

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ
Management hotelnictva a cestovního ruchu

Miroslava MAGDECHOVÁ

PREVÁDZKA HOTELA MAMA´S V BRATISLAVE
Operation of Hotel MAMA´S in Bratislava

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárske práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA

Brno, 2019

Identifikačné údaje práce

Meno a priezvisko autora:	Miroslava Magdechová
Názov bakalárskej práce:	Prevádzka hotela Mama´s v Bratislave
Názov bakalárskej práce v AJ:	Operation of Hotel MAMA´S in Bratislava
Študijní odbor:	Management hotelníctva a cestovného ruchu
Vedúci bakalárskej práce:	Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA
Rok obhajoby:	2019

Anotácia a kľúčové slová

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou prevádzky hotelových zariadení. Teoreticky pojednáva o definovaní základných pojmov z oblasti cestového ruchu, hotelových a gastro prevádzok, komplexnosti prevádzky, pracovných náplniach jednotlivých oddelení a zamestnancov hotelových prevádzok a v neposlednom rade pojednáva o analýzach interných a externých, ktoré sú dôležité vykonávať v prevádzke. Z praktického hľadiska je zameraná na analýzu skutočného stavu prevádzkových činností vo vybranom podniku Hotel Mama´s. Na základe vykonaných analýz a prieskumu z oblasti zákazníkov ale aj zamestnancov sú zhodnotené pozitíva a negatíva a na základe zistení sú navrhnuté odporúčania, ktoré by hotelu po zavedení pomohli zvýšiť úroveň prevádzkových činností ale aj spokojnosti zákazníkov.

Kľúčové slová: prevádzka, konkurencia, pracovná náplň, zamestnanci, manažment, spokojnosť zákazníkov.

MAGDECHOVÁ Miroslava: Prevádzka hotela Mama´s v Bratislave. [Bakalárska práca]. Vysoká škola obchodná a hotelová Brno. Odbor Management hotelníctva a cestovného ruchu. Vedúci práce: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA. Rok: 2019. Počet strán: 60

Annotation and keywords

Bachelor thesis analyses operation of hotel facilities. In theory, it defines fundamental concepts of tourism, hotel and gastro facilities, discusses complexity of these facilities, workload of individual departments and employees, as well discusses internal and external analyses which are important to perform in order to effectively manage. The practical part of thesis focuses on reality of operation activities in selected Hotel Mama's. Based on accomplished analyses and research within customer but also employees, all of the pros and cons are summarized and recommendations for improvements are proposed.

Key words: operation, competition, workload, employees, management, customer satisfaction.

MAGDECHOVÁ Miroslava: Operation of Hotel MAMA'S in Bratislava. [Bachelor thesis]. University of Business and Hotel Brno. Subject field Hotel and Tourism Management. Supervisor: Mgr. Tomáš Jeřábek, Ph.D., MBA. Year: 2019. Pages: 60

Vyhlásenie

Prehlasujem, že som bakalársku prácu „Prevádzka hotela Mama´s v Bratislave“ vypracovala samostatne pod vedením Mgr. Tomáša Jeřábeka, Ph.D., MBA. a uviedla v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysoké školy obchodnej a hotelovej.

V Brne, dňa:.....

podpis:.....

Pod'akovanie

Chcela by som sa pod'akovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce Mgr. Tomášovi Jeřábekovi, Ph.D., MBA za odbornú pomoc a usmernenie pri písaní mojej práce, za cenné rady a informácie a v neposlednom rade za ochotu.

V Brne, dňa:.....

podpis:.....

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEDZENIE POJMOV CESTOVÝ RUCH, HOTELIÉRSTVO A GASTRONÓMIA ..	13
1.1 Cestovný ruch	13
1.2 Hoteliérstvo a hotel	13
1.3 Gastronómia	14
2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA HOTELA	14
2.1 Ubytovací úsek	15
2.1.1 Front office	15
2.1.2 Housekeeping	16
2.2 Stravovací úsek	16
2.3 Obchodné a marketingové oddelenie	16
2.4 Technický úsek a údržba	17
2.5 Ekonomický úsek	17
3 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH SÍL	17
3.1 Existujúci konkurenti	17
3.2 Potencionálni konkurenti	18
3.3 Zmluvná sila odberateľov	18
3.4 Zmluvná sila dodávateľov	19
3.5 Hrozba substitútov	19
4 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA	19
5 SWOT ANALÝZA	22
6 HOTEL MAMA'S	24
6.1 Základné údaje o podniku	24
6.2 Hlavné a doplnkové služby	24
6.3 Organizačná štruktúra	26
7 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH SÍL	28
7.1 Existujúci konkurenti	28
7.1.1 Vyhodnotenie porovnania vybranej konkurencie	29
7.2 Potencionálni konkurenti	30

7.3	Zmluvná sila odberateľov	30
7.4	Zmluvná sila dodávateľov	31
7.5	Hrozba substitútov	31
7.6	Výsledky Porterovej analýzy	32
8	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA	32
8.1	Vnútorne zdroje firmy	32
8.1.1	Faktory vedecko-technického rozvoja	33
8.1.2	Faktory podnikových a pracovných zdrojov	33
8.2	Marketingový mix v prevádzke hotela Mama´s	35
8.2.1	Produkt	35
8.2.2	Cena	36
8.2.3	Miesto	36
8.2.4	Distribučné cesty	37
9	SWOT ANALÝZA	37
9.1	Zhrnutie SWOT analýzy	38
10	PRIESKUM	39
10.1	Hodnotenie úrovne raňajkovej miestnosti	40
10.2	Spokojnosť s jedálnym lístkom a intenzitou jeho obmieňania	40
10.3	Hodnotenie spokojnosti s personálom	41
10.4	Hodnotenie spokojnosti s vybavením hotelových izieb	42
10.5	Hodnotenie spokojnosti s doplnkovými službami hotela	43
10.6	Prieskum spokojnosti zamestnancov	44
10.6.1	Vyhodnotenie prieskumu zamestnancov	45
11	NÁVRHOVÁ ČASŤ	47
11.1	Cenová politika sadzby za parkovacie miesta	47
11.2	Rozšírenie kapacity raňajkovej miestnosti a reštaurácie	48
11.3	Vytvorenie pozície čašník	48
11.4	Motivácia zamestnancov a zníženie fluktuácie	49
11.5	Častejšie ombieňanie jedálneho lístka	50
11.6	Posilnenie marketingovej aktivity na sociálnych sieťach a v médiach	50

11.7 Zvýšenie cien za prenájom salónika	51
ZÁVER	52
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	53
ZOZNAM OBRÁZKOV	55
ZOZNAM TABULIEK	55
ZOZNAM GRAFOV	55
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK	56
ZOZNAM PRÍLOH	57

ÚVOD

Žijeme v rýchlej dobe. Každý sa ponáhľa za svojim úspechom, či už osobným alebo pracovným. Cestovný ruch už dávno nie je len vymoženosť bohatých ľudí. V dnešnej dobe je to už súčasť životného štýlu väčšiny z nás a okrem výberu destinácie si dávame záležať na výbere ubytovania. Hotely, ktoré podnikajú v súčasnom trhovom prostredí sú vystavené rýchlemu vplyvu globalizácie a podmienky v tomto odvetví sa menia zo dňa na deň. Úplne nové rozmery nadobúda konkurencia, ktorá núti hotely k rýchlym reakciám. Vzniknuté hrozby sú pre každý podnik hnací motor a podniky, ktoré chcú uspieť, sú nútené zaujímať sa o aktuálny stav na trhu. Služby v cestovnom ruchu sa menia neustále. Zákazníci čoraz častejšie vyhľadávajú len tie najkvalitnejšie služby a je potrebné aby podnikatelia reagovali na ich požiadavky.

Pre dlhodobé a stabilné postavenie na trhu je nevyhnutné strategické riadenie, ktoré slúži na ujasnenie cieľov. V hoteliérstve býva strategické riadenie často podceňované. Manažéri a podnikatelia sa skôr sústredia na prítomnosť a strategické činnosti niekedy považujú za zbytočné. Mali by si ale uvedomiť, že práve toto je spôsob, ktorým si môžu udržať zákazníkov a tým zvyšovať tržby aj v budúcom období. Sú hotely, ktoré sa analýzami a strategickým riadením veľmi nezaoberajú a predsa sa im darí prežiť, avšak s presnou predstavou o budúcnosti podniku sa dá úspech dosiahnuť efektívnejšie, rýchlejšie a často aj s väčším ziskom. Ako raz povedal americký filantrop Tony Robbins: “Stanovenie cieľov je prvým krokom k zmene neviditeľného na viditeľné.”

Tému Prevádzka hotela Mama´s v Bratislave bola zvolená na základe autorkinho štvor ročného pôsobenia v tejto prevádzke na pozícii vedúca recepcie. Cieľom tejto bakalárskej práce je analyzovať prevádzku tohoto hotela. Pri spracovaní tejto témy boli hlavnými podkladmi vlastné skúsenosti s prácou v tomto hoteli a komunikácia s manažmentom. Práca má dve časti, a to teoretickú a praktickú. Prvá časť obsahuje teoretické poznatky vzťahujúce sa k danej problematike. Pri spracovaní druhej časti bakalárskej práce boli prínosné predovšetkým cenné informácie od riaditeľa hotela. Po dôkladnej analýze sú predložené návrhy na zlepšenie prevádzky, ľudských zdrojov, spokojnosti zákazníkov a i.

I. Teoretická část

1 VYMEDZENIE POJMOV CESTOVÝ RUCH, HOTELIÉRSTVO A GASTRONÓMIA

Keďže sa táto práca zameriava na prevádzku hotela, v nasledujúcej kapitole budú definované základné pojmy cestovný ruch, hotelierstvo a gastronómia, ktoré s témou úzko súvisia.

1.1 Cestovný ruch

V dnešnom svete globalizácie je cestovný ruch a jeho rozvoj súčasťou každodenného života. Cestovný ruch je podľa UNWTO definovaný ako súhrn aktivít osôb cestujúcich do miest mimo ich obvyklého prostredia a pobývajúcich v týchto miestach v dobe nie dlhšej ako rok, za účelom trávenia voľného času, podnikaním či iným účelom¹.

Cestovný ruch rozlišujeme pasívny a aktívny. Pasívny cestovný ruch, označovaný aj ako outgoing, vychádza zo všeobecnej definície cestovného ruchu, no obmedzuje sa len na prípad, keď občania daného štátu vycestovávajú za jeho hranice. Tento pojem je odvodený od pasívnej bilancie devízových príjmov z pohľadu vysielajúcej krajiny. Aktívny cestovný ruch, inak známy aj ako incoming alebo príjazdový cestovný ruch, je potom pojem označujúci príjazdy návštevníkov do hostiteľskej krajiny².

1.2 Hotelierstvo a hotel

Pojem vychádza z latinského slova *hostis* – cudzinec a *hospitium* – pohostinstvo. Taktiež v ňom môžeme vnímať odvodené slovo z francúzštiny – *hotel*, ktorého význam označuje dom pre ubytovanie cestujúcich.

Hotelierstvo

Pojem vychádza z latinského slova *hostis* – cudzinec a *hospitium* – pohostinstvo. Tiež v ňom môžeme vnímať odvodené slovo z francúzštiny – *hotel*, ktorého význam označuje dom pre ubytovanie cestujúcich. Hotelierstvo sa predovšetkým zaoberá ubytovacími službami a ich

1, 2 TOUŠEK, V., KUNC J. a VYSTOUPIL J. *Ekonomická a sociální geografie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008, s. 303. ISBN 978-80-738-0114-4.

poskytovaniu v komplexnom ponímaní. K fungovaniu využíva poznatky rôznych iných smerov, ako napríklad manažmentu, personalistiky, ekonomiky, ci marketing.

Hotel

Ubytovacie zariadenie (budovy, priestor alebo plocha), poskytujú verejnosti za úhradu prechodné ubytovanie a s ním spojené služby, okrem iného aj pohostinské služby³.

1.3 Gastronómia

Pojem je odvodený z gréckeho slova gastro, ktoré znamená žalúdok. Pojem gastronómia ako opisné slovo znamenástarostlivosť o pracovanie čriev. V súčasnosti existuje niekoľko desiatok rôznych definícií. Ako jednu z najucelenejších a najpresnejších je možné považovať definíciu J. Orišku, ktorá hovorí, že gastronómia sa v súčasnosti vo všeobecnosti považuje za spoločensko-ekonomickú činnosť, ktorá zahŕňa prípravu pokrmov a jedál výrazných chuťových a estetických vlastností a kvalít, ich pestrosť a rozmanitosť, spôsob organizovania tejto prípravy, ich ponuku a predaj z hľadiska špecializácie jednotlivých činností a profesií, ktoré ich zabezpečujú⁴.

2 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA HOTELA

Prebiehajúca výkonná činnosť je v každej organizácii určitým spôsobom organizovaná. Organizácia patrí medzi základné manažérske činnosti a jej proces by mal korešpondovať s víziou, cieľmi a stratégiou organizácie. Podľa Sedláka organizovanie má zabezpečiť premenu plánov na činnosť, predovšetkým v jeho rámci sa musí rozhodnúť, kto práce vykoná, lepšie povedané, určiť, ktorí ľudia majú prácu urobiť⁵.

Organizačná štruktúra je mechanizmus zabezpečujúci koordináciu a riadenie aktivít jej členov. Všeobecne môžeme povedať, že sa dá definovať ako množinu prvkov a vzťahov medzi nimi.

3 GÚČIK, M. a kol.: *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. Knižnica cestovného ruchu 11. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism. 2007. s 98. ISBN 978-80-89090-34-1

4 ORIEŠKA, J. *Služby cestovného ruchu*. Knižnica cestovného ruchu 4. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 1998. s 57. ISBN 80-8055-110-3.

