniku v zariadení:*

- a) náklady stravovacieho úseku,
- b) náklady iných pričlenených stredísk,
- c) náklady ubytovacieho úseku,
- d) náklady pričlenených stredísk k ubytovaciemu úseku,
- e) režijné náklady,

- 4) *Podľa vzťahu k času:*
 - a) náklady bežného obdobia,
 - b) náklady budúcich období,
 - c) náklady minulého obdobia,
- 5) *Podľa vzťahu ku kalkulačnej jednotke:*
 - a) jednotkové náklady,
 - b) spoločné režijné náklady,
- 6) *Podľa spôsobu kalkulovania na kalkulačnú jednotku:*
 - a) priame náklady,
 - b) nepriame náklady,
- 7) *Podľa vzťahu k výkonom hotela:*
 - a) stále náklady,
 - b) premenlivé náklady,
- 8) *Podľa pôvodu ich vzniku:*
 - a) externé náklady,
 - b) interné náklady,
- 9) *Podľa spôsobu zisťovania:*
 - a) prvotné náklady, resp. jednoduché,
 - b) druhotné náklady, resp. zložené, komplexné,
- 10) *Podľa charakteru ich použitia:*
 - a) materiálové (vecné) náklady,
 - b) osobné náklady,
 - c) finančné náklady¹.

V rámci štruktúry nákladov sa za rozhodujúce nákladové druhy považujú:

- spotreba materiálu,
- náklady na energie,
- náklady na spotrebu tovaru,
- náklady na mzdy a sociálne poistenie,
- náklady na propagáciu a marketingové aktivity,
- náklady na réžiu,
- finančné náklady¹.

Ročné náklady každého ubytovacieho zariadenia sa v absolútnych hodnotách uvádzajú na záver každého roka vo výkaze Ziskov a strát. Na výšku nákladov pôsobí viacero činiteľov ako kapacita ubytovacieho a odbytového strediska, využívanie týchto kapacít, produktivita práce, ktorá ovplyvňuje celkové náklady hotela, podiel jedál a nápojov na tržbách. Čím vyšší je ich podiel na dosiahnutých tržbách, tým vyššie sú náklady, ktoré súvisia so zaobstaraním potrebných tovarov¹.

Výnosy hotelov tvoria v prvom rade tržby za ubytovacie a pohostinské služby i tržby za ostatné doplnkové činnosti hotela. Tržbami sa zaoberá podrobnejšie podkapitola 6.4.

Finančná analýza hotela

Manažment hotela by sa mal zameriavať aj na jeho finančný stav, ktorý je potrebné vyhodnotiť vo vzťahu k základným cieľom podnikateľského plánu a v prípade vzniku nedostatkov, je potrebné prijať opatrenia na ich odstránenie. Finančná analýza je súčasne aj nástrojom controllingu hotela, pretože sa zameriava na overovanie úspešnosti hotela. Úlohou finančnej analýzy je na základe vyhodnotenia ukazovateľov zabezpečiť zachovanie finančnej rovnováhy hotela. Zdrojom informácií sú účtovné doklady ako súvaha (údaje o majetku hotela a zdrojov ich krytia), výkaz ziskov a strát (údaje o výnosoch a nákladoch) a výkaz cash-flow (informácie o príjmoch a výdavkoch hotela)¹.

4.4. Manažment prevádzky a služieb

Hlavnou náplňou činností hotelov je organizovať, zabezpečovať a predovšetkým poskytovať služby v štandardnom rozsahu, kvalite, mieste a čase takým spôsobom, aby všetky vynaložené snahy viedli k maximálnej spokojnosti zákazníkov¹. Obchodný styk medzi hotelom a klientom sa realizuje už vo fáze objednávky a končí odchodom klienta z hotela po platbe za poskytnuté služby.

Rezervovanie je jedným z nástrojov organizácie predaja i prevádzky hotela. Rezervovanie sa môže uskutočniť ústne, telefonicky alebo písomne formou listovej objednávky, faxom, mailom, pričom na písomné objednávky je potrebné odpovedať najneskôr do 48 hodín. Počas realizácii predaja služieb sa vyžaduje, aby zamestnanci hotela:

- dbali na čistotu všetkých priestorov hotela,
- zabezpečili požadované osvetlenie a vetranie priestorov,
- zabezpečili primeranú údržbu hmotného majetku a okolia hotela,
- pri prístupe k uspokojovaniu požiadaviek hostí jednali slušne a profesionálne,
- dodržiavali miestne predpisy a nariadenia¹.

Požadovaný štandard jednania pri príchode a registrácii host'a:

- každému host'ovi je potrebné sa venovať ihneď po príchode a privítať ho,
- hostí je potrebné obslúžiť v poradí v akom došli,
- pri registrácii pracovník recepcie je povinný:
 - pozdraviť host'a ihneď po vstupe do hotela,
 - usmievať sa,
 - pozeráť host'ovi do očí,
 - po predložení dokladu totožnosti aspoň raz ho osloviť menom,
 - pridelí izbu host'ovi,
 - vykonať registráciu host'a,
 - informovať host'a o potrebných predpisov,
 - dohodnúť spôsob platby,
 - vysvetliť mu ako sa orientovať v hoteli,
 - ponúknuť pomoc s batožinou,
 - upozorniť host'a na možnosť využívania rôznych služieb v hoteli,
 - vhodným spôsobom ukončiť rozhovor,
- počas vybavovania host'a mi oznámiť číslo izby,

- vytvoriť mu účet¹.

V súčasnej dobe sa na rezerváciu a registráciu hostí používajú rôzne rezervačné systémy. Počas celého pobytu hostí je potrebné, aby im bol k dispozícii niekto, kto vybaví ich požiadavky k čo najlepšej spokojnosti. Spôsob platby za pobyt môžu byť hotovostné a bezhotovostné (platobný šek, faktúra, voucher a platobná karta). Na zabezpečenie prieskumu mienky hostí, a tým zabezpečenie kvality služieb, sa využívajú dotazníky na zistenie ich spokojnosti, ktoré sú poskytnuté hosťom pri príchode, počas pobytu alebo pri odchode.

Pri poskytovaní konferenčných služieb je potrebné, aby bol počas celého priebehu akcie k dispozícii pracovník, ktorý je poverený na vykonávanie týchto činností. Hotel je povinný dať k dispozícii potrebnú technickú vybavenosť napr. audiovizuálne zariadenia, mikrofón a iné¹.

5. MODERNÉ FORMY RIADENIA

V posledných rokoch dochádza k pomerne častému využívaniu nových, moderných foriem riadenia hotelov. Ide hlavne o outsourcing, ktorého základom je efektívne riadenie využívaním štíhleho manažmentu a o franchizing, ktorý umožňuje majiteľom hotela podnikat' pod známym a na trhu už úspešným menom.

5.1. Outsourcing ako moderná forma riadenia hotela

Outsourcing (Outside Resource Using) vyjadruje vonkajšie zdroje a ich použitie. Jeho podstata spočíva vo vyčlenení niektorých podnikových činností z hotela a ich zabezpečenie externým poskytovateľom. Ide o vytvorenie tzv. štíhleho manažmentu tým, že sa hotel sústreďuje na svoju hlavnú činnosť. Predstavuje rozhodovanie medzi dvoma stratégiami „vyrob alebo nakúp“. Môže sa jednať o nákup služieb, ktoré budú nahradzovať pôvodne vyčlenené služby alebo sa môže jednať o nákup nových služieb, ktoré vznikli na základe nových potrieb klientov. Cieľom týchto zmien je dosiahnuť odstránenie neproduktívnej práce v jednotlivých činnostiach⁷.

Pred rozhodnutím o outsourcingu je dôležité vyriešiť pár otázok:

- aké funkcie je možné nahradiť prípadne úplne vyčleniť pre dosiahnutie cieľov,
- získa hotel zavedením outsourcingu na pružnosti,
- zvýši sa kvalita poskytovaných služieb,
- zlepši sa hospodárnosť a pomer medzi výnosmi a nákladmi,
- aký bude mať outsourcing vplyv na podnikovú kultúru,
- overiť, či dodávateľ (poskytovateľ) služby bude schopný zabezpečiť potrebnú kvalitu, presnosť a rozsah,

⁷ DVOŘÁČEK, J. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80740-0010-2.

- má dodávateľ predpoklady pre ďalší rozvoj služieb⁸.

Výhody outsourcingu:

- 1) zníženie nákladov,
- 2) zvýšenie konkurencieschopnosti,
- 3) jednoduchšie organizačné riadenie,
- 4) zvýšenie flexibility,
- 5) zníženie rizika spojeného s podnikaním,
- 6) zvýšenie kvality služieb (služby sú do istej miery štandardizované)⁷.

Za výhodu outsourcingu sa považuje aj možnosť využitia ušetreného finančného kapitálu na jeho reinvestovanie, napr. v spojení skvalitnením hlavných činností hotela. K výhodám patrí aj možnosť získania zdrojov nevyhnutných na poskytovanie inak nedostupných služieb. Náklady súvisiace s prevádzkou outsourcingovej služby sa transformujú do každoročných prevádzkových výdajov a nie sú účtované ako jedno rázové výdavky, a preto pomáhajú pri vytváraní vyváženého cash-flow⁷.

Nevýhody outsourcingu:

- 1) vznik závislosti na externom dodávateľovi,
- 2) riziko spojené s neschopnosťou zaručiť stabilitu služieb,
- 3) obmedzené možnosti pružne reagovať pri zmenách na trhu,
- 4) zníženie pracovnej morálky zamestnancov v dôsledku ich neistoty v súvislosti s procesom reorganizácie pri zavádzaní outsourcingu⁸.

5.2. Franchising ako moderná forma riadenia hotela

Hlavným cieľom každej hotelovej spoločnosti je maximálna distribúcia svojho produktu. Franchising vyjadruje obojstranný zmluvný vzťah medzi franchisorom a franchisistom stanovený na základe uzatvorenia franchisingovej

⁸ PÁlffy, a. outsourcing, manažment a globalizácia. Bratislava: CS-Profi-Public, 2008. 96 s. ISBN 978-80970-0360-9.

zmluvy. Franchisor predstavuje majiteľa značky a franchisee predstavuje právnickú alebo fyzickú osobu, ktorej je značka poskytovaná za určitý poplatok pri podmienke dodržiavania kvality hotelového produktu. V podstate predstavuje metódu umožňujúcu využívať rozsah služieb na základe udelenia oprávnenia, licencie. Počiatky franchisingu sa datujú na prelome 19. a 20. storočia v USA. V 50. rokoch dochádza k jeho rozvoju aj v západnej Európe v oblasti spoločného stravovania i v hotelierstve. Neskôr sa to rozšírilo do celého sveta. Medzinárodné hotelové reťazce využívajúce franchising sú Sheraton, Hilton, Ramada, Accor, InterContinental Hotels a iné⁹.

Výhody franchisingu:

- 1) franchisee kúpou získava značku, ktorá má na trhu už svoje meno a tým je určitou zárukou kvality, a nevznikajú mu náklady súvisiace s vytváraním imidžu i jej uvedením na trh,
- 2) franchisee má zabezpečený pravidelný predaj hotelového produktu v rámci hotelového reťazca,
- 3) franchisee zabezpečuje požadovaný štandard kvality služieb v úzkom spojení s marketingovým programom franchisora,
- 4) franchisor poskytuje marketingový program, poradenskú činnosť pri voľbe lokality, projektovaní objektu, zavádzaní technológií, rozsahu služieb, výchove a vzdelávaní personálu,
- 5) franchisor vykonáva marketingový výskum a výstupy poskytuje všetkým užívateľom licencie,
- 6) franchisorovi umožňuje expanziu jeho značky pri pomerne nízkych nákladoch a v porovnaní s jointventures bez investičného rizika,
- 7) franchisor za predaj značky získava od franchisee úhradu za jej poskytnutie⁹.

Nevýhody franchisingu:

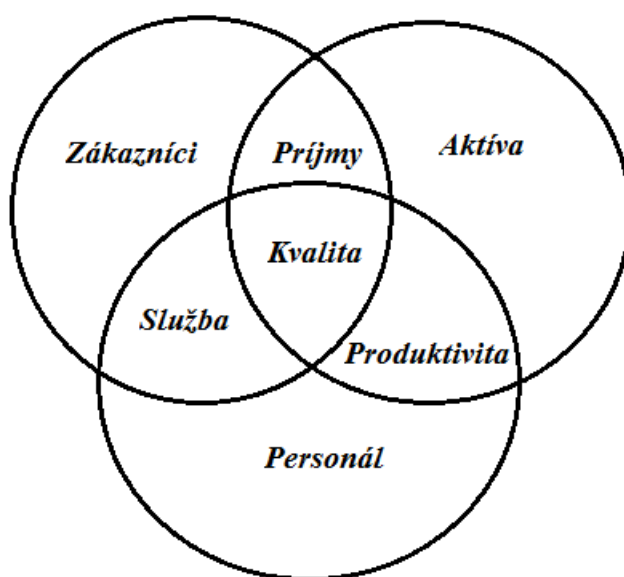
- 1) franchisee dáva k dispozícii svoj kapitál,
- 2) franchisee znáša investičné náklady,
- 3) franchisee musí uhradiť poplatky spojené s poskytnutím značky,

⁹ ŠTESOVÁ, A. Franchising: partnerstvo prinášajúce úspech. Bratislava: Ekonóm, 2006. 156 s. ISBN 80-2252-247-3.

- 4) franchisor poskytnutím značky vstupuje do určitého rizika⁹.

6. HLAVNÉ KĽÚČOVÉ OBLASTI

Pracovná náplň manažérov hotela je zameraná na šesť oblastí podnikania v hotelierstve, ktoré nemôže riadiť samostatne a s časovým odstupom. Je potrebné ich riadiť komplexne a naraz. Tieto oblasti sú znázornené na nasledujúcom Obrázok 4, ktoré sú podrobne rozobraté v nasledujúcich podkapitolách⁵.



