

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Lucie ZAPLETALOVÁ

**POSOUZENÍ ATRAKTIVITY A NÁSLEDNÁ ZMĚNA
MARKETINGOVÉ STRATEGIE HOTELU OCTÁRNA s.r.o.**

*Assessment of the attractiveness and subsequent changes in marketing strategy
of Hotel Octárna s.r.o.*

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radka Šperková, Ph.D.

Brno, rok 2015

Jméno a příjmení autora: Lucie Zapletalová

Název bakalářské práce: Posouzení atraktivity a následná změna marketingové strategie Hotelu Octárna s.r.o.

Název bakalářské práce v AJ: Assessment of the attractiveness and subsequent changes in marketing strategy of Hotel Octárna s.r.o.

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radka Šperková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2015

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá marketingem a strategií v odvětví hotelnictví. Předmětem je vyhodnocení a návrh na zlepšení marketingové koncepce hotelu Octárna s.r.o. ve městě Kroměříž. Práce nabízí zajímavý pohled na využití marketingu v praxi. Teoretická část práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola shrnuje teoretické poznatky z managementu, v druhé kapitole je rozebrán marketing, marketingový mix, marketingová komunikace a segmentace zákazníků. Třetí kapitola se zabývá analýzou prostředí managementu a metodami formulace strategií. Ve čtvrté kapitole je nastíněn historický vývoj hotelnictví a služeb, které hotel poskytuje. V praktické části bakalářské práce je charakterizován hotel a jeho poloha. Je zde uvedený současný stav marketingového mixu, komunikace a segmentace zákazníků hotelu. Následně je posouzena atraktivita odvětví, konkurenční pozice hotelu a vytvořena matice GE. Závěrečná část obsahuje návrhy na zlepšení současné marketingové strategie hotelu.

Annotation:

This bachelor thesis deals with marketing and strategy in the hotel industry. The subject of this thesis is the evaluation and the proposal to improve the marketing concept at Octárna Ltd. in Kroměříž. This work offers an interesting insight into the use of marketing in practice.

The theoretical part of the thesis is divided into four chapters. The first chapter summarizes theoretical knowledge of management; in the second chapter marketing, marketing mix, marketing communication and customer segmentation are analyzed. The third chapter deals with analysis of environmental management and the formulation of strategy methods. In the fourth chapter there is an outline of the historical development of the hospitality and services that the hotel provides. The characteristic and the location of the hotel are included in the practical part of the thesis. It is said there about the current state of the marketing mix, communication and customer segmentation hotel. Subsequently, the attractiveness of the industry, the competitive position of the hotel and a matrix GE are assessed and created. The final section contains suggestions to improve the current marketing strategy hotel.

Klíčová slova: hotel, strategie, matice GE, atraktivita odvětví, marketingový mix, komunikační mix, segmentace zákazníků.

Key words: hotel, strategy, matrix GE, the attractiveness of the sector, marketing mix, communication mix, customer segmentation.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Posouzení atraktivity a následná změna marketingové strategie Hotelu Octárna s.r.o. vypracovala samostatně pod vedením Ing. Radky Šperkové, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 10. dubna 2015

.....
Lucie Zapletalová

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Radce Šperkové, Ph.D. za pomoc a vedení při mé bakalářské práci. Také bych chtěla poděkovat své rodině, která mě po celou dobu studia a zpracování bakalářské práce podporovala.

OBSAH

1	ÚVOD	9
I.	TEORETICKÁ ČÁST.....	10
2	Management	11
3	Marketing	12
3.1	Marketingový mix	12
3.1.1	Produkt	13
3.1.2	Cena.....	14
3.1.3	Distribuce	14
3.1.4	Propagace	15
3.1.5	Lidé.....	15
3.2	Marketingová komunikace	15
3.2.1	Reklama.....	16
3.2.2	Osobní prodej	16
3.2.3	Přímý marketing	16
3.2.4	Public relations (PR)	16
3.2.5	Podpora prodeje.....	17
3.3	Segmentace trhu	17
3.3.1	Geografická segmentace	17
3.3.2	Demografická segmentace	18
3.3.3	Psychografická segmentace.....	18
3.3.4	Behaviorální segmentace.....	18

4	Strategický management	19
4.1	Analýza prostředí managementu	20
4.1.1	Vnější prostředí	20
4.1.2	Vnitřní prostředí	22
4.2	Metody formulace strategií	23
4.2.1	Matice GE	23
5	Hotelnictví	25
5.1	Historie a vývoj hotelnictví	25
5.2	Hotel	25
5.2.1	Hotelové služby a jejich charakteristika	26
II. PRAKTICKÁ ČÁST		27
6	CÍL A METODIKA	28
7	Charakteristika hotelu Octárna	29
7.1	Základní údaje o společnosti	29
7.1.1	Poloha a popis hotelu	29
7.1.2	Zajímavosti v okolí hotelu	30
7.2	Analýza marketingového mixu	30
7.2.1	Produkt	31
7.2.2	Cena	32
7.2.3	Distribuce	35
7.2.4	Propagace	36
7.2.5	Lidé	36
7.2.6	Marketingový mix – doporučení	37

7.3	Analýza komunikačního mixu	38
7.3.1	Reklama.....	38
7.3.2	Osobní prodej	38
7.3.3	Přímý marketing	39
7.3.4	Public relations	39
7.3.5	Podpora prodeje.....	40
7.3.6	Marketingová komunikace – doporučení	40
7.4	Segmentace zákazníků	41
7.4.1	Segmentace zákazníků - doporučení	42
7.5	Matice GE	43
7.5.1	Atraktivita odvětví hotelnictví	43
7.5.2	Pozice hotelu Octárna na trhu	47
7.5.3	Tvorba matice GE	51
7.6	Návrh strategií pro hotel Octárna	52
7.6.1	Kalkulace nákladů při zavedení marketingových návrhů.....	55
8	ZÁVĚR.....	59
	POUŽITÉ ZDROJE.....	61
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	64

1 ÚVOD

Marketing je proces řízení, kdy jednotlivci nebo skupiny lidí usilují o zvýšení životního standartu prostřednictvím směny produktu či služby. Často bývá chápán jako umění prodávat produkty, přestože prodej není jeho nejdůležitější součástí. Dobře vytvořený marketing je základem pro úspěch. Dle Petera Druckera (1992) „*Je marketing tak základní věcí, že nemůže být považován za zvláštní činnost. Na celý podnik musí být nahlíženo z pohledu konečného výsledku, tj. z úhlu zákazníka. Úspěch podniku nezávisí na výrobcí, ale na spotřebiteli.*“ Podstatou marketingu v hotelnictví je orientace na zákazníka a snaha nabídnout mu službu, která uspokojí jeho potřeby a požadavky. Specifikum pro hotel je nabídka služby místo produktu a jeho hlavní cíl spočívá v získání a udržení stálého zákazníka. Konečným výsledkem dobře vedeného podniku je zisk (Kotler, 2001). Moderní marketing se začal rozvíjet v padesátých letech 20. století. Po druhé světové válce poptávka převyšovala nabídku a cílem bylo vyrobit, co nejvíce zboží. Postupem času byl trh poptávkou nasycen a nastal přebytek. Zákazník si začal vybírat, kterou službu či výrobek koupí. Kotler (2001) poukazuje, že současný marketing je založen na úsilí oslovit méně potencionálních, ale více perspektivních zákazníků. V dnešní době, kdy nabídka převyšuje poptávku, je konkurenční boj mezi hotely stále větší. Velmi často dochází k změnám preference v typu ubytování. Hosté ubytovacích zařízení očekávají, co nejvyšší kvalitu za poskytované služby, aniž by přihlíželi na kategorii či klasifikaci podniku, ve kterém se ubytovali. Tyto faktory tlačí k snižování cen za poskytované služby a vytváření nových marketingových strategií. Marketingové strategie jsou jedinou bezpečnou zbraní, která je podnikům v boji proti konkurenci povolena. Pomocí různých nástrojů např. marketingového mixu, marketingové komunikace se může hotel dostat do podvědomí potencionálních zákazníků. S vysokou konkurencí se potýká také hotel Octárna v Kroměříži, na který je tato práce zaměřena. Roční obsazenost kapacity hotelu se pohybuje okolo 41,3%. Vzhledem k nízké obsazenosti hotelu potřebuje hotel změnit nebo vylepšit své současné marketingové strategie. Ty budou posouzeny a navrženy na základě kvalitního a podrobného rozboru, jejichž výsledkem by měl být zvýšený počet hotelových hostů. Následná výška jejich spokojenosti se službami se odrazí v ziscích a vyšším postavení na trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

2 MANAGEMENT

Pojem management nejvíce vystihuje české slovo řízení. Podle Tiché a Hrona (2003) ve světové odborné literatuře je možno najít desítky až stovky definic pojmu „management“, které se snaží, co nejdůstojněji vymezit jeho obsah. Bělohlávek, Košťan a Šuler (2006) uvádí, že management k dosažení cílů organizace používá postupy systematického plánování, organizování, kontrolování a vedení lidí. Podle Koontzea Wehricha (1993) se pojetí management skládá ze tří hledisek:

- Management zdůrazňující úlohu vedení lidí
- Management jako funkce, které vykonávají vedoucí pracovníci
- Management jako předmět studia a jeho účel

Management lze rozdělit podle zaměření na jednotlivé oblasti (viz Obr. 1).



Obrázek 1: Základní rozdělení managementu
Zdroj: Pošvár, Žufan, Tomšík (2004)

Práce bude zaměřena pouze na vybrané části managementu – marketing (viz Kapitola 2) a strategický management (viz Kapitola 3).

3 MARKETING

Definice marketingu má dva přístupy - sociální a manažerský. Sociální přístup poukazuje na roli marketingu ve společnosti, kdy jednotlivci nebo skupiny usilují o zvýšení životního standartu prostřednictvím tvorby nabídky a směny produktu či služby s ostatními. Manažerský přístup v marketingu bývá často chápán jako umění prodávat produkty, přestože prodej není jeho nejdůležitější částí. Je pouze špičkou ledovce (Kotler, 2001). Podle Druckera (1992) bude určitá potřeba prodeje existovat neustále. Cílem marketingu je dokonale rozpoznat zákazníka a jeho potřeby, tak aby si výrobek pro něj určený, byl vždy plně připraven koupit.

Marketingové nástroje slouží k získávání nových a udržení stávajících zákazníků, a to pomocí různých postupů, metod a technologií. Mezi základní nástroje marketingu patří tzv. marketingový mix neboli 4P (viz Kapitola 2.1) - produkt, cena, propagace, distribuce (Kotler, 2001). Existují také různé modifikace marketingového mixu, kupříkladu 5P, 7P a 8P.

Marketingová komunikace (viz. Kapitola 2.2) je jakákoliv forma komunikace, která se snaží ovlivnit postoj a chování zákazníka k nákupu produktu nebo služby. Komunikační mix zahrnuje prodej, reklamu, vztahy s medií, obal, internet, ústní sdělení, místo prodeje atd. (Smith, 2000).

Segmentace trhu je v marketingu nepostradatelnou součástí (viz Kapitola 2.3). Jedná se o rozdělení velkého trhu do menších tržních částí (skupin lidí). Tyto skupiny se vyznačují stejnými potřebami, ale zároveň odlišnými od ostatních skupin, proto tedy vyžadují rozdílné produkty a marketingový mix (Smith, 2000).

3.1 Marketingový mix

Marketingový mix se dle jednotlivých autorů může různit. Podle Kotlera (2001) definice marketingového mixu zní „*je to soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu*“.

Foret (2008) uvádí marketingový mix jako potřebu zacílit na konkrétního zákazníka. „*Jde o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných připravených k tomu, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového zákazníka. Marketingový mix tak sestává ze všeho, čím*

firma může ovlivnit poptávku po své nabídce“. Z uvedených definic vyplývá, že marketingový mix tvoří vzájemně propojené základní čtyři prvky, tzv. 4P.

- product – výrobek, služba
- price - cena
- promotion - propagace
- place - místo, distribuce

V hotelnictví důležitou roli sehrávají i jeho zaměstnanci – lidé. Lidský faktor lze považovat za pátý marketingový nástroj (Királ'ová, 2006).

3.1.1 Produkt

„Produkt je cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb nebo přání“ (Kotler, 2001).

V ubytovacím zařízení se nejedná o výrobek, ale o službu. Host hotelu očekává různé druhy služeb, nejen ty základní (ubytování, stravování), ale i doplňkové (bazén, posilovna, sauna, tenisové kurty).

Důležité je místo, kde je hotel lokalizován. Může pro něj představovat různé výhody. Hosté dávají přednost hotelu, který je od ostatních hotelů něčím odlišný, který představuje něco, co host nenajde doma ani u konkurence. K tomu může využít přírodního prostředí v kombinaci se sportovně-rekreačními zařízeními, společensko-zábavními službami, stravovacími a ubytovacími službami (Királ'ová, 2006).

Podle Királ'ové (2006) je konkurenční výhoda dobrá strategická poloha. Hotel může být postavený v prostředí přírody, blízkosti národních parků, chráněných rezervací, velkých jezer, velehor, ale i v centru města. Pozornost by se měla být zaměřená i na externím prostředí hotelu, protože host vnímá jak pořádek okolo hotelu, tak i v jakém jsou stavu chodníky nebo samotná budova.

Také na interiér hotelu je kladen velký důraz. Ovlivňuje zákaznickou představu o kvalitě služeb, které mu mají být poskytovány. Pomocí architektů a designerů vznikají ubytovací zařízení, které se vyznačují specifikou a individuální atmosférou.

Stejně jako v ostatních odvětví národního hospodářství, i v hotelu je nutné neustále inovovat a nabízet nové služby. Trh se vyvíjí velmi dynamicky, proto se potřeby hostů mění a o některé služby ztrácejí zájem, jejich prodej klesá, až je hotel přestane nakonec poskytovat (Királ'ová, 2006).

3.1.2 Cena

Cena hraje velmi důležitou roli při podpoře prodeje, pro většinu hostů je důležitým faktorem. Tvorbu ceny ovlivňují vnější a vnitřní faktory. Do vnějších faktorů můžeme zařadit poptávku cílových segmentů, změnu kurzu měny, cenovou konkurenci, sezónní výkyvy, změny v legislativě. Vnitřní faktory zahrnují kvalitu a image v poskytovaných službách, množství pokojů v hotelu, lokalizace hotelu, marketingové a strategické cíle, kterých chce hotel dosáhnout (Kotler, 2001).

V zájmu komplexní cenotvorby využívá hotel strategické a taktické ceny.

Strategickou cenu produktu (služby) hotel uvádí v katalogích, internetu, ve smlouvách cestovních kanceláří. Určuje se pomocí strategických rozhodnutí (pozicí na trhu, očekávaným ziskem, kvalitou produktu, hodnotou a životním cyklem produktu). V určitém časovém období je neměnná. Cenu může hotel měnit z minuty na minutu, hodinu, každý den, týden, měsíc. Cena reaguje na změny trhu bez ohledu na to, jak kvalitní produkt je. Taktickou cenu hotel silně propaguje, protože se především využívá k prodání přebytečných ubytovacích kapacit (Királ'ová, 2006).