5 SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita. 1997. s. 231. ISBN 80 – 8044 – 015 – 8

Zmyslom organizačnej štruktúry je rozdelenie práce medzi členov organizácie a koordinácia ich aktivít tak, aby boli zamerané na dosahovanie organizačných cieľov⁶.

2.1 Ubytovací úsek

Ubytovacie služby predstavujú krátkodobý prenájom izby. Tento úsek, ktorý je označovaný ako Room Division sa skladá z oddelenia a pracovníkov, ktorí zaisťujú ubytovacie služby hosťom v priebehu ich pobytu v hoteli. Ubytovací úsek sa ďalej člení na časť Front Office a na časť Housekeeping⁷.

2.1.1 Front office

Front office – recepcia, je miesto, kde dochodádza k prvotnému kontaktu s hosťami. V celom interieri hotela má recepčný pult významné postavenie.

Základné úlohy recepcie:

- Check in a check out hotelových hostí.
- Práca s hotelovým rezervačným systémom.
- Práca s pokladňou.
- Poskytovanie informácii hosťom.
- Riešenie pripomienok alebo sťažností.

Hostia prichádzajú k recepčnému pultu k registrácii, obdržia špecifikáciu izby, vyžadujú si potrebné služby k pobytu v hoteli alebo v inom mieste a na záver pobytu tu vybaví procedúru odhlásenie. Je ako komunikačné miesto, ktoré sprevádza hostí celým ich pobytom⁸.

6 ČIHOVSKÁ, V. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: T. R. I. Médium, 2004. s. 129
ISBN 80 – 88676 – 32 – 0

7, 8 KRÍŽEK, F. a NEUFUS J. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011.
s. 35, 36, 60. ISBN 978-80-247-3868-0

2.1.2 Housekeeping

Druhou časťou ubytovacieho úseku je oddelenie housekeeping. Housekeeping nepredstavuje len upratovanie izieb, ale aj starostlivosť o čistotu v celom hoteli. Zahrňuje činnosti spojené so starostlivosťou o všetky priestory prístupné hosťom a zamestnanecké priestory v zázemí.

Jedná sa o prípravu izby k ubytovaniu, odovzdanie izby hosťom, bežný poriadok v priebehu ubytovania, zaistenie bezporuchovej funkcie izby a jeho zariadenia, obstarávanie drobných služieb a upratovanie izby po odchode hosťa⁹.

2.2 Stravovací úsek

Stravovací úsek má špecifické postavenie medzi ostatnými prevádzkovými úsekmi. Je to dané tým, že tu nepomer medzi nákladmi a potencionálnym výnosom. Na realizáciu tržieb má rovnaký vplyv niekoľko faktorov: obtiažnejšia prístupnosť pre nehotelových hostí, ktorá je daná stavebnotechnickou dispozíciou budovy hotela, keďže poväčšine nemá priamy vstup z „ulice“, takže nehotelový hosť musí vojsť priamo do hotela a použiť cestu schodiska či výtahu atď. a svoju rolu tiež môže zohrávať fakt, že hotelová reštaurácia by mala byť dizajnom a ponukou neutrálna, aby uspokojovala čo najviac hotelových hostí, vtedy totiž nemôže ľahko obstať v konkurencii samostatných špecializovaných gastronomických zariadení¹⁰.

2.3 Obchodné a marketingové oddelenie

Obchodné oddelenie je zodpovedné za plnenie obchodného plánu hotela. Stanovuje ceny za jednotlivé služby a udržiava spoluprácu s jednotlivými obchodnými partnermi. Tiež sa stará o propagovanie hotelového zariadenia¹¹.

9 BERÁNEK, J a KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. 4. přepracované vydání. Praha: MAG Consulting s.r.o., 2007. s. 78. ISBN 978-80-86724-30-0.

10 KŘÍŽEK, F. a NEUFUS J. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. s. 63. ISBN 978-80-247-3868-0.

11 KOSTKOVÁ, M. *Management hotelového provozu*. Karviná: OPF SU, 2011. s. 45 ISBN 978-80-7248-633-5.

2.4 Technický úsek a údržba

Technické oddelenie sa stará o technické vybavenie a správny chod všetkých technických zariadení v hotelovom zariadení. Okrem iného je technické oddelenie zodpovedné aj za požiaru ochranu¹².

2.5 Ekonomický úsek

Ekonomické oddelenie spracováva ekonomické informácie celého hotelového zariadenia. Okrem iného kontroluje plnenie plánov a hospodárskych výsledkov daného ubytovacieho zariadenia¹³.

3 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH SÍL

Dôležitá súčasť strategického riadenia a prípravy novej stratégie spoločnosti, podobne ako plánovanie a rozpočtovanie, je práve Porterova analýza piatich síl. Je to analýza mikrookolia podniku, popisuje vonkajšie podmienky, ktoré aktuálne odrážajú situáciu na trhu. Zdôrazňuje všetky základné zložky štruktúry odvetvia, ktoré by mohli byť hnacou silou konkurencie.

Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia vychádza z predpokladu, že strategická pozícia firmy pôsobiacej v určitom odvetví je predovšetkým určovaná piatimi základnými činiteľmi¹⁴.

3.1 Existujúci konkurenti

Rivalita medzi konkurentami vyjadruje intenzitu boja o zákazníka. Rivalita rastie, ak podnik stagnuje a vtedy môže získať konkurenčný podiel na trhu.

12 KOSTKOVÁ, M.: *Management hotelového provozu*. Karviná: OPF SU, 2011. s. 59 ISBN 978-80-7248-633-5.

13 KOSTKOVÁ, M.: *Management hotelového provozu*. Karviná: OPF SU, 2011. s. 72 ISBN 978-80-7248-633-5.

14 KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. str. 38. ISBN 80-7179-885-1.

Cieľom súperenia firiem existujúcich v danom odvetví je získať výhodné postavenie. Často využívanými metódami sú napríklad cenová konkurencia, reklamné kampane, zlepšovanie služieb pre zákazníkov atď. K súťaženiu medzi konkurentmi dochádza z dôvodu pociťovania tlaku alebo vízií príležitostí zlepšenia svojej pozície na trhu¹⁵.

3.2 Potencionálni konkurenti

Zásadnú rolu pri vstupe a výstupe konkurentov na trh hrajú vstupné a výstupné bariéry trhu. Pokiaľ sú vstupné náklady vysoké, potencionalny zisk je rovnako vysoký. Ak sú ale výstupné bariéry vysoké, v prípade neúspechu to môže spôsobiť podniku ekonomické potiaže. V prípade, že bariéry vstupu a výstupu sú nízke, podniky môžu do odvetvia jednoducho vstupovať a zvyčajne sa potom trh charakterizuje nízkou rentabilitou. Ak sú vstupné bariéry na trh nízke a len výstupné bariéry trhu sú vysoké, dôjde k akumulácii vysokého počtu podnikov na danom trhu, čo povedie k pravdepodobnej nadvýrobe a následnému prepadu ziskov u všetkých podnikov, pretože nebude možné z trhu jednoducho vystúpiť.

Bariéry pre vstup nového podniku na trh sú faktory, ktoré musí tento podnik prekonať, ak chce začať na trhu konkurovať existujúcim firmám. Podľa Portera existuje šesť hlavných zdrojov prekážok vstupu, ktorými sú úspory z rozsahu, kapitálová náročnosť vstupu na trh, prístup k distribučným kanálom, očakávaná reakcia existujúcich firiem, diferenciacia produktov a vládne zásahy¹⁶.

3.3 Zmluvná sila odberateľov

Vyjednávacia sila odberateľov môže byť vysoká za nasledujúcich podmienok:

- koncentrovaní a organizovaní zákazníci,
- nízke náklady spojené so zmenou nakupovaného výrobku,
- nízke náklady spojené so zmenou dodávateľa,

- nediferencované produkty,
- zákazníci citliví na cenu¹⁷.

15, 16 PORTER, E. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. . Praha: Victoria Publishing, 1994. str. 23, s. 7-14. ISBN 8085605112.

17 JOHNSON, G., WHITTINGTON, R. a SCHOLES, K. *Fundamentals of strategy*. 2. vydanie. New York: Financial Times /Prentice Hall, 2012. s. 29. ISBN 978-027-3757- 252.

3.4 Zmluvná sila dodávateľov

Sila dodávateľov je závislá na nasledujúcich podmienkach¹⁸:

- Ponuka je ovládaná malým počtom spoločností a je koncentrovanejšia ako dovetvie, ktorému je dodávané.
- Dodávatelia nemusia čeliť iným substitučným produktom.
- Odvetvie nie je pre dodávateľov dôležitým zákazníkom.
- Dodávaný produkt je dôležitým vstupom pre odberateľov
- Skupina dodávateľov má diferencovanú produkciu.
- Dodávatelia predstavujú nebezpečenstvo s ohľadom na možnú integráciu do odvetvia odberateľov.

3.5 Hrozba substitútov

Substitúty predstavujú náhradu tovarov alebo služieb. Substitúty sú podobné produkty, ktoré slúžia na rovnaký účel ako produkty daného dovetvia. Prostredie je neatraktívne, ak existuje reálna alebo potenciálna hrozba zastupiteľnosti výrobkov¹⁹.

4 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA

Bez podrobnej analýzy si manažéri podniku nemôžu byť istí, že naozaj poznajú charakteristiky svojej firmy. Konkurencieschopný podnik musí poznať svoje silné a slabé stránky, aby vedel, v čom je jeho konkurenčná výhoda a oblasti, na ktoré sa môže spoliehať. Poznanie slabých stránok mu napovie, kde sú jeho rezervy a limity.

K vypracovaniu čo najkomplexnejšej vnútornej analýzy existuje niekoľko modelov a prístupov. Pre účely tejto bakalárskej práce bola zvolená metóda rozdelenia faktorov podľa Keřkovského, ktorá skúma charakteristiky z pohľadu piatich faktorov, a to konkrétne:

18 PORTER, M. E. a IRGL V. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 389. ISBN 80-85605-12-0.

19 PORTER, M. E. a IRGL V. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. s. 390. ISBN 80-85605-12-0.

- Faktory podnikových a pracovných zdrojov.
- Marketingové a distribučné faktory.
- Faktory vedecko technického rozvoja.
- Faktory výroby a riadenia výroby.
- Faktory finančné a rozpočtové²⁰.

V tejto bakalárskej práci budú bližšie analyzované faktory podnikových a pracovných zdrojov a marketingové a distribučné faktory.

Faktory podnikových a pracovných zdrojov

V minulosti sa kládol dôraz na efektívnosť prostredníctvom ekonomiky veľkého rozsahu, pretože veľký rozsah výroby znižuje jednotkové náklady. V súčasnej dobe, kedy sa svetové hospodárstvo oproti minulosti zmenilo, zosilnela medzinárodná konkurencia a technologické zmeny spôsobili skracovanie životného cyklu výrobkov je veľmi dôležitým aspektom flexibilita výrobcov, meraná časom, v ktorom je výrobca schopný uspokojiť dopyt po určitom výrobku. To všetko spôsobuje ťažkosti veľkým a prebyrokratizovaným podnikom, ktoré neefektívne využívajú svoje kapacity. Často sa stávajú konkurencie neschopnými a začínajú byť nahradzované menšími flexibilnejšími podnikmi, ktoré eliminujú prebytočnú administratívu²¹.

Marketingové a distribučné faktory

Dôležitosť marketingových faktorov sa líši u jednotlivých podnikov. Podniky, ktoré dodávajú svoje výrobky niekoľkým zákazníkom so špecifickými požiadavkami, ktoré podnik

pozná, sa nemusia zameriavať obzvlášť na svoje marketingové funkcie. Na druhej strane podniky, ktoré vyrábajú spotrebný tovar pre širokú masu ľudí, s vysokým podielom na trhu musia často vynakladať veľkú časť zdrojov na marketing. Na význame marketingu má veľký podiel aj zosilnenie medzinárodnej konkurencie a rýchle technologické zmeny²².

20 KEŘKOVSKÝ, M a VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. s. 74. ISBN 80-717-9453-8.

21, 22 KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 79. ISBN 80-7179-578-X.

Pri analýze vnútorného prostredia sa ďalej využívajú:

Faktory vedecko technického rozvoja

Vedecko-technický rozvoj je dôležitý pre podnik k vytváraniu konkurenčnej výhody, pretože zlepšuje alebo vytvára súčasné výrobky, alebo vedie k zlepšeniu výroby a tým napríklad k nákladovým výhodám. Podniky vynakladajú rozdielne veľké prostriedky na výskum a vývoj. Napríklad počítačové či farmaceutické firmy vynakladajú 5-6% prostriedkov z celkového objemu tržieb, no existujú aj podniky, ktoré vynakladajú len 1% a menej²³.

Faktory výroby a riadenia výroby

V minulosti sa kládol dôraz na efektívnosť prostredníctvom ekonomiky veľkého rozsahu, pretože veľký rozsah výroby znižuje jednotkové náklady. V súčasnej dobe, kedy sa svetové hospodárstvo oproti minulosti zmenilo, zosilnela medzinárodná konkurencia a technologické zmeny spôsobili skracovanie životného cyklu výrobkov je veľmi dôležitým aspektom flexibilita výrobcov, meraná časom, v ktorom je výrobca schopný uspokojiť dopyt po určitom výrobku. To všetko spôsobuje ťažkosti veľkým a prebyrokratizovaným podnikom, ktoré neefektívne využívajú svoje kapacity. Často sa stávajú konkurencie neschopnými a začínajú byť nahradzované menšími flexibilnejšími podnikmi, ktoré eliminujú prebytočnú administratívu²⁴.