Obrázok 4 Oblasti riadenia manažéra

Zdroj: Beránek, 2007

6.1. Zákazníci

Zákazníci vytvárajú kľúčovú oblasť a zaraďujeme k nim ubytovaných hostí, návštevníkov reštaurácie a iných odbytových stredísk hotela, ako aj spolupracovníkov hotela. Hlavnou a najdôležitejšou úlohou je, čo najlepšie uspokojenie ich potrieb⁵.

6.2. Aktíva

Aktíva hotela rozdeľujeme do dvoch kategórii. K prvej kategórii patrí investovaný kapitál a z toho vyplývajúce príjmy, napr. budova hotela, zariadenie a prostriedky nevyhnutné na jeho prevádzku. Druhú kategóriu tvoria aktíva, ktoré síce nie sú vlastníctvom hotela, ale dočasne sa o nich stará a nesie za ne zodpovednosť, napr. hoteloví hostia a ich majetok. Aktíva hotela prispievajú k jeho úspechu na trhu. Na aktíva hotela môžu vplývať rôzne hrozby, pričom sa môže jednať o hrozby nepatrného významu ako drobné krádeže spotrebného majetku a hrozby väčších rozmerov, ku ktorým sa zaraďujú živelné pohromy ako požiare, povodne, hurikány a krádeže majetku s vyššou finančnou hodnotou. Proti hrozbám väčších rozmerov je možné dať sa poistiť, čo aj väčšina hotelov uskutočňuje. Budova hotela musí byť už pri projektovaní navrhnutá tak, aby spĺňala bezpečnostné požiadavky, napr. v prípade požiaru. Pri ochrane aktív pred prípadnými hrozbami je dôležité zamerať sa aj na to, kto ich spôsobuje. Väčšina hrozieb je spôsobená ľudskou činnosťou a bezohľadnosťou. V rámci stratégie ochrany aktív je dôležité vykonávať predpísané kontroly a odstraňovanie zistených chýb, a taktiež školenie pracovníkov v oblasti bezpečnosti⁵.

6.3. Personál

Neustále zvyšovanie výkonnosti a efektívnosti pracovníkov predstavuje prvoradú úlohu manažéra hotela v oblasti pracovných síl, keďže ich platy a náklady na nich tvoria významnú časť hotelových výdavkov.

Poskytovanie služieb v hoteloch je založené na organizácii práce, pracovných procesoch, organizácii pracovísk a hlavne na pracovníkoch, ktorí disponujú spôsobilosťou pre poskytovanie služieb požadovanej kvality. Pre prácu v ubytovacích zariadeniach je charakteristický vysoký podiel živej práce, ktorá sa vykonáva manuálne. Tak ako v ostatných profesiách sa aj v práca v ubytovacích zariadeniach riadi ustanoveniami Zákonníka práce⁵.

Počet a jednotlivé profesie zamestnancov hotela sú závislé od jeho druhu, kapacity a funkcie. Na čele hotelového zariadenia stojí manažér prípadne generálny manažér. Riadiaci pracovníci sú:

- riaditeľ pre úsek stravovania,
- riaditeľ pre úsek ubytovania,
- vedúci úseku marketingu,
- riaditeľ ekonomického úseku,
- vedúci technického úseku.

V rámci odbytových stredísk sú za najčastejšie profesie vo veľkom hotely nasledovné:

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------|
| - vedúci recepcie, | - zriadenec na parkovisku, |
| - zástupca vedúceho recepcie, | - obsluha výtahu, |
| - recepčný, | - hotelová gazdiná, |
| - pokladník, | - chyžná, |
| - vedúci rezervačného oddelenia, | - upratovačka, |
| - pracovník rezervačného oddelenia, | - vedúca pracovne, |
| - telefonista, | - pracovníčka pracovne, |
| - hlavný vrátnik, | - údržbár, |
| - vrátnik, | - ochranka majetku, |
| - dverník, | - krajčírka, |
| - nosič batožiny, | - iné. |
| - pochôdzkár, | |

Všeobecné požiadavky na pracovníkov hotela sú:

- vykonávať svoju prácu svedomito a disciplinovane,
- plniť pokyny svojich nadriadených v súlade s právnymi predpismi,
- dodržiavať zásady spolupráce v rámci všetkých pracovísk a pracovníkov,
- v plnej miere využívať pracovný čas, technológiu a iné prostriedky na vykonávanie prác na požadovanej úrovni,
- kvalitne, včas a hospodárne plniť pracovné povinnosti,
- dodržiavať pracovný poriadok,

- dodržiavať predpisy na pracovisku,
- konať v súlade s oprávnenými záujmami zamestnávateľa,
- zachovávať mlčanlivosť v oblasti realizovaných výkonoch a tržbách¹.

Produktivita práce predstavuje dôležitý ukazovateľ práce i výkonnosti hotela, ktorý sa využíva na hodnotenie efektívnosti jednotlivých činností a cieľov zariadenia pracovnými silami, plánovanie tržieb a zabezpečenie správnych relácií medzi tržbami a počtom pracovníkov, a ich odmeňovaním. Produktivita práce vyjadruje vzťah medzi vstupmi a výstupmi, pričom vstupy predstavujú pracovné sily, ich kvalifikácia, pracovný čas, platy a odmeny a výstupy predstavujú tržby hotela⁵. Produktivita práce sa vypočíta ako:

$$\text{Produktivita práce} \text{ hodnotový ukazovateľ} = \frac{(\text{výnos za rok} - \text{neobchodné výnosy})}{\text{priemerný počet pracovníkov prepočítaný na plný úväzok}}$$

K činiteľom ovplyvňujúcim produktivitu práce v ubytovacích zariadeniach patria:

- kategória a trieda zariadenia,
- lokalita zariadenia,
- produkt, objem základných a doplnkových služieb,
- sezónnosť poskytovaných služieb,
- štruktúra tržieb zariadenia,
- obsadenosť ubytovacích kapacít,
- frekvencia návštevnosti a priemerná dĺžka pobytu⁵.

Aby podali pracovníci požadované výkony je potrebné presne vymedziť úlohy, zodpovednosť za ne a vytvoriť časový plán v súlade s dopytom po produkte hotela. Dôležitá je aj motivácia pracovníkov, ktorej súčasťou je aj odmeňovanie. V hotelierstve platia rovnaké zásady odmeňovania ako pri iných podnikateľských činnostiach. Za najvýznamnejšie sa považujú, mzda nesmie byť nižšia ako minimálna mzda stanovená osobitným predpisom Zákonníka práce a mzdové

podmienky musia byť rovnaké pre mužov aj ženy⁵. K systémom odmeňovania využívaným v hotelierstve patria:

- pevná mesačná mzda bez závislosti od tržieb a príjmov hotela – ide o časovú mzdu,
- pohyblivou mesačnou mzdou v závislosti od výšky tržieb hotela – ide o úkolovú mzdu,
- kombinovaný systém, kedy je stanovené pevná mesačná mzda a k nej sa pripočíta pohyblivá položka mzdy, ktorá sa vypočíta z dosiahnutých tržieb⁵.

6.4. Tržby a tvorba cien

Hotely predajom svojich produktov realizujú tržby, ktoré predstavujú súčet individuálne realizovaných služieb a ich cien inkasovaných v hotovosti, bezhotovostne prípadne formou faktúry, ktoré vznikajú predajom konečnému spotrebiteľovi alebo sprostredkovateľovi¹.

Tržby hotelov sa vnútorne členia na tržby za ubytovanie, tržby za jedlá a nápoje a tržby za ostatné realizované výkony. Podiel tržieb za ubytovanie a za jedlá a nápoje podľa jednotlivých tried hotelov zobrazuje nasledujúca Tabuľka 6.

Tabuľka 6 Podiel tržieb za ubytovanie a za jedlá a nápoje v % podľa tried hotelov

<i>Hotel podľa triedy</i>	<i>Podiel tržieb za ubytovanie v %</i>	<i>Podiel tržieb za jedlá a nápoje v %</i>
<i>Hotel **** triedy</i>	54,38	38,38
<i>Hotel *** triedy</i>	48,23	40,23
<i>Hotel ** triedy</i>	43,03	47,52
<i>Hotel * triedy</i>	31,20	28,30

Zdroj: Sládek, 2007

Výška tržieb hotela za ubytovanie sú výsledkom počtu predaných izbovní aj priemernej ceny za izbodeň. Je možné ich odvodiť z dosiahnutej úrovne

ukazovateľov využitia ubytovacej kapacity a počtu predaných izbodní, a priemernej ceny za izbodeň¹. Vzťah kapacitného ukazovateľa a hodnotového ukazovateľa je možné vyjadriť nasledovne:

Tržby za ubytovanie = počet predaných izbodní x priemerná cena za izbodeň

Najdôležitejšími ukazovateľmi aktivity hotela sú obsadenosť izieb a využiteľnosť izieb, ktoré percentuálne vyjadrujú vzťah medzi výškou tržieb a ubytovacou kapacitou za určité sledované obdobie¹. Výpočet :

$$v = \frac{I_{pr} \times 100}{I_s}, \quad \text{kde: } I_{pr} - \text{počet predaných izbodní,} \\ I_s - \text{počet všetkých izbodní,} \\ v - \% \text{ obsadenosti (využitia).}$$

Hotelové spoločnosti okrem týchto ukazovateľov sledujú tržby za ubytovanie aj v prepočte na:

- jednu izbu za rok za celkové izby, ktoré boli v priebehu roka prenajaté,
- jednu izbu za rok za celkovú kapacitu izieb hotela,
- jednu izbu obsadenú iba jednou osobou.

Tržby ubytovacích zariadení výrazne ovplyvňuje sezónnosť. Sezónnosť tržieb hotelov sa vyjadruje podielom tržieb jednotlivých mesiacov z celoročných tržieb a sezónnymi indexmi, vyjadrujúcimi výšku dosiahnutých mesačných tržieb v porovnaní s priemernými mesačnými tržbami v roku¹.

Výpočet mesačného podielu tržieb na celkových ročných tržbách:

$$\text{mesačný podiel za daný mesiac v \%} = \frac{\text{tržby za daný mesiac} \times 100}{\text{ročné tržby}}$$

Výpočet sezónnych indexov:

$$\text{sezónny index za daný mesiac} = \frac{\text{tržby za daný mesiac}}{\text{priemerné mesačné tržby}} \times 100$$

Tvorba cien

Tvorba cien sa zakladá na záujmoch hotela, pričom prvoradým cieľom je dosiahnutie maximálneho zisku. Existujú štyri stratégie tvorby cien:

1) Stratégia orientovaná na zisk:

- a) Metóda označovaná ako tzv. Huberov vzorec – táto metóda tvorby cien sa využíva najčastejšie a spočíva v určení takej ceny, ktorá zabezpečí požadovanú návratnosť investícií. Ide o pomerne jednoduchú metódu, čo sa týka výpočtu, no jej veľkou nevýhodou je, že pri výpočte sa neberie do úvahy elasticita dopytu a vplyv konkurencie⁵.
- b) Metóda maximalizácie zisku pomocou krivky dopytu a nákladovej štruktúry – pri tejto metóde vyjadruje krivka dopytu vzťah medzi počtom predaných izieb a ich cenou, a náklady sa vypočítajú súčtom fixných a variabilných nákladov⁵. Výpočet:

$$Z = TR - TC, \quad \text{kde: } Z - \text{zisk,}$$

TR – celkový príjem,

TC – celkové náklady,

$$\text{pričom: } TR = P \times Q.$$

2) Stratégia orientovaná na predaj:

- a) Trhovo orientovaná metóda tvorby cien – spočíva v presnom definovaní trhu a v preskúmaní konkurencie vo vymedzenom segmente. Prieskum umožní hotelu zistiť postavenie jeho produktu na trhu. Za výhodu tejto metódy sa považuje súlad pri tvorbe ceny s marketingovým mixom.
- b) Metóda prestížnej ceny – vychádza z predpokladu, že jedinečnosťou produktu stúpa dopyt po ňom a na základe toho si môže hotel určiť cenu.

- c) Metóda psychologického stanovenia ceny – jedná sa o stanovenie ceny vychádzajúc z toho, koľko je zákazník ochotný za produkt zaplatiť⁵.

3) *Stratégia orientovaná na konkurenciu:*

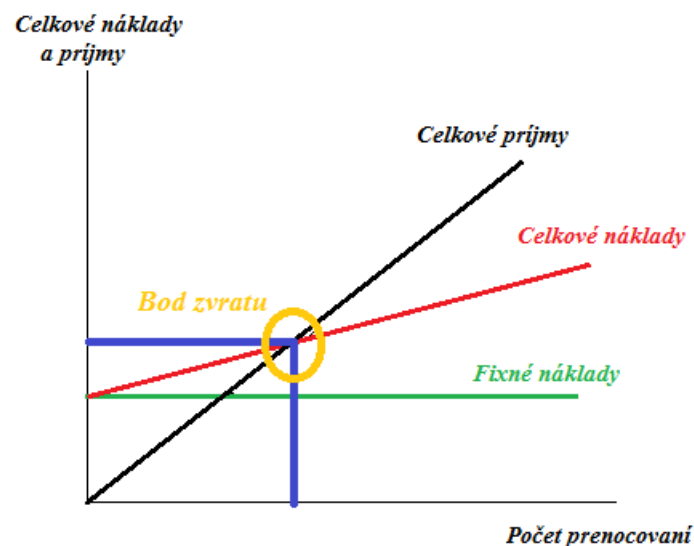
- a) Nasledovanie trhového vodcu – ide o stanovenie nižších cien ako má vodca na trhu.

