

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Študijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Tomáš STRELA

ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU VO
VYBRANOM HOTELI

ANALYSIS OF MARKETING MIX IN SELECTED HOTEL

BAKALÁRSKA PRÁCA

Vedúci bakalárskej práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, Csc

Brno, 2017

Meno a priezvisko autora: Tomáš Strela

Názov bakalárskej práce: Analýza marketingového mixu vo vybranom hoteli

Názov bakalárskej práce v AJ: Analysis of marketing mix in selected hotel

Študijný obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Vedúci bakalárskej práce: prof. PhDr. Vladimír Šefčík, Csc.

Rok obhajoby: 2017

Anotácia:

Predmetom bakalárskej práce je analýza marketingového mixu vo vybranom hoteli Claris, ktorý patrí do kategórie 5 hviezdíčkových hotelov s prívlastkom Gran Luxe. Nachádza sa v Španielsku, v metropole katalánska Barcelone, v mestskej časti Eixample. Práca je rozdelená na dve časti, teoretickú a praktickú. V teoretickej časti sú uvedené pojmy ako marketing, marketingový mix, Porterova analýza konkurencie či SWOT analýza. Praktická časť je zameraná na analýzu hotela pomocou spomínaných analýz a dotazníkového prieskumu z pohľadu spokojnosti zákazníkov s hotelovými službami. Na základe týchto analýz je navrhnuté odporúčanie.

Kľúčové slová:

marketing, marketingový mix, SWOT analýza, Porterova analýza konkurencie

Annotation:

The subject of the Bachelors thesis is the analysis of marketing mix in selected hotel Claris, which belongs to category of 5 stars hotels with possessive Gran Luxe. The hotel is located in the Eixample district of the Catalan capital Barcelona in Spain. The thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In the theoretical section provides concepts as marketing, marketing mix, Porter's analysis of the competition or SWOT analysis. The practical part focuses on the analysis of options using the aforementioned analysis and questionnaire research in terms of customer satisfaction with hotel services. The proposed recommendation is based on these analyses.

Key words:

marketing, marketing mix, SWOT analysis, Porter's analysis of the competition

Prehlasujem, že som bakalársku prácu *Analýza marketingového mixu vo vybranom hoteli* vypracoval samostatne pod vedením prof. PhDr. Vladimíra Šefčíka, Csc. a uviedol v nej všetky použité literárne a iné odborné zdroje v súlade s aktuálne platnými právnymi predpismi a vnútornými predpismi Vysokej školy obchodnej a hotelovej.

V Brne dňa 13.04. 2017

vlastnoručný podpis autora

Na tomto mieste by som sa rád poďakoval pánovi prof. PhDr. Vladimírovi Šefčíkovi, Csc. za cenné informácie, ktoré významne dopomohli ku vzniku tejto bakalárskej práce. Ďalej by som sa chcel poďakovať pánovi Clémentovi Fabianimu, Room Division manažérovi hotela Claris za jeho čas, poskytnuté informácie a ukážkovú profesionalitu. Tieto aspekty dopomohli nielen k realizácii tejto bakalárskej práce, ale aj k správne mu usmerneniu mojej profesnej kariéry. V neposlednom rade sa chcem poďakovať rodine za podporu.

Obsah

ÚVOD.....	9
I. Teoretická časť	10
1 POZÍCIA A VÝZNAM MARKETINGU	11
1.1 Pojem Marketing	11
1.2 Hotelový marketing	12
1.3 Marketingový mix služieb.....	14
1.3.1 Produkt.....	14
1.3.2 Cena	15
1.3.3 Distribúcia	17
1.3.4 Marketingový komunikačný mix	18
1.3.5 Materiálne prostredie	19
1.3.6 Ľudia	20
1.3.7 Spolupráca.....	22
1.4 Marketingové prostredie	23
1.4.1 Mikroprostredie	23
1.4.2 Makroprostredie	24
1.5 Marketingové analýzy.....	25
1.5.1 Porterov model 5 konkurenčných síl	25
1.5.2 SWOT analýza	26
1.6 Marketingový výskum	27
1.6.1 Dotazník	28
II. Praktická časť	30
2 ANALÝZA HOTELA CLARIS	31
2.1 Predstavenie hotela	31
2.1.1 Derby Hotels Collection	31
2.1.2 Hotel Claris v roku 2016.....	32
2.1.3 Strategické ciele hotela	33
2.2 Marketingový mix hotela	35
2.2.1 Produkt.....	35
2.2.2 Cena	43

2.2.3	Distribúcia	44
2.2.4	Komunikačný mix	45
2.2.5	Materiálne prostredie	47
2.2.6	Ľudia	48
2.2.7	Spolupráca.....	49
2.2.8	Balíčky služieb	50
2.3	Nástroje marketingu.....	52
2.3.1	Porterov model 5 konkurenčných síl	52
2.3.2	SWOT analýza hotela	55
3	MARKETINGOVÝ VÝSKUM.....	58
4	NÁVRHOVÁ ČASŤ	72
	ZÁVER	75
	Použité zdroje.....	76

ÚVOD

Cestovný ruch sa stal globálnym fenoménom, ktorý vytvoril a stále vytvára významnú ekonomickú silu. Trh turizmu dnes požaduje nové veci a požiadavky turistov sú čím ďalej tým náročnejšie. Podľa Svetovej organizácie cestovného ruchu (WTO) je táto aktivita hlavnou ekonomickou silou v 21. storočí. Napríklad, v roku 1950 bolo na svete 9 miliónov turistov, v roku 1960 nastal boom s 260 miliónmi turistov a aktuálne je na svete viac ako 700 miliónov ľudí ktorí cestujú. (Zdroj z: <http://www.rutasviajeras.com/articulo.php?ID=827>)

Hlavným dôvodom, prečo som si vybral ako tému svojej bakalárskej práce Analýzu marketingového mixu hotela Claris je skutočnosť, že pojmy cestovný ruch a marketing sú mi veľmi blízke a venujem sa tejto oblasti aj po profesnej stránke. Hotel, ktorý som si na analýzu, z hľadiska marketingu vybral sa volá Claris. Vybral som si ho z toho dôvodu, že som v ňom od 7. júla 2016 do 7. januára 2017 pracoval. Od začiatku bolo mojim cieľom, zamerať sa na hotel, v ktorom budem aj pracovne pôsobiť. Nachádza sa v centre Barcelony, ktorú ako mesto veľmi predstavovať netreba. Okolie hotela patrí k svetoznámych destináciám, nachádza sa vo veľmi atraktívnom prostredí, ponúka rozličné akcie a najmä celoročnú sezónnosť. Toto mesto mi je veľmi blízke pretože som tam prežil jednu z najdôležitejších etáp svojej profesnej kariéry.