Faktory finančné a rozpočtové

Hodnotenie finančného zdravia podniku sa uskutočňuje pomocou finančnej analýzy. Stav podnikových financií vyjadrujú ukazovatele, ktoré sú základom finančnej analýzy. Ukazovatele sa vypočítajú z dát a informácií z finančných výkazov²⁵:

- Súvahy.
- Výkazu zisku a strát.
- Prehľad o finančných tokoch (Cash flow).

23, 24 KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. s. 77 - 79. ISBN 80-7179-578-X.

25 VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. s. 75. ISBN 80-9019-916-X.

Najčastejšie sa využívajú 4 skupiny pomerových ukazovateľov²⁶:

- Ukazovatele likvidity.
- Ukazovateľ sily.
- Ukazovateľ aktivity.
- Ukazovateľ rentability (ziskovosti).

5 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza, ako prepracovaná verzia SOFT analýzy, bola vyvinutá Albertom Humphreyom v šesťdesiatych a sedemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia v Standfordskom výskumnom ústave^x.

Swot analýza patrí k najčastejšie používaným metódam v oblasti strategického riadenia a slúži ako podklad pri tvorbe podnikových stratégií a cieľov. Jej podstatou je analýza jednotlivých oblastí a charakteristík podniku. Tie sú následne identifikované ako:

- silné stránky (S - strenghts)
- slabé stránky (W - waknesses),
- príležitosti (O - oportunities)
- hrozby (T - threads).

Po zhrnutí poznatkov bude jednoduchšie sformulovať odporúčania a identifikácia konkurenčnej výhody skúmaného podniku posluží ako podklad k návrhovej časti. SWOT analýza bude využitá ako nástroj na vytvorenie návrhov na zlepšenie pre daný podnik.

26 SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno, 2011. s. 55. ISBN 978-80-251-3386-6.

II. Praktická část'

6 HOTEL MAMA´S

Praktická časť bakalárskej práce je zameraná na analýzu prevádzky vybraného podniku – Hotel Mama´s Boutique Design. Výsledky analýz a prieskumu budú zhodnotené a využité ako podklad pre návrhovú časť.

6.1 Základné údaje o podniku

Hotel Mama´s bol oficiálne otvorený v januári v roku 2009. Z názvu vyplýva, že je to mamin hotel a skutočnosť mu plne zodpovedá. Zakladatelia ním chceli vyjadriť úctu a lásku k svojej matke. Citový vzťah k matke, u ktorej je vždy najlepšie, sa stal inšpiráciou boutique hotela Mama´s v Bratislave - Hotela u mamy. To je napokon aj odkaz hosťovi – príjemná, priateľská atmosféra s osobným vzťahom. Takáto motivácia ich viedla k vybúreniu starej bytovky až na skelet a jej prerod na hotel butikového typu. Politikou hotela je vytvoriť hosťovi príjemnú domácu atmosféru. Personál oslovuje hostí menom. Vie, čo mu treba schladiť v minibare, ktoré je jeho najobľúbenejšie jedlo od šéfkuchára. Či má diétu a aké si vyberá pečivo na raňajky. Ako keby mali na návšteve mamu a chceli jej vrátiť starostlivosť, ktorú im venovala. Vzťah hotel – hosť sa tu nekončí poskytovaním štandardných služieb.

Hotel je situovaný v tichej rezidenčnej časti mesta Bratislava, v časti Staré Mesto, nachádza sa 15 minút chôdze od historického centra mesta, vo veľmi navštevovanom prostredí, ktoré je turistami obľúbené. Okrem turistov je táto oblasť veľmi obľúbená aj u biznis klientely, ktorá prichádza do Bratislavy za pracovnými povinnosťami. V Bratislave ako hlavnom meste Slovenska sídli mnoho zastúpení nadnárodných firiem, a preto má počas pracovného týždňa najväčšie zastúpenie práve business klientela. Práve na tento typ klientely sa hotel Mama´s zameriava a prispôbuje ponuku svojich služieb práve im.

6.2 Hlavné a doplnkové služby

V hoteli *Mama´s* sa nachádza 16 izieb, rozdelených do troch kategórií:

- Executive.
- Superior.
- Apartmán.

Základná kategória izby – Executive – má rozlohu 16 m². V izbách sú manželské postele. Izby tejto kategórie sú vybavené televízorom, kávovarom, trezorom, žehličkou, dáždnikom, minibarom, telefónom, sušičom na vlasy a mini drogériou obsahujúcou šampón, sprchový gél, mydlo, krém a zubnú pastu. Kúpeľňa je spojená s toaletou.

Druhú kategóriu predstavuje izba Superior, s rozlohou 40 m², plus 22 m² terasová časť. Rozdiel medzi kategóriami izieb Executive a Superior je len vo veľkosti.

Najvyššou kategóriou izby je Apartmán. Nachádza sa na štvrtom poschodí, má rozlohu 160 m² a patrí k nemu súkromná terasa s rozlohou 10 m². Hygienické zázemie obsahuje 2 kúpeľne a 2 samostatné toalety. Táto kategória izby je rozdelená na obývaciu dennú a spálňovú časť, pričom každá časť disponuje televízorom a minibarom. V apartmáne sú 3 spálne vybavené manželskými posteľami s väčším rozmerom ako postele v ostatných kategóriách. Hostia ubytovaní v apartmáne majú voľný vstup do fitness a wellness centra. Župan a obuv do sauny majú k dispozícii na izbách.

Hotel Mama's ponúka svojim hosťom doplnkové služby na vysokej úrovni. Hosťom je k dispozícii 24-hodinová recepcia, WIFI pripojenie na internet, klimatizácia na izbách. Za príplatok hotel ponúka room service, pranie a žehlenie bielizne, limousine service a zapožičanie bicyklov.

Reštaurácia hotela *Mama's* je umiestnená na prízemí a hosťom ponúka celodenné stravovanie. Raňajky sú podávané štýlom bufetov, so širokou ponukou teplých a studených jedál. Počas obedov reštaurácia ponúka denné menu, aj pre návštevníkov z vonkajšieho okolia, nielen hotelových hostí. Počas večerí si zákazníci môžu objednať z À la carte menu, ktoré je zamerané na panázijskú kuchyňu a obsahuje výber sushi, ale aj teplých jedál.

V priestoroch hotelového wellnes centra je možné využiť fínsku saunu, bazén s protiprúdom a oddychovú časť. Hotel ponúka aj možnosť rezervácie masáží, vybrať si možno spomedzi thajskej masáže, masáže horúcimi lávovými kameňmi, reflexnej masáže a aromatickej masáže.

Hotel disponuje aj fitness centrom, ktoré je vybavené základnými kardio strojmi ako bežiaci pás, bicykel, orbitrek, doplnené o činky, lavičky, švihadlá a fitlopty.

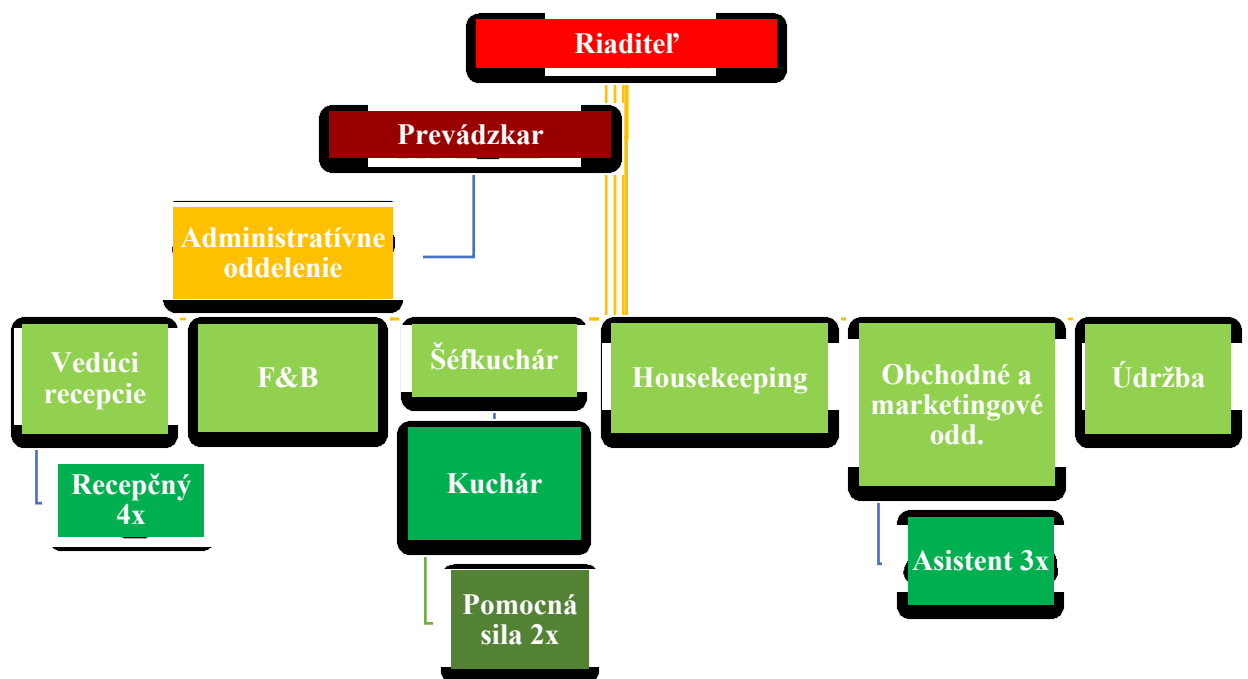
Hotel ponúka za príplatok pre svojich hostí parkovanie priamo pred hotelom. Táto služba je pre hostí veľkou výhodou, vzhľadom na polohu hotela v centre mesta, kde pre nedostatok parkovacích miest je pre hostí obtiažne v okolí zaparkovať.

Pranie a žehlenie host'ovského oblečenie je ďalšou službou, ktorú hotel ponúka. Hostia ju radi využívajú hlavne pri dlhších pobytoch či pracovných cestách.

V hoteli je jedna konferenčná miestnosť. Je to salónik, ktorý využívajú klienti na obchodné rokovania, alebo ich hostia môžu využiť aj na rodinné oslavy či pracovné stretnutia.

6.3 Organizačná štruktúra

Obrázok č.1 - Organizačná štruktúra hotela Mama´s



Zdroj: Vlastné spracovanie

Pracovná náplň zamestnancov

Riaditeľ - kontroluje prácu manažéra hotela a dohliada na plnenie cieľov, ktoré si podnik stanovil do budúcnosti. Nastavuje rozpočet a plán ziskov na celý rok. V hoteli Mama´s predstavuje hlavný kontrolný a rozhodujúci orgán. Všetko prechádza jeho kontrolou a má prehľad o pracovných aktivitách všetkých zamestnancov.

Administratívne oddelenie – dohliada na dochádzku zamestnancov, kontroluje denné výkazy tržieb z ostatných oddelení, spracováva podklady pre výplaty zamestnancov, odosielanie pošty, evidenciu a odosielanie faktúr, kontrolu prichádzajúcej pošty, komunikáciu

s dlžníkmi, platby prichádzajúcich faktúr, hotovostné vklady a rozmieňanie hotovosti v banke. Oddelenie pozostáva z manažéra a jedného výkonného pracovníka. V hoteli Mama's túto funkciu vykonáva externá účtovná firma v spolupráci s manažmentom hotela.

Obchodné a marketingové oddelenie – v jeho kompetencii je cenotvorba, uzatváranie dlhodobých kontraktov so zmluvnými partnermi, komunikácia s externými partnermi hotela, uzatváranie dohôd o spolupráci, reklama, vzťahy s verejnosťou, spravovanie webovej stránky, organizovanie konferencií a skupinových akcií v hoteli. Oddelenie pozostáva z manažéra a troch výkonných pracovníkov. Riaditeľ hotela úzko spolupracuje s marketingovým a obchodným oddelením a aktívne sa podieľa na všetkých aktivitách. Schvaľuje návrhy spolupráce a reklamu.

Údržba – zabezpečuje spravovanie a údržbu hotela po technickej stránke, internet a televíziu, kontrolu a údržbu osvetlenia hotela, kontrolu elektriny a záložných zdrojov, dohľad nad prítokom pitnej a úžitkovej vody, riešenie problémov technického charakteru, spracovanie mesačných výpisov o spotrebovanej energii a vode. Oddelenie pozostáva z jedného výkonného pracovníka, ktorý je na prevádzke prítomný od pondelka do piatku 8 hodín denne.

Upratovanie – upratovanie izieb a všetkých verejných priestorov hotela, objednávanie a dohliadanie na dodávky uterákov a posteľného prádla, pranie a žehlenie pre hostí, dopĺňanie saponátov a mydiel, výmena posteľného prádla, zodpovednosť za celkový vzhľad izby, hlásenie porúch na izbách a vo verejných priestoroch. Upratovanie taktiež zabezpečuje externá firma. Každý deň je na zmene jedna chyžná, ktorá sa keď pripraví všetkých 15 izieb, odíde.

Food and beverage – má zodpovednosť za stravovacie úseky hotela, evidenciu spotrebovaného tovaru, kontrolu naskladneného tovaru, kontrolu kvality tovaru, objednávanie tovaru, dohľad nad dodržiavaním zásad pri práci s jedlom a nápojmi, zodpovednosť za organizáciu skupinových podujatí z hľadiska konzumácie, tvorbu jedálneho a nápojového lístka, zostavovanie denného menu. Na tomto úseku v prevádzke Mama's hotela spolupracuje manažér v spolupráci s kuchárom za asistencie vedúceho recepcie.

Obsluhu v hotelovej reštaurácii má na starosti recepčný, ktorý je zároveň aj čašník.