3.1.3 Distribuce

Distribuce je důležitým marketingovým nástrojem. Představuje způsob, jakým se produkt dostane k cílovému zákazníkovi tzv. distribuční cestou. Rozlišují se přímé a nepřímé distribuční cesty.

V přímé distribuční cestě nevyužívá hotel zprostředkovatele, ale produkt prodává přímo zákazníkům, například osobně v recepci hotelu, telefonicky nebo emailem.

Nepřímá distribuční cesta zahrnuje tři kategorie zprostředkovatele. Jedná se o tour operátory, kteří vytvářejí pobyty, publikují je v katalogích a následně prodávají cestovním kancelářím (agenturám) nebo přímo zákazníkovi (Jakubíková, 2009).

Cestovní kanceláře nakupují zájezdy a pobyty vytvořené tour operátory, podle požadavků svých zákazníků. Prodávají více služeb hotelu na trzích, kam samotný hotel nemá přístup, čímž mu šetří náklady a čas.

Existují i speciální distribuční cesty. Tyto cesty hotel využívá, je-li zaměřený na incentivní a kongresový produktový mix. Prodávají se klubům, asociacím, důležitým osobám, majitelům úvěrových karet. Taktéž se využívají subjekty s nepřímou vazbou k hotelu. Cílem je zvýšit povědomí hotelu pomocí soutěží v časopisech, inzerci v novinách apod.)

Každý ze zprostředkovatelů ovlivňuje úspěšnost hotelu na trhu. (Királ'ová, 2006).

3.1.4 Propagace

Cílem propagace je zákazníkům něco sdělit, je velmi důležitá pro zvýšení zájmu o hotel a služby, které poskytuje. Hlavním úkolem je seznámit potencionální zákazníky s nabízeným produktem za účelem koupě, zvýšení zisku a zajištění výhodné pozice hotelu na trhu. Důležitou roli hraje i upevňování vztahů se zákazníky, uspokojovat jejich potřeby a vytvořit si opakující se klientelu (Jakubíková, 2009).

3.1.5 Lidé

Lidé hrají důležitou roli v základním předpokladu dobře fungujícího podniku (hotelu). Služby hotelovým hostům poskytují zaměstnanci hotelu oproti managementu, který se zřídka dostane do kontaktu se zákazníkem, proto je důležité, aby byli srozuměni s vizí a cíli hotelu. Důležité je také kvalitní proškolení a správná motivace k dobře odvedené práci (Jakubíková, 2009).

3.2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace označuje prostředky, kterými firmy přímo nebo nepřímo informují, přesvědčují a připomínají produkty nebo značky spotřebitelům za účelem prodeje. Hotel ke komunikaci se zákazníky využívá různé komunikační nástroje, které vytváří komunikační mix. Komunikační mix slouží k ovlivňování zákazníků k nákupu produktu (Jakubíková, 2009). Základní komunikační nástroje jsou reklama, osobní prodej, přímý marketing, public relations a podpora prodeje (Kotler, Keller 2012).

3.2.1 Reklama

Reklama (viz. Kapitola 2.1.4) je veřejným způsobem komunikace, má neosobní charakter, propůjčuje zdání všeobecného uznávání produktu, ale není tolik přesvědčivá jako obchodní zástupce. Prodejci umožňuje sdělení mnohokrát opakovat a kupujícímu je umožňuje přijmout a porovnat se sdělením jiných konkurentů. Ztvárňuje firmu a její produkty prostřednictvím uměleckého využití zvuku a barev. Některé formy reklamy jsou velmi drahé např. televizní reklama, jiné mají náklady nižší např. inzerce v novinách. Hlavní cíl reklamy je vyvolat přesvědčení u spotřebitele, že určitá značka musí znamenat správnou hodnotu (Kotler, 2001).

3.2.2 Osobní prodej

Osobní prodej podle Jakubíkové (2009) „*Představuje osobní kontakt prodejce se zákazníkem, jehož cílem je úspěšné uzavření obchodu*“. Dle Kotlera (2001) se jedná o nejefektivnější nástroj marketingového mixu. Prodej ve srovnání s reklamou má tři výhody:

- Osobní kontakt - umožňuje živý, bezprostřední prodej mezi dvěma nebo více osobami. Každá strana může obratem reagovat na aktivity strany druhé.
- Kultivace vztahů – umožňuje vytvářet všechny druhy vztahů od prostého prodeje až po hluboká přátelství.
- Reakce – vytváří příležitost naslouchat kupujícímu a ten naopak vyslechne sdělení prodávajícího.

3.2.3 Přímý marketing

Přímý marketing (direct mail) je důležitý nositelem komunikačního sdělení. Základním předpokladem úspěšnosti je správně napsané jméno a adresa, písmo a styl dopisu, který nesmí urážet. Zasílá se pomocí letecké pošty nebo doporučeného psaní. Jsou rozesílány pohlednice, brožury, suvenýry, kalendáře, faxy, emaily. V hotelech se využívá na propagaci pokojů, konferenčních kapacit, při podpoře prodeje, ke zlepšování vztahů se stávajícími i budoucími hosty, akcionáři a zaměstnanci (Királ'ová, 2006).

3.2.4 Public relations (PR)

Cílem PR je informovat veřejnost o činnostech firmy, jejích strategických a taktických cílech a přinášet zpětné informace o reakcích veřejnosti (Jakubíková, 2009). PR dle Kotlera (2001) má tři odlišný kvalitativní prvky:

- Vysoká věrohodnost - pro čtenáře a diváky jsou nové příběhy a programy daleko věrohodnější než reklamy.
- Schopnost zaujmout nakupujícího – pomocí PR je možnost zasáhnout skupinu zákazníků, kteří se vyhýbají prodejčům a reklamě.
- Zdůrazňování důležitosti – PR vykazuje schopnost zdůrazňovat důležitost firmy.

Předpokladem úspěšnosti hotelu na trhu je dobrý vztah s veřejností. Základem je informovanost veřejnosti o činnosti, a to pravdivě a bez zkreslování. Zaměstnanci hotelu v očích hostů musí být reprezentativní a ochotní vždy pomoci (Királ'ová, 2006).

3.2.5 Podpora prodeje

Podpora prodeje se vyznačuje krátkodobými podněty, které působí na zákazníka. Hlavním cílem je zvýšit obrát firmy. Celý průběh podpory je orientovaný na zákazníka, zprostředkovatele a prodejce (Jakubíková, 2009). Účinnou složkou podpory prodeje v hotelu může být poskytnutí produktu navíc (čtyři noci za cenu tří, volný vstup do wellness), poskytnutí odvozu hostů na letiště, uvítací koktejl, bezplatná masáž nebo při opakovaných návštěvách zřízení klubových průkazů a výhod z nich vyplývajících (Királ'ová, 2006).

3.3 Segmentace trhu

Podle Schiffmana a Kanukové (2003) je segmentace trhu prvním krokem k rozvoji úspěšné marketingové strategie. Segmentování trhu slouží právě k rozdělení potencionálního trhu na menší a větší skupiny, které se vykazují společnými znaky (Křížek, Neufus, 2014). Z hlediska úspěšnosti postavení hotelu na trhu je předpokladem neustálé zkoumání, co hosté potřebují, jak, kde, jak často a kdy to vyžadují. Segmentace trhu je nezbytná z důvodu odlišného postoje hostů k hotelu, protože hotel jedné skupině hostů může vyhovovat v plné míře, zatímco druhé jen částečně a další skupině hostů nemusí vyhovovat vůbec (Királ'ová, 2006). Nejčastěji používaná kritéria pro segmentaci jsou geografická, demografická, psychologická a behaviorální (Kotler, Keller 2012).

3.3.1 Geografická segmentace

Geografická segmentace rozlišuje trh do odlišných geografických jednotek (národy, státy, regiony, země, města, také počet obyvatel, charakter oblasti, podnebí). Hotel může přizpůsobovat svou nabídku služeb podle místních zvyků, nabízet rozdílnou komunikaci nebo odlišné marketingové úsilí (Kotler, 2001).

3.3.2 Demografická segmentace

V demografické segmentaci jsou kritéria lehce měřitelná, jako je například věk, rodinný stav, pohlaví, počet členů rodiny, životní cyklus rodiny, měsíční příjem, povolání, společná vrstva apod. Na těchto charakteristikách jsou požadavky a preference hostů často silně závislé (Királ'ová, 2006).

3.3.3 Psychografická segmentace

V tomto typu segmentace se spotřebitelé rozdělují do skupiny podle životního stylu, typu osobnosti a hodnot. Lidé pocházejí z různých oblastí a v každé z nich mohou mít podobné hodnoty a styl života. Následně vznikne poptávka po určitých produktech a způsobu prodeje. Z opačného hlediska hrozí, že lidé ve stejné demografické skupině mohou mít velmi rozdílný psychografický profil (Kotler, 2001), (Jakubíková, 2009). Pomocí této segmentace lze snadno zjistit, z jakých důvodů hosté preferují určité hotely (Királ'ová, 2006).

3.3.4 Behaviorální segmentace

Podle Kotlera (2001) „*Se zákazníci rozdělují podle jejich znalosti výrobku, postoje k němu, jeho užití nebo podle reakce na výrobek*“. Mezi kritéria behaviorální segmentace patří příležitosti, užitky, uživatelský status, status věrnosti, stupeň používání, připravenosti, postoj k výrobku (Kotler, 2001).

4 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management je moderní a rychle se rozvíjející disciplína. Hlavním úkolem je vytvářet strategie, které co nejefektivněji dosáhnout stanoveného cíle. Strategický management podle Keřkovského a Vykypěla (2006) je chápán jako neustále opakující se kroky, které začínají vymezením poslání firmy, vytyčením krátkodobých a dlouhodobých cílů dále strategickou analýzu, výběru strategií, implementací a kontrolou v průběhu jejich realizace.

Strategie je chápána jako připravenost podniku na budoucnost. Určí se dlouhodobé cíle, ke kterým podnik bude směřovat jednotlivými operacemi a podnikovými zdroji nezbytnými pro splnění daných cílů. Zároveň musí vycházet z potřeb podniku a přihlížet k změnám vnějšího i vnitřního prostředí podniku (Dedouchová, 2001).

Dle Johnsona a Scholese (2000) se proces strategického managementu skládá ze tří částí – strategická analýza, výběr strategie, implementace strategie.

V první řadě podnik identifikuje současné mise a cíle s hlavním úkolem zjištění skutečného stavu strategického řízení v daném podniku. V druhém kroku probíhají analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a na závěr podnik vybrané strategie realizuje.

Model procesu strategického řízení (viz Obr. 2).

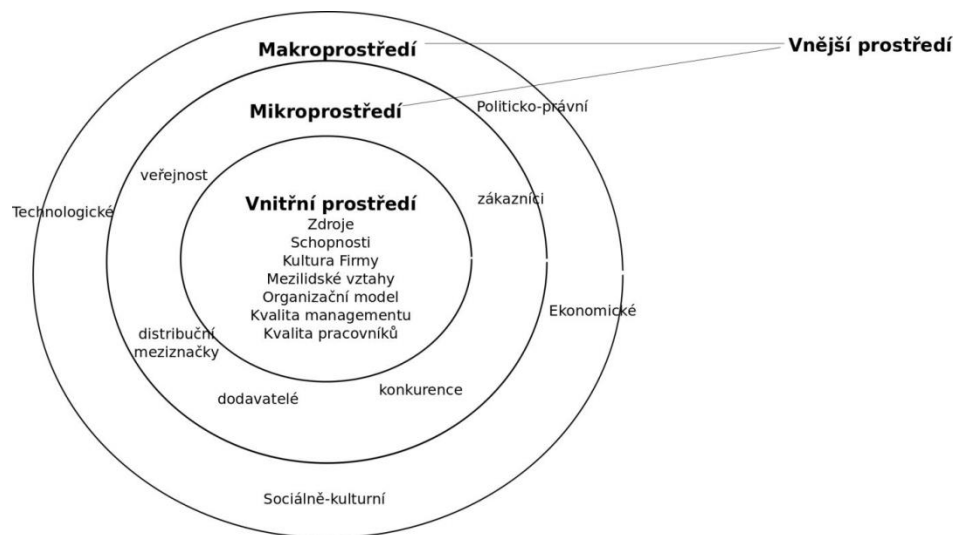


Obrázek 2: Souhrnný model prvků strategického managementu
Zdroj: Shrivastava (1994)

4.1 Analýza prostředí managementu

Prostředí managementu je prostor, který se skládá z mnoha různých kladných a záporných vlivů. Tyto vlivy ovlivňují budoucí vývoj firmy. Vytvářejí jak příležitosti, tak i hrozby, kterým management musí neustále věnovat pozornost a přizpůsobovat se jim (Kotler, 2001). Veškeré hrozby a příležitosti v okolí podniku je nutné důkladně monitorovat a analyzovat, a to například pomocí PEST analýzy, SWOT analýzy, analýzou pěti sil, atraktivity odvětví, portfolia atd. (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Prostředí podniku se člení na vnější a vnitřní prostředí. Vnější prostředí se nadále dělí na makroprostředí a mikroprostředí (Jakubíková, 2009). Dělení prostředí firmy znázorňuje obrázek č. 3.



Obrázek 3: Prostředí firmy
Zdroj: Jakubíková (2009)

4.1.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí podniku zahrnuje vše, co se nachází vně podniku. Základem analýzy vnějšího prostředí je nalézt faktory, které nějakým způsobem podnik ovlivňují. Mezi základní čtyři faktory patří – společenské, ekonomické, sociální a technologické (Váchal, Vochozka, 2013). Vnější prostředí také ovlivňují jeho konkurenti, dodavatelé a zákazníci. Využívaným nástrojem pro tuto analýzu je Porterův model pěti sil. Jednou z metod pro zkoumání vnějšího prostředí je také atraktivita odvětví, která bude popsána níže (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Atraktivita odvětví

Odvětví či obor znázorňuje skupinu firem, které vyrábí stejné nebo snadno zaměnitelné produkty či služby a uspokojují stejné potřeby zákazníků (Porter, 1994).

Atraktivita odvětví se zjišťuje pomocí analýz, které zjišťují základní hybné síly působící v odvětví a faktory. Mezi faktory ovlivňující atraktivitu prostředí podle Higginse a Vincze (1989) patří např. faktory trhu (velikost míry konkurence, sezónnost, roční míra růstu), faktory konkurence (typy konkurentů, složení, typy integrace), technologické faktory (diferenciace, patenty, autorská práva), ekonomické faktory (úspory z rozsahu, bariéry vstupu a výstupu), socio-politické faktory (zákony, vládní regulace, vliv zájmových skupin).