Cieľom práce je, na základe vymedzených teoretických poznatkov analyzovať ponuku produktu a služieb hotela a na základe týchto analýz poskytnúť odporúčania, ktoré by dokázali napomôcť hotelu k zlepšeniu jeho pozície na trhu, v súboji s konkurenciou a viesť k zlepšeniu kvality jeho služieb. Keďže sezóna v Barcelone prebieha počas celého roka, nebolo nutné zamerať sa na určité konkrétne obdobie. Vybral som si teda obdobie druhej polovice svojho pôsobenia v hoteli Claris, teda od 1. októbra do 31. decembra 2016.

Práca je rozdelená na dve časti – teoretickú a praktickú. Teoretická časť obsahuje vymedzenie pojmov z oblasti marketingu a charakteristiku analýz, ktoré boli v rámci práce použité. Praktická časť je zameraná z hľadiska praxe na vybraný hotel, jeho predstavenie, analýzu prostredia, SWOT analýzu a marketingový prieskum pomocou dotazníka.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 POZÍCIA A VÝZNAM MARKETINGU

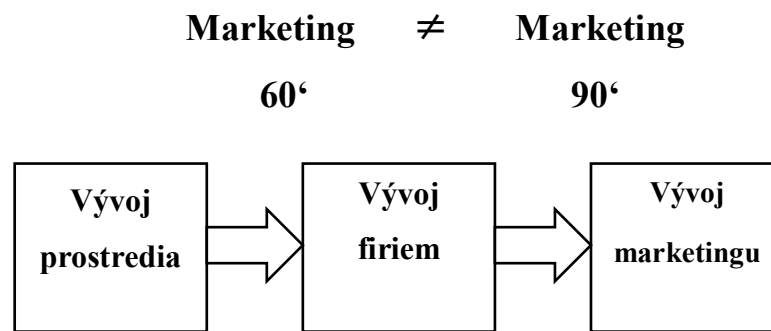
Dr. Philip Kotler definuje marketing ako „vedu a umenie skúmania, vytvárania a doručenia hodnôt pre uspokojenie potrieb cieľového trhu so ziskom. Marketing identifikuje nenaplnené potreby a túžby. Definuje, meria a kvantifikuje veľkosť identifikovaného trhu a potenciálny zisk. Presne označí, ktoré segmenty spoločnosti sú schopné najvyššej produkcie a tie navrhujú a propagujú výrobky a služby.“ (Zdroj: <http://heidicohen.com/marketing-definition/>)

1.1 Pojem Marketing

V dnešnej dobe je pojem marketing tak známy, že väčšina jednotlivcov má o ňom svoju predstavu, aj keď pravdepodobne chybnú alebo neúplnú. Ak sa spýtame osôb mimo akademického sveta „čo je to marketing?“, odpovede budú väčšinou nasledujúce: Marketing znamená robiť reklamu; Marketing je niečo predat'; Marketing znamená študovať trh; Marketing je tvorba produktov atď. Všetky tieto vyhlásenia odkazujú na niektoré funkcie, ktoré rozvíjajú marketing, ale nie sú marketingom samotným.

Manuel Rey vo svojej práci uvádza marketing ako niečo viac komplexné, ale sleduje pochopiteľný cieľ: obojstranná spokojnosť vyplývajúca z požiadaviek firmy alebo organizácie spĺňajúca potreby a žiadosti svojich zákazníkov. Z tohto pohľadu, marketing nie je novou kampaňou za reklamu, ani monitorovanie tržieb na konci mesiaca alebo dokonca tvorbou firemného imidžu. V skutočnosti by sa nemal ani považovať za firemnú funkciu, ale skôr za filozofiu a spôsob podnikania, ktorý musí prenikať do celej organizácie, počnúc najvyšším manažmentom a končiac zamestnancami poslednej úrovne.¹

¹ REY, Manuel: *Fundamentos de marketing turístico*. Madrid: Editorial Síntesis, S. A., 2004.



Obrázok 1: Vývoj pojmu marketing
Zdroj: Rey, M., Fundamentos de marketing turístico, 2004

1.2 Hotelový marketing

Marketing rozhodnou mierou ovplyvňuje rozhodovanie, stanovenie cieľov, plánovanie a realizáciu prevádzkového managementu, ktorý môžeme nazvať „operatívou“ v riadení podniku. Z praktického pohľadu znamená marketing umenie ponúknuť služby, po ktorých je veľký dopyt v správnom čase a na správnom mieste, za zodpovedajúcu cenu, s účinnou reklamou a podporou predaja tým správnym zákazníkom, a tak dosiahnuť primeraný zisk. Pre prosperitu firmy dnes nestačí len odvádzať dobrú prácu. Na vysoko konkurenčných trhoch sa neustále zvyšuje význam marketingu.

Marketingovú prácu môže firma viesť v piatich alternatívnych filozofiách:

1. Výrobné poňatie zastáva názor, že spotrebitelia budú mať v obľube výrobky, ktoré si môžu dovoliť a sú dosiahnuteľné. Preto je hlavnou úlohou vedenia firmy zlepšovať efektívnosť výroby, distribúcie a znižovať ceny.
2. Výrobná koncepcia zastáva stanovisko, že spotrebitelia majú v obľube kvalitné výrobky za rozumné ceny, preto je na propagáciu potrebné menšie úsilie.
3. Predajné poňatie zastáva názor, že si spotrebitelia nebudú kupovať dostatočné množstvo výrobkov firmy, pokiaľ nebudú veľkým propagačným a predajným úsilím stimulované.

4. Marketingová koncepcia sa opiera o stanovisko, že hlavnou úlohou firmy je určiť potreby, požiadavky a preferencie cieľovej skupiny a poskytnúť požadovanú spokojnosť. Jeho štyri princípy sú: sústredenie sa na trh, orientácia na zákazníka, koordinovaný marketing a ziskovosť.
5. Koncepcia spoločenského marketingu zastáva názor, že hlavnou úlohou firmy je vytvárať spokojnosť zákazníka a dlhodobý blahobyt spotrebiteľov a spoločnosti, čo je kľúčom k plneniu cieľov a povinností organizácie.

Marketing služieb, a to znamená aj hotelový marketing, je špecifický tým, že predmetom obchodu nie je výrobok, ale služba. Základné princípy sú však rovnaké, len treba mať na pamäti, že v službách prevláda priamy kontakt poskytovateľa (predajcu) so spotrebiteľom. Ďalším rozdielom, vzhľadom na podniky vyrábajúce a predávajúce výrobky je fakt, že každé nepredané lôžko (izba) znamená pre hotel stratu a nie je možné ho (ako tovar) prediť nasledujúci deň. V súčasnej dobe prevláda v hotelovom priemysle marketing orientovaný na zákazníka. To znamená, že stredobodom záujmu podnikateľov je to, čo požaduje zákazník a jeho požiadavkám a potrebám je potrebné prispôbiť ponuku služieb.