Recepcia a rezervačné oddelenie – vykonáva prvotný kontakt s hoľom, ubytovanie a odubytovanie hostí, pomoc pri akýchkoľvek problémoch hostí, plnenie požiadaviek hostí, spracovanie rezervácií, komunikácia s externými partnermi hotela, ponúkание a prezentovanie hotelových služieb a aktivít, práca s hotelovým systémom a pokladňou, základná technická podpora pre hostí, navigovanie hostí a pomoc pri orientovaní po meste. Oddelenie pozostáva z vedúceho recepcie a štyroch recepčných. V hoteli Mama´s nie je rezervačné oddelenie ako osobitný úsek.

Kuchyňa – spracovanie tovaru a príprava jedál, zodpovednosť za vhodné spracovanie potravín, dodržiavanie hygienických zásad pri spracovaní potravy, výpomoc pri zostavovaní jedálneho lístka a denného menu a všetky ostatné činnosti spojené s prevádzkou kuchyne zastrešuje oddelenie, ktoré pozostáva zo šéfkuchára, kuchára a dvoch umývačov riadu. Na pracovnej zmene je vždy jeden z kuchárov a jeden pomocný pracovník. V čase obedov, keď sa reštaurácia naplní, počet zamestnancov v kuchyni nie je dostačujúci.

Wellness – o priestory wellness sa stará recepcia, jeho čistotu zabezpečuje chyžná, ktorá je v ten deň na zmene. Maséri sú zazmluvnení externe a objednávajú sa na presný čas podľa objednávok ubytovaných hostí, ktorí majú možnosť dostať masáž priamo v hotelovej izbe, alebo v priestoroch wellness centra. Hoteloví hostia majú možnosť za masáž zaplatiť až pri check oute.

7 PORTEROVA ANALÝZA PIATICH SÍL

S ohľadom na charakter danej analýzy bola Porterova analýza 5 síl vypracovaná za pomoci riaditeľa hotela, manažérky recepcie a šéfkuchára. Každý z nich poskytol bližšie informácie, ktoré pomohli vypracovať analýzu a lepšie špecifikovať jej jednotlivé body.

7.1 Existujúci konkurenti

Za priamu konkurenciu hotela Mama´s sa môže považovať hotel Arcadia boutique hotel a hotel Marrol´s boutique hotel. V Bratislave nie je veľa hotelov tejto kategórie. Boli vybrané

2 hotely na základe odporúčania riaditeľa hotela Mama's. Hotely sú predstavené v prílohe č. 1 – Vybraná konkurencia. Výsledky hodnotenia vybraných hotelov sú zobrazené v tabuľke č. 1 – Porovnanie vybranej konkurencie. V tabuľke sú hodnotené tri hotely – Mama's, Marrol's a Arcadia. Jednotlivé ukazovatele v tabuľke č.1 sú obodované od 0 do 5 bodov, pričom 0 znamená, že služba v tomto hoteli chýba a poukazuje na službu na najvyššej úrovni. Zistený výsledný súčet predstavuje výsledok postavenia hotela v tejto analýze. Podklady k hodnoteniu boli hodnotenie hostí na rezervačných portáloch www.booking.com, www.tripadvisor.com a vlastné pozorovanie.

Tabuľka č.1 – Porovnanie vybranej konkurencie

Názov hotela	Hotel Mama's	Hotel Arcadia	Hotel Marrol's
Izby	4	3	4
Reštaurácia	4	5	4
Bar	1	5	4
Poloha	2	5	4
Konferenčné priestory	2	3	4
Parking	3	4	4
Doplňkové služby	4	3	4
Obsadenosť	4	3	4
Kvalita personálu	4	5	4
Dostupnosť	5	3	3
Hodnotenie na bookingu	4	4	4
Celkom	37	43	43

Zdroj: Vlastné spracovanie

7.1.1 Vyhodnotenie porovnania vybranej konkurencie

Z porovnávania vybranej konkurencie bolo zistené, že hotely sú v mnohých smeroch približne na rovnakej úrovni. Ohľadom vybavenosti izieb sa hostia negatívne vyjadrovali najmä v hoteli Arcadia, aj keď štandardy spĺňa. Preto bola vybavenosť izieb ohodnotená počtom bodov 3. Poloha a dostupnosť pri vybraných hoteloch bola porovnávaná najmä na

základe hodnotení na portáli www.booking.com. V hoteli Mama´s bola dostupnosť hodnotená pozitívne, avšak blízkosť Justičného paláca sa najmä zahraničným klientom nepáči. Preto je poloha hodnotená slabšie aj napriek dobrej dostupnosti, keďže ostatné dva hotely sa nachádzajú priamo v centre, kde okolie pôsobí lepším dojmom. Bar v hoteli Mama´s dostal 1 bod, keďže ako bar je využívaná reštaurácia. Na recepcii na zadnej stene sa nachádza polica s alkoholickými nápojmi, ktorá vzbudzuje dojem, že bar a recepcia sú jedno miesto. V ostatných dvoch hoteloch je bar samostatne priestorovo vyčlenený. V hoteli Arcadia je bar hodnotený plným počtom bodov, lebo je na vysokej úrovni a navštevujú ho s obľubou aj Bratislavčania.

7.2 Potencionálni konkurenti

Potencionálnu konkurenciu pre hotel Mama´s predstavuje akákoľvek ubytovacia či stravovacia kapacita v blízkosti alebo v okolí.

7.3 Zmluvná sila odberateľov

Za odberateľov hotela Mama´s sú považovaní zákazníci, ktorí využívajú jeho ubytovacie a stravovacie služby.

Týchto zákazníkov môžeme rozdeliť do cieľových skupín:

- Domáci turisti.
- Zahraniční turisti.

V istej miere má každá z uvedených skupín iné požiadavky. Domáci a zahraniční turisti očakávajú predovšetkým služby na úrovni vysokej kvality za výhodné ceny. Vzhľadom k tomu, že služby hotela využívajú pravidelne a častokrát na viac nocí, ich vyjednávajúca sila je významná. Zjednávajú rôzne zľavy v peňažnej forme, príp. parking zadarmo a pod. Výška zľavy závisí vždy od konkrétnej požiadavky a rieši sa individuálne. Domáci turisti vo všeobecnosti radšej cestujú v organizovaných väčších skupinách a hotel Mama´s svojou kapacitou nespĺňa ich požiadavky. V prípade, že cestujú samostatne, ich vyjednávajúca sila ohľadom ceny je výrazne menšia. Biznis klienti majú vysoké požiadavky najmä na kvalitu ubytovania a služieb, ako napr. kapacita kongresovej sály, kvalita občerstvenia a obsluhy. Vývoj zákazníkov podľa počtu hostí určitej kategórie alebo tržieb v hoteli Mama´s sledovaný

nie je. Sleduje sa tu vývoj počtu prenocovaní z celkového hľadiska a rozdelenie na tuzemských a zahraničných zákazníkov.

7.4 Zmluvná sila dodávateľov

V nákupnom vzťahu je hotel Mama´s v pozícii, kedy on ako podnik prijíma rozhodnutia o tom, či bude alebo nebude nákup uskutočnený. Nie je to však pravidlo, ktoré vždy platí. V súčasnosti dodávateľa preferujú uzatváranie zmlúv na dobu určitú. Tieto zmluvy sú podmienené dĺžkou trvania vzájomnej spolupráce. Na prilákanie zákazníkov dodávateľa vytvárajú veľmi výhodné cenové podmienky. Hotel Mama´s dlhodobo spolupracuje s dodávateľmi zo Slovenska a z Českej republiky. Na základe dlhodobej spolupráce nakupuje za výhodné ceny. Tovar sa objednáva každý deň. Hlavným dodávateľom ovocia a zeleniny je firma Zeleninári, rýb je firma Fishontime, ostatné potraviny nakupujú od dodávateľa Konrad. Voči dodávateľom je hotel vo výhode. Má vysokú vyjednávaciu silu a dodávateľa sa predbiehajú, kto ponúkne výhodnejšie podmienky. S meniacimi sa podmienkami od dodávateľov sa teda aj mení pozícia hlavných dodávateľov. K zmene dochádza aj niekoľkokrát do roka.

7.5 Hrozba substitútov

V hoteliérstve a v službách všeobecne hrozba substitútov reálne existuje. Tieto substitúty sa od seba odlišujú predovšetkým štandardom poskytovaných služieb. Dôraz na kvalitu je pre hotel Mama´s veľmi dôležitý. Dbá na kvalitu služieb, stravy a personálu, vybavenia hotela, ale taktiež sa snaží o diferenciáciu ponúkaných služieb, aby sa odlišili od konkurencie. Cieľom hotela je získať stabilnú klientelu, ktorá bude využívať pravidelne jeho služby. Musí však dostať vždy niečo navyše a úlohou hoteliérov je im to zabezpečiť prostredníctvom profesionálneho personálu, ktorý dbá na kvalitu ponúkaných služieb. Špeciálne požiadavky hostí Hotela Mama´s, ako napr. aké víno rád pije, alebo ktorá izba sa mu páči, zaznamenávajú pracovníci recepcie do profilu host'a v programme Horec. Zabezpečí tak host'ovi pri ďalšej návšteve pocit výnimočnosti a domácej atmosféry, ktorú sa snaží Hotel Mama´s vzbudiť u všetkých svojich hostí. Avšak u mnohých účastníkov cestovného ruchu je stále rozhodujúcejá cena a nie kvalita. V Bratislave, tak ako takmer po celom svete, sa tiež dostal do popredia rezervačný portal www.airbnb.com, kde je možnosť prenocovať za pár eur

u niekoho doma, prípadne v niekoho byte alebo dome, ktorý prejavujú fyzické osoby za často veľmi nízke ceny.

7.6 Výsledky Porterovej analýzy

Porterovou analýzou piatich síl bolo zistené, že vyjednávacía sila odberateľov je veľmi významná. Zákazníci sú v službách dôležití. Firemná klientela požaduje kvalitné služby za prijateľné ceny. Zahraniční turisti komfort a vyrovnaný pomer medzi cenou a kvalitou. Pre páry a rodiny s deťmi je okrem ceny rozhodujúce, ako doplnkové služby prevádzka poskytuje a možnosti strávenia voľného času v danej destinácii. Zahraniční klienti prevládajú nad tuzemskými. Návštevnosť hotela Mama's tvorí až 72% zahraničných klientov. Tento údaj bol poskytnutý riaditeľom hotela za rok 2018. Počas obdobia piatich rokov sa údaj menil len nepatrne. Vo všeobecnosti je možné povedať, že 70% klientov prichádza zo zahraničia.

Medzi dodávateľmi prebieha o zákazníkov konkurenčný boj, a preto sa snažia vychádzať v ústrety danému podniku. Inak tomu nie je ani v Mamase. Pre podnik nie je problém dodávateľov zmeniť s nulovými alebo zanedbateľnými nákladmi.

Hrozba v podobe vstupov novej konkurencie je pomerne vysoká. Aj hrozba substitútov povzbudzuje hotel zvyšovať úroveň služieb a tým si udržať zákazníkov, aby nevyhľadávali iné možnosti ubytovania.

8 ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA

Po analýze okolia je potrebné tiež previesť analýzu vnútorných faktorov, ktoré slúžia k hladkému fungovaniu podnikových procesov a zaisteniu úspešnosti hotela. Sú to faktory vedecko-technického rozvoja, podnikových a pracovných zdrojov, finančne a rozpočtové, marketingové a distribučné faktory a faktory výroby a výrobného procesu.

8.1 Vnútorne zdroje firmy

Existuje niekoľko teórií vnútorného prostredia zdrojov firmy. Zjednodušene sa dajú rozdeliť na finančné, materiállové a ľudské. Ďalej sa delia na hmotné zdroje a nehmotné. Hmotné zdroje sú napr. technológie, budovy, dopravné prostriedky, pozemky, stroje a pod. K nehmotným zdrojom patrí predovšetkým povest', know how a značka. Ďalej sa delia na

Ľudské zdroje – pracovníci, ich kompetencie, podniková kultúra, talenty a pod. a finančné zdroje, do ktorých môžeme zaradiť cash flow, vzťahy s dodávateľmi a odberateľmi.

8.1.1 Faktory vedecko-technického rozvoja

Hotel Mama's sa nezaobera výrobnou činnosťou v pracovnom zmysle slova. Nepredáva tovar a nevyrába výrobky. Hlavnou podnikateľskou činnosťou tohoto podniku je poskytovať služby. Ponúkané služby sú ubytovacie zariadenie a úsek stravovanie. Manažment hotela dáva dôraz na plánovanie, organizovanie a kontrolu jednotlivých úsekov hotela. Podnik rešpektuje oficiálny systém kritických bodov HACCP72, ktorá je potrebná na zaistenie zdravotnej nezávadnosti potravín v priebehu všetkých činností súvisiacich s výrobou, spracovaním, uskladnením, manipuláciou a prepravou. Taktiež, hotel Mama's sa spravidla riadi systémom BOZP – bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci a zaisťuje všetky opatrenia k zvýšeniu bezpečnosti pri práci. Každý zamestnanec, ktorý nastupuje na akúkoľvek pracovnú pozíciu musí absolvovať BOZP školenie. Trvá niekoľko hodín a následne podpisuje viacero dokumentov. Svojim podpisom potvrdzuje porozumenie vysvetlených faktov a postupov.

8.1.2 Faktory podnikových a pracovných zdrojov

Faktory podnikových a pracovných zdrojov je možné rozdeliť do troch skupín: hmotné faktory, nehmotné faktory a ľudské zdroje.