Během analýzy odvětví se hodnotí 15 faktorů (viz tabulka 1) a silám, jež je ovlivňují a přiřazuje se skóre 1 – 10. Pokud podmínky v odvětví umožní podniku maximálně využít všechny možné zdroje je skóre vysoké. Nízké skóre je naopak tam, kde podnik není schopný dostát požadavkům odvětví. Příklad, kdy skóre dosáhne hodnoty 150 je tzv. ideální, ale v reálném životě se téměř nevyskytuje. Skóre se pohybuje mezi 75 a 120 hodnotou. Klesne-li hodnota pod 75, je to signál upozorňující podnik k okamžité nápravě v rámci odvětví (Tichá, Hron, 2003)

Tabulka 1: Rastr pro analýzu atraktivity odvětví

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE									
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, diferenciace, Jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, Garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Tichá, Hron (2003)

4.1.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku tvoří zdroje podniku (materiální – nemateriální, finanční a lidské). Mezi ně se například řadí management a zaměstnanci podniku, organizační struktura, sociální klima, etika, likvidita, kapitál, rentabilita, know how, image, logo a technologická vybavení. Důležité je zda podnik dokáže tyto zdroje využívat a být schopen vytvářet strategie, pomocí kterých bude reagovat na příležitosti i hrozby, které nepřetržitě vznikají v jeho okolí. K tomu slouží analýzy vnitřního prostředí jako je například finanční analýza, hodnototvorný řetězec a portfolio analýzy (Jakubíková, 2013). Pomocí portfolio matice, které jsou rozebrány níže, je v bakalářské práci hodnocena konkurenční pozice firmy na trhu.

Matice hodnocení pozice firmy na trhu

Matice hodnocení pozice firmy na trhu slouží k určení směru, kam se podnik má ubírat, popřípadě k rozhodnutí zda směr změnit. Umožňuje náhled na postavení podniku na trhu a jeho budoucímu strategickému myšlení. K vytvoření matice podle Keřkovského a Vykypěla (2006) „se postupuje tak, že se nejdříve pomocí expertních odhadů kvantifikují důležitosti a síly jednotlivých vybraných faktorů podniku v rámci oboru. Obr. 4 ilustruje na konkrétním případě jednu z možností kvantifikace pro případ výrobku. A při použití bodovací stupnice z intervalu $<-5,5>$ “.

Atraktivita (body $<-5,5>$)				Pozice výrobků (body $<-5,5>$)			
Faktor	Důležitost	Síla	Skóre	Faktor	Důležitost	Síla	Skóre
Růst trhu	5	3	15	Tržní podíl	5	-4	-20
Konkurence	3	2	6	Kvalita produktu	5	-2	-10
Kapacita oboru	1	1	1	Cena	4	-3	-12
Technologie	5	4	20	Náklady	3	-1	-3
Stadium cyklu	4	-1	-4	Hospodárnost	3	-2	-6
Inface	1	-1	-1	Finanční zdroje	3	-4	-12
Vládní dotace	1	1	1	Úroveň managementu	3	1	3
Náklady surovin	4	2	8				
Umístění	2	1	2				
Tlak skupin	1	-1	-1				
Celkové skóre			47	Celkové skóre			-60
Maximální možné skóre			250	Maximální možné skóre			175
Procentní skóre = $(47 \times 100)/250 =$			18,8	Procentní skóre = $(-60 \times 100) / 175 =$			-34

Obrázek 4: Kvantifikace atraktivity oboru a pozice firmy
Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006)

4.2 Metody formulace strategií

Stěžejním bodem strategického managementu je strategický výběr. Zabývá se způsobem, jak má organizace reagovat na tlaky a vlivy okolí identifikovatelných pomocí strategické analýzy. Podnik dle rozsahu svých činností by měl navrhovat strategie v dlouhodobém horizontu. Ideální případ nastane, pokud podnik naplní očekávání těch, kteří jsou s ním spjati, vytvořením souladu mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím (Johnson, Scholes, 2000).

Podniky vytvářejí strategie s cílem odstranit konkurenci, získat konkurenční výhodu a dosáhnout nadprůměrné tvorby hodnoty, proto je nutné zvolit vhodnou strategii. Formulace strategie je velmi náročný proces vycházející z analýzy prostředí. Existuje celá řada pomocných nástrojů, jejichž hlavním úkolem je daný proces usnadnit. Patří mezi ně mimo jiné Ansoffova matice čtyř strategií, Porterovy základní konkurenční strategie, matice SPACE, matice společnosti General Electric – GE matice (Dedouchová, 2001).

4.2.1 Matice GE

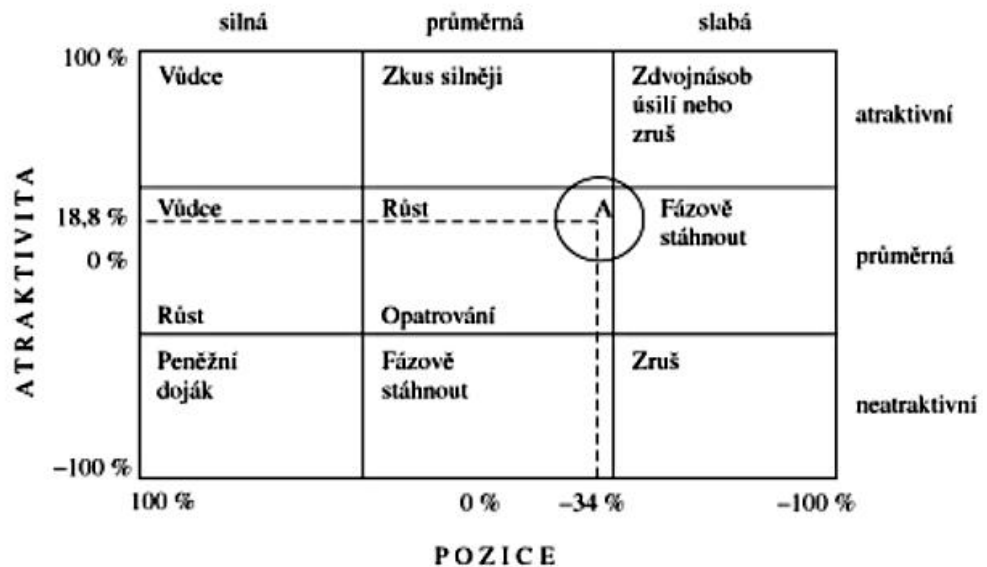
Dle Tiché a Hrona (2003) matice GE někdy je vyvinutá firmou General Electric. Používá se k hodnocení postavení podniku a jejího produktu či služby v daném oboru. Matice obsahuje devět buněk o dvou osách (viz. Obr. 5). Svislá osa znázorňuje atraktivitu podniku a vodorovná osa znázorňuje sílu podniku (jeho konkurenční pozice). Výpočet kritérií atraktivity oboru a konkurenční pozice je znázorněn (viz. Obr. 4) v předchozí kapitole.

Každá z devíti buněk má svůj název a interpretaci (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

- Vůdce – obsahuje mnoho výhod jako je vysoký relativní podíl na trhu, schopnost trž ovlivňovat, nízké náklady. Při pohybu v matici směrem dolů v důsledku životního cyklu, přejde výrobek v peněžní doják.
- Vůdce/růst – prudký růst a vysoká atraktivita je u konce. Hlavním cílem podniku je udržet pozici s maximalizací prodeje.
- Peněžní doják – tato buňka znázorňuje neatraktivnost a nízkou existenci konkurence. Výrobek je pouze prodáván bez investování dalších peněžních prostředků. Výnosy za prodaný výrobek podnik využívá na podporu nových výrobků.
- Zkus silněji – podnik udržuje nebo zlepšuje svou pozici na trhu, což je nákladné, zisky jsou malé.
- Zdvojnásob úsilí nebo zruš – výrobek se musí dostat do lepší pozice pomocí podpory

dodatečných zdrojů. Podnik musí vybrat ty výrobky, které přinášejí zisk a ostatní, na které nezbyvají finanční prostředky, je nutné zrušit.

- Růst/opatrování – vznik průměrné pozice. Podnik se musí snažit o maximální možnou výši tržeb bez rozšiřování a dotování.
- Fáze stáhnout – výrobek je lepší z trhu stáhnout.
- Zrušit – obsah slova mluví sám za sebe.



Obrázek 5: Kvantifikace atraktivity oboru a pozice podniku
Zdroj: Keřkovský, Vykypěl (2006)

5 HOTELNICTVÍ

Základní podstata hotelnictví spočívá ve výstavbě, řízení, organizování, zabezpečování provozu a poskytování hotelových služeb, jak v hotelu, tak i ve velkých hotelových řetězcích. Prvořadým produktem hotelu je poskytování ubytovacích služeb. Ubytovací služby umožňují účastníkovi cestovního ruchu se ubytovávat mimo místa jeho trvalého bydliště. Ubytovací služby jsou přechodného charakteru (Jakubíková, 2009).

5.1 Historie a vývoj hotelnictví

Již v době starověku (2000 let př. n. l. – 6. stol. n. l.) lidé podnikali různé cesty od obchodních přes diplomatické, studijní, náboženské poutě až po vojenské tažení. Cestování s sebou neslo riziko vystavování se přírodním živlům a nemocím bez možnosti přístřešku a stravy. Největším problémem cestování bylo nalézt ubytování a stravu. Noclehy poskytovali pouze soukromé osoby, neboť to patřilo k dobrým mravům (Křížek, Neufus, 2014).

Ve středověku (6. – 13. století) začali vznikat klášterní hostince a hospitia. Klášterní hostince se vyznačovali jako místa vzdělanosti a pohostinství. Uchylovali se do nich poutníci, šlechtici, kupci, studenti, ale i vydědění ze společnosti. Vedle klášterů vnikaly tzv. hospitia (špitály), kde se starali nejen o cizince, ale i o sirotky, nemocné a staré lidi. Cestujícím ale vznikala hrozba nákazy od nemocných (Ryglová, 2007).

Počátkem 14. století vznikaly zájezdní hostince, které poskytovali přístřeší i stravu. Byly označovány malovanými štíty. Teprve v polovině 19. století se začal vyvíjet typ hotelu, který známe dodnes (Křížek, Neufus, 2014).

5.2 Hotel

Hotel je komplexní, mnohorozměrná organizace, která spojuje různé lidi. V hotelovém zařízení se odehrávají důležité někdy i historické události v podobě setkání hlav států, ministrů, diplomatů či specialistů. V hotelech také lidé žijí, stravují se, baví se, cvičí, pracují, uzavírají sňatky, onemocní a umírají. Hotel je otevřen 24 hodin denně, každý den v roce a zastřešuje směsicí různých povolání, znalostí a dovedností pod jednou střechou. Poskytuje ubytování a jiné služby, od kterých host očekává kvalitu a včasnost, v jiném případě, může o zákazníky snadno přijít (Királ'ová, 2006).

5.2.1 Hotelové služby a jejich charakteristika

Již v minulosti pravou podstatu hotelu tvořili dvě základní služby – ubytovací a stravovací. Postupem času provozovatelé hotelu začali přidávat služby doplňkové.

Ubytovací služby – jsou přechodného charakteru, slouží k přenocování účastníka cestovního ruchu mimo místo obvyklého pobytu. Člení se z hlediska způsobu výstavby na pevná (hotely, motely), přenosná (stany), pohyblivá (karavany), dále podle časového využití – celoroční a sezónní a podle kategorií (Jakubíková, 2009). Kategorie ubytovacího zařízení Křížek a Neufus (2014) rozdělili:

- Hotel – poskytuje služby především stravovací a ubytování přechodného charakteru s nejméně 10 pokoji, člení se do pěti tříd.
- Hotel garni – poskytuje ubytovací služby, ale stravovací jsou velmi omezené. Podává se pouze snídaně případně drobné občerstvení během dne. Člení se do čtyř tříd.
- Motel – ubytovací zařízení, jež se nachází poblíž pozemních komunikací s možností parkování. Poskytuje ubytovací a stravovací služby avšak recepce a restaurace může být mimo ubytovací část. Člení se do čtyř tříd.
- Penzion – poskytuje nejméně 5 a maximálně 20 pokojů, má omezený rozsah doplňkových služeb, chybí restaurace. Člení se do čtyř tříd.
- Botel – ubytovací zařízení stojící v trvale zakotvené osobní lodi na řekách velkých měst. Člení se do čtyř tříd.

Stravovací služby – slouží k uspokojení základních potřeb hostů během pobytu. Krom jídla a pití hosté hledají i rozptýlení, komunikaci a různé gastronomické zážitky s prosazováním regionální kuchyně (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011).

Doplňkové služby – novodobý pokrok a vysoká míra konkurence způsobila, že provozovatelé hotelů musí rozšiřovat své služby k uspokojení zákazníku. K základním službám nabízí různé wellness procedury, fitness, kadeřnické a stylingové služby, sportovní aktivity (tenisové kurty), animační služby, Wi-Fi a mnohé jiné.

Chce-li hotel poskytovat své služby kvalitně, musí znát jednotlivé typy svých zákazníků, protože jejich znalost je základním předpokladem pro nastavení parametrů služeb, tak aby plnily očekávání hostů. Na rozdělení jednotlivých typů hostů se používá tzv. segmentace, jejíž výstup udává vcelku přesný obrázek o kategoriích hostů (Křížek, Neufus, 2014). Segmentace je v bakalářské práci podrobněji popsána v kapitole 2.3.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CÍL A METODIKA

6.1 Cíl práce

Cílem práce je návrh zlepšení současné marketingové koncepce Hotelu Octárna. Společnost se v současné době snaží zvýšit svůj podíl na trhu a vylepšit některé již nefunkční marketingové postupy, které snižují její atraktivitu v odvětví. Cílem práce proto je navrhnout způsoby pro zlepšení této situace s využitím strategického přístupu k dané problematice.

6.2 Metodika práce

Při analýze hotelu Octárna a jejího okolí bude posouzena současná marketingová situace hotelu a možnosti propagace s využitím marketingových nástrojů – marketingový mix, marketingová komunikace a segmentace zákazníků:

Marketingový mix: produkt, cena, distribuce, propagace, lidé.

Marketingová komunikace: reklama, osobní prodej, přímý marketing, public relations, podpora prodeje.

Segmentace zákazníků: geografická, demografická, psychografická, behaviorální

Pro posouzení tržní atraktivity a pozice na trhu hotelu bude využita analýza vnějšího a vnitřního prostředí.

Vnější prostředí: atraktivita odvětví

Vnitřní prostředí: matice hodnocení pozice firmy na trhu a matice GE.

7 CHARAKTERISTIKA HOTELU OCTÁRNA

Následující kapitola bude věnována základním údajům o společnosti, poloze a popisu hotelu. Dále zajímavostem a různému využití ve městě Kroměříž, které hotel může doporučit svým klientům. Popsáním marketingového a komunikačního mixu, segmentaci hostů v hotelu a následném vyhodnocení.

7.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno: Octárna s.r.o.

Sídlo společnosti: Kroměříž, Tovačovského 318, PSČ 76701

Den zápisu: 16. července 1996

IČO: 634 71 906

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní jmění: 100 000 Kč

Jednatel: Lenka Schützová, Klára Brabcová, Ing. Hana Zehnalová

Společníci: VACUTEK MORAVIA, spol. s r.o.