Na počiatku marketingových rozhodnutí sú potreby hostí. Rozoznanie a následné uspokojenie potrieb hostí je hlavnou úlohou hoteliéra. Potreby je možné rozdeliť do dvoch skupín, potreby základné a potreby turistické.

Základné potreby sú podľa Maslowovej hierarchie rozdelené nasledovne:

- a) Fyziologické potreby – potreba jedla, pitia, spánku, pohybu, oblečenia, prístrešia
- b) Potreby istoty a bezpečia – ochrana pred materiálnou a psychickou stratou
- c) Spoločenské potreby – príslušnosť k nejakej skupine, priateľstvo alebo láska
- d) Potreby uznania a sebaocenenia – sociálne postavenie, ocenenie, sebadôvera
- e) Potreby sebarealizácie – rozvoj nových zručností, kreativita

Turistické potreby sú rozdelené do štyroch skupín:

- a) Potreba pokoja a odpočinku – počas dovolenky hľadá väčšina ľudí odpočinok od fyzickej i psychickej námahy
- b) Potreba zmeny – jedná sa o zmenu prostredia, človek chce zažiť niečo iné než každodenný stereotyp

- c) Potreba uvoľnenia sa od konvencií – ide o potrebu ľudí správať sa aspoň počas dovolenky bez obmedzení a konvencií, voľný čas znamená pre človeka možnosť robiť to, čo sám uzná za vhodné a správne, byť svojim vlastným pánom

Potreba kontaktu a komunikácie – ide o potrebu zoznamovania sa s novými ľuďmi, výmeny názorov a zážitkov.²

1.3 Marketingový mix služieb

1.3.1 Produkt

Ľudia uspokojujú svoje potreby prostredníctvom produktov. Produkt je niečo, čo môže byť ponúknuté na trh pre pozornosť, zisk, úžitok alebo spotrebu, ktorá by bola schopná uspokojiť potreby. Zahŕňa fyzické objekty, služby, miesta, organizácie a nápady.

Hoteloví manažéri by mali uvažovať o produkte na 4 úrovniach:

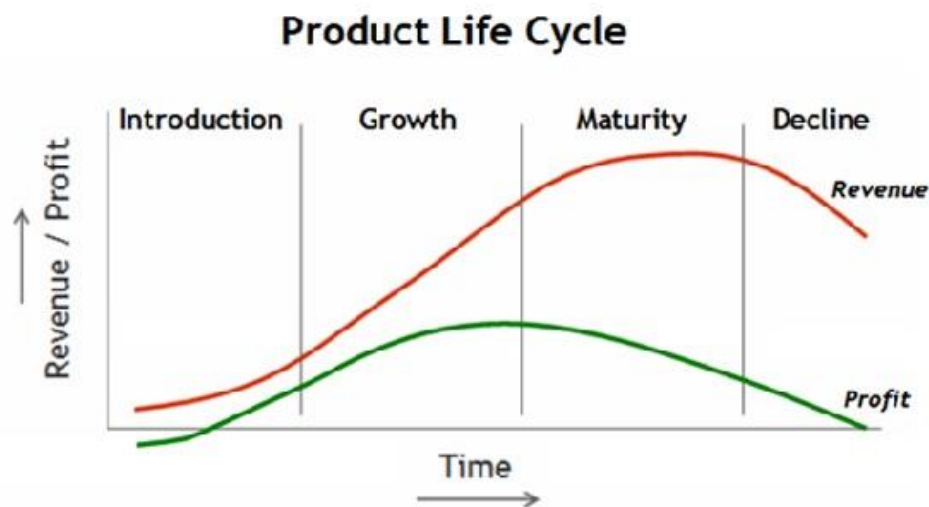
- A. Hlavný produkt – čo vlastne zákazník kupuje
- B. Vedľajší produkt – služba alebo tovar, ktoré musia byť k dispozícii zákazníkovi na využívanie hlavného produktu
- C. Podporný produkt – extra ponúkaný produkt, ktorý je zameraný najmä na zvýšenie hodnoty hlavného produktu a odlišenie sa od konkurencie
- D. Rozšírený produkt – zahŕňa prístupnosť, atmosféru, vzájomné pôsobenie medzi zákazníkom a organizáciou služieb, zákaznícku účasť a vzájomné pôsobenie medzi zákazníkmi navzájom

Životný cyklus produktu je vyznačovaný 5 fázami:

1. Vývoj produktu sa začína v momente kedy firma nájde a vyvinie nový nápad na produkt. Počas vývoja produktu je predaj nulový a investičné náklady zvýšené

²BERÁNEK, J., KOTEK P., *Řízení hotelového provozu*, Praha: Grada Publishing 2007, s. 127

2. Predstavenie produktu je obdobie pomalého rastu predaja, keďže produkt bol predstavený na trhu. Zisky sú zatiaľ v tomto štádiu neexistujúce z dôvodu vysokých nákladov na predstavenie produktu
3. Rast je fázou prijatia produktu na trh a následného stúpajúceho zisku
4. Úroveň zrelosti je obdobím spomalenia rastu predaja, pretože produkt už dosiahol úspech u väčšiny jeho potenciálnych zákazníkov
5. Pokles je poslednou fázou produktu, kedy predaj postupne upadá a zisky klesnú³



Obrázok 2: Životný cyklus produktu

Zdroj: <https://www.podnikajte.sk/manazment-marketing/c/2231/category/marketing/article/budovanie-znacky-pomocou-internetu.xhtml>

1.3.2 Cena

Cena je hodnota, ktorej sa zákazníci vzdajú výmenou za získanie požadovaného produktu. Cenu je možné zaplatiť vo forme peňazí, tovaru, služieb, priazne, volebného hlasu alebo čohokoľvek iného, čo má hodnotu pre druhú stranu⁴

³ KOTLER, P., BOWEN, J. T., MAKENS, J. C., *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2006

⁴ SALOMON, M.R., MARSHALL, G.W., *Marketing očima svetových manažerů*, 2006, s. 319

Rozhodujúcim faktorom pre hosťa aj pre hotel je pomer služby a jej ceny. Hotel poskytuje službu a za ňu má právo požadovať odmenu – cenu. Výška ceny musí zodpovedať poskytovanej službe z pohľadu hosťa aj hotela. Pre hotel musí cena znamenať pokrytie nákladov a primeraný zisk a pre hosťa musí byť cena výhodná z pohľadu kvality poskytnutej služby. Pokiaľ však kvalita služby z pohľadu hosťa nezodpovedá požadovanej cene, hosť už nabudúce nepríde.