- **Nehmotné faktory** - Hotel Mama's pracuje s rezervačným systémom Horec a s pokladničným systémom Gastro. Tieto programy poskytuje firma Asseco Central Europe – jedna z najsilnejších softvérových domov. Poskytuje plnú technickú podporu a informačnú telefonickú linku, ktorá rieši vzniknuté technické problémy. Hotelový systém Horec patrí síce k starším a menej moderným systémom, avšak pre hotel s pätnástimi izbami je ideálny. Splňa všetky potrebné kritériá a práca s ním je jednoduchá. Reštauračný pokladničný systém je s ním priamo prepojený a ubytovní hostia si môžu konzumáciu v reštaurácii pripísať na hotelový účet. Nočný recepčný vždy pred polnocou vykonáva denné uzávierky oboch systémov. Sú prehľadné a v prípade vzniknutých rozdielov nie je náročné chyby opraviť. S programami pracujú okrem recepčných aj riaditeľ hotela, ktorý všetky denné uzávierky a hotelové účty kontroluje.

- **Hmotné faktory** - Hlavným hmotným majetkom hotela Mama's je samotná budova, ktorá prešla kompletnou rekonštrukciou. Z časti starého bytového domu sa tak stal luxusný hotel. Hotel má 5 poschodí. Na prízemí sa nachádza vstupná chodba, sklad, salónik, kancelária riaditeľa hotela, wellness, fitness, recepcia, kuchyňa a reštaurácia. Na prvom, druhom a treťom poschodí sú hotelové izby. Na štvrtom poschodí je priestranný apartmán. Na najvyššom poschodí sú dva veľké byty, ktoré majú prístup na strešnú terasu, ktorá je v súčasnosti v súkromnom vlastníctve spolu s bytmi. Nevýhodou budovy je absencia bezbariérového prístupu a možnosť prepojenia izieb pre rodiny s deťmi. Ďalším hmotným zdrojom je pozemok pri hoteli, a to rozlohou menšie nádvorie, na ktoré sa hostia dostanú cez fitness a wellness centrum priestor pred hotelom, ktorý je využívaný ako hotelové parkovisko. V letom období jedna časť priestoru slúži ako terasa. Vtedy býva často problém nedostatočný počet parkovacích miest. Na druhej strane, letnú terasu hostia veľmi oceňujú.
- **Ľudské zdroje** - V hoteli Mama's je podniková kultúra silná, spolupráca medzi zamestnancami a vedením je založená na dôvere. V boutique hoteli je ochota a priateľské až familiárne vystupovanie personálu absolútnou samozrejmosťou, a nie je to inak ani v Mama's. Majitelia hotela si zakladajú na zachovaní rodinnej atmosféry. Hotel je rozdelený na jednotlivé úseky. Ubytovací úsek je hlavným producentom tržieb a zisku. Člení sa na recepciu, kde majú zamestnanci na starosti starostlivosť o hosťa od rezervácie až po ukončenie jeho pobytu a lôžkovú časť (housekeeping), kde je hlavnou náplňou chybných práce starostlivosť o čistotu na izbách. Oba úseky sú zaisťované manažérom hotela, vedúcim recepcie, recepčnými a zamestnancami housekeepingu. Stravovací úsek môžeme rozdeliť na tri časti: úsek skladového hospodárstva, odbytovú časť a výrobnú. Za výrobnú časť považujeme kuchyňu a príručný sklad. Odbytovú časť predstavuje reštaurácia. Technický úsek pozostáva z jedného technického zamestnanca. Ten má v náplni práce zabezpečovať funkčnosť a bezporuchový stav celého hotela. Neprichádza do kontaktu s hosťami. Silnou stránkou hotela je skúsený manažment s pozitívnym vzťahom k svojej práci a k hotelu Mama's ako takému. Negatívum je slabá motivácia pre zamestnancov. Hotel neposkytuje prakticky žiadne zaujímavé sociálne benefity ani motivujúce platy, napriek vysokým

požiadavkam zo strany manažmentu. To je jeden z dôvodov vysokej fluktuácie. Najväčším problémom pre prevádzku je udržať personál na pozícii recepčný. V súčasnosti sú zamestnaní štyria ľudia, ktorí sa striedajú na 12 hodinových pracovných zmenách. Pozíciu vedúci recepcie zastrešuje jeden z nich. Pracuje rovnako, ako ostatní kolegovia, ale asistuje vedeniu pri rôznych manažérskych aktivitách, pripravuje podklady pre účtovné oddelenie, pracuje a zodpovedá za činnosti skladového hospodárstva, vykonáva inventúry a podobne.

8.2 Marketingový mix v prevádzke hotela Mama's

Najpodstatnejšou úlohou hotela je získať zákazníkov pre svoje služby. Je potrebné teda analyzovať faktory marketingu. V nasledujúcej časti bude prevedená marketingová analýza 4P.

8.2.1 Produkt

Produktom Mama's hotela sú všetky služby a aktivity ponúkané hosťom. Základnou službou je ubytovanie. K ďalším službám hotela patrí stravovanie a prenájom konferenčnej miestnosti.

- **Ubytovanie** - Hotel disponuje pätnástimi dvojlôžkovými izbami a jedným apartmánom s výhľadom na Staré mesto. Všetky izby sú zariadené moderne a luxusne a vybavené izieb je na vysokej úrovni.
- **Stravovanie** - Na prízemí sa nachádza jedna reštaurácia, ktorá je v čase raňajok využívaná ako raňajková miestnosť, keďže kapacita salónika nie je dostatočná pri vyššej obsadenosti. V reštaurácii je 20 miest na sedenie. Jej priestory sú využívané aj na menšie uzavreté spoločnosti ako napr. rodinné oslavy.
- **Konferenčná miestnosť** - V hoteli je jeden malý salónik s kapacitou 12 osôb. V ranných hodinách je to raňajková miestnosť, v čase obeda tento priestor slúži ako reštaurácia, keď je to potrebné a v poobedňajších a večerných hodinách hotel tento priestor prenajíma na firemné školenia, stretnutia a pod. Cena za prenájom salónika je 70 eur. Je to denná sadzba bez ohľadu na to, či je priestor využitý 4 hodiny alebo celý deň.

8.2.2 Cena

Cena za ubytovanie sa odvíja od obsadenosti a obdobia v roku. Všetky izby sú dvojlôžkové a cena sa mení podľa toho, či je ubytovaný jeden človek alebo dvaja. Raňajky sú automaticky zahrnuté v tejto cene. Rozdiel medzi sumou, ktorú hostia platí za izbu podľa počtu osôb je 10eur. Čiže cena cez týžden je spravidla 109eur pre jednu osobu a 119eur pre dve osoby. V období, kedy je hotel nie je vyťažený býva cena upravená aj o 20eur, aby sa zatriktívnila ponuka. Naopak, počas Silvestra alebo sezóny, kedy prichádza do Bratislavy veľa turistov, cena za izbu býva až 149eur. Pultové ceny platné v roku 2018 uvádzam v tabuľke číslo 2. Cena na rezervačných portáloch ako napr. Booking.com alebo HRS je vždy rovnaká. Keď chce hosť dostať nižšiu cenu, môže ju dostať keď si robí rezerváciu priamo cez hotelovú recepciu.

Tabuľka č.2 – Cenník ubytovacích služieb v roku 2018

	Sobota – Nedeľa (sngl / dbl)	Pondelok – Piatok (sngl / dbl)	Top sezóna (sngl / dbl)
Executive room	89eur / 99eur	109eur / 119eur	129eur / 139eur
Superior room	109eur / 119eur	129eur / 139eur	149eur / 159eur
Apartment	299eur	399eur	499eur

Zdroj: Vlastné spracovanie.

8.2.3 Miesto

Hotel Mama's sa nachádza v šišom centre mesta Bratislava a jeho poloha je jeho výhodou. Dostupnosť autom je veľmi jednoduchá vďaka navigačným tabuľiam v okolí. Mestskou hromadnou dopravou sa do hotela dá dostať priamym spojmom zo železničnej stanice autobusovou linkou 210 za približne 10 minút. Z letiska M.R.Štefánika je možnosť vyžiť spojenie autobusových liniek 61 a 78. Cesta trvá okolo 35min a cena lístka je 1,20eur. Okrem dobrej dostupnosti autom aj mestskou hromadnou dopravou je veľkým plusom tichá lokalita. Je situovaný v rezidentskej štvrti Starého mesta a v okolí niekoľko desiatok metrov nie je žiadny nočný klub ani iný podnik, ktorý by ticho tohoto miesta rušil. Slabou stránkou

tejto lokality je nedostatok parkovacích miest. Parkovať sa dá v tejto časti mesta len s rezidenčnými kartami a voľných miest na parkovanie je veľmi málo. Hotel disponuje s desiatimi parkovacími miestami priamo pred hotelom. Avšak, pri plnej obsadenosti je to málo. Vtedy ich recepčný naviguje na parkovacie miesta, ktoré sa nachádzajú o jednu ulicu ďalej. Približne 5 min chôdze od Mamasu. Cena za parkovacie miesto v hoteli je 10eur na noc priamo pred hotelom a 5eur na ulici pred hotelom.

8.2.4 Distribučné cesty

Tento hotel nedisponuje rezervačným oddelením. Tieto činnosti zastrešuje recepcia v spolupráci s manažmentom. Dá sa povedať, že na tomto procese sa podieľa v podstate každý člen tímu. Distribučné cesty existujú priame a nepriame a Mama's využíva obe. Za priamu distribučnú cestu môžeme označiť osobný predaj ubytovania – tzv. walk-in alebo rezervovanie izby cez internetovú stránku hotela. Táto forma predaja je podporovaná platenými reklamami na internete. Je to pre hotel najvýhodnejšia cesta, keďže neplatí žiadnu províziu a práve preto býva v mnohých hoteloch podporovaný finančnou motiváciou pre zamestnancov recepcie alebo rezervačného oddelenia.

9 SWOT ANALÝZA

Tabuľka SWOT anlyzy bola vytvorená na základe monitoringu vnútorného prostredia a Porterovej analýzy piatich síl.

Je to stručné opísanie zistených poznatkov – silných a slabých stránok podniku, príležitostí a hrozieb opisovaného hotela, aj na základe ktorých bude ďalej zostavená návrhová časť tejto bakalárskej práce.

Tabuľka č. 3 – SWOT analýza

	Pozitívne faktory	Negatívne faktory
Vnútorné	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Dobrá poloha hotela blízko historického centra	Nízka ubytovacia kapacita
	Meno a história podniku	Nízka kapacita raňajkovej miestnosti

	Medzinárodná kuchyňa	Absencia možnosti prístelky
	Rodinná atmosféra	Kumulovaná funkcia recepčný / čašník
	Výborná vybavenosť izieb	Sezónne medzery v obsadenosti
	Bohatý výber raňajkového menu	Nedostatok parkovacích miest
	Financovanie z vlastných zdrojov	Nízke platy zamestnancov oproti konkurencii
	Stáli zákazníci	Nedostatočná motivácia zamestnancov
	Finančná stabilita	
Vonkajšie faktory	Príležitosti (O)	Hrozby (T)
	Priaznivé podmienky na trhu	Vznik nových konkurentov, čím je ohrozená cenová politika podniku
	Chybná stratégia konkurencie	Nepriaznivé zmeny v legislatíve
	Blízkosť sídiel mnohých firiem	Fluktuácia zamestnancov
	Priaznivé zmeny v politike	Zvýšenie nákladov za energie
	Zintenzívnenie propagácie a reklamy na sociálnych sieťach	Ekonomická kríza
	Zvýšenie kvality vzdelávania v gastronomických odbroch	Strata stálych a neschopnosť získať nových zákazníkov
	Celková pozitívna mienka na mesto – turisticky obľubovaná destinácia	Zvyšujúce sa nároky hostí
	Voľný vstup na trh a možnosť spolupráce s novými spoločnosťami	Zvyšovanie cien vstupov
		Odstúpenie partnerov od zmluvných záväzkov

Zdroj: Vlastné spracovanie

9.1 Zhrnutie SWOT analýzy

Podnik hotel Mama´s a.s. má veľa silných ale aj slabých stránok. K najvýznamnejším silným stránkam patrí finančná stabilita firmy a dobrá poloha blízko historického centra. Tieto

silné stránky sú tiež jeho výhodou oproti konkurencii. Medzi slabé stránky patrí najmä nízka ubytovacia kapacita, nízka kapacita raňajovej miestnosti a nedostatočná motivácia zamestnancov. V týchto smeroch je menej konkurencieschopný.

Príležitosťami sú priaznivé podmienky na trhu, blízkosť sídiel mnohých firiem a tým získavať nových zmluvných klientov alebo hostí reštaurácie. Najväčiu hrozbu pre podnik predstavuje nedostatok pracovníkov, vysoká miera fluktuácie, ktorá vplýva na kvalitu poskytovaného servisu a strata stálych a neschopnosť získať nových zákazníkov.

10 PRIESKUM

Pre účely bakalárskej práce bola prieskumom zisťovaná úroveň prevádzky hotela Mama´s. Príloha č.2 – Prieskum sa skladá z dvoch častí:

1. Prieskum medzi hotelovými hosťami
2. Prieskum medzi zamestnancami hotela Mama´s

V prvej časti zodpovedalo 5 otázok 50 respondentov. Sú to hostia hotela Mama´s, ktorí vyplnením dotazníka hodnotili úroveň služieb hotela.

Otázky, ktoré boli položené hotelovým hosťom:

1. Hodnotenie úrovne raňajkovej miestnosti.
2. Spokojnosť s jedálnym lístkom a intenzitou jeho obmieňania.
3. Hodnotenie spokojnosti s personálom.
4. Spokojnosť s vybavením hotelových izieb.
5. Hodnotenie spokojnosti s doplnkovými službami hotela – wellness, reštaurácia a room service.

V druhej časti zodpovedali tiež 5 otázok zamestnanci hotela.

Otázky, ktoré boli položené zamestnancom hotela:

1. Úroveň podpory osobnostného a profesionálneho rozvoja zo strany zamestnávateľa.
2. Úroveň motivácie zamestnancov.
3. Náplň práce zamestnancov.