4) *Nákladovo orientovaná stratégia:*

- a) Metóda percentuálnej prirážky – k materiálovým nákladom sa pripočíta percentuálna prirážka⁵.
- b) Metóda bodu zvratu – bod zvratu vyjadruje stav, pri ktorom sa celkové príjmy rovnajú celkovým nákladom a jeho výpočet je nasledovný:

$$\text{Bod zvratu (počet prenocovaní)} = \frac{\text{Fixné náklady}}{\text{Predajná cena} - \text{Variabilné náklady}}$$

v grafickom zobrazení to vyzerá takto:



Obrázok 5 Grafické znázornenie bodu zvratu

Zdroj: Beránek, 2007

Na základe bodu zvratu sa cena ubytovania vypočíta ako:

$$\text{Cena} = \frac{\text{Fixné náklady}}{\text{Počet prenocovaní}} + \text{Variabilné náklady.}$$

6.5. Služby

Úroveň a z toho vyplývajúca kvalita poskytovaných služieb v hoteli je nesmierne dôležitá. Zákazníci pri využívaní služieb hotela majú dve základné očakávania. Prvým je uspokojenie ich potrieb a druhým je zodpovedajúce správanie zamestnancov hotela pri ich uspokojovaní. Z tohto dôvodu je nutné, aby manažér hotela presne definoval náplň práce jednotlivých zamestnancov. K dosiahnutiu požadovaných výkonov musí vhodne motivovať zamestnancov. Cieľom je, aby hotel zabezpečil poskytnutie služby zákazníkovi a zároveň vytvoril kladný vzťah medzi personálom a hosťom⁵.

6.6. Produktivita

Produktivita má svoje základy v slovách produkt, výtvar, výsledok. Ide o schopnosť dosahovať výsledky a meria množstvo výsledkov dosiahnutých za určité časové obdobie¹⁰.

Vo všeobecnosti sa vypočíta ako:

$$\text{Produktivita} = \frac{\text{Výstup}}{\text{Vstup}},$$

pričom:

- vstupom sa rozumejú zdroje potrebné na vytvorenie produktu, resp. služby,
- výstupom sa chápe konečný produkt, resp. poskytnutá služba.

¹⁰ Produktivita práce. 2008. Magazín SUCCESS. 3/2008. ISSN 1337-6659.

V hotelierstve nie je možné jednoznačne určiť vstupy a výstupy, pretože vzťahy medzi nimi nie sú konštantné a presne kvantifikovateľné⁵. Z tohto dôvodu sa využívajú dve možnosti výpočtu, a to:

$$\text{Produktivita} = \frac{\text{Tržby za ubytovanie}}{\text{Mzdové náklady personálu}},$$

$$\text{Produktivita} = \frac{\text{Počet uprataných izieb}}{\text{Počet odpracovaných hodín}}.$$

Existuje päť alternatívnych postupov zameraných na zvýšenie produktivity:

- 1) zníženie množstva vstupov a zvýšenie množstva výstupov,
- 2) zníženie množstva vstupov pri zachovaní množstva výstupov,
- 3) zachovanie objemu vstupov a zvýšenie objemu výstupov,
- 4) zvýšenie objemu vstupov pri relatívnom zvýšení výstupov,
- 5) zníženie objemu vstupov s relatívnym znížením výstupov¹⁰.

Pre zvýšenie produktivity v hotelierstve sú definované tri stratégie, v rámci ktorých sú vymedzené postupy na dosiahnutie jej zvýšenia:

- 1) Stratégia zameraná na jednotlivca:
 - odmeňovanie formou prémie a príplatkov;
 - stanovenie individuálnych cieľov;
 - vzdelávacie programy pre zamestnancov.
- 2) Stratégia zameraná na pracovnú skupinu:
 - dobrá vnútorná organizácia;
 - prémiové odmeňovanie celej skupiny za dosiahnutie dobrých výsledkov;
 - navrhnutie nákladov podľa jednotlivých útvarov.
- 3) Stratégia zameraná na hotel ako celok:
 - silná podniková kultúra;
 - zaručenie dlhodobého zamestnania;

- nepatrné rozdiely v pozíciách zamestnancov;
- zverejňovanie informácií o výkonoch hotela;
- v rámci systému odmeňovania zahrnúť aj podiely na zisku hotela⁵.

6.7.Kvalita

Podľa Crosbyho je kvalita zhoda s požiadavkami. Deming však definuje dosiahnutie kvality a tým aj kvalitu, keď sa vracia zákazník a nie tovar. McDonald a Piggot chápu kvalitu ako úsilie o potešenie zákazníka neustálym vylepšovaním a uspokojovaním jeho potrieb a požiadaviek⁵.

Na základe normy ISO 9000:2005 je kvalita definovaná ako miera, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky. Kvalitu ovplyvňuje rad faktorov, podľa ktorých sa aj hodnotí:

- spoľahlivosť poskytovaných služieb,
- ochota zamestnancov pri poskytovaní služieb,
- spôsobilosť zamestnancov,
- dostupnosť kontaktov,
- komunikácia a informovanosť host'ov,
- dôveryhodnosť,
- bezpečnosť,
- porozumenie potrebám host'a.

Na druhej strane hostia hodnotia hotel podľa vlastných kritérií, ktoré sú :

- dostupnosť služby,
- komfort,
- pomer hodnoty a ceny,
- zodpovednosť služby,
- primeraný výber⁵.

Spôsob kontroly dodržiavania stanovenej kvality hotelových produktov predstavuje audit. Audit vykonávajú zväčša externí pracovníci, ktorí vykonávajú hodnotenie kvality poskytovaných služieb z pohľadu host'a. Ďalšou alternatívou

hodnotenia kvality je prieskum spokojnosti samotných host'ov, formou dotazníka alebo použitím knihy prianí a sťažností⁵.

V súvislosti s manažérstvom kvality sa v hoteloch implementujú normy ISO radu 9000, ktoré predstavujú určitú záruku kvality pri ich dodržiavaní. Najčastejšie normy uplatňované v hotelierstve sú:

- 1) STN EN ISO 9000:2005 – Systém manažérstva kvality. Základy a slovník.
- 2) STN EN ISO 9001:2008 – Systém manažérstva kvality. Požiadavky.
- 3) STN EN ISO 9004:2000 – Systém manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti.
- 4) STN EN ISO 22000:2004 – Systém manažmentu bezpečnosti potravín (HACCP – Hazard Analysis Critical Control Point – analýza kritických bodov kontroly)⁵.

ISO normy sú založené na ôsmych zásadách:

- 1) orientácia na zákazníka,
- 2) vedenie a riadenia zamestnancov,
- 3) zapájanie pracovníkov,
- 4) procesný prístup,
- 5) systémový prístup k manažmentu,
- 6) neustále zlepšovanie,
- 7) rozhodovanie na základe faktov,
- 8) vzájomne výhodné dodávateľské vzťahy⁵.

7. PODNIKATEĽSKÝ PLÁN

Podnikateľský plán predstavuje i v hotelierstve písomnú formu rozhodovacieho procesu podnikateľských subjektov, ktorý má za úlohu definovať a kvantifikovať jednotlivé podnikateľské ciele a zvolenú stratégiu na ich dosiahnutie¹¹. Podnikateľský plán plní dve funkcie:

- 1) *Vnútornú (internú)* – predstavuje interný dokument, ktorý slúži ako nástroj riadenia a zároveň aj kontroly hotela;
- 2) *Vonkajšiu (externú)* – slúži na prezentáciu hotela a je vypracováva sa pre komunikáciu s okolím, napr. pre investorov, veriteľov a obchodných partnerov¹.

V hotelierstve sa podnikateľský plán zväčša zameriava na základné okruhy problémov, medzi ktoré patria:

- analýza trhu a konkurencie,
- analýza súčasného postavenia hotela na trhu a definovanie jeho pozície,
- analýza hotelovej výkonnosti,
- definovanie cieľov pre dosiahnutie lepších výsledkov v oblasti efektivity, kvality a tržieb,
- plánovanie zdrojov a ich využitia s cieľom dosiahnuť rýchlu návratnosť investícií¹¹.

Charakteristický znak podnikateľského plánu predstavuje detailný popis ponúkaného produktu, ktorý je podstatou podnikania. Obsah podnikateľského plánu je rozdielny v závislosti od druhu a charakteru podnikateľskej činnosti, napriek tomu sú v každom identické položky, ktoré musí obsahovať¹².

Obsah podnikateľského plánu pri podnikaní v hotelierstve:

- 1) Titulná strana - by mala obsahovať meno podnikateľa, resp. názov hotelovej spoločnosti, kontaktné údaje, meno a kontakt na vedúceho zamestnanca a dátum vyhotovenia podnikateľského plánu.

¹¹ Kol. aut. Podnikateľský plán. Poprad: CeVeTe, 1998. 97 s. ISBN 80-9677-384-4.

¹² JOHNSON, R. Ako zostaviť dobrý podnikateľský plán. Bratislava: OpenWindows, 1995. 249 s. ISBN 80-8574-109-1.

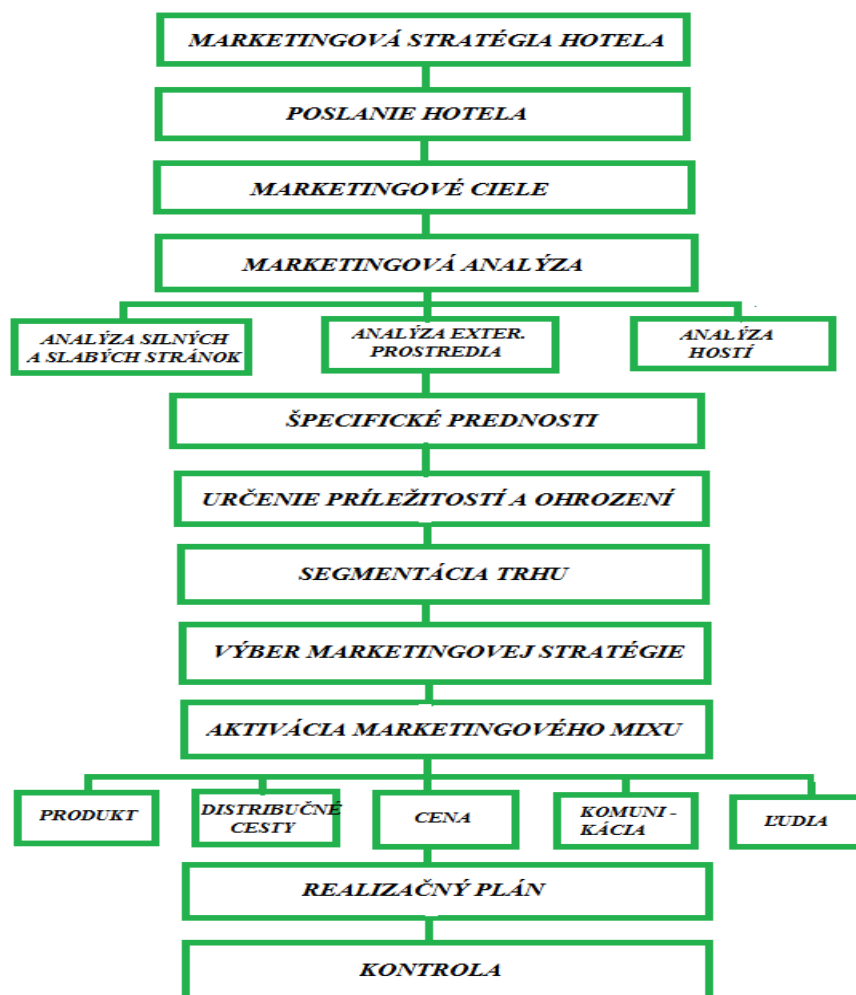
- 2) Obsah – by nemal prekročiť rozsah dvoch strán formátu A4 a vo svojej podstate slúži k lepšej a rýchlejšej orientácii v dokumente.
- 3) Zhrnutie – slúži pre investorov, na ich rýchle rozhodnutie o detailnom preštudovaní plánu alebo o jeho zamietnutí. Malo by byť pútavé a malo by obsahovať zámery, ciele a nevyhnutné informácie. V podstate v zhrnutí sa vyzdvihujú všetky pozitíva.
- 4) Všeobecný opis spoločnosti – uvádza sa opis spoločnosti, súčasný a budúci vývoj, a taktiež opis vlastníckych pomerov, prípadne organizačná štruktúra a zloženie personálu.
- 5) Kľúčové osobnosti – stručný prehľad základných informácií o kľúčových osobnostiach.
- 6) Výrobky a služby – uvádzajú sa informácie o výrobkoch, resp. službách a výrobnom procese s cieľom vytvorenia predstavy ako produkt vyzerá a k čomu slúži.
- 7) Analýza trhu – obsahuje údaje charakterizujúce veľkosť trhu, možný vývoj dopytu, konkurenciu, konkurenčné výhody a nevýhody.
- 8) Odbyt – táto časť sa zaoberá odbytovou a cenovou stratégiou, jeho organizáciou. Opatreniami na podporu predaja, očakávané náklady spojené s odbytom a budúce odbytové činnosti.
- 9) Obchodný plán – obsahuje údaje o vyhotovení produktu.
- 10) Finančný plán – mal by sa zameriavať na súčasné a plánované budúce finančné situácie, predpokladaný zisk, predpokladané finančné toky, plán investičných výdajov, požadované finančné prostriedky. Okrem týchto náležitostí, ktoré by mal obsahovať finančný plán, by mala byť vykonaná analýza nákladov, očakávaného obratu a cash-flow.
- 11) Kritické miesta a problémy – na ich poukázanie sa najčastejšie používa SWOT analýza, kde sa poukazuje na silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenie hotela súčasne, a tým sa vyskytujúce nedostatky a problémy zmierňujú.
- 12) Prílohy – je možné k podnikateľskému plánu priložiť dokumenty týkajúce sa hospodárskej činnosti hotela, výpis z obchodného registra,

zakladateľskú zmluvu a rôzne zmluvy o členstvách v rôznych združeniach¹².