Pre tvorbu ceny môžu byť použité tri základné postupy:

- Podľa trhu – spotrebiteľský dopyt určuje cenu
- Podľa konkurencie – hotel stanoví svoje ceny podľa cien konkurencie
- Podľa nákladov – cena je kalkulovaná na základe výdajov

Cenu veľmi silno ovplyvňuje situácia na trhu – vzťah ponuky a dopytu. Základné pravidlo trhu hovorí, že cena klesá, pokiaľ sa dopyt vo vzťahu k ponuke znižuje a naopak. Dôležitú úlohu pri stanovení ceny zohráva cenová elasticita spotrebiteľského dopytu, ktorý znázorňuje vzťah medzi cenou a úrovňou dopytu, teda ako bude reagovať dopyt na zmenu ceny.

Služby s nízkou elasticitou dopytu je možné predávať s vysokým ziskom (napr. zvýšenie ceny na Vianoce a Nový rok alebo v mestskom hoteli počas veľtrhov a výstav). Naopak, pri vysokej elasticite dopytu sa odporúča zriecť sa vysokého ziskového rozpätia a orientovať sa skôr na udržanie, prípadne zvýšenie obratu. Pomerne veľká skupina hostí reaguje veľmi pozitívne na rôzne zľavy.

Dobrá ponuka služieb umožňuje istú voľnosť pri tvorbe cien. V najlepšom prípade je dopyt tak vysoký, že umožňuje požadovať od všetkých hostí v ktoromkoľvek čase rovnako vysokú cenu. Avšak, čím silnejšie sú výkyvy spotrebiteľského dopytu, tým viac musia byť ceny odstupňované – diferencované, aby bolo umožnené čo najvyššie vyťaženie a dosiahnutie čo najlepších ekonomických výsledkov. Cenová diferenciácia znamená ponuku rovnakých služieb za rôzne ceny.²

² BERÁNEK, J., KOTEK P., *Řízení hotelového provozu*. Praha: 2007, s. 127

1.3.3 Distribúcia

Úlohou distribúcie je čo najviac priblížiť vyrobené produkty zákazníkovi. Distribúcia rieši celý rad rozporov medzi výrobcom alebo poskytovateľom služieb a zákazníkom. Jedná sa najmä o rozpory v mieste, čase a množstve.

Použitie distribučné cesty, ktoré sú volené tak, aby čo najviac vyhovovali zákazníkom a možnostiam firmy, ovplyvňujú ďalšie prvky marketingového mixu. V súvislosti s distribúciou je tiež nutné uvažovať o tom, ako môžu ďalšie prvky mixu ovplyvniť samotný výber distribučnej cesty. Náklady na distribúciu predstavujú významnú súčasť predajnej ceny.

Na rozdiel od iných súčastí marketingového mixu distribúciu nemožno meniť operatívne. Je to záležitosť dlhodobejšia, ktorá vyžaduje perspektívne plánovanie a rozhodovanie. Distribúcia je najmenej pružným nástrojom marketingového mixu. Je tiež neľahko štandardizovanou súčasťou marketingového mixu.⁵

Základnými marketingovými funkciami distribúcie sú:

1. Transakčná
 - Predaj
 - Nákup
 - Skladovanie nepredaného tovaru
2. Logistická
 - Vytváranie potrebného sortimentu pre maloobchod
 - Ochrana pred stratou, skladovaním za špeciálnych podmienok
 - Doprava
 - Zmeny delení do obalových jednotiek
3. Servisná
 - Financovanie
 - Kvalitatívne určenie a označenie
 - Informácie o trhu

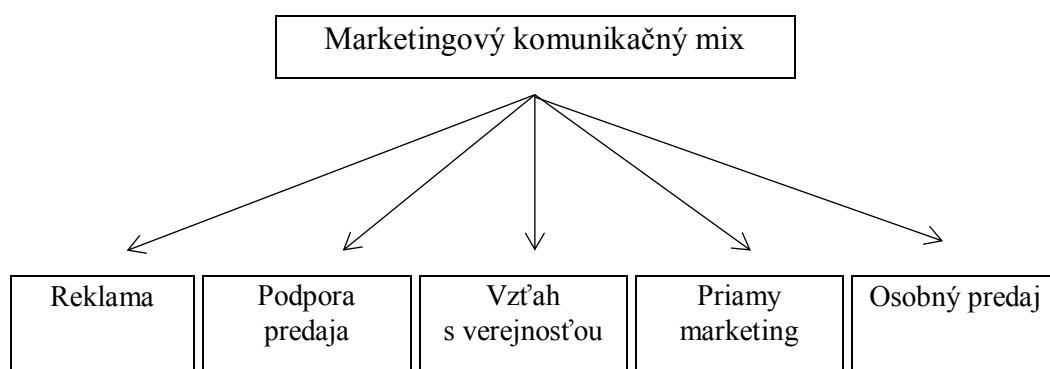
⁵ PORTER, M., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1998, s. 592

Opačným pólom distribúcie je dostupnosť. Je nutné dostať produkt k zákazníkovi čo najbližšie, ale tiež je nutné mu dať na vedomie, kde produkt nájde, prípadne kde o ňom môže získať viac informácií.⁶

1.3.4 Marketingový komunikačný mix

Marketingový komunikačný mix je podložkou marketingového mixu. Jeho prostredníctvom sa firma snaží optimalizáciou rôznych nástrojov dosiahnuť marketingové a firemné ciele. Prostredníctvom takto zvolených nástrojov komunikačného mixu firma ovplyvňuje alebo presviedča zákazníkov, vrátane potenciálnych tým, že im podáva informácie.

Súčasťou moderného marketingu už nie je len výroba vhodného produktu, určenie ceny a správneho spôsobu distribúcie. Firmy musia so svojimi súčasnými i potencionálnymi zákazníkmi komunikovať a obsah podaných informácií musí byť dôkladne premyslený. Často sú pre zaistenie kvalitnej komunikácie najímané externé reklamné agentúry, ktorých odborníci pripravujú jednotlivé zložky reklamnej kampane. Pre oblasť služieb je komunikačný mix nevyhnutný preto, že vo väčšine prípadov približuje nehmotný produkt spotrebiteľovi a tým znižuje jeho neistotu pri výbere a nákupe služby.⁷



Obrázok 3: Tradičný marketingový komunikačný mix
Zdroj: vlastné spracovanie

⁶ JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing v cestovnom ruchu, 2. aktualizované vydání*, Praha: 2012, s.219

⁷ JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing v cestovnom ruchu, 1. vydání*, Praha: 2009, s. 195

Cieľom marketingového komunikačného mixu (obr. 3) je zoznámiť cieľovú skupinu s produktom firmy a presvedčiť ju o nákupe, vytvoriť verných zákazníkov, zvýšiť frekvenciu a objem nákupu, zoznámiť sa podrobnejšie s verejnosťou a cieľovými zákazníkmi, komunikovať so zákazníkmi a redukovať fluktuáciu predaja.⁶