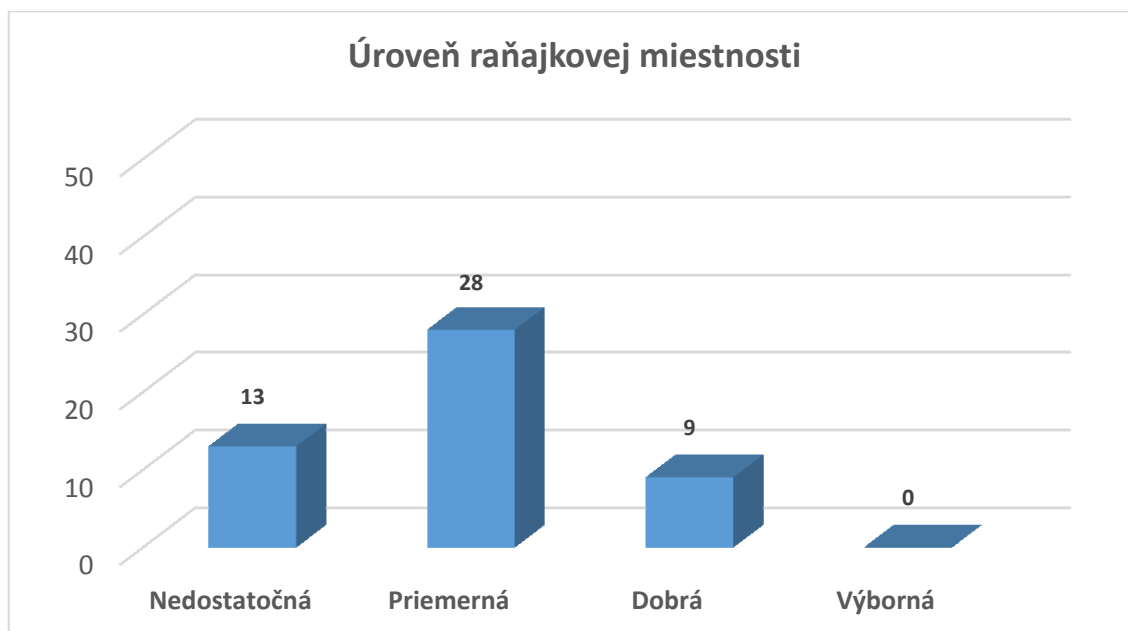
4. Možnosť kariérneho rastu.
5. Pracovné prostredie.

Výsledky odpovedí zamestnancov sú zobrazené v tabuľke č. 4 – Výsledok prieskumu spokojnosti zamestnancov.

10.1 Hodnotenie úrovne raňajkovej miestnosti

Graf č. 1 znázorňuje dotazníkové hodnotenie úrovne raňajkovej miestnosti.

Graf č. 1: Úroveň raňajkovej miestnosti



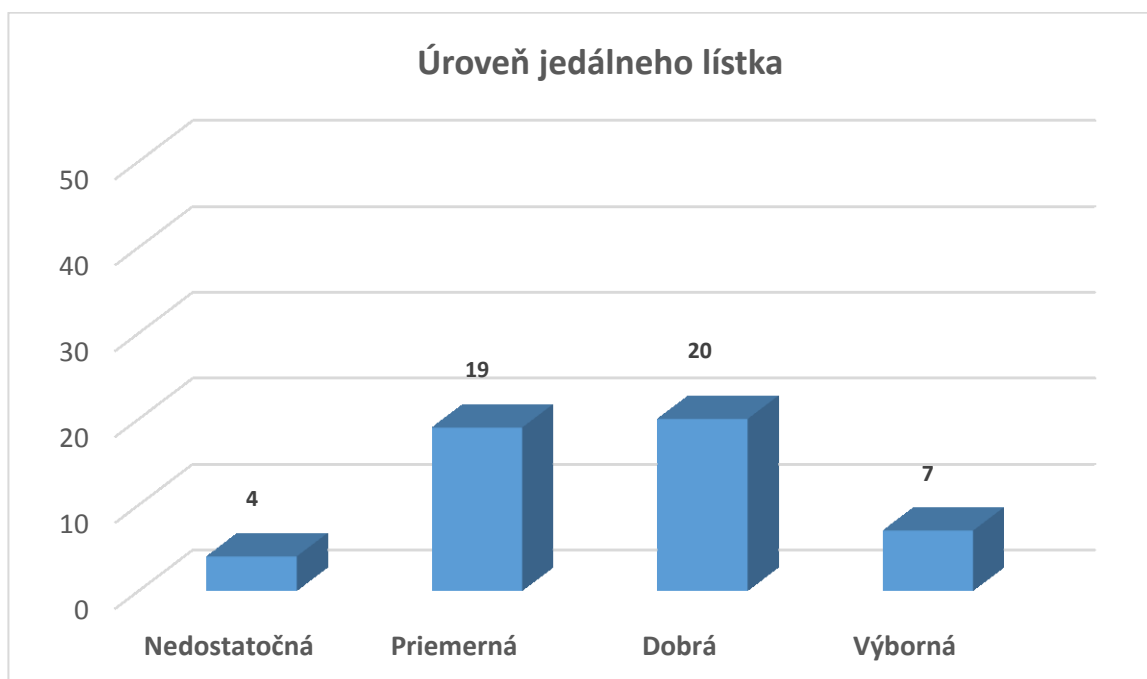
Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že z 50 opýtaných ľudí až 28 označilo raňajkovú miestnosť ako priemernú a ako dôvod sa opakovala odpoveď, že nestačí svojou kapacitou.

10.2 Spokojnosť s jedálnym lístkom a intenzitou jeho obmieňania

Graf č. 2 znázorňuje dotazníkové hodnotenie spokojnosti s jedálnym lístkom a intenzitou jeho obmieňania.

Graf č. 2 : Úroveň jedálneho lístka a intenzita jeho ombieňania



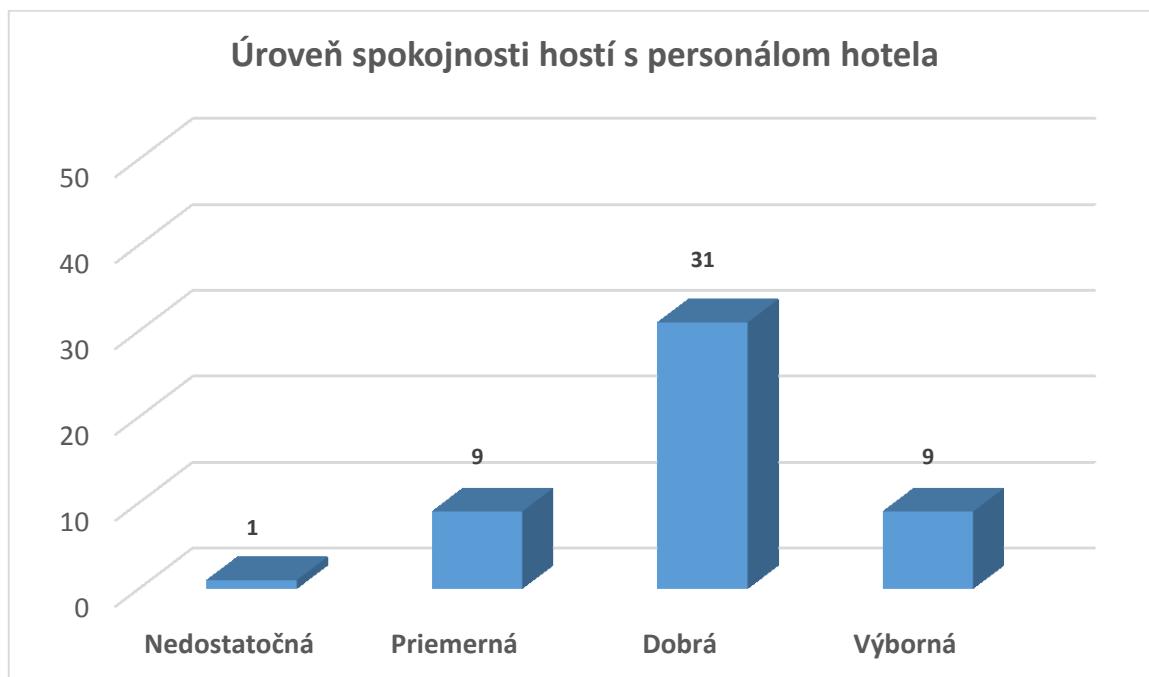
Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že úroveň a intenzitu ombieňania jedálneho lístka takmer 50% respondentov označilo za primernú až nedostatočnú. Pri odpovedi „nedostatočná“ sa 3x objavil dôvod častého opakovania sa jedál podávaných ako obedové biznis menu počas pracovného týždňa.

10.3 Hodnotenie spokojnosti s personálom

Graf č. 3 zobrazuje dotazníkové hodnotenie spokojnosti so zamestnancami v hoteli Mama´s.

Graf č. 3: Úroveň spokojnosti hostí s personálom hotela



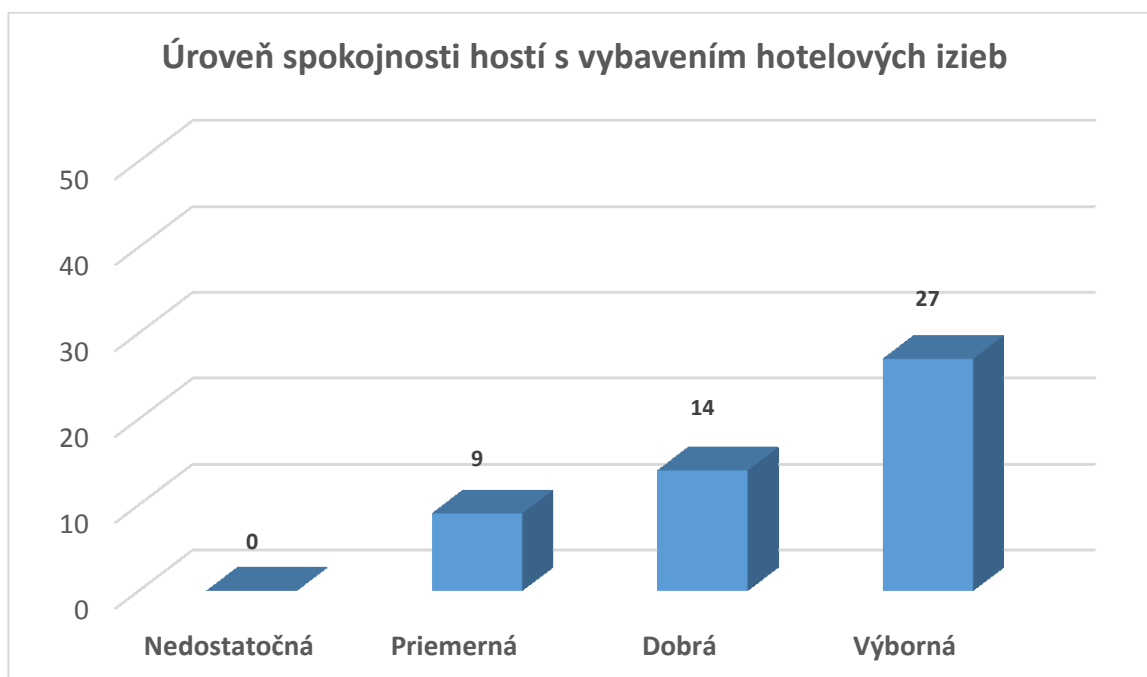
Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Z prieskumu vyplýva, že až 31 respondentov ohodnotilo personál v hoteli Mama's ako „dobrý“. Len jeden označil možnosť „nedostatočný“ a dôvod uviedol dlhé čakanie počas počas obedov. 9 ľudí dalo zamestnancom výborné hodnotenie.

10.4 Hodnotenie spokojnosti s vybavením hotelových izieb

Graf č. 4 zobrazuje dotazníkové hodnotenie spokojnosti hotelových hostí s vybavením hotelových izieb.

Graf č. 4: Úroveň spokojnosti hostí s vybavením hotelových izieb



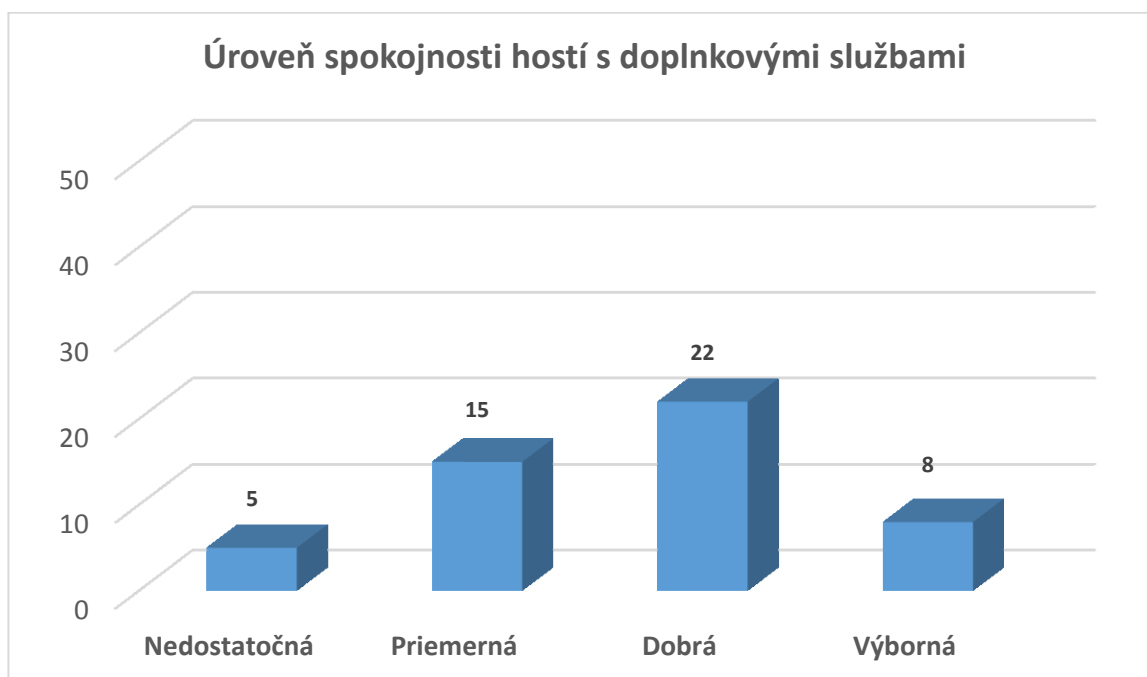
Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Až 27 ľudí v prieskume ohodnotilo vybavenie hotelových izieb ako výborné. Je to viac ako 50% opýtaných. Hodnotenie „nedostatočné“ nedal nikto. 9 ľudí ho označilo ako „priemerné“.