Předmět podnikání: Hostinská činnost, masérské, rekondiční a regenerační služby, prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (Veřejný rejstřík, Sběrka listin, 2015)

7.1.1 Poloha a popis hotelu

Hotel Octárna se nachází jen několik metrů od historického centra města Kroměříže a jeho památek. Kroměříž se řadí mezi jedny z nejkrásnějších, historických měst České republiky. V blízkosti hotelu stojí turisty vyhledávaný Arcibiskupský zámek, Květná a Podzámecká zahrada, které jsou od roku 1998 zapsané na listině světového kulturního dědictví UNESCO. Celý komplex hotelu je vystavěn na bývalém konventu budov františkánského kláštera ze 17. století. Po zrušení kláštera se budova proměnila ve vojenskou pekárnu a posléze ve výrobu octa. Název Octárna, který získal i hotel, zůstal v podvědomí obyvatel města dodnes. Hotel Octárna se řadí do kategorie čtyřhvězdičkových hotelů. V roce

1992 společnost Elma-Therm, jež vyhrála výběrové řízení, nechala zrekonstruovat všechny budovy komplexu a vystavět zde restauraci s vinárnou, penzion s refektářem a relaxcentrum. V roce 2008 získal komplex nové majitele, jejichž hlavním záměrem je udržet využití celého komplexu pro veřejnost. V samotném městě i jeho okolí se nalézá mnoho kulturních i přírodních památek (Octárna, 2009).

7.1.2 Zajímavosti v okolí hotelu

Mezi největší lákadla města Kroměříž patří již zmíněný Arcibiskupský zámek s jeho zámeckými zahradami (Arcibiskupský zámek, zahrady v Kroměříži, 2015). Zámek je dvoupatrová budova s 84 m vysokou věží. Pro veřejnost jsou zpřístupněny skoro všechny reprezentační a obytné prostory, které patří k nejhodnotnějším zámeckým interiéřům střední Evropy. V zámku se nachází zámecká obrazárna, která nabízí k zhlédnutí obrazy světového významu. Po pražské galerii je druhou nejvýznamnější v České republice. Na zámek navazují Podzámecká a Květná zahrada. Podzámecká zahrada původně sloužila jako zdroj zeleniny pro zámek, později po renesanční a barokní úpravě byla přeměněna na anglický park. O něco vzdálenější Květná zahrada patří mezi nejvýznamnější zahradní díla v celé Evropě. Hlavní dominantou zahrady je osmiboká rotunda s kopulí a dlouhá kolonáda (Atlas Česka, 2007 – 2015).

Hosté hotelu mají možnost se vydat na túru k mariánskému poutnímu místu Svatý Hostýn, který je dominantou krajinné oblasti Hostýnské vrchy. Za cíl si mohou zvolit křížovou cestu, baziliku Nanebevzetí Panny Marie nebo rozhlednu, která stojí na nejvyšším bodě hostýnského kopce (Turistika, 2007 – 2015).

Cyklostezky protínající se všemi směry města Kroměříž, jsou vhodné pro návštěvníky, kteří chtějí zpestřit svůj pobyt aktivním pohybem. Některé nabízí asfaltový povrch vhodný i pro in-line bruslení. Rodiny s dětmi mají možnost si za cíl zvolit Bařův kanál spojený s plavbou nebo například ZOO Lešnou se zámekem, jejíž originalitou je členění areálu podle kontinentů.

7.2 Analýza marketingového mixu

V první části bakalářské práce bylo uvedeno, že marketingový mix tvoří čtyři základní vzájemně propojené prvky (produkt, cena, distribuce a propagace). V hotelnictví navíc

schrávají důležitou roli i jeho zaměstnanci – lidé. Informace o hotelu jsou získané z webových stránek hotelu a od vedení a zaměstnanců hotelu.

7.2.1 Produkt

V ubytovacím zařízení se nejedná o výrobek, ale o služby, které jsou primárně děleny na ubytovací, stravovací a doplňkové.

Ubytovací služby

Ubytovací služby mají pro hotel vysoký význam, představují jeho největší příjem, a proto je důležité, aby ubytování odpovídalo očekávání hostů. Celkově hotel nabízí 53 pevných lůžek. Z toho jsou 4 jednolůžkové, 14 dvoulůžkových ve formě standart nebo standart plus. Standart plus nabízí kvalitnější vybavení, ale v blízké době vedení hotelu má v úmyslu tyto dva typy pokojů sjednotit. Pro rodiny s dětmi je k dispozici 1 rodinný pokoj, který má zvlášť ložnici pro rodiče a zvlášť pro děti. Pro náročné zákazníky je v nabídce 6 apartmánů s ložnicí a obývacím pokojem, anebo rezidence. Rezidence je orientována ve dvou podlažích o celkové obytné ploše 200 m². Nabízí 2 ložnice, z nichž jedna je vybavena manželskou postelí nadstandardních rozměrů, 2 koupelny s mramorovým obkladem, masážní vanou a sprchovým koutem, obývací pokoj, kvalitně vybavené kuchyňské studio, pracovnu, jednací salonek a zimní zahradu, která poskytuje výhled na atrium restaurace. Rezidence slouží k dlouhodobému pronájmu. Všechny ostatní pokoje jsou vybaveny s vlastním sociálním zařízením, barevnou televizí, přípojkou pro počítač, telefonem, minibarem a bezplatnou Wi-Fi. Převládají zde světlé, krémové barvy s kombinací dřeva. Veškeré prostory hotelu jsou nekuřácké.

Recepce je otevřená 24 hodin denně, každý den v týdnu. Hosté se mohou ubytovat v jakoukoliv denní či noční dobu. Střídají se dvě pracovní směny, denní a noční. Denní směna probíhá od 7:00 do 19:00 a noční směna 19:00 do 7:00.

Stravovací služby

Restaurace hotelu se 70 místy k posezení nabízí klasické i nové trendy kuchařského umění. Reprezentuje jak českou tradiční, tak i mezinárodní kuchyni, domácí moučníky, skvělá vína a nevtíravou hudbu. K přípravě jídla se využívají suroviny pocházející z blízkého okolí. Jehněčí maso se dováží z biofarmy Rudimov Bílé Karpaty, ovoce a zelenina pochází

od soukromého zemědělce Květoslava Konečného. Další dodavatele restaurace jsou například firmy Fine Fish – dovoz čerstvých ryb, Bidwest – mražené, chlazené potraviny, Gastroma – mražené drůbeží maso, uzeniny a jiné výrobky, Winelife – zásobování alkoholických a nealkoholických nápojů, převážně vín. Suroviny se obměňují podle sezónnosti. V letních měsících lze stolovat na terase restaurace nebo na jednom z hotelových nádvoří s kamennou dlažbou a teakovým nábytkem. Ve sklepních prostorách se nachází dvě místnosti. Jedna s kapacitou 30 míst a druhá, které dominuje studna, s kapacitou 20 míst. Prostory jsou vhodné pro konání oslav soukromého i firemního charakteru.

Doplňkové služby

Mezi hlavní aktivity a specializace hotelu jsou cateringové a doplňkové služby a s tím související rauty, firemní večírky, oslavy, recepce atd. Komplexnost služeb spočívá ve vyzdobení prostor, kde se má firemní, společenská nebo rodinná oslava konat, v květinovém aranžmá, přípravě hudby i ozvučení. V případě zájmu zajištění profesionálního moderátora. Hotel nabízí prostory k pronájmu, a to sál Maxe Švabinského s historickým interiérem, který je vhodný pro pořádání menších konferencí, školení, setkání s obchodními partnery nebo svateb. V minulosti sloužil jako refektář františkánského kláštera. Kapacita je maximálně 95 účastníků. K pronajmutí je také Salonek restaurant s kapacitou pro 25 osob a Zlatý salonek pro 6 osob. Hotel dále nabízí uspořádání svateb s doprovodnými službami (zajištění fotografa, živé nebo reprodukováné hudby, dopravu, ubytování, květinovou výzdobu atd.). Obřad je uskutečňován buď pod širým nebem, nebo v kapli sv. Kříže, která byla vystavěna v 17. století a v roce 1654 vysvěcena.

Hotel taktéž poskytuje svým hostům možnost parkování v uzavřeném areálu, zapůjčení PC a wellness zónu s vyhříváním bazénem, vířivou vanou a saunou. Wellness zóna je přístupná i široké veřejnosti.

7.2.2 Cena

Náklady potřebné k provozu hotelu bývají nápomocny při rozhodování, za jakou cenu bude hotel své služby poskytovat. V Kroměříži je 13 ubytovacích zařízení typu penzion a hotel v kategorii tří a čtyř hvězdiček. Vzhledem k značnému počtu konkurentů je nutnost, aby hotel sledoval ceny konkurenčních služeb. V následující tabulce č. 2 jsou zobrazeny ceny za ubytování nejsilnějších konkurentů hotelu Octárna. Vyznačují se stejnou klasifikační kategorií

čtyř hvězdiček, podobnou nabídkou služeb a vysokým hodnocení za kvalitu poskytnutých služeb v dotaznících spokojenosti návštěvníků, které jsou k nalezení na internetových portálech nabízející ubytování.

Tabulka 2: Ceník ubytovacích služeb

Název hotelu/ typ pokoje	Jednolůžkový	Dvoulůžkový	Dvoulůžkový 1 osoba	Apartment	Přistýlka
Hotel Octárna	1 190,- Kč/noc	1 900,- Kč/noc	1 190,- Kč/noc	2 600,- Kč/noc	500,- Kč/noc
Hotel La Fresca	1 200,- Kč/noc	1 700,- Kč/noc	1 400,- Kč/noc	2 500,- Kč/noc	530,- Kč/noc
Hotel U Zlatého kohouta	/	1 200,- Kč/noc	700,- Kč/noc	2 050,- Kč/noc	300,- Kč/noc
Hotel Harmony Medical & Wellness	950,- Kč/noc	1 400,- Kč/noc	1 000,- Kč/noc	/	/
Hotel a restaurant Excellent Kroměříž	1 090,- Kč/noc	1 420,- Kč/noc	/	2 600,- Kč/noc	/
Hotel Bouček	/	1 700,- Kč/noc	1 100,- Kč/noc	2 500,- Kč/noc	620,- Kč/noc

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Z tabulky č. 2 vyplývá, že ceny za pokoje v konkurenčních hotelech se nijak výrazně neliší od hotelu Octárna kromě hotelu U Zlatého Kohouta, kde ceny za ubytování jsou nižší řádově o několik stovek. V ceně je téměř u všech ubytování zahrnutá snídaně, připojení k internetu, parkování a ubytovací poplatek městu. Snídani zdarma neposkytuje pouze hotel U Zlatého kohouta a bezplatné parkování hotel Bouček.

V hotelu Octárna držitelé karty Citibank ušetří 10% slevu na ubytování. Držitelé zlaté Citi platební karty uplatní 15% slevu. Pro držitele karty Sphere card je hostům poskytnuta sleva 10% na ubytování. Hotel akceptuje poukázky typu SODEXO a EDENRD.

Náklady hotelu se především skládají z poplatků za energii, vodu, mzdy a v zimních měsících na náklady za teplo. Mnohdy bývají doplněny sezónními výkyvy například propagací, reklamou, marketingem.

V následujících tabulkách č. 3 a 4 jsou zobrazeny ceny za služby, které mohou klienti v hotelu Octárna využít.

Tabulka 3: Ceník pronájmu místností

Pronájem místností	
Sál Maxe Švabinského max. 95 osob	500,- Kč/1 hod.
Slonek Restaurant max. 25 osob	300,- Kč/1 hod.
Zlatý salonek max. 6 osob	200,- Kč/1 hod.

Zdroj: Hotel Octárna (2015)

Za pronájem dataprojektoru si hotel účtuje poplatek 1 000,- Kč

Tabulka 4: Ceník pronájmu wellness zóny

Pronájem wellness zóny	
1, 2 osoby	670,- Kč
3 a více osob	290,- Kč
Permanentka na 10 vstupů	2 500,- Kč
Děti do 5 let	Zdarma
Děti 6 - 15 let	50% sleva

Zdroj: Hotel Octárna (2015)

Ceny jsou stanoveny za pronájem celého relaxcentrum po dobu 90 minut. Pro hotelové hosty je poskytnuta sleva 10%, taktéž pro držitele Spehre card (10%) a pro majitele karet Citibank 15% sleva. Akceptovány jsou poukázky SODEXO a ENDENRED.

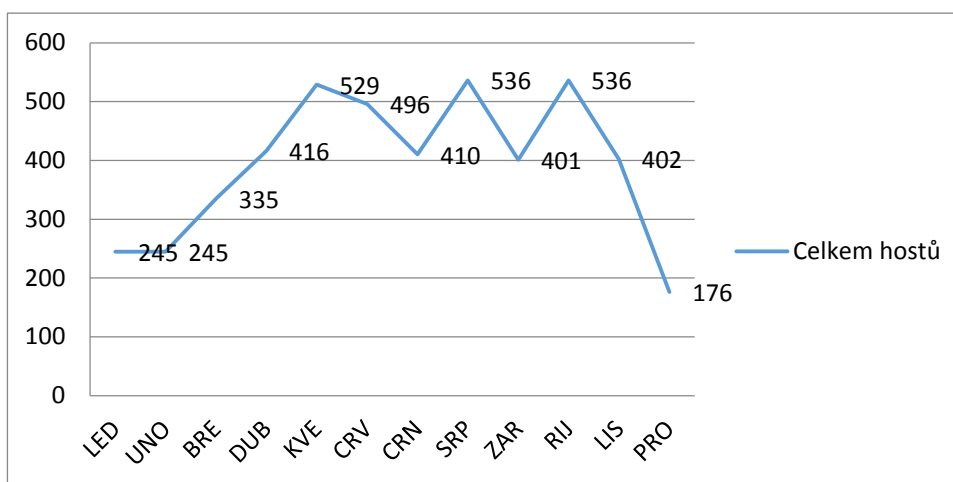
Další služby, za které si hotel neúčtuje žádné poplatky, jsou například buzení telefonem, přivolání taxislužby, faxování, kopírování v menším rozsahu, donáška jídel na pokoj z restaurace a denní tisk.

V následující tabulce č. 5 a obrázku č. 6 je znázorněna obsazenost hotelu za rok 2014, která se v jednotlivých měsících liší. Mezi nejvíce obsazené měsíce patří květen, srpen a říjen.

Tabulka 5: Obsazenost hotelu 2014

Rok 2014	LED	UNO	BRE	DUB	KVE	CRV	CRN	SRP	ZAR	RIJ	LIS	PRO
Celkem hostů	245	245	335	416	529	496	410	536	401	536	402	176

Zdroj: Hotel Octárna (2015)



Obrázek 6: Vývoj obsazenosti v jednotlivých měsících za rok 2014

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Za příčinu zvýšení obsazenosti v měsíci květnu mělo každoroční konání Moravia Food Festival, největší gastronomické akce na Moravě. V srpnu i říjnu se nejvíce konají firemní akce a svatby. Roční obsazenost kapacity hotelu, kterou vykazuje interní statistika ubytování, se pohybuje okolo 41,3%.