8. HOTELOVÝ MARKETING

Existuje mnoho rôznych definícií marketingu. Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že marketing je spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a služieb to, čo potrebujú a chcú na uspokojenie svojich potrieb a želaní¹³.

Základom marketingu každého hotela je marketingová koncepcia. Na marketingovú koncepciu nadväzujú marketingové stratégie a marketingový mix vid' Obrázok 6.



Obrázok 6 Marketing hotelových služieb

Zdroj: Vaniček, 2007

¹³ TORMA, P., DERCO, J. Marketing v cestovnom ruchu. Košice: AMS, 2007. 69 s.

Marketingová analýza sa zameriava na analýzu vnútorných a vonkajších podmienok¹⁴.

Analýza vnútorného prostredia

V rámci analýzy vnútorných podmienok sa jedná o analýzu vlastného produktu hotela, pričom sa zisťujú silné a slabé stránky, charakteristické pre tieto oblasti:

- umiestnenie – lokalita hotela vo väzbe na celkovú infraštruktúru,
- stav budovy a kapacita stredísk,
- kvalita poskytovaných služieb – hodnotenie predpokladaných požiadaviek, štandardov na vybavenie, hygienu a iné,
- personálna situácia – hodnotenie pracovníkov z hľadiska ich kvalifikácie a praxi,
- ekonomické výsledky – hodnotenie efektívnosti, ziskovosti, rentability a iných ekonomických ukazovateľov,
- podiel stálych hostí na celkovom počte hostí – hodnotenie tohto ukazovateľa súvisí so spokojnosťou hostí,
- do akej miery zodpovedajú poskytované služby potrebám hostí,
- hodnotenie ponuky jedál hosťami,
- skutočný a očakávaný budúci stav hotela¹⁴.

Analýza silných a slabých stránok sa označuje tiež ako SWOT analýza.

Analýza vonkajšieho prostredia

Analýza vonkajšieho prostredia pozostáva z analýzy štyroch oblastí, medzi ktoré patria:

1) Analýza ekonomického, sociálneho i kultúrneho prostredia

Pri danej analýze dochádza k hodnoteniu súčasného a budúceho postavenia a rozvoja oblasti, v ktorej daný hotel pôsobí. Ide o hodnotenie geopolitického významu, ľudského, kultúrneho a hospodársko-spoločenského potenciálu územia.

¹⁴ VANÍČEK, J., KŘEŠŤAN, V. Marketing cestovního ruchu. Praha: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2007.

2) Analýza konkurencie

Úspech hotela na vymedzenom území v hlavnej miere závisí od schopnosti ako reaguje na zmeny okolia. Analýza konkurencie je významná pre udržanie si pozície na trhu. Vykonáva sa analýza bezprostrednej konkurencie, pričom konkurenciu môže predstavovať jeden alebo viac konkurenčných zariadení. Na ich analýzu sa používajú rôzne zdroje od propagačných letákov, cez internet, až po komunikáciu s hosťami konkurencie. Taktiež je potrebné analyzovať súbor služieb (produkt) a ich kvalitu odbytových stredísk konkurencie.

3) Analýza informovanosti o dopyte po službách a klientely

Na jednej strane ide o analýzu celkového trendu vývoja cestovného ruchu, podmienok, ktoré poukazujú, akým spôsobom sa bude cestovný ruch uberať. Na druhej strane sa vykonáva analýza týkajúca sa nárokov a požiadaviek hostí, charakteristiky ich dopytu a informácie sa získavajú priamo od hostí formou dotazníka.

4) Analýza trhového potenciálu

V súvislosti s danou analýzou je potrebné si uvedomiť rozvojový potenciál územia, veľkosť dopytu po službách, sociálne podmienky ovplyvňujúce rast dopytu, očakávané zmeny v rámci informačných technológií a v neposlednom rade posúdenie možnosti zapojenia hotela do medzinárodnej hotelovej siete¹⁴.

Marketingová stratégia je plán aktivít, cieľov a zámerov pôsobenia na trhu na určité časové obdobie a spravidla obsahuje dlhodobé ciele, ktorej úlohou je dosiahnutie týchto cieľov. Marketingová stratégia sa zameriava predovšetkým na:

1) Segmentáciu trhu

Pri segmentácii trhu ide o identifikáciu cieľovej skupiny hostí, ktorým bude produkt určený.

2) Definovanie pozície na trhu

Počas definovania pozície hotela na trhu, v čase spracovania stratégie a cieľa, kde by sa chcel neskôr nachádzať, je dôležité zodpovedať celú

škálu otázok týkajúcich sa vonkajších faktorov, potrieb cieľových segmentov, spolupráce s cestovnými agentúrami a mnohé iné.

3) Rozvoj silných stránok, potrebné opatrenia a riešenia

K silným stránkam hotela patrí hlavne jeho konkurenčná výhoda. Je potrebné, aby hotel vytvoril opatrenia na zaistenie a rozvoj svojich silných stránok a tým zabezpečil fungovanie hotela⁵.

Marketingový plán

Marketingový plán sa líši od marketingovej stratégie tým, že sa zameriava na krátkodobé ciele. Obsahom tohto plánu je prehľadné zhrnutie, ktoré umožňuje manažmentu lepšie pochopiť jeho hlavný zámer, marketingová situácia, SWOT analýza a definovanie finančných a marketingových cieľov, ktoré sú nevyhnutné pre správnu voľbu marketingovej stratégie¹³.

Samotný marketingový plán sa člení na čiastkové plány, medzi ktoré patria plán výskumu a vývoja, plán výroby, personálny plán a finančný plán.

Marketingový mix

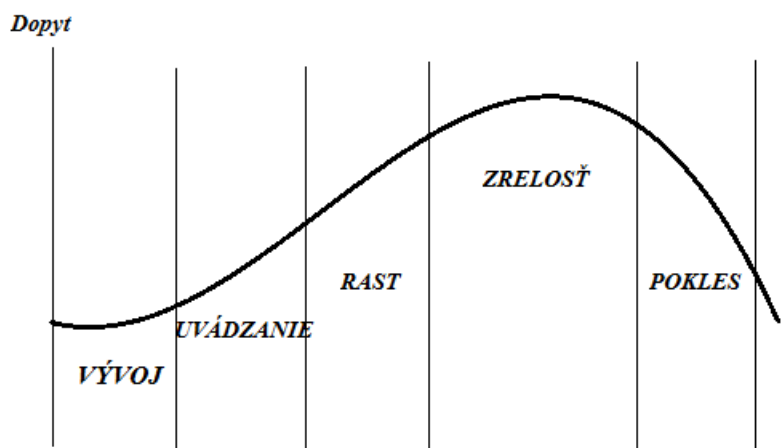
Marketingový mix predstavuje súbor marketingových nástrojov, ktoré podnik používa k tomu, aby dosiahol svoje marketingové ciele na cieľovom trhu. Marketingový mix sa označuje, aj ako 4P. Rozdeľuje sa do ôsmich skupín a vtedy sa hovorí o tzv. 8P¹³. Jedná sa pritom o:

- 1) *Product* – poskytovaná služby, resp. produkt;
- 2) *Price* – cena;
- 3) *Place* – miesto, resp. distribučné cesty;
- 4) *People* – pracovníci, resp. ľudia;
- 5) *Promotion* – propagácia:
 - a) podpora predaja,
 - b) reklama,
 - c) vzťahy s verejnosťou,
 - d) interná reklama;

- 6) *Partnership* – spolupráca v hotelovom priemysle;
- 7) *Packaging* – zostavovanie balíkov služieb;
- 8) *Programming* – programová špecifikácia¹³.

Produkt, resp. služba

Produktom ubytovacích zariadení je služba prípadne súbor služieb, ktorý je schopný uspokojiť potreby zákazníka. K základným vlastnostiam služby patria užitočnosť, použiteľnosť i dosiahnuteľnosť. Hlavným znakom služby je jej obmedzená životnosť. Poskytované služby v hotelierstve sa delia na ubytovacie služby, stravovacie služby, doplnkové služby a osobné služby. Aby hotel mohol profitovať zo svojej lokalizácie musí najprv nájsť jedinečnosť v poskytovaných službách. Môže sa pritom zamerať na rôzne oblasti, napr. na organizovanie služieb spojených s kongresovým cestovným ruchom, wellness, šport, kultúru, kulinárske umenie, nostalgickú a romantickú atmosféru alebo na priateľský vzťah k deťom. Balíky služieb tvorí súbor ubytovacích, stravovacích a doplnkových služieb, ktorého súčasťou môžu byť pre hotel atypické služby, ponúkané za paušálnu cenu¹³. Fázy životného cyklu produktu sú uvedené na nasledujúcom Obrázok 7.



Obrázok 7 Fázy životného cyklu produktu

Zdroj: Torma, 2007

Fáza vývoja

Fáza vývoja je zameraná na hľadanie nových nápadov a ich rozvoj. Je pre ňu charakteristický nulový dopyt a vysoké náklady.

Fáza uvádzacia

Počas uvádzacej vázy je obrat a zisk nízky, pretože si uvedenie služby na trh vyžaduje vysoké náklady na reklamu.

Fáza rastu

V tejto fáze sa prejavuje jedinečnosť služby a dochádza k zvýšeniu obratu a zároveň aj k nárastu tržieb.

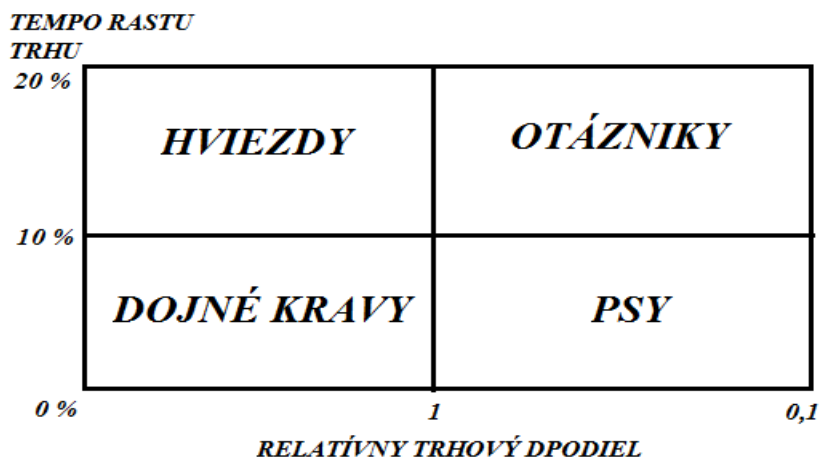
Fáza zrelosti

K zrelosti dochádza v období, keď na trh vstupujú iné hotely s rovnakou ponukou. Z tohto dôvodu dochádza ku konkurenčnému boju. Ceny sa znižujú, a tým klesajú aj zisky.

Fáza poklesu

Dochádza k zníženiu obratu a zníženiu zisku, čo môže viesť až k úplnému zániku služby⁵.

Na základe tempa rastu trhu a relatívneho tržného podielu služieb sa delia do štyroch skupín, ktoré sú označované ako Matica BCG (Bostonská poradenská skupina)¹³.



Obrázok 8 Matica BCG

Zdroj: Torma, 2007

Hviezdy:

- vyznačuje sa vysokou atraktivitou trhu a silnou konkurenčnou výhodou,
- narastajúci obrat a z toho vyplývajúce výnosy sú zárukou dlhodobého úspechu.

Otázniky:

- vyznačuje sa atraktívnym trhom, ale konkurenčná výhoda je nevýrazná,
- napriek tomu, že obrat a zisky sú pomerne nízke, je tam vysoké predpoklad na úspešný rozvoj.

Dojné kravy:

- pre ne je charakteristická silná konkurenčná výhoda, ale atraktivnosť trhu je nízka a z toho dôvodu nie je možné dlhodobo dosahovať vysoké obraty a zisky.

Psy:

- vyznačuje sa nízkou atraktivitou trhu, ako aj nízkou konkurenčnou výhodou,
- tržby sú nedostatočné a výhľad do budúcnosti je neistá⁵.

Cena

Cena je nesmierne dôležitá v hotelierstva a taktiež úzko súvisí so službou. Tvorbu cien ovplyvňujú endogénne činitele, ktoré vyplývajú zo samotného produktu a exogénne činitele, ktoré vyplývajú z vonkajšieho okolia. K endogénnym činiteľom patria nákupné ceny, náklady vnútropodnikového spracovania a náklady súvisiace s predajom produktu. K exogénnym činiteľom patria nevyhnutnosť kúpy, početnosť kúp, konzumný typ a situácia trhu. K cenovým diferenciam, ktoré ovplyvňujú ceny v cestovnom ruchu sú sezónnosť, čas objednávky, cieľové skupiny, výška obratu, odbytové cesty, spôsob platby a kvalita⁵.

Distribučné cesty

V rámci distribučných ciest sa môže jednať o priamu distribúciu, kde produkt sa ponúka konečnému spotrebiteľovi alebo o nepriamu distribúciu, kde je

produkt poskytovaný prostredníctvom sprostredkovateľa, ktorým môže byť cestovná kancelária alebo cestovná agentúra¹³.