1.3.5 Materiálne prostredie

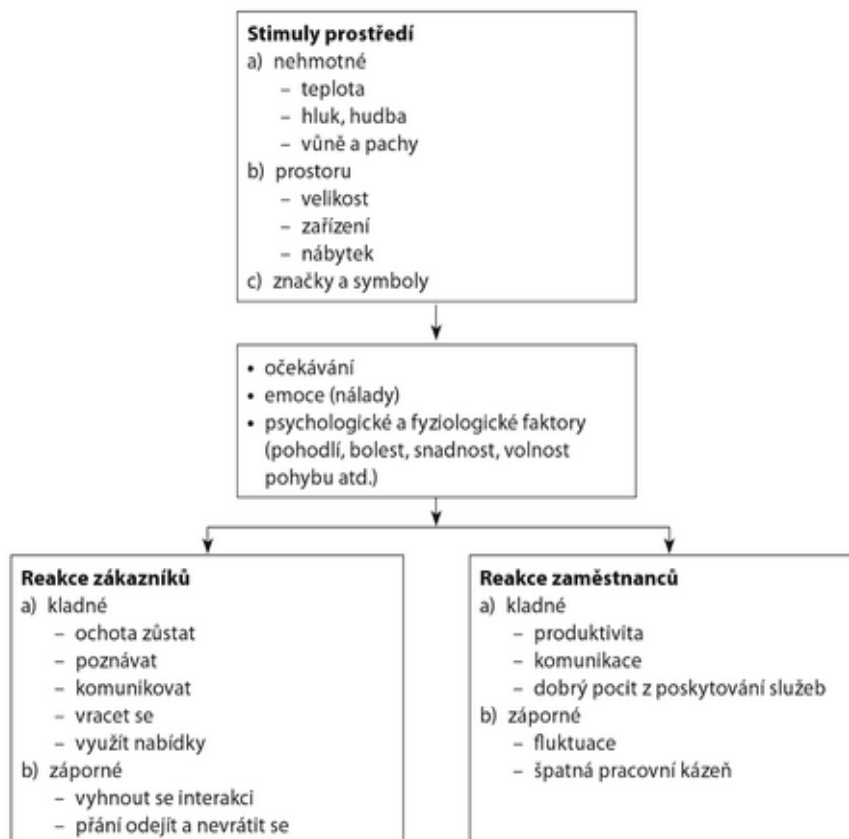
Z hľadiska nehmotnosti služieb je v marketingovom mixe zahrnuté materiálne prostredie. Súčasťou materiálneho prostredia je prvý dojem zákazníka pri vstupe do budovy, izby, reštaurácie. Záleží, kde je daná služba poskytovaná. Všetko, čo vyvoláva prvý dojem, vyvoláva v zákazníkovi predstavu o povahe služby. Návod ani žiadne pevne stanovené pravidlá nemôžu určiť vonkajší prejav produktu alebo služby v materiálnom prostredí. Väčšinou je dojem ovplyvnený módou, vkusom, ale aj tvorivou prácou dizajnéra, architekta, ktorý by mal naplniť očakávania zákazníka.⁸

V marketingu služieb rozlišujeme dva druhy materiálneho prostredia: periférne a základné.

1. Periférne prostredie je súčasťou nákupu služby. Nemá vlastnú hodnotu, predstavuje ďalší prvok „zhmotnenia“ či vizuálnej identifikácie určitej služby. V praxi je využívaný celý rad materiálnych prvkov, ktoré si zákazník po obdržaní služby odnesie so sebou.
2. Základné prostredie na rozdiel od periférneho nemôže zákazník vlastniť. Napriek tomu môže mať základné prostredie tak podstatný vplyv na poskytovanú službu, že je ho možné plným právom považovať za súčasť služby.

Periférne a základné prostredie sa podieľa spoločne na vytváraní image služby. Než sa zákazník rozhodne využiť ponúkanú službu, posúdi ju podľa viditeľných znakov, teda podľa konkrétneho hmotného prostredia, ktoré službu obklopuje.

⁸ JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing služieb – Efektívne a moderně*, Praha: 2014, s. 168



Obrázok 4: Vplyv materiálneho prostredia na reakcie zamestnancov služieb a ich klientov
Zdroj: Vašítková, M., Janečková, L., Marketing služieb, 2000

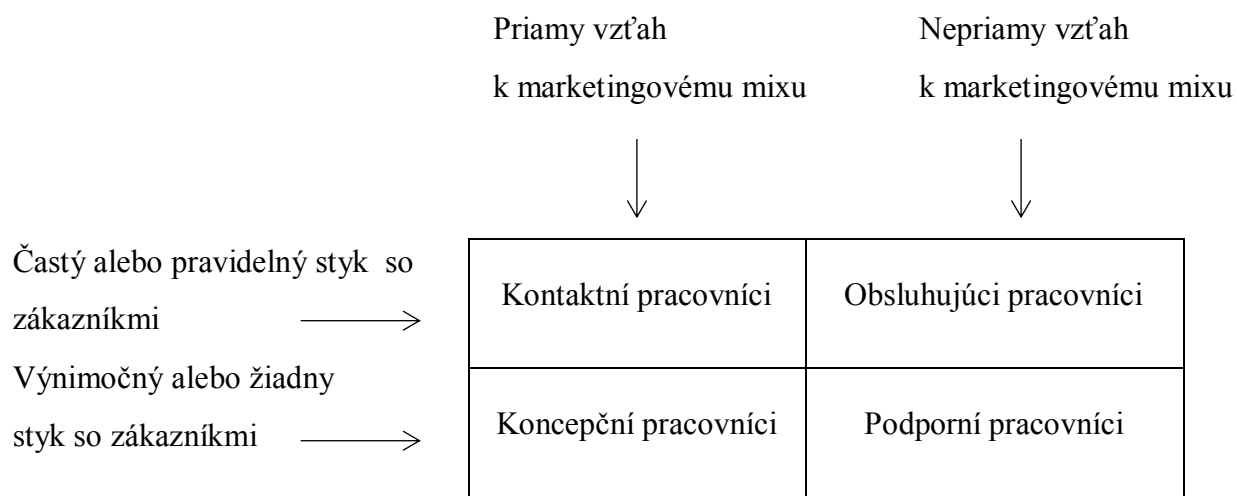
1.3.6 Ľudia

Väčšinu služieb poskytujú ľudia. V cestovnom ruchu zastávajú rôzne úlohy, sú investory, vlastníci, manažéri, zamestnanci, dodávatelia výrobkov i poskytovatelia služieb, zákazníci či rezidenti. Ľudia priamo či nepriamo ovplyvňujú kvalitu produktu a spokojnosť zákazníka. Firmy preto potrebujú investovať do rozvoja ľudských zdrojov. Vo firmách je možné zamestnancov rozdeliť do niekoľkých skupín podľa toho, v akom kontakte sú so zákazníkom a ako sa podieľajú na produkcii služieb.