7.2.3 Distribuce

Distribuční cesty se dělí na přímé a nepřímé. Přímá distribuční cesta je uskutečňována na recepci hotelu. Využívá se k prodeji ubytování, k pronájmu prostor pro konference, společenské a rodinné oslavy a wellness služeb. Nepřímé distribuční cesty hotelu Octárna probíhají pomocí zprostředkovatelů cestovních kanceláří, agentur, rezervací telefonickým hovorem, rozesílání emailů cílovým skupinám zákazníků nebo internetu (na vlastních webových stránkách pomocí on-line systému rezervace, rezervační síť na internetových portálech). Mezi nejznámější patří:

- www.booking.com
- www.hotely.cz
- www.penziony.cz
- www.svetsvateb.cz
- www.mojekromeriz.cz
- www.festivaljidla.cz

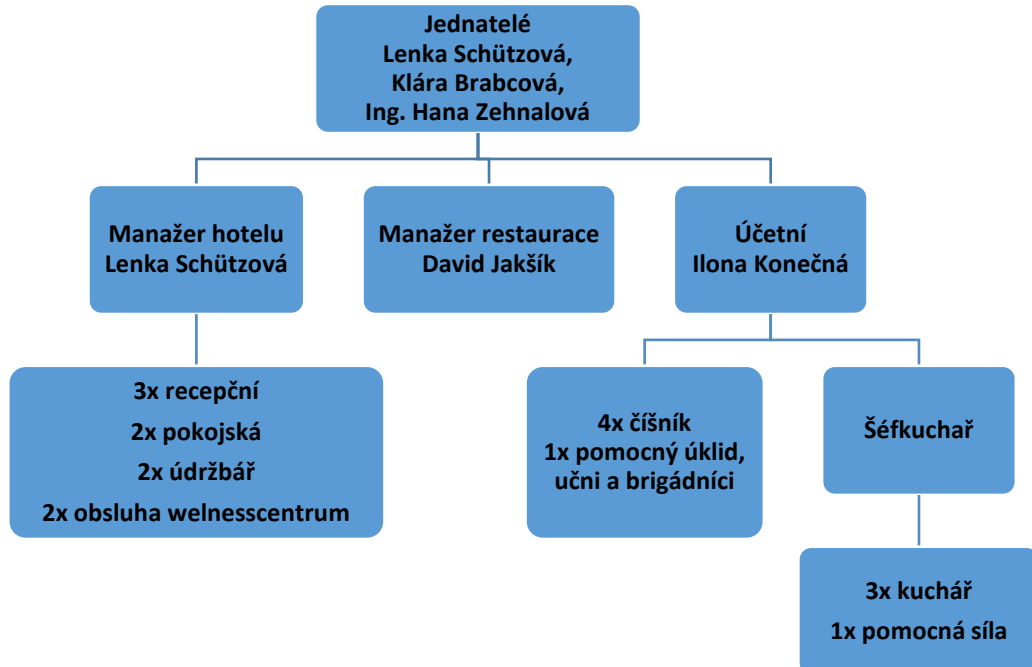
Hotel spolupracuje pouze s jednou cestovní agenturou Alka se sídlem v Praze. Tato agentura vstoupila na trh v roce 1995 a její specializací je zprostředkování ubytování po celé České republice. Se spolupracujícími hotely má uzavřenou dohodu, která ji dává oprávnění nabízet pokoje svým zákazníkům levněji a za zprostředkování dostane 10% z ceny ubytování.

7.2.4 Propagace

Propagace je důležitý nástroj marketingového mixu a je důležité ji správně nastavit. Tato kapitola bude více rozebrána níže, viz kapitola 5.3 Analýza komunikačního mixu.

7.2.5 Lidé

Lidé představují jeden z prvků marketingového mixu rozšiřující klasické 4P. Řadí se zde zákazníci a zaměstnanci. Vysoký důraz je vždy kladen při výběru pozice recepční hotelu, protože právě ona přichází nejvíce do styku s hotelovými hosty. Měla by mít výborné komunikační schopnosti, příjemné vystupování, odolnost vůči stresu a jazykové dovednosti. Zaměstnanci, kteří se nepřímo podílí na vytváření služeb, jsou například pokojská, číšníci, údržbáři atd. Hotel Octárna má 22 zaměstnanců. Jejich zařazení a funkce znázorňuje níže uvedená organizační struktura (viz obrázek 7).



Obrázek 7: Organizační struktura hotelu
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Vedení hotelu pečuje o růst odborné a jazykové kvalifikace svých zaměstnanců a poskytuje jim školení dle zaměření. Profesionální personál utváří atmosféru hotelu a jeho služeb. Mezi další úkoly hotelového vedení patří motivace, která vede k lepším výkonům na pracovišti. Odměňování se odráží v ochotě a přístupu k práci. Zaměstnanci hotelu Octárna jsou motivováni osobním ohodnocením, zlevněným vstupným do wellness zóny, na všechny procedury mají 50% slevu a každoroční pořádání vánočního večírku.

7.2.6 Marketingový mix – doporučení

Na základě analýzy současného marketingového mixu je možné hotelu Octárna navrhnout několik základních změn k jeho vylepšení.

Negativum hotelových pokojů je chybějící klimatizace, zastaralé televizory a hlasitou vzduchotechnika. V letních měsících obzvláště v parných dnech by hosté v podkrovních pokojích klimatizaci určitě uvítali. Pořízení nových moderních LCD televizorů budou mít vliv na oživení a celkový vzhled pokoje.

Časté stížnosti hostů jsou na nedostačující výběr potravin při snídani. Tento nedostatek jde odstranit rozšířením sortimentu o více druhů čerstvého pečiva, uzeniny, sýrů, zeleniny a ovoce. Také zvuková kulisa při snídani, alespoň v podobě puštěného rádia, je mnohem příjemnější než stolování v absolutním tichu.

Důležitá je spokojenost zákazníka, protože pokud bude host odjíždět spokojen, je vysoká pravděpodobnost, že se do budoucna vrátí a toto ubytovací zařízení bude doporučovat svým přátelům a známým.

Hotel využívá pouze 41,3% roční kapacity. Vedení hotelu by se mělo zaměřit na nový segment zákazníků a vymyslet novou marketingovou strategii na přilákání nových zákazníků.

Důležité je zvýšit počet zprostředkovatelů a navázat spolupráci s dalšími informačními středisky v kraji a taktéž cestovními kancelářemi. Větší propagace má za vliv nově přicházející hosty.

Hotelové vedení by mohlo alespoň jednou ročně uspořádat pro své zaměstnance tzv. teambuildingy. Během teambuildingu dochází k sladění kolektivu, vzájemné akceptaci

a vytváří se schopnost spolupráce, mít společné cíle a hodnoty. Kvalitní práce v týmu je důležitým prvkem v konkurenceschopnosti.

7.3 Analýza komunikačního mixu

Podstatou hotelových služeb je, aby s nimi byli hosté spokojeni, mluvili nebo psali o nich pochvalně a doporučovali je své rodině, přátelům a známým. Jedná se o verbální reklamu, kdy hodnocení mohou být jak pozitivní, tak i negativní, a to může podnik v očích široké veřejnosti poškodit. Jedním z nejefektivnějších nástrojů k přilákání nových klientů je reklama a propagace. Nástroje komunikačního mixu jsou reklama, osobní prodej, přímý marketing, public relations a podpora prodeje.

7.3.1 Reklama

Hotel Octárna je propagován několika způsoby. Jako reklamu využívá své webové stránky ve dvou světových jazycích. Poskytují základní informace o hotelu a jeho nabídku služeb jako je ubytování, on-line rezervace, wellness služby, restaurace, prostory k pronájmu, reference a informace ohledně svateb. Vše je doplněno ceníkem a fotografiemi. Účinnou reklamou jsou také billboardy a poutače, které jsou umístěny při vjezdech do města, v centru města a přímo u hotelu. Na Riegrově náměstí v Kroměříži stojí také nástěnka, která poskytuje informace o hotelu. V městském informačním centru a regionálním centru Zlín jsou umístěny reklamní letáky, vizitky a brožury, které taktéž prezentují informace o hotelu. Reklamní předměty, které hotel poskytuje, jsou pouze propisky na recepci hotelu. Specifickou formou reklamy je taktéž sponzoring. Každoročně poskytuje hotel sponzorské dary plesům, různým společenským akcím v podobě dárkových poukázek do relaxačního centra a jiné věcné ceny.

7.3.2 Osobní prodej

Osobní prodej je uskutečňován na hotelové recepci, kdy dochází k přímému kontaktu mezi recepční a hotelovými hosty. Recepční hotelu jsou vždy stylově oblečeny a upraveny. Jejich příjemné vystupování, komunikativnost a dlouhodobé zkušenosti napomáhají většinou k bezproblémovému nákupu služby. První dojem a příjemná zkušenost rozhodují, zdali se host vrátí i do budoucna. Taktéž při telefonických objednávkách musí recepční poskytnout co nejpresnější informace a vyhovět požadavkům zákazníka.

Hotel nabízí i cateringové služby. Disponuje vším potřebným vybavením pro tvorbu cateringové akce v prostorách hotelu i mimo něj. Těmito službami se rozumí vše spojené s obsluhou, občerstvením, úpravou prostředí a zajímavým programem. Pozitivní reference za cateringové služby získal hotel od fotbalové reprezentace ČR, také při lékařské konferenci dětské ortopedie, setkání ministrů pro zaměstnanost a sociální věci zemí Evropské unie a zasedání Česko-rakouské komise pro hraniční vody.

7.3.3 Přímý marketing

Přímý marketing je používán v rámci direct mailingu. Probíhá prostřednictvím emailu, kdy klienti obdrží aktuální informace o novinkách, nabídky ubytování, pronájmů a restauračních akcí (včetně sestaveného jídelníčku). Hotel má svou vlastní interní databázi emailových adres. Dále využívá internetové stránky, díky nimž zákazníci komunikují s hotelovou recepcí telefonicky nebo přes emailovou adresu. Na emaily se zaměstnanci snaží odpovídat v co nejkratším čase.

7.3.4 Public relations

Hotel Octárna nevyužívá účasti na veletrzích cestovního ruchu ani nepublikuje v odborném tisku, sem tam se o nich objeví článek v regionálních novinách, kde také zveřejňují speciální nabídky restaurace (svatomartinská husa, vánoční menu a jiné akce). Velkým kladem je realizace vlastních eventů jako například Moravia food festival. Tímto se hotel zviditelňuje a dostává do podvědomí médií i místních obyvatel. Zvyšuje tak tím návštěvnost hotelu. Gastronomický festival Moravia food festival Kroměříž proběhne 22. – 24. května 2015 za účasti vyhlášených specialistů z oboru gastronomie. S veřejností dále komunikuje prostřednictvím letáků a brožur, kde informuje o nabízených pokojích, cenách a službách. Za interní public relations by se daly považovat porady mezi vedením hotelu a vedoucími zaměstnanci. Vedení hotelu Octárna pravidelně svolává porady s manažery jednotlivých úseků a ti pak důležité body konzultují se zaměstnanci, kdy společně hledají řešení a možnosti ke zlepšení aktuálních problémů a situací. Manažer hotelu i restaurace jsou v neustálém kontaktu se zaměstnanci a zajímají se o jejich spokojenost. Projevem podnikové identity jsou uniformy zaměstnanců v restaurační části, které dostávají jednou ročně, dále jednotný vzhled dopisních papírů a obálek.

Ve spolupráci s místní veřejností uzavřel hotel smlouvu o praktické výuce s místní Střední hotelovou školou služeb, kde studují budoucí číšníci, servírky, barmani, kuchaři a cukráři. Studenti se po dobu praxe učí kuchařským dovednostem a obsluhu od místních zaměstnanců.

7.3.5 Podpora prodeje

Úkolem podpory prodeje je motivace zákazníka ke koupi služby s cílem zvýšit obrát prodeje. Hotel Octárna využívá několik nástrojů. Jedním z nich jsou věrnostní programy. V hotelu se pravidelně ubytovávají lidé na služebních cestách, zaměstnanci firem jako je firma Aimtec a.s., Sepio s.r.o., Brenntag, velkoobchod Fave a další. S těmito firmami vedení hotelu uzavřeli smlouvy, z nichž plynou zvýhodněné ceny ubytování o 5 - 10%. Některé větší společnosti z města a okolí například kroměřížský Magneton, zde ubytovává své obchodní partnery a hosty. Hotel jim taktéž poskytuje slevu 5 - 10% na ubytování. Pro velké skupiny, které obsadí větší kapacitu hotelu například svatby, firemní akce je sleva domlouvána individuálně dle celkového počtu účastníků na dané akci. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.2.2 pro držitele karet Citibank a Sphere card je poskytnuta sleva 10% nejen na ubytování, ale i wellness zónu. K levnějšímu využívání wellness zóny slouží taktéž permanentky na 10 vstupů.

Hotel svým hostům nabízí zvýhodněné balíček Romantický pobyt na dvě noci, pro dvě osoby s využitím wellness, 30 min. masáží, welcome drink a občerstvení v restauraci.

Jiným důležitým prostředkem k podpoře prodeje jsou tzv. „desky hosta“, které jsou umístěny na pokojích. Obsahují obecné materiály (přivítání, základní informace o hotelu, ceník ubytování a služeb, ubytovací a reklamační řád, informace k využití telefonu, závěs na kliku „Prosím nerušit“, „Prosím uklidit pokoj“) a doplňující informace (hotelový prospekty, informativní materiály o doplňkových službách). K podpoře prodeje slouží taktéž hotelové prospekty, jídelní a nápojové lístky.

7.3.6 Marketingová komunikace – doporučení

Po zhodnocení současné marketingové komunikace je možné navrhnout několik změn, které mohou výrazně přispět k vyšší obsazenosti hotelu a růstu jeho ekonomického zisku.

Hotelový host velice rád uvítá malé překvapení při příchodu do pokoje. Může být v podobě malého balíčku sušenek či perníčků, kdy jeden z nich je zalitý polevou s nápisem jména

a přijetí hotelového hosta. Nejvhodnější by byly upečené v hotelové kuchyni nebo na zakázku, a to s polevou v barvách hotelu a s jeho logem. Host tento malý dárek ocení.

Jednou za měsíc by mohla vyjít speciální akce, která bude poskytovat slevu na ubytování, nebo k ubytování mít vstup do wellness zóny pod dobu jedné hodiny zdarma, popřípadě mít zdarma večeři v restauračním zařízení.

U stálých zákazníků bych doporučovala při každé 10 návštěvě nechat na uvítanou v pokoji láhev sektu nebo kvalitního vína. Dalším návrhem by mohly být slevové kupony, které by obsahovaly poukaz například na odpolední kávu dle vlastního výběru či nějaký míchaný (alkoholický, nealkoholický) koktejl. K rozesílání této nabídky by se využíval direct mailing.

Vhodné je také zavedení malých propagačních dárečků. Hotel poskytuje pouze propisky, přitom v dnešní době je nespočet reklamních předmětů.

Jako velký nedostatek je neúčast hotelu na veletrzích. Nejznámější veletrh cestovního ruchu v České republice je GO a REGION TOUR. Vždyť návštěvníci veletrhů jsou přímými potencionálními klienty nebo zprostředkovateli. Aktivní účast, kvalitní materiály a prezentační schopnosti mají vliv vysoké efektivity v tomto směru.