10.5 Hodnotenie spokojnosti s doplnkovými službami hotela

Graf č. 5 zobrazuje dotazníkové hodnotenie spokojnosti hotelových hostí s doplnkovými službami v hoteli.

Graf č. 5: Úroveň spokojnosti hostí s doplnkovými službami



Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

Z výsledkov prieskumu vyplýva, že doplnkové služby hotela Mama's sú na dobrej úrovni. 22 ľudí z 50tich opýtaných odpovedalo, že úroveň týchto služieb je na dobrej úrovni, 8 ľudí ju označilo ako „výbornú“. 5 respondentov odpovedalo negatívne traja z nich ako dôvod uviedli dlhú čakaciu dobu pri objednaní jedla na izbu.

10.6 Prieskum spokojnosti zamestnancov

Druhá časť prieskumu je zameraná na zamestnancov. Desať oslovených zamestnancov vyplnilo dotazník s piatimi otázkami a ohodnotili tak úroveň ich spokojnosti vo vybraných smeroch. Ich odpovede sú zobrazené v tabuľke č. 4 – Výsledok prieskumu spokojnosti zamestnancov.

Tabuľka č. 4 – Výsledok prieskumu spokojnosti zamestnancov

	Nedostatočná	Priemerná	Dobrá	Výborná
Otázka č.1	6	3	1	0
Otázka č.2	4	3	3	0
Otázka č.3	2	3	4	1
Otázka č.4	2	6	2	0
Otázka č.5	0	1	6	3

Zdroj: Vlastné výsledky z prieskumu

10.6.1 Vyhodnotenie prieskumu zamestnancov

Z prieskumu medzi zamestnancami a z ich odpovedí vyplýva nasledovné:

1. Úroveň podpory osobnostného a profesionálneho rozvoja zo strany zamestnávateľa až 6 z 10 ľudí ohodnotilo ako nedostatočnú. Traja ju označili ako priemernú a jeden ako dobrú. Za výbornú ju nepovažuje nikto zo súčasných zamestnancov.
2. Úroveň motivácie zamestnancov 4 zamestnanci ohodnotili ako nedostatočnú a taktiež ani jeden nenapísal, že je výborná. Pri odpovedi „nedostatočná“ bol priestor na vysvetlenie. Až traja by privítali zvýšenie finančnej motivácie.
3. Náplň práce zamestnancov zamestnanci hodnotia priemerne. Dvaja, ktorí hodnotili tento faktor negatívne napísali tiež dôvod absenciu pozície čašník.
4. Možnosť kariérneho rastu ohodnotilo 6 ľudí ako priemernú, dvaja ako dobrú a dvaja ako nedostatočnú.
5. Pracovné prostredie ohodnotili zamestnanci najlepšie. Nikto neoznačil možnosť „nedostatočná“ a traja ho považujú za výborné.

11 NÁVRHOVÁ ČASŤ

Na základe vyhodnotenia analýz a výsledkov prieskumov budú navrhnuté odporúčania, ktoré by mohol hotel Mama's zaviesť za účelom zvýšenia kvality prevádzky. Podľa analýz, ktoré boli prevedené a taktiež na základe hodnotení na rezervačných portáloch je tento hotel približne na rovnakej úrovni s porovnávanou konkurenciou, ale priestor na zlepšenie tu je. Bolo zostavených 7 návrhov, z ktorých 3 sú ekonomicky vyčíslené.

11.1 Cenová politika sadzby za parkovacie miesta

Cena za ubytovanie nezahŕňa parking. Cena za parkovacie miesto pred hotelom na jednu noc je 10eur a na ulici pred hotelom len 5 eur na noc. V porovnaní s ostatnými hotelmi v centre a v širšom centre mesta je cena veľmi nízka. Porovnanie cien za parking je vyčíslené v tabuľke číslo 5. – Cenník parkovacích miest hotelov v centre a širšom centre mesta Bratislava.

Tabuľka č.5 – Cenník parkovacích miest hotelov v centre a v širšom centre mesta Bratislava

Hotel Mama's	Hotel Arcadia	Hotel Crowne Plaza	Hotel Park Inn	Hotel Marrol's	Hotel Lindtner
10 Eur	26 Eur	35 Eur	55 Eur	25 Eur	20 Eur

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z prieskumu cien za parkovacie miesto na 24 hodín v centre a okolí centra mesta bolo zistené, že Hotel Mama's má výrazne nižšie ceny ako všetky ostatné hotely. Cena vzhľadom k lokalite a kategórii hotela by mohla byť vyššia. Návrhom je zvýšenie cien za využívanie parkovacích miest. Existovala by jednotná cena 15 eur/noc/miesto. Pri plnej obsadenosti parkoviska pri súčasných cenách parking vyprodukuje 50 eur. T.j. $3 \times 10 \text{ eur} + 4 \times 5 \text{ eur} = 50 \text{ eur}$. Keby hotel zmenil ceny na 15 eur, pri plnej obsadenosti by parking priniesol každý deň 105eur. Táto cena by bola primeraná, hosťami akceptovaná a táto zmena by mohla priniesť zvýšenie tržieb o 55 eur každý deň. Za mesiac by sa zisk oproti súčasným cenám týmto zvýšil až o 1 650eur. Tento výpočet je zobrazený v tabuľke číslo 6. – Zmena cien za parkovacie miesto. Tabuľka obsahuje výpočty za predpokladu plnej obsadenosti parkovacích miest.

Tabuľka č. 6 – Zmena cien za parkovacie miesto

Parkovacie miesto	Počet parkovacích miest	Cena za 1 parkovacie miesto	Súčasný cenník	15eur/miesto	Obdobie 30 dní pri súčasnom cenníku	Obdobie 30 dní po zmene sadzby za parkovacie miesto
Pred hotelom	3	10 Eur	30 Eur	45 Eur	900 Eur	1350 Eur
Na ulici	4	5 Eur	20 Eur	60 Eur	600 Eur	1800 Eur
Spolu	7		50 Eur	105 Eur	1500 Eur	3150 Eur

Zdroj: Vlastné spracovanie

11.2 Rozšírenie kapacity raňajkovej miestnosti a reštaurácie

Raňajková miestnosť pri plnej obsadenosti býva dôvodom sťažnosti hostí. Miest na sedenie je 8 a hostia si musia nosiť raňajky do reštaurácie a najesť sa tam. Tento problém je ťažko riešiteľný. Hotel bol naprojektovaný pôvodne bez reštaurácie, a tak sa postupom času našlo jediné možné riešenie. Takže radosť z bohatých raňajok je často sprevádzaná sklamaním z nie úplne komfortného sedenia. Jediné možné riešenie je rozšíriť reštauráciu a zimnú záhradu, ktorá by slúžila v čase raňajok ako raňajková miestnosť, počas otváracích hodín reštaurácie ako reštaurácia a v prípade, že by projekt priestor spĺňal požiadavky, hotelu by tak vznikol priestor na organizovanie stredne veľkých seminárov, akcií, rodinných obedov a podobne.

11.3 Vytvorenie pozície čašník

Z prieskumu vyplýva, že jednou z častých sťažností je nedostatočne personálne vybavená reštaurácia a recepcia. V čase raňajok a check-outov sa musí recepčný snažiť stíhať aj upratovať stoly, dopĺňať raňajkový sortiment, variť kávu a tiež vystavovať účty odchádzajúcim hosťom. Hotel brigádne zamestnáva človeka na výpomoc v čase raňajok. Keby však vytvoril pozíciu čašník, hostia by nemuseli zbytočne dlho čakať. Negatívne to vplýva na celkový dojem z pobytu hosťa.

Vyčíslenie nákladov súvisiacich s vytvorením pozície čašník na dvojzmennú prevádzku prevádzku zobrazujem nasledovne:

- Hodinová mzda – 5 eur
- Pracovná doba – 14 hodín – 2 x 7 hodinová pracovná zmena
- Náklady na mesiac: 5 eur * 14 hodín * 30 dní = 2 100eur brutto.

2 100 eur brutto by boli náklady spojené s prijatím dvoch zamestnancov na pozíciu čašník. Vzhľadom k cenám v reštaurácii by to bola návratná investícia. Kvalitnejšia a rýchlejšia obsluha by pomohla prilákať viac hostí nie len na obedové menu, ale aj na a lá carte.

11.4 Motivácia zamestnancov a zníženie fluktuácie

Fluktuácia zamestnancov v boutique hoteli predstavuje hrozbu. Najmä pravidelní hostia ocenia, keď ich recepčný pozná. Strata zaškolených zamestnancov, zníženie dôveryhodnosti firmy ako kvalitného zamestnávateľa, strata znalostí, prípadne obchodného tajomstva – to všetko negatívne vplyva na hostí hotela ale aj ostatných zamestnancov. Z prieskumu medzi zamestnancami bolo zistené, že nie sú dostatočne motivovaní. Jednou z možností motivácie by mohol byť system “upgrading”, ktorý v tomto hoteli nie je zavedený. Tento systém by bol založený na motivovaní zamestnancov predávať izby priamou cestou – priamo na recepcii, cez email alebo cez telefón, pričom by boli za úspešný predaj odmeňovaní. Upgrade by spočíval v predávaní izieb vyšších kategórii. Časť peňazí, ktoré hotel ušetrí, keďže neplatí žiadnu sprostredkovateľskú províziu napr. rezervačným portálom môžu byť použité ako finančná odmena zamestnancom. Ak by recepčný dostal za každú predanú izbunoc 10% z ceny, bolo by to stále lacnejšie ako platiť 20% províziu portálu www.booking.com. Správne nastavené pravidlá by boli prínosom pre obe strany. Prispeli by k finančnej spokojnosti zamestnancov a hotel by namiesto 15-20% provízie rezervačným portálom mohol platiť 10%. K zaplneniu kapacity ubytovacieho zariadenia je ale kľúčová nepriama distribučná cesta. Spolupráca s rezervačnými portálmi a firmami zabezpečuje dobrú obsadenosť v Mamase. Firmy sídliace na ulici Karadžicova (2 minúty chôdze od ulice Chorvátska) ako napr. HB Reavis a Zepter pravidelne využívajú služby hotela za korporatívne ceny.

Ďalej je možné považovať za príležitosť nefinančnú motiváciu, ktorá by v tomto prípade mohla byť pre zamestnancov tiež silným stimulom. Podporu creativity cez zmenu

prostredia vo forme team buildingov alebo možnosť ďalšieho vzdelávania považujem za vhodný spôsob ako motivovať zamestnancov.

11.5 Častejšie obmieňanie jedálneho lístka

Jednou zo slabých stránok, ktoré boli uvedené v tabuľke SWOT analýzy je jedálny lístok, a to konkrétne jeho málo často meniaci sa obsah.

Denné biznis menu, ktoré sa podáva od pondelka do piatku by malo byť podľa môjho a názoru hostí obmieňané častejšie. Jedlá sa opakujú a pravidelní stravníci to vnímajú negatívne. Kuchyňa je od začiatku svojho fungovania zameraná na panázijské jedlá. Rovnako ako má hotel svojich stálych hostí, ktorí si pri príchode do Bratislavu vždy vyberajú hotel Mama's, tak aj hotelová reštaurácia má svojich stálych zákazníkov. Ľudia z okolitých firiem prichádzajú na pracovné obedy so svojimi kolegami a obchodnými partnermi. Málo sa obmieňajúce menu jednoznačne vnímajú. Zákazníci, ktorí si túto reštauráciu obľúbili, často prichádzajú so svojimi deťmi, priateľmi, či kolegami. Vtedy vzniká problém, že nie každému ázijské jedlo vyhovuje. Nedávno bolo pridaných niekoľko jedál pre deti, čo je možné zhodnotiť veľmi pozitívne.

Návrhom by bolo je rozšírenie jedálneho lístka napr. o menej exotické jedlá. Je to takmer 10 rokov, čo Mama's servíruje ázijské jedlá a zmena by prospela tak ako kuchárom, tak aj zákazníkom a reštaurácii ako takej. Príložitou je prilákanie viac zákazníkov, ľudí žijúcich v okolí, viac firených akcií. K domáckej atmosfére maminho hotela by to bola vhodnejšia voľba. V neposlednom rade by takýto krok otvoril dvere k viac lokálnym dodávateľom, podporili by domáci trh a aj náklady na prípravu jedál by boli nižšie.