Dôležitosť pracovnej sily pre väčšinu organizácií je možné odvodiť z dvoch ukazovateľov:

a) Podiel mzdových nákladov na celkových nákladoch organizácie

Význam priamych stykov so zákazníkom v rámci celkovej ponuky služby



Obrázok 5: Úloha zamestnancov a ich vplyv na zákazníkov
Zdroj: Payne, A., Marketing služieb, 1996

Najväčší význam majú zamestnanci v organizáciach, kde sa proces poskytovania služby vyznačuje vysokým kontaktom so zákazníkom a kde i z týchto dôvodov tvoria mzdy značný podiel z celkových nákladov.⁹

Na pracovníka v cestovnom ruchu by sa mali zväčša klásť nasledujúce požiadavky:

- Odbornosť a potrebná kvalifikácia
- Znalosť produktu
- Znalosť prostredia
- Zdvorilosť
- Dôveryhodnosť
- Spoľahlivosť
- Vnímateľnosť
- Komunikatívnosť
- Profesionálne vystupovanie

⁹ VAŠTÍKOVÁ, M. a kol. *Marketing služieb*, 1. vydání, Praha: 2008, s. 157

Najdôležitejšími účastníkmi firemného mikroprostredia sú zákazníci. Cieľ celej komunikačnej siete hodnôt spočíva v poskytovaní služieb zákazníkom a vytváraní solidných vzťahov s nimi.¹⁰

Obchod nikdy nemôže klásť prehnane veľký dôraz na svojich zákazníkov. Zákazník je základom úspechu akéhokoľvek podnikania. Jedným zo základných cieľov každej marketingovej stratégie by malo byť identifikovanie a zoznámenie sa s potrebami zákazníka. Vzhľadom na dôležitosť zákazníka vo všetkých fázach marketingového procesu to firme pomáha zabezpečiť väčšiu spokojnosť jej zákazníkov a zvýšiť svoj dlhodobý cieľ pre ďalší obchod. (Zdroj: <http://smallbusiness.chron.com/customer-importance-marketing-22741.html>)

1.3.7 Spolupráca

V hotelovom priemysle spolupracujú predovšetkým jednotlivé hotely, ktoré sú zapojené do hotelových reťazcov. Tieto reťazce dnes ovládajú značnú časť trhu a samostatne pôsobiace hotely majú voči nim celý rad nevýhod.

Spoločné podnikanie je možné uviesť taktiež na príklade leteckých spoločností, hotelov, cestovných kancelárií a pod., ktoré sa často spoločne delia o náklady spojené s prípravou propagačných materiálov, ktoré sú následne distribuované cestovným kanceláriam alebo priamo ku klientovi. Z praxe sú známe napr. zoznamovacie zájazdy pre pracovníkov cestovných kancelárií alebo agentúr aby poznali, aký produkt vlastne predávajú.

Spolupráca viacerých subjektov na poli cestovného ruchu teda znižuje náklady na ich podnikanie, zvyšuje efektívnosť vložených prostriedkov a prináša komparatívne výhody. V podmienkach vysokej konkurencie sú spoločnosti pôsobiace v cestovnom ruchu tlačené vonkajšími podmienkami spolupracovať medzi sebou navzájom.²

² BERÁNEK, J., KOTEK P., *Řízení hotelového provozu*. Praha: 2007, s. 127

¹⁰ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Marketing*, Mexico: 2012, s. 19

1.4 Marketingové prostredie

Podľa Dr. Philipa Kotlera sa marketingové prostredie firmy skladá z činiteľov síl marketingu zvonka, ktoré ovplyvňujú schopnosť marketing managementu vyvinúť a udržovať úspešné vzťahy s cieľovými zákazníkmi.¹¹

Marketingové prostredie sa delí na dve úrovne. Prvá z nich, známa ako mikroprostredie, je zložená z prvkov marketingového prostredia, ktorých vplyv na obchodné vzťahy je často bezprostredný a priamy. Ostatné vonkajšie prvky, ktorých vplyv je viac nepriamy a tým môže tiež ovplyvniť všetky organizácie, sú súčasťou úrovne marketingového makroprostredia.¹

1.4.1 Mikroprostredie

Mikroprostredie tvoria sily blízke spoločnosti, ktoré ovplyvňujú jej schopnosť slúžiť zákazníkovi – spoločnosť, distribučné firmy, zákaznicke trhy, konkurencia a verejnosť - a ktoré spoločne vytvárajú systém poskytovania hodnoty firmy.¹¹

Niektorí autori, napríklad Vášťiková vo svojej knihe Marketing, členia mikroprostredie na externé a interné.

- a) Externé mikroprostredie tvoria zákazníci, dodávatelia, konkurencia, marketingoví sprostredkovatelia a verejnosť.
- b) Interné mikroprostredie predstavujú výrobné, technické, technologické, finančné a iné podmienky, ktoré v danej organizácii poskytujú služby a určujú mantinely, v ktorých sa môže činnosť organizácie pohybovať.

Spoločnosť a jej prevádzkové skupiny – top management, finančné oddelenie, oddelenie výskumu a vývoja, oddelenie nákupov, výroby, účtovníctva, marketingu a i. – tvoria vnútorné prostredie firmy.

¹¹ KOTLER, P., WONG, V., SAUDERS, J., ARMSTRONG, G., *Principles of marketing: Second European edition*, Milan: 1999, s. 142, 146

Zákazníci sú alfou a omegou úspešného podnikania. Predstavujú jeden z najdôležitejších faktorov mikroprostredia tým, že tvoria rôzne trhy.

Dodávatelia sú firmy a jednotlivci, ktorí poskytujú zdroje, ktoré firma a jej konkurenti potrebujú na výrobu tovaru a služieb. Úspech firmy závisí v nemalej miere od výberu správnych dodávateľov.

Konkurencia je dôležitým faktorom podmieňujúcim marketingové možnosti firmy. Firmy často porovnávajú svoje silné a slabé stránky so silnými a slabými stránkami svojich konkurentov.

Marketingoví sprostredkovatelia sú firmy, ktoré pomáhajú firme propagovať, predávať a distribuovať jej produkt konečným kupujúcim.