Hotel by neměl zapomínat ani na své dodavatele a partnery. Je vhodné jim zaslat alespoň jednou ročně dopis a poděkovat za spolupráci, popřípadě poslat na jejich adresu vánoční přání či blahopřání k narozeninám s nějakou maličkostí, kde je zobrazeno logo hotelu nebo láhev dobrého vína označeného etiketou hotelu.

Marketingová komunikace v oblasti on-line komunikace (webové stránky, sociální sítě), v tištěné reklamě (plakáty, letáky) a realizace vlastních eventů je velice zdařilá.

7.4 Segmentace zákazníků

Důležitým faktorem v určení segmentu zákazníků je poloha hotelu. Hotel se nachází přibližně deset minut chůze od historického centra města Kroměříž. Jak už bylo zmíněno v kapitole 5.1.1, město nabízí spousta památek, kdy některé z nich jsou zapsané i v kulturním dědictví UNESCO. Vzhledem k mnoha cyklostezkám je vhodné také k aktivní dovolené. Kolem Kroměříže je vedená dálnice D1, která spojuje důležitá města. V blízkosti Kroměříže to jsou Přerov, Zlín a vzdálenější Olomouc nebo Brno. Proto má hotel výbornou polohu se snadnou dostupností

a zajímavým okolím. Vybízí k návštěvě lidí, co by jako turisty, businessmany nebo známé osobnosti. V případě Octárny to byli například známí herci Zdeněk Svěrák, Jiří Macháček, Květa Fialová, zpěváci Michal David, Anna K., moderátoři Lucie Borhyová, Josef Náhlovský, z politiků Jiří Paroubek a prezident Miloš Zeman. Co se týče národnostního složení hostů, dle interních záznamů, hotel navštěvují i obyvatelé z Velké Británie, Slovenska, Rakouska, Německa, Polska a jiných zemí. Procentuálně z celkového objemu za rok 2014 to je:

- 56% hostů z Česka
- 8,2% hostů z Německa
- 4,5% hostů ze Slovenska
- 2,5% hostů z Velké Británie
- 28,8% hostů ostatních

Největší počet zastoupení v ubytování hotelu mají Češi, ze zahraniční klientely jsou to nejvíce Němci, následují Slováci a klienti z Velké Británie.

Informace o dalších členění jsou z poznatků recepčních hotelu, protože hotel nevede žádné statistiky o tom, zda jednotlivé typy pokojů využili lidé samostatně na služebních cestách tzv. business nebo také korporátní klientela (manažeři, zaměstnanci, obchodní partneři společnosti), leisure (turisté), v párech nebo celé rodiny, důchodci či studenti. Dle jejich mínění nejvyšší procento tržeb tvoří jednotlivci. Hotel navštěvují pravidelně ženatí muži na služební cestě ve věku mezi třiceti až padesáti let. Často jen přespí nebo pobývají pár dní podle toho, jak je zdrží jejich pracovní povinnosti. Dále jsou to hosté jednotlivých firem, se kterými hotel spolupracuje. V nižším zastoupení jsou to páry (muž-žena), kteří vyhledávají zdejší atraktivitu. Tržby hotelu se zvyšují během měsíce června, října a září, kdy jsou pořádány různé firemní akce. Celoročně v hotelu probíhají svatby, avšak účastníci málokdy přenocují. Nejmenší zastoupení mají rodiny s dětmi. Ceny za ubytovací a stravovací služby v hotelu nejsou zrovna nejnižší, proto s trochou nadsázky, by se dalo říct, že se hotel zaměřuje spíše na movitější klientelu.

7.4.1 Segmentace zákazníků - doporučení

Dle zjištěných informací lze hotelu doporučit zaměřit se na své současné zákazníky (korporátní klientelu), kteří hotel navštěvují nejvíce a opakovaně. Nově se soustředit na segment rodin s dětmi, protože město Kroměříž nabízí spoustu možností pro trávení

volného času v rámci rodinných výletů či dovolených. Z pohledu segmentu rodin by měl být hotel vnímán jako místo pohody a pohodlí v bezprostřední blízkosti turistických památek. Pro rodiče jako místo, které je k dětem vstřícné a bezpečné, kde mohou své potomky v klidu ponechat např. v nějaké herně či dětském koutku a věnovat se relaxaci ve wellness. Pro děti jako místo, kde mohou dovádět a hrát si. V segmentu korporátní klientely je žádoucí, aby hosté hotel vnímali jako vysoce kvalitní za odpovídající cenou, ochotným personálem a neomezenými možnostmi.

7.5 Matice GE

V teoretické části bylo uvedeno, že matice GE se využívá jako nástroj vnitřní analýzy. Používá se k hodnocení postavení firmy, její strategické obchodní jednotky nebo produktu v určitém oboru.

7.5.1 Atraktivita odvětví hotelnictví

Analýzu odvětví hotelnictví ovlivňují zejména tyto charakteristiky.

Růstový potenciál

Největší poptávka po službách turismu a hotelnictví byla na začátku devadesátých let, po otevření hranic, a to přílivem zahraničních návštěvníků. Pod vlivem ekonomické krize poptávka po těchto službách poklesla. V současnosti je v hotelnictví kladen velký důraz na doprovodné služby a programy (fitness, wellness zóna, půjčovny sportovního nářadí, kurzy jízdy na koni), které se musejí neustále rozšiřovat a zdokonalovat. Budoucnost je v rozvoji a atraktivnosti nabídky, moderních trendech propagace a vztahů ke klientům. Výrazným trendem je kvalita, rychlost a jedinečnost, a to vyžaduje mít dobře vyškolené zaměstnance. Na trhu i nadále existuje dostatek růstového potenciálu.

Diversita trhu

Odvětví hotelnictví má heterogenní segmentaci, což znamená, že hosté mají odlišné preference, potřeby, přání, výši důchodu atd., proto v tomto odvětví vzniká velký počet segmentů. Segment jednotlivých hotelů by měl být dostatečně velký, aby zajistil potřebný objem prodeje, a tak pokryl své výdaje. Příliš drobná segmentace je pro hotel riziko, protože se nemůže soustředit na konkrétního zákazníka. Různorodost potenciálních zákazníků je vysoká, což se vyznačuje i vysokou atraktivitou.

Ziskovost

Na ziskovost značně působí konkurenční boj mezi stávajícími podniky v odvětví. Turisté se nerozhodují podle poptávky, ale podle nabídky. Čím vyšší standart ubytovacích a doplňkových služeb bude hotel nabízet za přijatelnou cenu, tím si zajistí vyšší ziskovost a pravidelnou návštěvnost. Rostoucí zájem cestovatelů o sebe sama, vyšší příjmy a dostatek volného času jsou pro toto odvětví atraktivní.

Exponovanost – intenzita konkurenčního boje v odvětví

Konkurenční boj v odvětví hotelnictví je značně vysoký. Podle statistického úřadu, který každoročně zveřejňuje počty ubytovacích zařízení, v roce 2013 na českém trhu působilo 9 970 ubytovacích zařízení. K přilákání nových klientů a rozšíření svého podílu na trhu využívají jednotlivé hotely veškerých svých dostupných prostředků. Důležitým faktorem je poskytnutí co nejširší nabídky v doplňkových službách, přicházet s novými nápady a tím se odlišit od ostatních podniků. Konkurenční boj má za následek snížení cen za ubytování. Rivalita v odvětví v rámci nasycení trhu je značně vysoká. Tato situace atraktivitu v odvětví snižuje.

Koncentrace

V odvětví hotelnictví dochází k vysoké koncentraci, avšak neexistují dominantní konkurenti. Na českém trhu je velká převaha nezávislých hotelů s vysokou konkurenceschopností a nevelkou část nabídky tvoří hotelové řetězce. Trh se dělí spíše na rovnoměrné části, a to zvyšuje atraktivitu odvětví.

Etapa životního cyklu

Hotelnictví se nachází ve fázi zrání. Pravidla hry jsou již daná a akceptovaná. Konkurence se stává intenzivnější, zákazník má již své očekávání. Hotely se musí snažit o neustálou inovaci, rozšiřovat své služby, poskytovat vysoký standart za co nejnižší ceny, hledat nové segmenty. Přejít do fáze úpadku je snadná, a to atraktivitu odvětví snižuje.

Specializace

V oblasti hotelnictví je úplná diferenciací služeb poměrně složitá, protože napodobování úspěšných ubytovacích a stravovacích služeb je velmi snadné. Z tohoto důvodu je atraktivita odvětví nízká.

Značka a substituty

Ubytovací služba jako produkt nemá téměř žádný substitut. Její koupi lze nahradit pouze poskytnutím bydlení zdarma v rodině jako protihodnotu za ubytování v jiné destinaci. V České republice není tento druh ubytování příliš rozšířený, proto hrozba substitutů není relevantní. Tento fakt atraktivitu odvětví zvyšuje.

Distribuce

Nabídka hotelových služeb k cílovému zákazníkovi se dostává přímou nebo nepřímou distribuční cestou. V přímé cestě k prodeji služby využívá hotel recepci. Pro nepřímou distribuční cestu využívá tour operátory, cestovní kanceláře, agentury nebo také internet. Atraktivitu odvětví lze hodnotit nadprůměrnou.

Cenová politika

Současná nabídka po hotelových službách převyšuje poptávku. Značná konkurence v odvětví i vyjednávací síla odběratelů má negativní dopad na zisky a tím i na výslednou atraktivitu odvětví.

Nákladová pozice

Náklady na provoz hotelu jsou v mnoha ohledech odlišné než v jiných podnicích. Variabilní náklady podniků z jiného odvětví mohou být pro hoteliéry náklady fixní. V hotelnictví se jejich rozdělení velice prolíná. Mnoho hotelů se snaží snížit své náklady, aby vykazovaly co nejvyšší zisk. Podstatné je, aby se snížením ceny, nesnížila i úroveň za poskytnutou službu. Z tohoto hlediska je atraktivita nízká.

Služby

Mezi základní znaky v poskytování služeb se řadí spolehlivost, poměr mezi kvalitou a cenou, rychlost zajištění a správné načasování nabídky. V odvětví hotelnictví se nabízí velká rozmanitost v nabízených službách, proto je atraktivita odvětví vysoká.

Technologie

Základní prostředky v činnosti hotelnictví představují informační a komunikační technologie v podobě rezervačních systémů, mobilních aplikací, internetu, Wi-Fi připojení, GPS navigací,

sociálních medií. Každoročně dochází k jejich neustálým inovacím. Z pohledu technologií je odvětví hotelnictví nadprůměrné.

Integrace

V hotelnictví se horizontální integrace projevuje vytvářením hotelových řetězců pomocí fúzí, kontraktů nebo ve formě franšizingu. Na českém trhu se kromě nepatrné nabídky hotelových řetězců vyskytuje vysoké procento samostatných hotelových subjektů. Hrozba vertikální integrace je nízká, neboť nehrozí, že by zprostředkovatelé (CK, Booking.com, Hotel.cz aj.) si zřídily vlastní hotel.

Možnost vstupu nebo výstupu

V odvětví hotelnictví existuje mnoho překážek pro vstup nového podniku např. vysoká nutnost kapitálu, vhodnost místa, kvalitní distribuční síť, podnikatelská schopnost a správná myšlenka konceptu hotelu, tak aby dokázal na přeplněném trhu uspět. Z hlediska finančních prostředků je výstup z odvětví taktéž vysoký. Při odchodu z odvětví se bude majitel snažit prodat hotel za výhodných finančních podmínek, ale pouze za předpokladu výborné polohy a hospodářských výsledků za uplynulé období.

Shrnutí

Pro kvantitativní posouzení celé atraktivity odvětví hotelnictví byla zvolena matice atraktivity odvětví (viz Tab. 6) dle Tiché a Hrona (2003).

Tabulka 6: Matice hodnocení atraktivity hotelnictví

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE									
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Etapa životního cyklu	Růst nebo pokles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, diferenciacie, Jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, Garance	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Celkové skóre atraktivity odvětví hotelnictví je 102. Dle Tiché a Hrona (2003) lze říci, že se jedná o průměrnou atraktivitu odvětví, jelikož hodnota pro odvětví s průměrnou atraktivitou se pohybuje v rozmezí 75 až 120 body. Atraktivitu odvětví nejvíce zvyšuje diversita trhu, různorodé množství poskytovaných služeb a značka.

7.5.2 Konkurenční pozice hotelu Octárna

Při posuzování konkurenční pozice na trhu je nutné ji kvantifikovat.

Váhy jsou stanoveny na základě bodovací metody <0,10>, kde 0 je nejmenší kritérium a 10 nejvyšší. Jednotlivé faktory jsou ohodnoceny stupnicí <0,5>, kdy nula z pohledu podniku je nejmenší konkurenční síla a 5 nejvyšší. Body jsou přiřazovány na základě subjektivního hlediska. Stanovení vah a ohodnocení konkurenční síly představuje Tab. 7.

Tabulka 7: Kvantifikace konkurenční pozice podniku

Kritéria	Obodování	Váhy	Intenzita vlivu	Skóre
Rivalita mezi konkurenty	10	0,10	5	0,50
Hrozba substitutů	9	0,10	4	0,40
Hrozba vstupu nových firem	7	0,08	2	0,16
Síla dodavatelů	8	0,09	2	0,18
Síla odběratelů	9	0,10	3	0,30
Znalost zákazníků	8	0,09	2	0,18
Kvalitu služeb	10	0,10	4	0,40
Technická a technologická úroveň	7	0,08	3	0,24
Úroveň propagace, intenzita reklamy	8	0,09	3	0,27
Styl řízení	5	0,05	4	0,20
Ziskovost podniku	9	0,10	4	0,40
Celkem	93	0,9	42	3,23

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Rivalita mezi konkurenty

Ve městě Kroměříž je k dispozici celkem 13 ubytovacích zařízení (penzion, hotel) ve tři a čtyř hvězdičkové klasifikační třídě, kteří bojují o zákazníky různými nástroji (slevy na ubytování, zlevněné vstupy do wellness, výhodné pobytové balíčky, degustační nabídky a jiné). Z tohoto lze usoudit, že hotel Octárna má velkou konkurenci. Avšak žádný z konkurenčních hotelů nemá dominantní pozici na trhu. Nejvíce soupeří s konkurenty stejné kategorie. Hotel Octárna má velkou rivalitu, proto jí je přisuzována známka 5.

Hrozba substitutů

Hotel Octárna, který disponuje čtyřmi hvězdičkami je hrozba substitutů v podobě hotelů nižší třídy, penzionů a ubytování v soukromí, kde mohou nabízet levnější ubytování i stravování. Pro restaurační část hotelu jsou konkurencí samostatné restaurace ve městě, které nabízí výhodnější menu nebo jsou specializované např. na pizzu, domácí speciality, steaky. Wellness a dalším službám konkurují veřejné sauny, sportovní zařízení a fitness centra. Z pohledu substitutů je hotel ohodnocen známkou 4.