Propagácia

Propagácia je súčasťou podpory predaja. Úlohou propagácie je informovať, presvedčovať alebo pripomínať. K hlavným druhom médií propagácie sú internet, telefón, noviny, televízia, priame zásielky, rozhlas, časopisy i outdoorová reklama. Pre efektívnu propagáciu je dôležité mať v hoteli umiestnené aj vizitky a iné propagačné predmet. Propagácia môže byť priama (zameraná na určitú cieľovú skupinu) alebo nepriama (zameraná na širokú verejnosť). Cieľom propagácie je osloviť, čo najširšiu verejnosť, zaujať, vytvoriť záujem a do viesť ku kúpe¹³.

Public relation

Práca s verejnosťou, práca pre verejnosť a práca na verejnosti predstavujú vzťahy s verejnosťou. Činnosť public relation by mala byť sústavná, pravdivá, tvorivá a hlavne motivačná. K hlavným nástrojom public relation patria:

- publikácie (výročné správy, brožúry, články, časopisy, firemné magazíny),
- akcie (konferencie, semináre, veľtrhy, výstavy a sponzorovanie športových a kultúrnych podujatí),
- správy a prejavy,
- služby pre verejnosť (podporovanie spoločenských záležitostí)¹³.

Kontrola

Nástrojom na sledovanie postupu realizácie marketingového plánu je kontrola, ktorá umožňuje sledovať dosahované výsledky a ich porovnanie s plánom. V prípade výskytu odchýlok je dôležité analyzovať príčiny ich vzniku a vytvoriť opatrenia na ich odstránenie⁵.

9. PRAKTICKÁ ČASŤ

V praktickej časti sa zameriame na analýzu podnikateľských aktivít v poskytovaní ubytovacích služieb v zahraničí – Rakúskej spolkovej republike – a na základe teoretických a praktických skúseností vypracujeme podnikateľský plán.

V dnešnej dobe otvorenej ekonomiky je bežné, že úspešný slovenský alebo český podnikateľ investuje svoje finančné aktíva aj do nehnuteľností v zahraničí. Jednou kategóriou sú aj ubytovacie zariadenia rôzneho typu a veľkosti.

9.1.Podnikateľský zámer

Poskytovať ubytovacie služby v atraktívnom prostredí Rakúskych Álp. Základnou myšlienkou podnikateľského plánu je ponuka prechodného ubytovania a s tým spojených služieb pre rekreantov, turistov a ostatnú širokú verejnosť.

9.1.1. Analýza trhu

Popis miesta

Údolie Saalachtal je riečne údolie v južnej časti Álp v spolkovej krajine Salzburgsko. Leží na hranici s Bavorskom a Tirolskom. Nachádzajú sa tu úchvatné hory, romantické bystriny, temné lesy a rokliny, ale aj miesta so šarmom a tradíciou. To všetko v bezprostrednej blízkosti kultúrneho mesta Salzburg. V údolí Saalachtal čakajú na klientov štyri obce: Lofer, Unken, St. Martin a Weißbach. Každé z týchto miest má svoj vlastný charakter. Lofer je ideálne miesto pre pešiu turistiku, cykloturistiku, jazdu na horskom bicykli, vodné športy ako rafting, kanoing, a samozrejme aj zimné športy. Priamo nad obcou je vybudované lyžiarske stredisko „Almenwelt Lofer“ – najkrajšie lyžiarske pasienky v Rakúsku. Pre bežkárov je každý deň upravovaných niekoľko kilometrov tratí. Opisovaný hotel sa nachádza priamo na turistických a cyklistických chodníkoch v lete a hneď vedľa trati pre bežkárov na lyžiach v zime.

Lofer je ideálnym východiskovým bodom pre výlety do Salzburgu (hudobný festival, staré mesto s hradom), na vysokohorskú cestu Grossglockner, do Zeel am See - Kaprunu (ľadovec, Tauren Spa), na jazerá okolo Salzburgu - Salzkammergut, do Tirolska - Kitzbühel (Hannenkamm), do Bavorska - Bad Reichenhall (Rupertustherme, soľná baňa), Berchtesgaden (Národný park, Hitlerove Orlie hniezdo, jazero Königssee, Salzzeitreise-soľné atrakcie), zámok na Herrenchiemsee- „Bavorský Versailles“. Všetky tieto ciele sú v okruhu do 50 km. Lofer má vybudovanú dobrú infraštruktúru, je ľahko dostupný z diaľnice. Najbližšie medzinárodné letisko je vzdialené len 40 minút cesty autom (40km).

9.1.2. Analýza konkurencie

Údolie poskytuje kapacitu cca 5 000 lôžok, a to v rôznych typoch a kategóriách ubytovania. V ponuke je niekoľko hotelov so štyrmi či troma hviezdikami, penzióny, „gasthofy“, ubytovanie na farmách – hospodárske usadlosti, široká ponuka súkromných prázdninových domov, bytov a apartmánov. Uplatniť sa na tak presýtenom trhu je veľmi obtiažné. Všetky ubytovacie zariadenia fungujú na báze rodinných podnikov, či už domácich rakúskych, ale aj anglických a holandských. Celý región a tým pádom aj ubytovacie zariadenia sú zamerané hlavne na ponuku služieb pre rodiny s deťmi. V segmente trojhviezdičkových hotelov nie je až taká veľká konkurencia. Pôsobia tu štyri zariadenia Hotel Salzburger Hof, Hotel Lintner, Hotel Dankl, Hotel Madlgut. Nevýhodou týchto zariadení je poloha, nakoľko sa nachádzajú pri frekventovaných cestách a v zimných mesiacoch trpia nedostatkom slnečného svitu spôsobené blízkosťou horského masívu. Úroveň v konkurenčných zariadeniach je slušná a majú výhodu domáceho prostredia. Vzhľadom k rázu obce a k ponuke služieb je zo strany zákazníka väčší dopyt po ubytovaní na farmách a v súkromných apartmánoch. Preto sa časom možno naskytá otázka zmeny hotela s klasickými izbami na ubytovacie zariadenie poskytujúce ubytovanie apartmánového typu.

9.1.3. Analýza zákazníkov

Ako už bolo spomenuté celý región, lyžiarske stredisko aj ponuka ostatných služieb je smerovaná v prevažnej miere pre rodiny s deťmi. Tomu je podriadená aj cenová politika, ktorá ponúka veľké benefity pre túto klientelu.

S ohľadom na veľkosť hotela, sa zameriava na klientov, ktorí nemajú rady masovú turistiku, ale dávajú prednosť dovolenke v priateľskom rodinnom prostredí s individuálnym prístupom ku klientom (rekreanti, turisti, klienti na služobných cestách).

Samozrejme je cieľom osloviť klientov zo strednej Európy (Slovenska, Poľska a Českej republiky), ktorí kvôli jazykovej bariére dajú prednosť hotelu, kde sa môžu dohovoriť v rodnom jazyku, a kde sú napríklad v ponuke káblovej TV aj stanice z ich krajiny.

Veľmi významný trh je ruská klientela, ktorú je tiež možné prilákať už aj s ohľadom na dobré kontakty v Moskve.

9.2.Návrh podnikateľského plánu

Na základe teoretických poznatkov a spracovaných analýz sa vytvorí samotný návrh podnikateľského plánu.

9.2.1. Základné údaje o firme

Daňovým poradcom bola doporučená právna forma Komanditná spoločnosť (skratka KG), ktorá sa na rozdiel od Slovenskej republiky, v Rakúsku veľmi často využíva. Malé spoločnosti uprednostňujú túto formu z titulu finančnej a účtovnej nenáročnosti.

Obchodné meno: PHIL INN KG
so sídlom: Scheffsnoth 16, A 5090 Lofer, Salzburg Land, Austria
Zápis: Bezirkshauptmannschaft Zell am See
IČO: FN 332560-i

IČ DPH : ATU 65196423
Bankové spojenie: Reiffeisenbank St.Martin-Lofer-Weissbach
č. účtu: 1038769/35060
Zastúpená: Roman Repa, Manager
Právna forma: Komanditná spoločnosť
Predmet činnosti: hotelové a pohostinské služby
Spoločníci : Roman Repa – komplementár (ručiteľ za spoločnosť)
Peter Trenčiansky – komanditista

9.2.2. Popis hotela

Hotel Eberlwirt patril už od 70-tych rokov k vyhľadávaným ubytovacím zariadeniam v okolí, následne bol niekoľko rokov využívaný britskými olympionikmi, až ho v roku 2010 prebrala menovaná spoločnosť, ktorá uskutočnila kompletnú rekonštrukciu a v decembri 2010 bol hotel znovu otvorený. Leží v tichej časti zvanej SCHEFFSNOTH. Slniečna poloha, krásna panoráma okolitých Alpských štítov a priateľská rodinná atmosféra zaručuje príjemne strávený pobyt.

Izby sú vkusne zariadené novým nábytkom a každá izba má:

- balkón,
- kúpeľňu (sprchu alebo vaňu / WC),
- LCD televízny prijímač s káblovou TV (aj CZ a SK programy),
- chladničku (minibar),
- sušič na vlasy,
- internetové pripojenie,
- telefón.

Pre pohodlie hostí je k dispozícii :

- reštaurácia,
- lobby bar,

- wellness,
- malé kino,
- miestnosť pre semináre, školenia, pracovné stretnutia,
- spoločenská miestnosť pre deti,
- parkovisko,
- lyžiareň so sušičom na lyžiarky (požičovňa bicyklov),
- letná terasa,
- wifi internet.

Ponúkané služby:

1) ubytovacie služby:

- maximálna kapacita je 40 lôžok + 6 prísteliek, z toho:
 - 2 – jednoposteľové izby "Single";
 - 4 – dvojposteľové izby "Standard" (oddelené postele);
 - 8 – dvojposteľových izieb "Clasic" (manželské postele);
 - 4 – dvojposteľové izby "Family" (s možnosťou prístelky - gauč);
 - 1 – apartmán "Suite"; (2 – dvojposteľové izby, 2 kúpeľne, kuchyňa).

2) Gastronomické služby:

○ RAŇAJKY

V cene ubytovania sú už započítané raňajky, ktoré sú podávané v reštaurácii formou švédskych stolov. Bohatý výber studeného bufetu je na želanie doplnený o výber z teplých jedál.

○ VEČERE

- Večera sa skladá z troj chodového menu:
 - polievka (výber z dvoch druhov),
 - hlavné jedlo (výber z troch druhov jedál, z toho jedno je vždy vegetariánske),

- dezert,
- šalátový bufet.

Podľa prania je možné poskytnúť aj obedy. Na objednávku poskytuje cateringové služby pre rôzne rodinné oslavy, spoločenské a firemné akcie. Občerstvenie je poskytované v lobby bare, vo vinotéke a letných mesiacoch aj na terase.

3) *Služby relaxačné:*

a) WELLNESS

Po športovaní - fyzickej aktivite, či únavnom výlete, každému dobre padne príjemný relax. Wellness ponúka:

- Fínsku (suchú) saunu;
- Turecký (parný) kúpeľ;
- Dve infra sauny;
- Solárium (horské slnko);
- Relaxačnú zónu s lehátkami;
- Fitnes zónu so strojmi na posilňovanie a stacionárnymi bicyklami.

4) *Ostatné doplnkové služby:*

Prenájom priestorov: (pre korporatívnu klientelu na organizovanie malých firemných prezentácií, seminárov, školení). Ostatné doplnkové služby: predaj doplnkového tovaru, sprostredkovateľské služby – predaj lyžiarskych permanentiek, kancelárske služby, internetové služby, parkovanie, zapožičanie športového náčinia, bicyklov, biliard, stolný tenis.

9.2.3. Ciele

Krátkodobé ciele:

- dokončiť všetky kroky, ktoré vyplývajú z rakúskej legislatívy potrebné na prevádzkovanie hotelov,
- etablovať sa na trhu,
- vytvoriť si dobré meno a dobré postavenie na trhu,
- získať čo najviac zákazníkov,
- poskytovať zákazníkom kvalitné služby.

Dlhodobé ciele:

- zo straty z prvých rokov podnikania dostať sa na vyrovnanú úroveň a postupne dosahovať zisk z predaja služieb,
- udržať si čo najlepšie miesto na trhu odlišnou ponukou služieb,
- kvalitnými službami a osobným prístupom zabezpečiť maximálnu spokojnosť zákazníkov, ktorí sa stanú „štamgastami“ a budú opätovne využívať služby hotela.

9.2.4. Organizačná štruktúra

Pri malom rodinnom hoteli, akým je opisovaný hotel, je organizačná štruktúra úplne jednoduchá a vychádza z malého počtu útvarov, kde jednotlivé funkcie a pracovné pozície sú kumulované. Podľa odbornej literatúry by mal podnik takej veľkosti, zamestnávať minimálne 10 až 12 pracovníkov.

Personálne zabezpečenie

1. Manažér hotela :

- manažuje celý chod prevádzky, dohliada na záujmy majiteľov,
- marketing, spolupráca s CK , internetovými vyhľadávačmi,
- rezervačný systém, komunikácia s klientmi,
- recepcia, evidencia klientov, nahlasovanie na cudzineckú políciu,

- správa internetovej stránky,
- príprava administratívnych podkladov pre ekonóma (účtovnícku firmu),
- skladové hospodárstvo, uzávierky (nákupy resp. objednávky tovaru),
- pokladňa - uzávierky (denné, mesačné...).

Ubytovací úsek:

2. Zástupca manažéra:

- zastupovanie manažéra počas jeho neprítomnosti,
- recepcia, rezervačný - hotelový softvér... evidencia klientov, hlásenia polícií,
- korešpondencia, potvrdzovanie rezervácií,
- administrácia, príprava podkladov pre účtovnícku firmu,
- komunikácia so štátnymi, miestnymi a ostatnými orgánmi,
- zameranie na dodržiavanie rakúskej legislatívy.

3. Chyžná „hlavná“:

- skladové hospodárstvo – hotel,
- objednávanie čistiacich a pracích prostriedkov,
- upratovanie izieb + ostatných spoločenských priestorov,
- príprava raňajok.