Verejnosť tvoria vládne inštitúcie (armáda, školstvo, zdravotníctvo a pod.), hromadné mediálne prostriedky (televízia, tlač, internet), neziskové organizácie, záujmové a nátlakové skupiny a všeobecná verejnosť (ľudia v obciach, regiónoch, štáte a pod.).¹²

1.4.2 Makroprostredie

Týmto pojmom označujeme vonkajšie prostredie, v ktorom podnik pôsobí. Faktory makroprostredia a jeho vplyv na podnik sú kladné, teda vytvárajú pre podnik nové príležitosti, ale na druhej strane ho môžu aj ohroziť, prinášajú preň hrozby.¹³

Všetci autori zo sveta marketingu zhodne rozdeľujú makroprostredie na: demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne.

1. Demografické prostredie - zaoberá sa ľuďmi, štúdiom obyvateľstva, a to z hľadiska hustoty, osídlenia, rozmiestnenia, veku, pohlavia, rasy, zamestnania a i.
2. Ekonomické prostredie – predstavuje faktory, ktoré ovplyvňujú kúpnu silu spotrebiteľov a ich nákupné zvyky. Jednotlivé národy sa výrazne odlišujú v úrovni a rozložení príjmov.
3. Prírodné prostredie - zahŕňa predovšetkým surovinové zdroje, ktoré tvoria nevyhnutné vstupy do výrobných procesov a ovplyvňujú marketingové aktivity.

4. Technologické prostredie - najdramatickejší faktor, ovplyvňujúci náš osud. Mení sa veľmi rýchle. Mnohé z vecí, ktoré sa dnes bežne používajú, pred sto alebo len pred tridsiatimi rokmi neexistovali.
5. Politické prostredie - rozumieme ním legislatívu, orgány štátnej správy a nátlakové skupiny, ktoré ovplyvňujú prípadne obmedzujú podnikateľské a súkromné aktivity v spoločnosti. Preto aj marketingové rozhodnutia sú výrazne ovplyvnené jeho vývojom.
6. Kultúrne prostredie - je veľmi dôležité a podniky si musia uvedomiť kultúrne charakteristiky spoločnosti, pretože môžu ovplyvniť marketingové rozhodnutia. Každý človek totiž vyrastá v určitej spoločnosti, ktorá vytvára jeho základné postoje a hodnoty a prijíma určitý svetový názor, ktorý potom určuje jeho vzťahy s okolím.¹³

1.5 Marketingové analýzy

1.5.1 Porterov model 5 konkurenčných síl

Porterov model 5 konkurenčných síl patrí medzi základné analytické nástroje strategickej práce. Model je pomenovaný podľa svojho autora Michaela E. Portera, ktorý sa v ňom zameril na intenzitu konkurencie v rámci odvetvia. Práve stret piatich základných konkurenčných síl nám ukazuje, aká bude ziskovosť daného odvetvia, aký skrýva potenciál a priestor pre rast a naopak, ktoré kroky nie sú pre firmu vhodné a je lepšie ich eliminovať. Tento model piatich konkurenčných síl je kľúčovým nástrojom pri plánovaní, na základe jeho použitia si uvedomíme rozloženie konkurenčných síl, ktoré majú dopad na firmu.

¹² JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing služieb – Efektívne a moderně*, Praha: 2014, s. 129

¹³ KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Principles of marketing*, 10th Edition, USA: 2004, s. 204

Čo je možné týmto nástrojom získať:

- Prehľad o konkurenčných silách pôsobiacich v danom odvetví
- Možnosť minimalizovať vplyv a dopad konkurencie
- Možnosť nájsť nové príležitosti na trhu
- Včas prijať rozhodnutia o zmene na základe aplikácie modelu

Aké ciele je možné si stanoviť:

- Aplikovať do praxe analýzu konkurencie
- Identifikovať vplyv jednotlivých konkurenčných síl na podnikanie
- Prijat' kroky k minimalizácii vplyvu konkurencie

(Zdroj: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>)

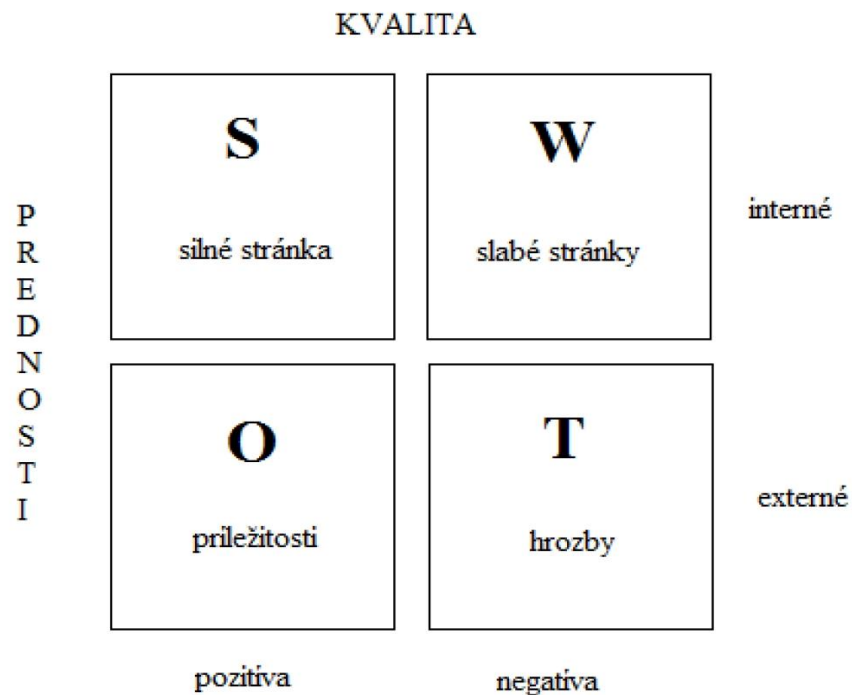
1.5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je základným nástrojom, ktorý sa používa na vyhodnotenie súčasného stavu z rôznych hľadísk, a to z hľadiska silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození. Zároveň načrtáva možné alternatívy budúceho vývoja, možnosti na ich využitie, prípadne ich riešenie. Táto analýza je vlastne kombináciou analýzy O-T a S-W. Pričom O-T analýza predstavuje vonkajšiu analýzu, ktorá sa zameriava hlavne na vonkajšie prostredie (príležitosti a ohrozenia). S-W analýza predstavuje vnútornú analýzu, v ktorej ide o rozbor vnútorných faktorov organizácie (silných a slabých stránok).