Hrozba vstupu nových firem

Vzhledem k tomu, že město Kroměříž disponuje značně velkým počtem ubytovacích služeb a nabídka převyšuje poptávku, tak vstup pro nový hotel by byl velmi riskantní. Taktéž jsou odrazující vysoké vstupní náklady a stávající ekonomická krize. Kapitálová náročnost

v odvětví hotelnictví si vyžaduje mnoho finančních prostředků. Samozřejmostí by byla obrana stávajících podniků zlepšením svých služeb a marketingu. Hrozba je ohodnocena známkou 2.

Síla dodavatelů

Hotel Octárna spolupracuje s velkým počtem dodavatelů. Mezi hlavní a důležité dodavatele patří energické a plynárenské společnosti. V dnešní době se po ukončení smluvní doby dají lehce nahradit. Taktéž ve stravovací části a relaxační zóně existuje mnoho substitučních výrobků, které se dají zaměnit za ty, které hotel v současnosti objednává. Smlouvu se společností, která poskytuje internet lze snadno zrušit a nahradit smlouvou s jinou společností, která bude nabízet lepší podmínky. Znamka je stanovena hodnotou 2.

Síla odběratelů

Odběrateli se v tomto odvětví rozumí hosté hotelu a klienti, kteří hotel navštěvují. Hosté střední sociální třídy hledají vysokou kvalitu, za co nejnižší cenu naopak hosté z vyšší sociální třídy jsou si ochotni za luxus, pohodlí a soukromí připlatit. Hotel Octárna se řadí k dražším hotelům a je navštěvován spíše hosty z vyšší sociální třídy. Riziko nulových přechodových nákladů je nesen v případě, že se klientovi nebude zamlouvat cena za ubytování nebo vykonané služby. Nabízí se zde možnost přechodu do konkurenčního hotelu. V hotelu Octárna využívají slevy držitelé karet Citibank a Sphere card, hosté početnějších skupin a zaměstnanci firem, které mají s hotelem uzavřenou smlouvu. Síla odběratelů je hodnocena známkou 3.

Znalost zákazníků

Znalost a přání hotelových hostů je výchozí předpoklad pro nastavení parametrů služeb, proto je důležitá jejich segmentace. Hotel Octárna není zaměřená na konkrétní segment a nemůže tak vždy reagovat na všechny potřeby hostů a tím dosáhnout vyšších zisků. Znalost zákazníků je hodnocena známkou 2.

Kvalita služeb

Obsazenost hotelu rozhoduje o tom, jestli je úspěšný. S tím úzce souvisí kvalita služeb, kterou poskytuje, zda dokáže hosta plně uspokojit. Hotel Octárna nabízí vysoké množství služeb od základních, přes cateringové, wellness, pořádání svateb a dalších na vysoké úrovni,

což svědčí kladné hodnocení na internetových portálech, které se zabývají ubytováním. Znamka je stanovena na 4.

Technická a technologická úroveň

Mezi základní technická vybavení hotelu patří rozvod plynu, vody, elektřiny, odpady, vytápění, klimatizace, protipožární ochrana, dále počítače, tiskárny, telefony, trezory a jiné. Tímto vším hotel disponuje a navíc nabízí venkovním vyhřívaným bazénem s protiproudem, vířivou vanou, saunou, ochlazovacím bazénem. V pronajatých místnostech dataprojektorem, ozvučením a vše potřebný pro přípravu menších konferencí a svateb. Pro cateringové služby má veškeré gastro vybavením. Ovšem toto vybavení nabízí i většina konkurenčních hotelů, proto technická a technologická úroveň je hodnocena známkou 3.

Úroveň propagace, intenzita reklamy

Úroveň propagace a intenzita reklamy hotelu Octárna jsou rozebrány v předešlé kapitole 5.3. Komunikační mix. Po jejím vyhodnocení a následném doporučením v kapitole 5.3.6 dostává známku 3.

Styl řízení

Vedení hotelu Octárna se ke svým zaměstnancům chová formálně avšak přátelsky. Důležité změny či nedostatky konzultují se svými zaměstnanci a hledají společná řešení ke zlepšení aktuálních problémů. Se svými zaměstnanci jsou v neustálém kontaktu a zajímá se o jejich spokojenost. Styl řízení je hodnocen známkou 4.

Ziskovost podniku

V roce 2013 oproti roku 2012 se zisk hotelu Octárna snížil o 6,3% naproti tomu v roce 2014 oproti předešlému roku se zvýšil o 12,8%. Růst zisku proti minulému roku je patrný. Ziskovost podniku je hodnocena známkou 4.

Shrnutí

Současná konkurence hotelu Octárna je velká, avšak nemá takový vliv, aby ovlivňovala odvětví a převzala větší podíl na trhu. Největší konkurenti jsou již zavedené hotely stejné kategorie a s podobnou nabídkou služeb. Stávající konkurence by měla být neustále pod dohledem, aby na případnou změnu strategie mohl hotel reagovat. Problém mohou být

substituty nižší kategorii a penziony nabízející cenově levnější služby, kdy hotel nemůže zlevnit na jejich úroveň, aby rizika ztrát. Jelikož se finanční situace oproti předešlému roku zlepšila, mohli by majitelé hotelu zainvestovat do větší propagace a reklamy. Nejmenší váhu má hrozba vstupů nových firem kvůli převisu nabídky a vysokou kapitálovou náročností.

7.5.3 Tvorba matice GE

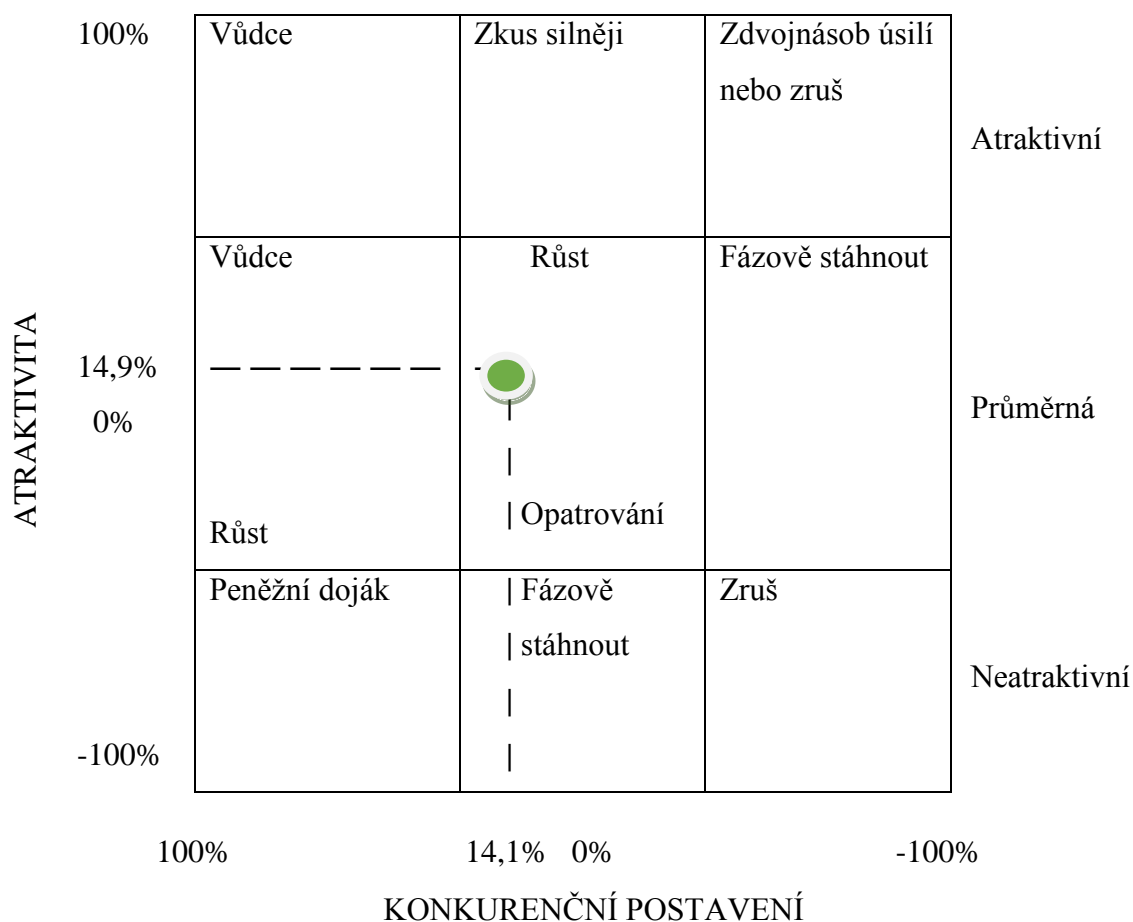
V následující kapitole je znázorněna Tab. 8 Kvantifikace atraktivity oboru a pozice firmy na trhu, jejíž bodování vychází z výsledků kapitol 5.5.1 a 5.5.2.

Tabulka 8: Kvantifikace atraktivity oboru a pozice firmy na trhu

Faktor	Důležitost	Síla	Skóre	Faktor	Důležitost	Síla	Skóre
Růstový potenciál	5	3	15	Rivalita mezi konkurenty	5	-5	-25
Diversita trhu	3	5	15	Hrozba substitutů	4	-3	-12
Ziskovost	4	4	16	Hrozba vstupu nových firem	3	4	12
Exponovanost	3	-3	-9	Síla dodavatelů	3	-3	-9
Koncentrace	3	4	12	Síla odběratelů	5	4	20
Etapa životního cyklu	4	-1	-4	Znalost zákazníků	4	-4	-16
Specializace	3	-3	-9	Kvalitu služeb	4	5	20
Značka	4	4	16	Technická a technologická úroveň	4	3	12
Distribuce	3	-1	-3	Úroveň propagace, intenzita reklamy	3	3	9
Cenová politika	4	-1	-4	Styl řízení	2	4	8
Nákladová pozice	4	-1	-4	Ziskovost podniku	5	4	20
Služby	2	5	10	Celkové skóre	39		
Technologie	4	4	16	Maximální možné skóre	275		
Integrace	3	3	9	Procentní skóre = (39×100)/275=	14,1		
Možnost vstupu/výstupu	4	-5	-20				
Celkové skóre	56						
Maximální možné skóre	375						
Procentní skóre = (56×100)/375=	14,9						

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Konečná matice GE je sestavena z hodnot koeficientů. Hotel Octárna dosáhla celkového koeficientu atraktivity oboru 14,9% a konkurenčního postavení 14,1%. Výsledné známky jsou zaneseny do následujícího obrázku č. 8.



Obrázek 8: Kvantifikace atraktivity oboru a pozice hotelu Octárna
Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Hotel Octárna se dostala do druhého kvadrantu růst/opatrování. V tomto kvadrantu jsou služby, které hotel nabízí průměrné, kdy je na trhu velký počet konkurentů. Investování je spojeno s rizikem a mělo by být spíše krátkodobé. Podstatou je maximalizovat služby, nalézt jiné dotační zdroje a zaměřit se na opatrování firmy.

7.6 Návrh strategií pro hotel Octárna

Na základě provedených analýz lze hotelu doporučit jako novou marketingovou strategii zaměření na klientelu korporátní, která hotel v současné době nejvíce navštěvuje a nově se zaměřit na rodiny s dětmi.

Korporátní klientela

Každý korporátní klient je jiný a vyžaduje i jiné spektrum služeb, od standartních ubytovacích přes různé cateringové a doprovodné programy (vinařství, teambuildingy, pronájem tenisových kurtů aj.). Hotel disponuje databází vstřícných a osvědčených partnerů např. svým hostům nabízí kvalitní vína dodávané společností Winelife, přesto by se mohl zaměřit na rozšíření svého sortimentu a začít nově spolupracovat se společností Arcibiskupské Zámecké víno s.r.o. v Kroměříži. Jejich sklepy jsou součástí Arcibiskupského zámku v Kroměříži a mají dlouholetou tradici ve výrobě mešního vína. Pro výrobu mešního vína je nutné splňovat určitá kritéria. Vyrábí se výhradně z plodů vinné révy bez přidaného cukru nebo jiných např. aromatických látek. V praxi to znamená, že víno musí obsahovat dostatek přírodního cukru. Druhé kritérium je právní. Výroba a prodej vín musí být zaštitěna církevním souhlasem. Jejich výrobou se zabývá jen úzká skupina vinařů, za dodržování přísných podmínek. Vína jsou určena pro každého, neslouží jen liturgickým účelům (Mešní vína, 2009-2015). Společnost má v nabídce také možnost prohlídek sklepů s průvodcem, degustaci vín a hudební produkci ve formě cimbálovky či harmonikáře, které by mohli rozšířit sortiment doprovodných služeb hotelu. Hotel je plně vybaven pro cateringové služby, proto si jej může zajišťovat sám.

Konkurenční výhodu hotelu lze spatřit v poskytnutí služby zdarma v podobě servisního IT technika při pořádání konferencí před zahájením a v případě potřeby i během průběhu celé akce. Nabízí se možnost externí spolupráce, avšak finančně výhodnější, je zaškolení vlastního zaměstnance, který bude mít k tomu předpoklady.

Taktéž lze doporučit speciální nabídku na ubytování, a to převážně ve slabých měsících. Za cenu standartního pokoje host získá ubytování v apartmánu, který je mnohem komfortnější a předně dostane pocit většího luxusu. Samozřejmostí je snídaně a městské poplatky zdarma. Další variantou k ubytování je nabídka vstupu do relaxační zóny za symbolický poplatek. Dále snížení ceny za prostor místností k pronájmu nebo zdarma pronájem dataprojektoru. Snížená cena by byla odvozena od počtu zúčastněných klientů.

Korporátní klientelu lze oslovit pomocí přímého marketingu - direct mailingu. Hotel své speciální nabídky rozešle vytipovaným společnostem a stávající klientele pomocí emailu. Výhoda této formy propagace je, že nic nestojí, ale často díky ochraně firemních emailů

spadnou do nevyžádané pošty nebo jako spam. Na webových stránkách hotelu lze vytvořit záložku speciální nabídky. Při telefonické a emailové komunikaci s klienty zvýhodněnou nabídkou oznámí recepční. Veškeré slevové akce hotelu jsou využívány k zvýšení obsazenosti a k přilákání nových klientů.

Při srovnání s konkurencí je hotel Octárna v ubytovacích službách na stejné úrovni nebo o něco málo dražší, proto je důležitá nabídka snížených cen. Klienti většinou očekávají kompletní balík služeb od ubytování přes stravování a pronájmu konferenčních prostor a jejich vybavení. Jako kompenzaci za slevy na ubytování či pronájmu konferenčních místností mohou být zdraženy cateringové služby, avšak záleží na vyjednávacích schopnostech manažera zdůvodnit stanovenou cenu a přesvědčit klienta o vysoké úrovni a kvalitě nabízených služeb.