4. Chyžná „upratovačka“:

- upratovanie izieb a ostatných priestorov (odbytové strediská, wellness, spoločenské,
- priestory, okolie hotela,
- pranie a žehlenie hotelového a reštauračného bielizne.

5. Údržbár :

- drobné opravy (poruchy na technických zariadení, interiéru, exteriéru),
- technológia – obsluha zariadení (vykurovacie zariadenia, výroba teplej vody),

- údržba okolia hotela..., záhrada – kosenie tráv, strihanie stromov a kríkov,
- zavlažovanie kvetín, inšt. terasy, v zime odpratávanie snehu, čistenie chodníkov,
- triedenie komunálneho odpadu, starostlivosť o kontajnery,
- údržba a čistota hotelového mikrobusu,
- zodpovednosť za technickú údržbu – revízie (kotelňa, hasiace prístroje, elektro).

Odbytové strediská - Gastro služby:

Kuchyňa:

6. Kuchár „šéfkuchár“:

- návrhy – zostavovanie jedálnych lístkov,
- kalkulácie jedál,
- skladové hospodárstvo kuchyne... objednávanie surovín a tovarov,
- zodpovednosť za dodržiavanie hygienických noriem v kuchyni,
- hmotná zodpovednosť za sklad potravín.

7. Kuchár 2:

- zastupovanie hlavného kuchára,
- druhá zmena a spolu pri väčších akciách.

8. Pomocnica v kuchyni:

- umývanie riadu,
- hygiena v kuchyni,
- príprava – čistenie surovín,
- pomoc kuchárovi podľa potreby,
- príprava raňajok.

Reštaurácia, bar:

9. Čašník „hlavný“:

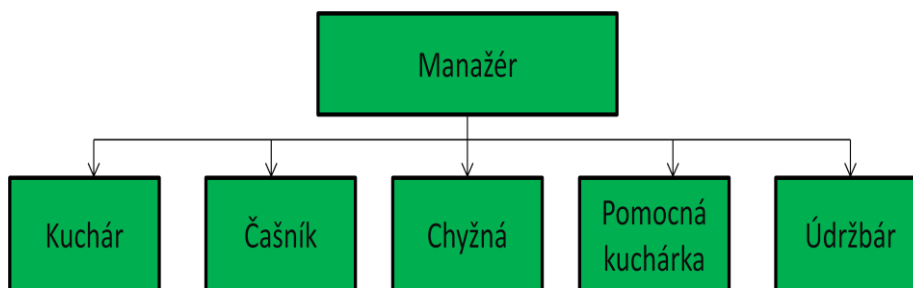
- obsluha, podávanie jedál a nápojov v reštaurácií, v bare, na terase, vo wellness a ostatných spoločenských priestoroch, prípadne room service,
- návrhy na tvorbu jedálnych a nápojových lístkov,
- skladové hospodárstvo – bar , objednávanie tovaru,
- hygiena a čistota na pracovisku,
- administratíva, uzávierky, hmotná zodpovednosť za sklad nápojov, tržby.

10. časník 2:

- zastupovanie hlavného časníka,
- druhá zmena a spolu pri väčších akciách.

Pri ideálnom stave by takéto personálne obsadenie zodpovedalo požiadavkám hotela. Prax však ukazuje, že mzdové náklady zamestnancov spolu s odvodmi tvoria najväčšiu položku v nákladoch hotela. Platové ohodnotenie je v Rakúsku pomerne vysoké. Zo zákona sú určené minimálne platy na jednotlivé profesie, a napríklad zamestnávateľ je povinný vyplatiť zamestnancom aj trinásty a štrnásty plat v 100 % výške. Preto treba veľmi opatrne pristupovať k výberu a počtu pracovníkov. Keďže hotel viac rokov neslúžil verejnosti a nie je zatiaľ podchytená nová klientela a nakontrahovaná obsadenosť, na plný pracovný úväzok je postačujúce zobrať päť kmeňových zamestnancov:

- kuchár (kuchyňa),
- servírka alebo časník (odbytové strediská),
- chyžná (hotelový úsek),
- pomocná pracovná sila (kuchyňa, hotelový úsek, odbytové strediská),
- pomocná prac. sila (technický úsek, údržba).



Obrázok 9 Organizačná štruktúra hotela

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

Ak sa hotel etabluje na trhu, prevádzka „sa rozbehne“, môžu sa postupne priberať ďalší zamestnanci či už na dohodu, brigádu, polovičný pracovný úväzok. Personál musí byť pri nástupe upozornený na potrebnú flexibilitu, t. z. že bude od nich vyžadovaná aj iná pracovná činnosť ako vyplýva z ich pracovného zaradenia (vzájomná pomoc a zastúpenie). Flexibilita bude požadovaná aj v rámci premenlivej pracovnej doby. Veľmi dôležitý faktor pri uchádzačoch o zamestnanie sú jazykové znalosti.

9.2.5. Marketingový mix (4xP)

Produkt (Product)

Umiestnenie hotela je vo veľmi atraktívnej lokalite. Leží v tichej časti zvanej SCHEFFSNOTH na významných turistických a cyklistických chodníkoch v lete a na bežeckých tratiach v zime. Slnecná poloha, krásna panoráma okolitých Alpských štítov zaručujú príjemne strávený pobyt v hoteli. Poskytovanie len základných služieb hotela je v dnešnej dobe nepostačujúce. Produkt musí byť zaujímavý, atraktívny a treba ho neustále obmieňať.

Komplexné balíky služieb špeciálne určené pre jednotlivé segmenty hostí:

1. balík služieb zameraný na športové vyžitie, dobrodružstvo, zážitkovú turistiku (v zime lyžovanie, snowbording, v lete rafting, kajaking, kanoing, skalolezectvo, cykloturistika, paraglajting, jazda na koni, vysokohorská,

2. turistika, nordic walking), cieľovou skupinou sú mladé skupiny hostí,
3. balík služieb zameraný na poznávanie kultúrneho a prírodného dedičstva (výlety do okolia, ktoré poskytuje veľké množstvo atrakcií), cieľovou skupinou sú seniori a ostatní návštevníci,
4. balík služieb zameraný na insentívnu turistiku, cieľovou skupinou je korporatívna klientela,
5. balík služieb zameraný na významné športovo-kultúrne podujatia svetový pohár v alpských disciplínach – Kitzbühel, svetová pohár v severských disciplínach – Ramsau, Rupholding , svetový pohár v raftingu na rieke Saalach, hudobný festival – Salzburg).

Cena (Prize)

V dnešnej dobe hospodárskej krízy je cena veľmi dôležitý faktor v rozhodovacích fázach zákazníka. V kalkuláciách sa vychádza z priemerných nákladov na produkt, obchodnej marže a následného porovnávania s konkurenciou. V počiatočnom období sa volí cesta „uvádzacích cien“ to znamená že snahou je byť o niečo lacnejší ako konkurencia a prilákať tak čo najväčší počet zákazníkov. Zámerom je byť cenovo dostupný aj klientele zo štátov s nižšou životnou úrovňou.

V priloženom cenníku sú uvedené základné, takzvané pultové ceny. Dobrá ponuka služieb však umožňuje voľnosť pri tvorbe cien a možnosť diferencovať výšku ceny podľa rôznych kritérií:

- podľa obdobia (sezóna – hlavná, vedľajšia , víkend, konanie rôznych kultúrno-športovo-spoločenských akcií),
- podľa dĺžky pobytu,
- podľa druhu hostí (zľavy pre deti, seniorov),
- podľa výšky obratu či počtu osôb (skupinové zľavy),
- podľa druhu platby (zľavy pri platbe vpred alebo v hotovosti),
- podľa distribučnej cesty (rabaty pre cestovné kancelárie, internetové vyhľadávače).

Ceny za ubytovanie s raňajkami na rok 2012

Tabuľka 7 Ceny za ubytovanie

Jednopoŕeľová izba		
<i>Krátky pobyt/ 1-2 noci</i>	45,- €	izba/noc
<i>Dlhŕí pobyt/ 3 a viac noci</i>	40,- €	izba/noc
Dvojpoŕeľová izba		
<i>Krátky pobyt/ 1-2 noci/ 1 osoba</i>	50,- €	izba/noc
<i>Krátky pobyt/ 1-2 noci/ 2 osoby</i>	80,- €	izba/noc
<i>Dlhŕí pobyt/ 3 a viac noci / 1 osoba</i>	45,- €	izba/noc
<i>Dlhŕí pobyt/ 3 a viac noci / 2 osoby</i>	70,- €	izba/noc
Dvojpoŕeľová izba s prŕísteľkou		
<i>Krátky pobyt/ 1-2 noci/ 1 osoba</i>	55,- €	izba/noc
<i>Krátky pobyt/ 1-2 noci/ 2 osoby</i>	85,- €	izba/noc
<i>Krátky pobyt/ 1-2 noci/ 3 osoby</i>	100,- €	izba/noc
<i>Dlhŕí pobyt/ 3 a viac noci / 1 osoba</i>	50,- €	izba/noc
<i>Dlhŕí pobyt/ 3 a viac noci / 2 osoby</i>	75,- €	izba/noc
<i>Dlhŕí pobyt/ 3 a viac noci / 3 osoby</i>	90,- €	izba/noc
Apartmán (2 izby)		
<i>Krátky pobyt/ 1-2 noci/ 1 osoba</i>	90,- €	apart./noc
<i>Krátky pobyt/ 1-2 noci/ 2 osoby</i>	120,- €	apart./noc
<i>Krátky pobyt/ 1-2 noci/ 3 osoby</i>	140,- €	apart./noc
<i>Dlhŕí pobyt/ 3 a viac noci / 1 osoba</i>	80,- €	apart./noc
<i>Dlhŕí pobyt/ 3 a viac noci / 2 osoby</i>	105,- €	apart./noc
<i>Dlhŕí pobyt/ 3 a viac noci / 3 osoby</i>	125,-	apart./noc
Ceny za apartmán zahŕňajú parkovanie, WIFI-internetové pripojenie a DPH.		

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

Miesto (Place)

Distribúcia služby – produktu cieľovej skupine.

Distribučné kanály:

- zapojenie sa do rezervačného systému, ktorý ponúka miestna turistická kancelária (<http://www.fullmarketing.co/feratel/index>),
- prezentácia na internetových vyhľadávačoch špecializovaných na vyhľadávanie ubytovacích služieb (www.booking.com, www.hrs.com, www.hotel.de),
- prezentácia na vlastných webových stránkach (www.eberlwirt.eu),
- prezentácia na webových stránkach turistického regiónu (www.lofer.com),

- prezentácia na Českom trhu v špecializovaných katalógoch určených pre záujemcov o dovolenku v Alpách (www.skiinfo.cz, www.sportaturistika.cz),
- prezentácia cez sociálnych sieťach ako (www.facebook.com, www.twitter.com),
- spolupráca s cestovnými kancelárkami zameranými na lyžovanie v Alpách.

Propagácia (Promotion)

Reklama :

- a) Printové médiá (noviny, časopisy) – súťaž o pobyt v hoteli (Nový čas);
- b) Televízia – reklamný spot odvysielaný v dvojmesačnej periodicite (TA 3);
- c) Inzercia v printovom katalógu – sprievodcovi regiónu „Saalachtal“;
- d) Inzercia v českom katalógu „Sport a turistika“ a „Alpin- lyžování v Alpách“.

Podpora predaja :

- a) Reklamné prospekty, vizitky;
- b) Priame zásielky propagačných materiálov vybraným cestovným kanceláriám;
- c) Informačné listy s aktuálnou ponukou;
- d) Informačné tabule.

Práca s verejnosťou (Public relations):

- organizovať spoločensko-kultúrne podujatia pri príležitosti rôznych sviatkov a festivalov v okolí,
- organizovať súťaže pre deti.

Osobný predaj:

- uchovávať databázu klientov a oslovovať ich s aktuálnou ponukou, akciami,

- darčkové poukazy – voucher.

Marketingový prieskum

Jednotlivé marketingové aktivity je potrebné neustále vyhodnocovať sledovaním štatistických údajov, z akých distribučných kanálov sa do hotela klienti dostali, odkiaľ sa o ňom dozvedeli a pod. Vhodné je vypracovať dotazníky pre klientov, ktoré veľmi napomôžu pri ďalších podnikateľských aktivitách.

9.2.6. SWOT analýza

Silné stránky:

- žiadna zadlženosť, čerpanie finančných prostriedkov z vlastných zdrojov,
- nižšie mzdové náklady v porovnaní s konkurenciou,
- atraktívne prostredie hlavne pre zahraničných návštevníkov,
- blízkosť veľkého množstva atrakcií v okolí,
- dobrý destinačný manažment miestnej turistickej kancelárie,
- veľmi dobrá infraštruktúra na využívanie rôznych aktivít počas pobytu klientov,
- moderný interiér (odlišný od konkurencie, ktorý sa nesie v jednotnom duchu),
- výhodné (uvádzacie) ceny,
- vysoký štandard izieb v pomere k cene,
- osobný prístup ku klientovi (bližší kontakt s personálom vzhľadom k veľkosti hotela),
- bezpečné miesto (nehrozia žiadne krádeže , parkovanie),
- tiché, priateľské a čisté prostredie,
- vysokorychlostné internetové pripojenie zdarma,
- nové wellness zdarma,
- požičanie bicyklov či „nord walking“ palíc zdarma.

Slabé stránky:

- hotel bol 10 rokov zatvorený pre verejnosť, chýba tým pádom kontinuita, žiadny lojálny zákazníci,
- nový hráč na pomerne nasýtenom trhu,
- nie veľmi známi a propagovaný región v očiach verejnosti (potencionálnych klientov),
- pomerne nízke ceny služieb konkurenčných podnikov v pomere s ostatnými strediskami cestovného ruchu,
- problém s obsadením kvalifikovaného a jazykovo zdatného personálu (veľká fluktuácia),
- slabá komunikácia s miestnymi a štátnymi inštitúciami.