11.6 Posilnenie marketingovej aktivity na sociálnych siet'ach a v médiach

Ďalšou možnosťou propagácie by mohli byť reklamy v časopisoch, v novinách a predovšetkým na internete. Marketingové oddelenie by mohlo viac spolupracovať s médiami. Napríklad časopis Trend pravidelne vydáva články o hoteloch a reštauráciach. Je však aj mnoho iných čítaných tematických časopisov. Najlacnejšia forma reklamy, ktorú by hotel mohol viac využívať je v súčasnosti veľmi populárna sú sociálne siete. Sociálne siete ako Facebook a Instagram majú veľký dosah a prostredníctvom nich administrátori týchto stránok informujú ľudí o prebiehajúcich akciách, dennom menu, nových jedlách v menu a

podobne. Priestory hotela a reštaurácie sú luxusné a fotky by pôsobili ako lákadlo. Hlavné marketingové aktivity zastrešuje marketingové oddelenie, ale fotky na sociálne sietach môžu pridávať aj zamestnanci, ktorí sa fyzicky nachádzajú na prevádzke. Okrem jedál by sa mohli začať prezentovať aj zamestnanci. V dnešnej dobe je populárne zverejňovať rôzne videá, ktoré prilákajú pozornosť.

11.7 Zvýšenie cien za prenájom salónika

Posledným z návrhov je vytvorenie pozície čašníka. Keby bolo v hoteli viac personálu, mohol by sa viac propagovať salónik ako ideálne miesto na menšie obchodné stretnutia. Napriek tomu, že z komparatívnej analýzy vyšiel Mama's hotel v rámci posudzovanej konkurencie najhoršie, myslím si, že na súkromné malé biznis stretnutia je vhodný. V súčasnosti je cena za prenájom 70eur/deň. Návrhom je zaviesť hodinovú sadzbu 30eur/hodinu. Vzhľadom k lokalite a kvalite služieb reštaurácie je to prijateľná cena. Podľa informácií od riaditeľa hotela je priemerná doba, na ktorú sa salónik využíva 4 hodiny. To znamená, že namiesto súčasných 70eur by ľudia platili 120eur za jeden prenájom. Z dlhodobého hľadiska by táto zmena mohla prispieť k zvýšeniu tržieb.

ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bolo analyzovať prevádzku hotela Mama´s v Bratislave. Na základe dostupnej literatúry bol v teoretickej časti pripravený podklad na vypracovanie jednotlivých analýz. Výsledky analýz a prieskumu boli využité pri spracovaní návrhovej časti, kde boli zistené silné a slabé stránky podniku a následne bolo vypracovaných niekoľko návrhov, ktoré môžu pomôcť zlepšiť chod prevádzky.

Teoretická časť bakalárskej práce bola venovaná vymedzeniu základných pojmov cestovný ruch, hoteliérstvo a gastronómia. Druhá kapitola vysvetľuje organizačnú štruktúru a náplň práce zamestnancov jednotlivých úsekov. Ďalšie kapitoly teoretickej časti sú zamerané na výklady analýz využitých v praktickej časti, a to konkrétne Porterovu analýzu piatich síl, analýzu vnútorného prostredia a SWOT analýzu. Zoznam odbornej literatúry, z ktorej boli čerpané informácie sú uvedené v kapitole Zdroje použitej literatúry.

V úvode praktickej časti je predstavený podnik – hotel Mama´s, jeho hlavné a doplnkové služby a organizačná štruktúra, ktorá nie je úplne štandardná a v prevádzke je zavedených niekoľko kumulovaných funkcií. Následne boli vypracované analýzy – Porterova analýza piatich síl, analýza vnútorného prostredia a SWOT analýza.

Okrem analýz bolo prevedené aj dotazníkové šetrenie. Jedno medzi zamestnancami hotela a druhé medzi hotelovými hosťami – prevažne pravidelnými klientami. Výsledky tohoto šetrenia doplnili poznatky zistené z analýz a tým pomohli splniť cieľ bakalárskej práce – analyzovať prevádzku hotela Mama´s.

Ako posledná časť je časť návrhová, ktorá obsahuje 7 podkapitol – návrhov, ktoré boli podnietené výsledkami analýz vykonaných v bakalárskej práci, spolu s výsledkami z dotazníkového riešenia a po ich zavedení do praxe by pomohli zlepšiť chod prevádzky, spokojnosť zamestnancov ale aj zákazníkov.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

BERÁNEK, J. a KOTEK P. *Řízení hotelového provozu*. 4. přepracované vydání. Praha: MAG Consulting s.r.o., 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.

ČIHOVSKÁ, V. *Manažment obchodných organizácií*. Bratislava: T. R. I. Médium, 2004. 312 s. ISBN 80 – 88676 – 32 – 0

GÚČIK, M. a kol.: *Manažment regionálneho cestovného ruchu*. Knižnica cestovného ruchu 11. Banská Bystrica: Slovak-Swiss Tourism. 2007. 190s. ISBN 978-80-89090-34-1

JOHNSON, G., WHITTINGTON, R. a SCHOLLES, K. *Fundamentals of strategy*. 2. vyd. New York: Financial Times /Prentice Hall, 2012. 284 s. ISBN 978-027-3757- 252

KEŘKOVSKÝ, M. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. 184 s. ISBN 80-7179-885-1.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 8071794538.

KOSTKOVÁ, M.: *Management hotelového provozu*. Karviná: OPF SU, 2011. 192 s. ISBN 978-80-7248-633-5.

KŘÍŽEK, F. a NEUFUS J. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0

ORIEŠKA, J. *Služby cestovného ruchu*. Knižnica cestovného ruchu 4. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB, 1998. 140 s. ISBN 80-8055-110-3.

PORTER, E. M. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-8560-511-2.

PORTER, M. E. a IRGL V. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno, 2011. 154 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava: Elita. 1997. 364 s. ISBN 80 – 8044 – 015 – 8

TOUŠEK, V., KUNC J. a VYSTOUPIL J. *Ekonomická a sociální geografie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008, 411 s. ISBN 978-80-738-0114-4.

VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-9019-916-X.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Organizačná štruktúra	26
---	----

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1 – Porovnanie vybranej konkurencie	29
Tabuľka č. 2 – Cenník ubytovacích služieb v roku 2018	36
Tabuľka č. 3 – SWOT analýza	37-38
Tabuľka č. 4 – Výsledok prieskumu spokojnosti zamestnancov	45
Tabuľka č. 5 – Cenník parkovacích miest hotelov v centre a v širšom centre mesta Bratislava	46
Tabuľka č. 6 – Zmena cien za parkovacie miesto	47

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Úroveň raňajkovej miestnosti	40
Graf č. 2 : Úroveň jedálneho lístka a intenzita jeho ombieňania	41
Graf č. 3: Úroveň spokojnosti hostí s personálom hotela	42
Graf č. 4: Úroveň spokojnosti hostí s vybavením hotelových izieb	43
Graf č. 5: Úroveň spokojnosti hostí s doplnkovými službami	44

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
UNWTO	Svetová organizácia cestovného ruchu so sídlom v Madride
atď.	a tak ďalej
a pod.	a podobne
a i.	a iné
napr.	napríklad
F&B	Food and beverage

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Vybraná konkurencia

Príloha č. 2: Prieskum

Príloha č.1

Vybraná konkurencia

Arcadia Boutique hotel

Hotel Arcadia boutique hotel je štvor hviezdčkový hotel nachádzajúci sa priamo v srdci historického centra v bratislavskej mestkej časti Staré mesto. Svojím dizajnom a vnútornou organizáciou nie je tento hotel veľmi podobný hotelu Mama's, ale patrí do kategórie štvorhviezdičkových boutique hotelov v centre Bratislavy, preto predstavuje reálnu konkurenciu. Takisto ako hotel Mama's je zameraný na biznis klientelu a teda aj ponuka služieb a cenová politika je prispôsobená biznis prostrediu.

Izby v hoteli Arcadia sú rozdelené do siedmich kategórií, ktoré sa líšia veľkosťou, komfortnosťou a doplnkovými službami. Celkový počet izieb je 34. Izby sú zariadené v historickom štýle. Kúpeľne sú mramorové a izby sú vybavené modernými doplnkami, ako napríklad matrace pre zdravý spánok, trezor, DVD prehrávač, moderný televízor, vysokorychlostný internet a telefón s priamou voľbou.

V hoteli sa nachádza reštaurácia L'Olive a bar, ktoré spadajú pod F&B služby hotela. Jednoduchý a tradičný concept menu reštaurácie nie je veľmi populárny v súčasnosti. Bar z 19. storočia je v Bratislave obľúbenejší. Je tam veľmi príjemná atmosféra a výber nápojov zodpovedajúci štandardom hotela svojej kategórie.

Wellness a fitness priestory sú skromnejšie vybavené, pretože ako už bolo spomínané, hotel nieje zameraný na turistickú klientelu, ktorá tieto priestory vyhľadáva častejšie. Vybavenosť fitness centra je približne na rovnakej úrovni v hoteli Arcadia ako aj v hoteli Mama's.

Vybavenosť wellnessu v Arcadii je ale lepšia ako v Mama'se, v ktorom chýba vírivka. V hoteli je možnosť prenajatia konferenčných priestorov. V tomto hoteli Mama's jednoznačne zaostáva, lebo v Arcadii jedna malá miestnosť s kapacitou ľudí 15 a jedna veľká sála s rozlohou 101 m² a s kapacitou 80 ľudí. Vybavenosť týchto priestorov je na vysokej úrovni a je to jeden z najväčších plusov tohoto hotela.

Nevýhodou, ktorú má hotel Arcadia je ťažká prístupnosť od hlavnej cesty, hlavne pre ľudí, ktorí prichádzajú do hotela prvýkrát. K hotelu vedie len úzka jednosmerná príjazdová cesta, kde sa autobus nemá šancu zmestiť, a tak musí návštevníkov vysádzať pri hlavnej ceste, ktorá je od hotelu vzdialená niekoľko desiatok metrov. Hotel je známy pomerne nízkymi

cenami za ubytovanie, čím je atraktívny pre širší okruh kintely oproti hotelu Mama´s. Tento faktor je pre ľudí stále veľmi dôležitý, a tak pokiaľ mu chcú ostatné hotely konkurovať, svoju cenovú hladinu musia znížiť aspoň na úroveň podobnú hotelu Arcadia. Parkovanie je možné v podzemnom parkovisku v garáži hotela za príplatok.

Hotel Marrol´s Boutique

Hotel Marrol´s je 5 hviezdčkový hotel v centre Bratislavy. Nachádza sa v blízkosti historického centra a budovy Slovenského národného divadla. Hotel je štýlovo veľmi podobný Arcadii. Historický dizajn s modernými prvkami. Podobne ako Arcadia a Mama´s sa zameriava aj na biznis klientelu, ale nie len. Svojou kapacitou je vhodný aj pre skupiny turistov. V hoteli sa nachádza 51 izieb a 3 apartmány. Je teda najväčším z porovnávaných hotelov.

V hoteli sa nachádzajú dve konferenčné miestnosti Library Saloon s kapacitou 40 miest. Priestor je plne klimatizovaný, komplexne vybavený a svojou úrovňou a zariadením v retro štýle poskytuje služby v najvyššom štandarde. Je využívaný na rôzne akcie, školenia, firemené stretnutia, promócie alebo aj menšie svadby. Je to jeden z najluxusnejších priestorov v meste. Jeho mínus je len kapacita.

Druhá sála sa volá Green Saloon a má kapacitu 12 osôb. Hotel ho prezentuje ako obzvlášť vhodný na rokovania ústavných činiteľov, diplomatov a uzatváranie mimoriadne dôležitých zmlúv a dokumentov.

V hoteli sa nachádza reštaurácia Houdini. Už niekoľko rokov ju vedie jeden šéfkuchár. Vyznačuje sa otvorenosťou k tendenciám súčasnej európskej gastronómie a je vnímaná ako svieža a originálna. Využívajú regionálne suroviny, čo hodnotím veľmi pozitívne. Pre hostí reštaurácie je parkovisko na 2 hodiny bez poplatku.

Hotel Marrol´s disponuje privátnym relaxačným centrum Jasmine SPA, ktoré je k dispozícii okrem hotelových hostí aj pre verejnosť. Oproti wellness centru v Hoteli Mama´s je vybavené veľkým vírivým bazénom, soláriom a vybračnou plošinou.

Príloha č.2

Prieskum – hoteloví hostia

1. Ako by ste ohodnotili úroveň raňajkovej miestnosti?

- Výborná
- Dobrá
- Priemerná
- Nedostatočná - prečo?.....

2. Ako by ste charakterizovali úroveň jedálneho lístka a intenzitu jeho obmieňania?

- Výborná
- Dobrá
- Priemerná
- Nedostatočná - prečo?.....

3. Ako ste boli spokojní s personálom hotela?

- Výborní
- Dobrí
- Priemerní
- Nedostatoční – prečo?.....

4. Ako ste boli spokojní s vybavením hotelových izieb?

- Výborné
- Dobré
- Priemerné
- Nedostatočné prečo?.....

5. Ako ste boli spokojní s doplnkovými službami – wellness, reštaurácia, room service?

- Výborné
- Dobré
- Priemerné
- Nedostatočné - prečo?.....

Prieskum – zamestnanci

1. Ako by ste ohodnotili úroveň podpory rozvoja zo strany zamestnávateľa?

- Výborná
- Dobrá
- Priemerná
- Nedostatočná - prečo?

2. Ako by ste ohodnotili úroveň motivácie zo strany zamestnávateľa?

- Výborná
- Dobrá
- Priemerná
- Nedostatočná – prečo?

3. Ako by ste ohodnotili personálne vybavenie hotela?

- Výborné
- Dobré
- Priemerné
- Nedostatočné – prečo?

4. Ako by ste ohodnotili možnosť kariérneho rastu?

- Výborná
- Dobrá
- Priemerná
- Nedostatočná - prečo?

5. Ako by ste ohodnotili pracovné prostredie

- Výborné
- Dobré
- Priemerné
- Nedostatočné – prečo?