Rodiny s dětmi

Dalším návrhem k zvýšení obsazenosti hotelu je zaměření na segment rodiny s dětmi. Hotel má v nabídce rodinný pokoj se samostatnou ložnicí jak pro rodiče, tak i pro děti, dvojlůžkové pokoje s přistýlkou anebo apartmány, které jsou už cenově dražší. Vhodnou strategií je vytvoření pobytových balíčků formou zvýhodněného ubytování nebo vstupu do wellness zdarma např.:

Balíček pro rodinu s dětmi 4 noci za cenu 3

- 4x ubytování v rodinném pokoji (děti do 10 let zdarma, 10 – 15let sleva 50%)
- 4x polopenze (snídaně formou švédských stolů, večeře – tříchodové menu)
- 4 hodiny vstupu do relaxační zóny zdarma
- malé překvapení pro děti při příjezdu
- zajištění hlídání dětí na 2 hodiny
- zvýhodněné vstupné do Arcibiskupského zámku v Kroměříži a jeho zahrad

Ve vybraných termínech nebo při příležitostech svátků např. dne dětí je možno vytvářet v prostorách hotelu animační programy v podobě her, soutěží (dětská olympiáda) a dobrodružství (hledání pokladu), malování na obličeje, promítání pohádek či zajištění skákacího hradu s nabídkou výhodného rodinného menu v restauraci. Opět lze navázat

spolupráci s firmami, které se činností animace zabývají, nebo dětským centrem popřípadě vyškolit vlastní zaměstnance.

V doplňkových službách lze rozšířit nabídku o zapůjčení her, DVD společně s přehrávačem DVD, pro nejmenší zapůjčení dětské chůvičky, dětského nočníku, přebalovacího pultu, dětské jídelní stoličky, prodej na recepci dětské hygieny (šampon, olejíček, pleny aj.), kdykoliv v průběhu pobytu zajištění baby sittingu, kdy si rodiče mohou odpočinout a využít relaxační zónu. Zakoupení těchto věcí není finančně náročné.

Město Kroměříž je protínána spoustou cyklostezek, které návštěvníky zavedou např. do ZOO Lešná nebo k Baťovu kanálu, který nabízí různé plavby. Za vhodnou strategii lze také považovat zakoupení několika cyklistických kol a ochranné výbavy k nim. V dnešní době je tato forma aktivity velice oblíbená. Cyklistická kola mohou být zakoupené v bazaru a hotel si je může při ročním zúčtování odepsat z daní.

U dětí bývá velice oblíbená i jízda na koni. Mezi další strategii pro hotel je navázání spolupráce s nedalekým sportovním areálem Grunt Galatík. V rodinném pobytovém balíčku by vznikla položka slevy na jízdu na koni s lektorem. Sportovní areál také nabízí zvířecí koutek, skákací trampolíny, projížďky na šlapadlech na rybníku a rozhlednu.

Rodiny s dětmi je možno oslovit opět pomocí webových stránek hotelu. Vytvořením letáků, vyvěšením informací o pobytových balíčcích a animačních programech na městskou nástěнку, rozesláním emailů dle interní databáze klientů hotelu, nebo také pomocí lokálních rádií, hlavně v případě konání příležitostných animačních programů.

7.6.1 Kalkulace nákladů při zavedení marketingových návrhů

V Tab. 9 jsou znázorněny slevy, které hotel bude nabízet ve slabých měsících k nalákání korporátní klientely. V ubytování za cenu standartního pokoje získají apartmán. Další slevy, které může hotel poskytnout je snížení cen za prostor k pronájmu, vstupu do relaxační zóny a nabídnutí dataprojektoru k různým školením a konferencím zdarma.

Tabulka 9: Slevy pro korporátní klientelu

Apartmán (1 690,-Kč) za cenu standartního pokoje	1 190,-Kč		
Prostory k pronájmu:			
Sál Maxe Švabinského (95 osob)	500,-Kč/hod	30% sleva	350,-Kč
Salonek restaurant (25 osob)	300,-Kč/hod	30% sleva	210,-Kč
Zlatý salonek (6 osob)	200kč/hod	30% sleva	140,- Kč
Pronájem dataprojektoru	1 000,-Kč		zdarma
Relaxační zóna 90min	670,- Kč	70% sleva	200,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Pro nový segment rodiny s dětmi by měl hotel rozšířit své doplňkové služby v podobě nákupu cyklistických kol, rozšíření sortimentu věcí k zapůjčení nebo k prodeji pro děti a vytvoření speciálního slevového balíčku.

- Nákup přes bazar cyklistických kol v Kč

4 pánské	12 000,-
3 dámské	7 500,-
3 dětské	4 500,-
Celkem	24 000,-

- Nákup dětských doplňků v Kč

Dětské stolní hry	5 000,-
Přehrávač DVD	1 000,-
DVD pohádky	3 000,-
4 dětské chůvičky	5 000,-
4 dětské nočníky	960,-
4 přebalovací pulty	5 500,-
4 dětské jídelní stoličky	4 400,-
Dětská hygiena (šampony, mýdla, pleny)	3 000,-
Celkem	27 860,-

- Školení zaměstnanců Kč/kurz

Školení zaměstnance na IT		2 500,-
Školení pro práci animace pro děti a mládeže		1400,-
- Příklad jednodenního animačního programu pro děti

Malování na obličej	8 hodin	5 900,-
Pronájem skákacího hradu	1 den	3 500,-
Odborná obsluha hradu	8 hodin	1 200,-
Montáž/demontáž hradu		200,-
Stroj na výrobu bublin	1 den	200,-
Profesionální animátor 5×	8 hodin	6 000,-
Moderování dětské akce	8 hodin	7 000,-
Celkem		24 000,-

Příklad rodinného balíčku

Tabulka 10: Kalkulace ceny balíčku pro rodinu 4 noci za cenu 3 s 2 dětmi do 10 let

Původní cena ubytování 4dny/3noci (1900,-Kč/2 osoby/ noc)	3800,-Kč
Původní cena polopenze pro dospělé (200,-Kč/osoba/den)	400,-Kč
Původní polopenze pro děti (150,-Kč/osoba/noc)	300,-Kč
Původní cena 4 hodiny v relaxačním centru (290,-Kč/osoba/90minut)	Zdarma
Zajištění hlídání dětí (200,-Kč/hod)	Zdarma
Původní cena vstupného do Arcibiskupského zámku v Kroměříži a jeho zahrad (450,-Kč/rodina)	300,-Kč
Původní cena celkem	8180,-Kč
Sleva	41%
Cena po slevě	4800,-Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (2015)

Slevu na vstupném do Arcibiskupského zámku v Kroměříži a jeho zahrad získá hotel na základě jejich vzájemné spolupráce. Prodejem hotelového balíčku pro rodiny s dětmi získá zámek vyšší procento návštěvnosti a vyšší tržby.

Nově nabízené marketingové strategie a změny by hotel neměly nikterak finančně ohrozit. Ceny za nově nakoupené zboží a školení zaměstnanců nejsou tolik finančně náročné.

Výrobky může hotel zakoupit nejdříve v menším počtu a rozhodnutí zda přikoupit další nechat, až po zjištění jak často se v hotelu využívají. Slevy pro korporátní klientelu, zvýhodněný pobytový balíček pro rodiny s dětmi, animační programy pro děti a rozšířený sortiment doplňkových služeb zajistí hotelu vyšší obsazenost a z utržených cen návratnost investovaných financí.

8 ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývá posouzením současné marketingové koncepce hotelu Octárna, který sídlí v Kroměříži a nabízí ubytování v kategorii **** a následném vytvoření strategických návrhů k zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Jejím cílem bylo pomocí marketingových nástrojů a analýz vnějšího a vnitřního prostředí zjistit pozici hotelu na trhu a popsat veškeré služby, které nabízí, vyhodnotit je, odhalit jejich nedostatky a navrhnout způsoby k zvýšení efektivnosti hotelu.

Úvodní část bakalářské práce se zabývá popisem teoretických poznatků z oblasti managementu, marketingu a jeho nástrojích, strategického managementu a hotelnictví.

V analytické části na základě marketingového mixu hotelu Octárna je doporučeno zavedení klimatizací do pokojů a koupi nových LCD televizorů. Jejich pořízení oživí celkový vzhled pokoje. Dále rozšířit sortiment potravin při snídani a navázat nové spolupráce s informačními středisky v kraji a taktéž s cestovními kanceláři. K stmelení pracovního kolektivu je vhodné uspořádat, alespoň jednou ročně, teambuildingy.

Po zhodnocení marketingové komunikace jsou následná doporučení např. v podobně malé pozornosti sladkého balíčku v pokoji hosta. Měl by to být balíček sušenek s polevou v barvách hotelu, nápisem jména a příjmení hosta a logem hotelu. Stálým zákazníkům při každé desáté návštěvě zanechat na uvítanou v pokoji láhev dobrého vína nebo sektu či poukázku do hotelové restaurace na kávu nebo míchaný nápoj zdarma. Dalším nástrojem marketingové komunikace je doporučení účasti na veletrzích cestovního ruchu, kterým se hotel může dostat do podvědomí široké veřejnosti. Neúčast na veletrzích je velkým nedostatkem hotelu. Vhodné je i rozšíření malých propagačních dárečků či zaslání balíčku všem dodavatelům a partnerům s dárkem prezentující hotel a dopis s poděkováním za spolupráci. Taktéž slevová akce jednou měsíčně, která by poskytovala ubytování, nebo k ubytování mít vstup do wellness zóny pod dobu jedné hodiny zdarma je dobrá marketingová strategie. K rozesílání této nabídky by se využíval direct mailing.

Poslední část bakalářské práce je orientována na strategické návrhy, jejichž úkolem je zajistit hotelu novou klientelu a rozšířit nabídku služeb a slev pro stávající hosty. Z analýzy segmentace zákazníků vyplynulo, že hotel nejvíce navštěvuje korporátní klientela, proto se jako jeden z návrhů, a to v měsících nízké obsazenosti hotelu, doporučuje poskytnout

za standartní cenu pokoje lepší ubytování v podobě apartmánu. Dále nabídnout slevy na doprovodných službách jako je relaxační zóna či pronájmu prostor ke konferencím a pracovních jednání. Taktéž vyškolení zaměstnance v IT technice zvýší kvalitu v poskytnutých službách. Zajímavé může být navázání nových spoluprací např. se společností Arcibiskupské Zámecké víno s.r.o. nebo se sportovním areálem Grunt Galatík. Pro novou klientelu rodiny s dětmi návrh spočívá v rozšíření doplňkových služeb v podobě dětských stolních her, DVD společně s přehrávačem DVD, pro nejmenší zapůjčení dětské chůvičky, dětského nočníku, přebalovacího pultu apod. Taktéž vytváření eventů v podobě animačních programů pro děti tento typ klientely určitě přiláká. Podstatnou roli hraje cena za poskytované služby, proto dalším návrhem je vytvoření výhodného balíčku pro rodiny s dětmi, na kterém je sleva 41% z původní ceny,

Všechny návrhy byly tvořeny tak, aby hotel Octárna příliš kapitálově nezatížil, ale zvýšili počet stávajících zákazníků a hlavně získali novou klientelu.

POUŽITÉ ZDROJE

LITERÁRNÍ ZDROJE

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠTAN a Oldřich ŠULER. *Management*. Praha: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256. s. ISBN 80-717-9603-4.

DRUCKER, Peter F. *Management - budoucnost začíná dnes*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 126 s. ISBN 80-856-0300-4.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Computer press a.s., 2008, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

HIGGINS, James M a Julian W VINCZE, *Strategic management: Text and cases*. 1. vyd. New York: The Dryden Press, 1989, 1180 s. ISBN 0-03-021.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 9788024746708.

JOHNSON, Gerry a Kevin SHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-722-6220-3.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení - Teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8

KIRÁLOVÁ, Alžběta. *Marketing hotelových služeb* 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006, 158 s. ISBN 80-869-2905-1.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: Victoria Publishing, a.s, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7

- KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2012, 657 p. ISBN 0132102927.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. ISBN 978-80-247-4835-1.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
- POŠVÁŘ Zdeněk, Pavel TOMŠÍK a Pavel ŽUFAN. *Management II*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004. ISBN 80-7157-748-0
- RYGLOVÁ, Kateřina. *Cestovní ruch: (soubor studijních materiálů)*. 2. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007, 81 s. ISBN 978-808-6575-575.
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- SCHIFFMAN, Leon G a Leslie Lazar KANUK. *Consumer behavior*. 8th ed. Pearson Prentice Hall, c2004, 587 p. ISBN 01-306-7335-8.
- SMITH, Paul. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-722-6252-1.
- SHRIVASTAVA, Paul. *Strategic management: concepts & practices*. Cincinnati, Ohio: South-Western Pub. Co., 1994, 998 p. ISBN 0-538-81749-6.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: PEF ČZU, 2003, 235. s. ISBN 80-213-0922-9.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. ISBN 9788024746425.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Atlas Česka. *Zámek Kroměříž* [online]. © 2007 - 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<http://www.atlasceska.cz/zlinsky-kraj/hrady-a-zamky/zamky-136/>>

Excellent - hotel & restaurant [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<http://excellent.tunker.com/ceny>>

Hotel Bouček [online]. © 2011 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<http://www.hotelboucek.cz/cenik>>

Hotel La Fresca [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<http://www.lafresca.cz/cenik-a-typy-pokoju.html>>

Hotel Octárna [online]. © 2009 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <<http://www.octarna.cz/>>

Hotel U Zlatého kohouta [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<http://www.uzlatehokohouta.cz/cenik>>

Medical & Wellness Centrum Harmony [online]. © 2014 – 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<http://wellness-kromeriz.cz/ubytovani/cenik/>>

Mešní vína [online]. ©2009 - 2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<http://www.mesnivina.cz/page/o-mesnich-vinech/3>>

Ministerstvo spravedlnosti. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=554331&typ=UPLNY> >

Oficiální stránky Arcibiskupského zámku a zahrad Kroměříž. *Arcibiskupský zámek a zahrady v Kroměříži* [online]. © 2015, 14. 04. 2015 [cit. 2015-04-14]. <Dostupné z: Dostupné z: <<http://www.zamek-kromeriz.cz/zamek/o-zamku/> >

Turistika.cz. *Poutní místo Hostýn* [online]. © 2007-2015 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: <<http://www.turistika.cz/mista/poutni-misto-hostyn>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Základní rozdělení managementu	11
Obrázek 2: Souhrnný model prvků strategického managementu	19
Obrázek 3: Prostředí firmy	20
Obrázek 4: Kvantifikace atraktivity oboru a pozice firmy	22
Obrázek 5: Kvantifikace atraktivity oboru a pozice podniku	24
Obrázek 6: Vývoj obsazenosti v jednotlivých měsících za rok 2014	35
Obrázek 7: Organizační struktura hotelu	36
Obrázek 8: Kvantifikace atraktivity oboru a pozice hotelu Octárna	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rastr pro analýzu atraktivity odvětví.....	21
Tabulka 2: Ceník ubytovacích služeb	33
Tabulka 3: Ceník pronájmu místností.....	34
Tabulka 4: Ceník pronájmu wellness zóny.....	34
Tabulka 5: Obsazenost hotelu 2014.....	34
Tabulka 6: Matice hodnocení atraktivity hotelnictví.....	47
Tabulka 7: Kvantifikace konkurenční pozice podniku	48
Tabulka 8: Kvantifikace atraktivity oboru a pozice firmy na trhu	51
Tabulka 9: Slevy pro korporátní klientelu	56
Tabulka 10: Kalkulace ceny balíčku pro rodinu 4 noci za cenu 3 s 2 dětmi do 10 let	57