Príležitosti:

- osobné kontakty na nové trhy (stredná Európa, Rusko),
- zvyšovaním kvality služieb a rozšírením ponuky je možné postupne zvyšovať ceny,
- vzhľadom k veľkosti hotela a tým že hotel manažuje len jedna osoba, je možné pružnejšie reagovať na aktuálnu situáciu na trhu, flexibilne meniť stratégiu podniku,
- v budúcnosti je plánovaná výstavba „Aqua Parku“, v katastri obce sa našiel prameň s termálnou vodou (pritiahlo by to novú klientelu).

Hrozby:

- vstup ďalších konkurentov na trh,
- zmena globálnej situácie, prehlbenie finančnej krízy.

9.2.7. Finančný plán (prognóza)

Plánovanie je dôležitý nástroj riadenia hotela. Pri vypracovaní plánu hotela sa využíva analýza ukazovateľov za predchádzajúce roky. Pri novootvorených hoteloch sa v prvých dvoch rokoch stanovujú skromné východiskové ciele

vo využití kapacít a skúšobné ceny pri dosahovaní tržieb za ubytovanie. Pre efektívny manažment je nevyhnutné permanentné sledovanie a porovnávanie nákladov s výnosmi (tržbami).

Náklady

Pre manažéra je veľmi dôležité ovládať výšku a štruktúru nákladov svojho zariadenia. Kapacita hotela a jej vyťaženosť sa samozrejme odzrkadľuje tak na zvyšovaní, ako aj na znižovaní nákladov.

Náklady počiatočné:

kapitálové – investičné

Náklady na rekonštrukciu, opravy kúrenia, vodoinštalácie, elektroinštalácie, stavebné úpravy, bezpečnostné a protipožiarne opatrenia, maľovanie, príprava priestorov, vybavenie izieb, kúpeľní, odbytových stredísk nábytkom, sanitou, informačnou technológiou, technickými zariadeniami, ostatným doplnkovým materiálom ako koberce, závesy či záclony, obrazy, lôžkoviny, posteľná bielizeň, toaletná bielizeň, atď. Náklady spojené s povoleniami, s registráciou, založením spoločnosti, poplatkami,

Náklady prevádzkové:

a) stále fixné – nepružné

Tabuľka 8 Prehľad mesačných nákladov

<i>Mesačné fixné náklady</i>	<i>Suma v EUR</i>
<i>Energie – elektrika</i>	550,-
<i>- topný olej, plyn</i>	1500,-
<i>Komunálny odpad, vodné-stočné</i>	500,-
<i>Poplatky – televízia - autorské poplatky, káblová TV, ORF – rakúskej verejnoprávnej televízií a rozhlasu</i>	160,-
<i>Poplatky – úrady (živnostenský, finančný, stavebný, pracovný, notárske poplatky</i>	300,-

<i>Poplatky – členské, združenia, Mestský úrad - dane</i>	180,-
<i>Daňový poradca, účtovník</i>	380,-
<i>Poistné –majetok, budova, pozemky, auto</i>	580,-
<i>Telekomunikácie, mobilný operátor, internetový poskytovateľ</i>	150,-
<i>Poplatky – bankové</i>	40,-
<i>Provízie – platby bankomatovými kartami</i>	80,-
<i>Provízie – distribučné kanály</i>	120,-
<i>Revízie zariadení – protipožiarne zariadenia, plynové zariadenia, komíny, elektrické zariadenia atď.</i>	60,-
<i>Mzdové náklady + odvody za zamestnancov</i>	7300,-
<i>Informačné technológie, správa web. stránok</i>	200,-
<i>Náklady na dopravu, pohonné hmoty, údržba</i>	200,-
SPOLU:	12300,-

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

b) variabilné – pružné

Tabuľka 9 Prehľad mesačných flexibilných nákladov

<i>Mesačné flexibilné náklady</i>	<i>Suma v eurách</i>
<i>Nákupy spotrebného materiálu</i>	
<i>- na administratívu, kancelárske</i>	40,-
<i>- čistiace prostriedky</i>	250,-
<i>- na údržbárske práce</i>	50,-
<i>- výbava izieb a kúpení</i>	50,-
<i>Náklady na propagáciu, reklamu, prospekty, inzeráty...</i>	120,-
<i>Náklady na tovar a suroviny – kuchyňa, bar, ostatné odbytové strediská</i>	3200,-
SPOLU:	3710,-

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

Výnosy

Rakúšania v cenníkoch za ubytovanie uvádzajú vždy cenu za osobu a nie za izbu. Preto pri plánovaní výnosov za ubytovanie sa bude vychádzať z ceny za prenocovanie jednou osobou. Východiskovým ukazovateľom hotela je stav ubytovacej kapacity, ktorý je daný počtom lôžok (izieb).

Ubytovacie služby

- kapacita: 40 postelí,
- priemerná cena za jedno lôžko: 30,- €,
- 100% vytťaženosť,
- $40 \text{ lôžok} \times 30,- \text{ €} = 1\,200,- \text{ €} / \text{deň},$
 $\times 365 \text{ dní} = 438\,000,- \text{ €} / \text{rok},$
 $: 12 \text{ mesiacov} = 36\,500,- \text{ €} / \text{mesiac}.$

Tabuľka 10 Mesačné výnosy za ubytovanie pri jednotlivjej percentuálnej vytťaženosťi

Vytťaženosť	20,00%	30,00%	40,00%	50,00%	60,00%	70,00%	80,00%
Ubytovanie	7300	10950	14600	18250	21900	25550	29200

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

Stravovacie – gastronomické služby

Kuchyňa

Pri výnosoch za stravovanie je počítaná cena za raňajky 5,- € / os. a cena za večere 10,-€ / os. Tržby za stravovacie služby pre „a' la carte“ hostí a z rôznych spoločenských, firemných a rodinných akcií nie sú započítane, nakoľko je ťažko odhadnúť a predvídať ich výšku.

Tabuľka 11 Výnosy zo stravovania sú viazané s ubytovaním k jednotlivej percentuálnej vyťaženosť

Vyťaženosť		20		30		40		50		60		70		80
% klienti	R	V	R	V	R	V	R	V	R	V	R	V	R	V
100	1216	2433	1825	3650	2433	4866	3041	6083	3650	7300	4258	8616	4866	9733
90	1094	2190	1642	3285	2190	4380	2737	5475	3285	6570	3832	7664	4380	8760
80	973	1946	1460	2920	1946	3893	2433	4866	2920	5840	3406	6813	3893	7786
70		1703		2555		3406		4258		5110		5961		6813
60		1450		2190		2920		3650		4380		5110		5840
50		1216		1825		2433		3041		3650		4258		4866
Výnosy		2310		3467		4623		5778		6935		8090		9246

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

Vysvetlivky: vyťaženosť – percentuálna vyťaženosť ubytovania,

R – raňajky,

V – večere.

Výnosy (tržby) za stravovanie spolu, pričom je brané, že 90 % klientov si objedná raňajky (keďže sú viazané s ubytovaním) a každý druhý klient si objedná aj večeru.

Reštaurácia – Nápoje (alkoholické, nealkoholické, teplé)

Výnosy (tržby) sú počítané tak, že každý klient minie pri stravovaní cca 3,- € na nápoje (viazané ku konzumácií jedla). Počet klientov sa odvíja od výnosov za večere delené cenou za jednu večeru.

Tabuľka 12 Výnosy za nápoje

% vyťaženosť		20		30		40		50		60		70		80
Výnosy	3x	231	3 x	347	3 x	462	3 x	578	3 x	694	3 x	809	3 x	925
Nápoje		693		1041		1386		1734		2082		2427		2775

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

Bar - Nápoje a doplnkový tovar (bar a ostatné spoločenské miestnosti)

Výnosy (tržby) za nápoje – občerstvenie v priestoroch hotela (bar, spoločenské miestnosti, kino, školiace priestory, terasa, wellness).

Tabuľka 13 Počet klientov a tržby

<i>Vyťaženosť</i>	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %
<i>Počet klientov</i>	243	365	486	608	730	851	973
<i>Tržby €</i>	1215	1825	2430	3040	3650	4255	4865

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

Vysvetlivky: prvý riadok – počet ubytovaných klientov za mesiac pri jednotlivjej vyťaženosťi,

druhý riadok – mesačné tržby za nápoje klientov ak počítame konzumáciu 5,- €/os./deň.

Wellness služby

Výnosy (tržby) za wellness sú hypotetické s kalkuláciou, že každý deň využije wellness služby 30 % ubytovaných klientov, pričom je počítané 10,- € za vstup/osoba (v balíkoch služieb je vstup do wellness pre klientov hotela zdarma).

Tabuľka 14 Tržby za wellness

<i>Vyťaženosť</i>	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %
<i>Počet klientov</i>	243	365	486	608	730	851	973
<i>Tržby €</i>	729	1095	1458	1824	2190	2553	2919

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

Ostatné – doplnkové služby

Výnosy (tržby) za ostatné služby (internet, zapožičanie športových a hracích potrieb, prenájom priestorov, kino, pranie a žehlenie, sprostredkovateľské a ostatné doplnkové služby), taktiež veľmi hypotetické, pričom je počítané že 30 % využije tieto služby á 5,- €/osoba/deň.

Tabuľka 75 Tržby za doplnkové služby

<i>Vyr'áženosť</i>	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %
<i>Počet klientov</i>	243	365	486	608	730	851	973
<i>Tržby €</i>	364	547	729	912	1095	1276	1460

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

Predpokladané výnosy (tržby) za všetky poskytnuté služby/mesiac je možné vidieť v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 86 Tržby za poskytnuté služby za mesiac

<i>Vyr'áženosť</i>	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %
<i>Ubytovanie</i>	7300	10950	14600	18250	21900	25550	29200
<i>Strava</i>	2310	3467	4623	5778	6935	8090	9246
<i>Nápoje/rest.</i>	693	1041	1386	1734	2082	2427	2775
<i>Nápoje/bar</i>	1215	1825	2430	3040	3650	4255	4865
<i>Wellness</i>	729	1095	1458	1824	2190	2553	2919
<i>Ostatné</i>	364	547	729	912	1095	1276	1460
<i>Spolu</i>	12 611	18 925	25 226	31 538	37 852	44 151	50 465

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

Tabuľka 17 Celkové ročné tržby hotela

<i>Vyr'áženosť</i>	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %
<i>Celkové ročné výnosy/tržby</i>	151 332	227 100	302 712	378 456	454 224	529 812	605 580

Zdroj: Spracované autorom na základe interných materiálov hotela

Konečná tabuľka ukazuje predpokladané výnosy za rok pri jednotlivých percentuálnej vyťažnosti. Aby bola prognóza výnosov čo najvierohodnejšia, je potrebné zobrať do úvahy štatistické ukazovatele z rakúskeho „STATISTIK AUSTRIA“.

Tabuľka 98 Vyťaženosť hotelov v % v zimnej a letnej sezóne od 2001 do 2011

Rok	Spolkové krajiny									
	Burgenland	Kärnten	Nieder- österreich	Ober- österreich	Salzburg	Steiermark	Tirol	Vorarlberg	Wien	Österreich
Zimná sezóna										
2000/ 01	19,9	17,6	19,2	19,5	34,5	24,5	37,4	35,0	43,9	31,2
2001/ 02	20,7	18,2	18,5	20,2	37,0	24,2	38,6	36,4	41,9	32,2
2002/ 03	19,2	18,9	18,0	19,8	36,4	24,9	39,5	36,7	44,2	32,5
2003/ 04	19,4	19,7	19,5	20,5	36,9	24,7	40,1	36,9	47,5	33,2
2004/ 05	18,2	20,0	19,2	20,5	38,3	24,6	40,4	36,6	45,6	33,4
2005/ 06	19,8	21,0	20,0	20,6	38,8	25,2	40,0	36,2	48,6	33,7
2006/ 07	21,2	22,4	20,7	21,7	37,9	24,5	38,9	33,7	48,7	33,2
2007/ 08	20,9	23,3	22,0	22,1	40,0	26,7	41,2	38,1	49,1	35,2
2008/ 09	21,6	22,5	21,2	21,9	38,3	26,4	40,9	37,6	44,5	34,3
2009/ 10	21,6	22,5	21,2	21,6	38,0	26,3	40,4	36,6	47,3	34,2
2010/ 11	21,9	21,4	21,5	22,6	37,3	26,5	40,0	34,8	48,7	33,9
Letná sezóna										
2001	39,0	27,9	31,0	31,3	25,1	28,0	25,6	25,1	58,0	28,3
2002	40,0	31,1	29,9	31,4	26,4	27,3	27,1	25,7	57,0	29,4
2003	38,2	30,9	30,5	32,2	26,5	27,5	27,2	25,9	59,1	29,6
2004	36,4	29,2	30,8	31,4	26,7	25,9	26,6	25,8	60,4	29,1
2005	38,0	28,8	30,5	31,2	26,7	26,9	26,5	24,7	61,7	29,1
2006	37,4	27,9	30,4	31,2	27,0	26,8	25,9	23,9	62,8	28,9
2007	38,9	29,3	31,3	31,9	27,4	27,3	26,9	23,0	63,5	29,6
2008	39,8	30,1	32,3	32,8	27,6	28,5	26,9	25,8	60,6	30,2
2009	39,6	29,7	30,9	32,0	27,0	28,0	26,6	25,7	56,8	29,6
2010	39,9	29,3	31,3	31,2	27,8	28,2	27,4	25,4	62,9	30,3
2011	39,8	29,8	31,5	32,6	28,3	29,2	28,0	26,7	61,7	31,0

Zdroj: Spracované autorom na základe údajov STATISTIK AUSTRIA, tourismusstatistik-bestandsstatistik

Tabuľka 19 Vytáženost' lôžok podľa kategórií ubytovacích zariadení v % v rokoch 2000 až 2010

Rok	Triedy a kategórie ubytovacích zariadení									
	5*/4*Hotely	3* Hotely	2*/1*Hotely	Komerčné ubytovacie zar. spolu	Súkromné ubytovanie /nie na farmách	Súkromné ubytovanie na farmách	Súkromné prázdninové byty/domy nie na farmách	Súkromné prázdninové byty/domy na farmách	Súkromné ubytovacie zar. spolu	Spolu ¹⁾
Zimná sezóna										
2000	46,2	32,7	25,8	35,2	20,4	15,8	26,6	18,4	22,2	31,2
2001	47,3	34,6	27,1	36,2	21,1	17,0	27,5	18,5	23,0	32,2
2002	47,0	35,5	27,3	36,7	20,7	16,8	27,5	19,6	23,0	32,5
2003	48,7	35,2	26,9	37,5	21,1	16,7	27,5	19,8	23,2	33,2
2004	49,1	34,6	28,0	37,7	21,3	17,1	27,5	20,2	23,5	33,4
2005	50,0	35,9	27,2	38,2	20,9	16,9	26,9	20,1	23,1	33,7
2006	50,8	34,9	26,0	37,8	19,6	16,1	25,8	18,7	22,1	33,2
2007	52,0	36,9	28,7	39,7	21,4	17,1	28,2	21,4	24,3	35,2
2008	49,5	35,9	27,8	38,6	20,3	16,6	27,8	21,5	23,9	34,3
2009	49,3	35,0	27,7	38,4	19,9	16,1	27,6	21,4	23,7	34,2
2010	49,1	34,9	27,2	38,1	19,5	15,6	26,7	21,3	23,1	33,9
Letná sezóna										
2001	50,5	33,4	21,0	34,0	16,3	17,3	16,9	18,0	16,9	28,3
2002	52,0	35,0	21,9	35,2	16,7	18,5	17,3	19,4	17,5	29,4
2003	51,4	35,5	21,9	35,3	17,1	18,5	17,1	20,1	17,6	29,6
2004	50,8	34,3	21,6	34,7	16,2	17,9	16,5	19,6	16,9	29,1
2005	51,9	34,3	21,5	35,1	15,8	17,4	15,3	20,2	16,3	29,1
2006	51,7	34,5	20,7	34,9	15,1	17,4	14,5	18,4	15,5	28,9
2007	53,4	35,9	21,9	35,7	15,3	17,5	14,5	18,9	15,6	29,6
2008	52,8	36,3	22,7	36,4	15,4	18,0	14,7	19,3	15,8	30,2
2009	49,9	35,0	22,3	35,5	15,4	18,1	14,6	19,3	15,8	29,6
2010	52,1	35,6	22,7	36,3	15,1	17,7	14,6	19,7	15,7	30,3
2011	52,0	36,3	23,5	36,9	15,6	18,4	15,1	19,9	16,2	31,0

Zdroj: Spracované autorom na základe údajov STATISTIK AUSTRIA, tourismusstatistik-bestandsstatistik

Z týchto údajov sa dozvedáme, že priemerná ročná vyťaženosť hotela kategórie 3* v spolkovej krajine Salzburgland je 35 %. Tento údaj je dosť prekvapujúci, ale treba brať do úvahy, že v Rakúsku je veľmi rozšírená šedá ekonomika, kde podnikatelia nepriznávajú všetky svoje výnosy. Deje sa to hlavne v menších rodinných firmách. Taktiež je potrebné brať na zreteľ aj sezónnosť, kedy medzi jednotlivými sezónami býva väčšina menších ubytovacích zariadení z ekonomických dôvodov zatvorená.

Ročný hospodársky výsledok

Náklady: 16 010,- x 12 mesiacov = 192 120,- Eur

Výnosy: 18 925,- x 12 mesiacov = 227 100,- Eur

Hospodársky výsledok : + 34 980,- Eur

Vypracovať finančný plán na dlhšie obdobie je bezpredmetné, nakoľko až po prvých 12 až 24 mesiacoch sa budú naše čísla javiť reálnejšie.

ZÁVER

Podnikanie v hotelových službách zaznamenal v ostatných rokoch veľký boom. Je to spojené s tým, že sa postupne búrajú bariéry pre voľný pohyb osôb, cestovanie – dovolenka – sa stali súčasťou životného štýlu, konkurencia na trhu s dopravou znížila ceny na presun klientov do rôznych končín sveta. Budujú sa neustále nové ubytovacie zariadenia, rastú ako huby po daždi a tak sa stáva dnešný trh v poskytovaní ubytovacích služieb presýtený. Podnikanie v tomto segmente je do značnej miery rizikové. Výsledok ovplyvňuje veľa faktorov a je veľmi neistý.

V práci sú rozobrané kvalifikované, odborné informácie o manažovaní ubytovacieho zariadenia, ktoré majú za úlohu ozrejmiť problematiku hotelierstva potencionálnym záujemcom o podnikanie v tejto oblasti, aby si na základe východísk danej práce vedeli urobiť vierohodný obraz, čo ich čaká pri napĺňaní ich investičných zámerov.

Hotelový manažment je zodpovedný za celý chod prevádzky. V teoretickej časti sú popísané administratívne a zákonné podmienky, potrebné normy, právne a legislatívne náležitosti platné v Slovenskej republike, ktoré musí ubytovací objekt spĺňať. V zahraničí tieto podmienky korešpondujú s našimi, niektoré sú dokonca benevolentnejšie. Ďalej rozoberá organizačnú štruktúru hotela, moderné formy riadenia a úlohy manažéra hotela. Venuje sa hlavným kľúčovým oblastiam, a to zákazníkom, aktívam podniku, personálnym otázkam, tvorbe cien, kvalite poskytovaných služieb a produktivite.

V praktickej časti je vypracovaný reálny podnikateľský plán a na príkladoch navrhnuté optimálne riešenia pre úspešné manažovanie hotelového zariadenia. Najskôr je analyzovaný trh, zákazníci a konkurencia. Z týchto analýz vyplýva, že uspieť na trhu sa dá, len ak sa odlišíme od ostatných a ponúkame nové – špeciálne produkty, ktoré konkurenčné hotely nie sú schopné poskytnúť. Ďalším poznáním bolo, že pri malých ubytovacích zariadeniach nie je možné očakávať vysoké zisky a je to skôr o tom, že manažér – majiteľ hotela má rád to čo robí a práca je vlastne jeho koníčkcom. Príkladom sú stovky malých rodinných podnikov. Táto práca je veľmi časovo náročná a vyžaduje od manažmentu i

personálu flexibilitu pracovného času. Úspech v podnikaní sa nedostaví bez podpory marketingu, kam patrí marketingový mix, cena, produkt, distribúcia a marketingová komunikácia. Prax ukazuje ako dôležité je počúvať zákazníkov, reagovať na ich požiadavky, sledovať trendy a ponúkať okrem osvedčených produktov vždy aj niečo nové. Je potrebné rôznymi marketingovými formami prilákať čo najviac klientov a nebáť sa investovať do reklamy. Nová doba internetu, priniesla aj nové formy propagácie služieb, napríklad aj na sociálnych sieťach. Dôležité je sledovať vývoj tohto segmentu a zapájať sa do komunikácie s potencionálnymi zákazníkmi. V práci je prezentovaná tzv. SWOT analýza, ktorá poukazuje, či prevládajú v podnikaní silné alebo slabé stránky, aké sa ponúkajú nové možnosti, alebo či hrozia aj nejaké straty. Záver praktickej časti je venovaný finančnému plánu, kde na základe skúseností z praxe sú stanovené predpokladané náklady a výnosy podniku a predpokladaný hospodársky výsledok.

Cieľom bakalárskej práce je prispieť k ozrejmieniu manažovania hotelových služieb a teoretické i praktické východiská majú poskytnúť čitateľovi potrebné informácie pre danú problematiku.

ZOZNAM OBRÁZKOV

OBRÁZOK 1 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA HOTELA S KAPACITOU 15 AŽ 30 IZIEB	24
OBRÁZOK 2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA HOTELA S KAPACITOU DO 70 IZIEB.....	25
OBRÁZOK 3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA HOTELA S KAPACITOU DO 120 IZIEB	27
OBRÁZOK 4 OBLASTI RIADENIA MANAŽÉRA	45
OBRÁZOK 5 GRAFICKÉ ZNÁZORNENIE BODU ZVRATU.....	52
OBRÁZOK 6 MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽIEB.....	60
OBRÁZOK 7 FÁZY ŽIVOTNÉHO CYKLU PRODUKTU	64
OBRÁZOK 8 MATICA BCG	65
OBRÁZOK 9 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA HOTELA	78

ZOZNAM TABULIEK

TABUĽKA 1 KATEGÓRIE A TRIEDY UBYTOVACÍCH ZARIADENÍ	12
TABUĽKA 2 KATEGÓRIE HOTELOV A ICH MOŽNÉ TRIEDY	15
TABUĽKA 3 PLOŠNÉ ŠTANDARDY IZIEB PODĽA TRIEDY HOTELA.....	18
TABUĽKA 4 MINIMÁLNY POČET BODOV ZA FAKULTATÍVNE ZNAKY,	20
TABUĽKA 5 UKAZOVATEĽ POČTU PRACOVNÍKOV NA 1 IZBU PODĽA TRIEDY A KAPACITY HOTELA	23
TABUĽKA 6 PODIEL TRŽIEB ZA UBYTOVANIE A ZA JEDLÁ A NÁPOJE V % PODĽA TRIED HOTELOV	49
TABUĽKA 7 CENY ZA UBYTOVANIE	86
TABUĽKA 8 PREHĽAD MESAČNÝCH NÁKLADOV	90
TABUĽKA 9 PREHĽAD MESAČNÝCH FLEXIBILNÝCH NÁKLADOV ...	91
TABUĽKA 10 MESAČNÉ VÝNOSY ZA UBYTOVANIE PŘI JEDNOTLIVEJ PERECENTUÁLNEJ VYŤAŽENOSTI	92
TABUĽKA 11 VÝNOSY ZO STRAVOVANIA VIAZANÉ S UBYTOVANÍM K JEDNOTLIVEJ PRECENTUÁLNEJ VYŤAŽENOSTI	93
TABUĽKA 12 VÝNOSY ZA NÁPOJE	93
TABUĽKA 13 POČET KLIENTOV A TRŽBY	94
TABUĽKA 14 TRŽBY ZA WELLNESS	94
TABUĽKA 15 TRŽBY ZA DOPLNKOVÉ SLUŽBY	89
TABUĽKA 16 TRŽBY ZA POSKYTNUTÉ SLUŽBY ZA MESIAC.....	89
TABUĽKA 17 CELKOVÉ ROČNÉ TRŽBY HOTELA	95
TABUĽKA 18 VYŤAŽENOSŤ HOTELOV V % V ZIMNEJ A LETNEJ SEZÓNE OD 2001 DO 2011.....	90
TABUĽKA 19 VYŤAŽENOSŤ LÔŽOK PODĽA KATEGÓRII UBYTOVACÍCH ZARIADENÍ V % V ROKOCH 2000 AŽ 2010	97

POUŽITÁ LITERATÚRA

BERÁNEK, J. *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting s. r. o., 2007. 215 s. ISBN 978-80-86724-30-0.

DVOŘÁK, J. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80740-0010-2.

GÚČIK, M. *Cestovný ruch: pre hotelové a obchodné akadémie*. Slovenské pedagogické nakladateľstvo.

JOHNSON, R. *Ako zostaviť dobrý podnikateľský plán*. Bratislava: OpenWindows, 1995. 249 s. ISBN 80-8574-109-1.

Kol. aut.. *Podnikateľský plán*. Poprad: CeVeTe, 1998. 97 s. ISBN 80-9677-384-4.

PÁLFFY, A. *Outsourcing, manažment a globalizácia*. Bratislava: CS-Profi-Public, 2008. 183 s. ISBN 978-80970-0360-9.

Produktivita práce. 2008. Magazín SUCCESS. 3/2008. ISSN 1337-6659.

SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2009. 434 s. ISBN 978-8080-7828-3-2.

SLÁDEK, G. *Manažment v pohostinstve a hotelierstve*. Bratislava: Epos, 2007. 718 s. ISBN 978-80-8057-718-6.

ŠTENSOVÁ, A. *Franchising: partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava: Ekonóm, 2006. 156 s. ISBN 80-2252-247-3.

TORMA, P., DERCO, J. *Marketing v cestovnom ruchu*. Košice: AMS, 2007. 69 s.

Ubytovanie. *Kategórie ubytovania*. [online]. [cit. 2012-03-02]. Dostupné na internete: <http://ubytovanie.pro/kategorie-ubytovania1.php>

VANÍČEK, J., KŘEŠŤAN, V. *Marketing cestovního ruchu*. Praha: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2007.

Vyhláška č. 277/2008 Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky z 26. júna 2008, ktorou sa ustanovujú klasifikačné znaky na ubytovacie zariadenia pri ich zaradovaní do kategórií a tried.

Zákon č. 513/1991 Z. z. o živnostenskom podnikaní, odsek 1, § 6.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Roman Repa

Odbor: Management cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Management ubytovacej prevádzky hotela

Rok: 2012

Počet strán bez príloh: 94

Celkový počet strán príloh: 4

Počet titulov literatúry a prameňov: 14

Počet internetových zdrojov: 1

Vedúci práce: Doc.Ing. Dušan Chlapík, PhD.