Cieľom SWOT analýzy je posúdenie vnútorných predpokladov podniku na uskutočnenie určitého podnikateľského zámeru a podrobenie rozboru i vonkajších príležitostí a obmedzení určovaného trhom. V súčasnosti neexistuje žiadna firma izolovane od okolitého sveta. Nachádza sa uprostred všetkého diania a pôsobí na ňu mnoho negatívnych a pozitívnych vplyvov. Tie ktoré prevažujú, rozhodujú o budúcnosti firmy. Záleží len od toho, ako je na rôzne vplyvy spoločnosť pripravená a ako sa s nimi dokáže vysporiadať. SWOT analýza hodnotí silné (strengths), slabé (weaknesses) stránky spoločnosti, hrozby (threats) a príležitosti

(opportunities) spojené s podnikateľským zámerom, projektom alebo stratégiou.(Zdroj: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>)

- S – strenghts – silné stránky (podniku, odvetvia, prostredia...)
- W – weaknesses – slabé stránky
- O – opportunities – príležitosti
- T – threats – hrozby



Obrázok 6: Grafická vizualizácia matice SWOT analýzy
Zdroj: <http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>

1.6 Marketingový výskum

Pri základných marketingových činnostiach akými sú analýza, plánovanie, implementácia a kontrola, sa marketingoví manažéri nezaobídu bez informácií o svojich zákazníkoch, konkurentoch, o vývojových trendoch a o mnohých iných faktoroch trhu. Na získanie týchto,

pre marketingového manažera dôležitých informácií je zameraný súbor činností - marketingový výskum. (Zdroj:<http://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-marketing/Teoria-Diplomova-praca-Marketingovy-vyskum.pdf>)

Dr. Philip Kotler definuje marketingový výskum ako “systematické určovanie, zber, analýzu, vyhodnocovanie informácií a záverov, ktoré zodpovedajú určitej marketingovej situácii, pred ktorou firma stojí.”¹⁴

Marketingový výskum patrí do komplexu marketingového o informačného systému. Ako disciplína vychádza z poznatkov niekoľkých vedných odborov - matematiky, štatistiky, ekonometrie, psychológie, informatiky a iných. Na základe týchto vedných odborov si marketingový výskum ako disciplína vybudovala vlastné špecifické metódy a postupy.

1.6.1 Dotazník

Dôležité je jeho zostavenie. Stanovuje sa:

- Jeho rámcová štruktúra
- Typy otázok
 - otvorené (respondent volí spôsob odpovede sám)
 - uzavreté (vyberá len z predložených variantov odpovedí)
 - alternatívne (uzatvorené s dvomi odpoveďmi zvyčajne „áno“ alebo „nie“)
 - variantné/selektívne (umožňujú výber z viacerých variantov)
 - škálové
 - polouzatvorené (respondent si môže vybrať jeden z variantov odpovedí alebo formuluje odpoveď typu „iné“).

Otázky kontaktné – slúžia na nadviazanie kontaktu s dotazovaným.

Otázky filtračné – slúžia na roztriedenie respondentov.

Otázky identifikačné – otázky týkajúce sa dotazovanej osoby, otázky o podniku (nesmú vyvolať obavy zo zneužitia).

Otázky kontrolné – slúžia na overovanie správnosti odpovedí.

- Formulácia otázok: ich zrozumiteľnosť, jednoznačnosť, citlivosť a pod.

Dotazníky s využitím škálovania:

- Nominálna škála
- Ordinálna škála
- Pomerová škála
- Bodovacia škála (Osgoodova metóda sémantického diferenciálu, Likertova metóda)

Stavba dotazníka:

- Úvod – vysvetlenie významu šetrenia a zaručenie anonymity, prípadne nezneužitia
- Schéma otázok
- Záver – identifikačné a analytické otázky

Odporúča sa vykonať tzv. pilotáž dotazníkov, čo znamená jeho overenie na malej vzorke respondentov. Cieľom pilotáže je nájsť nedostatky v dotazníku, ktoré by mohli spôsobiť, že zistené údaje budú skreslené.⁶

⁶ JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing v cestovnom ruchu*, Praha: 2012, s. 146

¹⁴ KOTLER, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. USA: 1993, s. 107

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

2 ANALÝZA HOTELA CLARIS

2.1 Predstavenie hotela

Hotel Claris sa nachádza v Španielsku, v samom srdci katalánskej metropoly Barcelony, na križovatke ulíc Pau Claris a Valencia, v mestskej časti Eixample, len jeden blok od známej nákupnej pasáže Passeig de Gràcia.

Jeho bezchybné umiestnenie dovoľuje jednoduchý prístup k turistickým atrakciám, okrem iného k architektonickým dielam známeho architekta Antoniho Gaudího.

Hotel sa nachádza v budove bývalého paláca princov z 19. storočia. Tento palác nazývaný Vedruna bol prerobený na hotel v roku 1992 a uvedený do prevádzky k príležitosti otvorenia XXV. Olympijských hier v Barcelone.

Hotel patrí do katalánskej hotelovej siete Derby Hotels Collection, ktorá vznikla v roku 1968 otvorením prvého hotela Derby v Barcelone a aktuálne je jednou z najprestížnejších hotelových sietí v Španielsku. (Zdroj: <http://www.hotelclaris.com/#!es/el-hotel/>)

2.1.1 Derby Hotels Collection

Prezidentom a zakladateľom spoločnosti Derby Hotels Collection, ktorá je hlboko spojená s odvetvím cestovného ruchu v Barcelone, je pán Jordi Clos, katalánsky podnikateľ a filantrop, ktorý firmu riadi spolu so svojou rodinou veľmi osobitým spôsobom. Jeho manželka pani Montse Clos je zodpovedná za image celej spoločnosti a design všetkých hotelov a apartmánov, ktorých je celkovo dvadsaťdva, z toho 18 v Barcelone, 2 v Madride a po jednom v Paríži a Londýne. Ich syn Joaquím Clos je riaditeľom operácií celej spoločnosti.

Okrem hoteliéra je pán Clos zároveň aj známym egyptológom, zberateľom a mecenášom románskeho štýlu umenia. Je tiež prezidentom Archeologickej nadácie Clos (z orig. Fundación Arqueológica Clos), ktorá je najväčšou súkromnou zbierkou artefaktov egyptského umenia v Európe, a ktorá už dvadsať rokov financuje archeologické výskumy a vykopávky v Egypte.

Vášeň pre umenie a kultúru priviedla Jordiho Closa k vytvoreniu kolekcie unikátnych a jedinečných hotelov, z ktorých každý jeden má svoj vlastný, niečím špecificky odlišný štýl. Nachádzajú sa v historických budovách ako sú paláce, zámky či iné reprezentatívne budovy známe pre hostovanie kolekcii diel antického a súčasného umenia v množstve celkom viac ako päť tisíc kusov. To z nich robí malé múzeá nevyčísliteľnej umeleckej hodnoty, ktoré sú charakterizované rafinovanou kombináciou umenia, kultúry a luxusu.

Umiestnené sú vo vyššie spomenutých európskych metropolách Barcelone, Madride, Londýne a Paríži. Celkovo Derby Hotels Collection ponúka nadštandardné ubytovanie v 1200 izbách a zamestnáva približne 900 zamestnancov.

Ide o spoločnosť, ktorá je zameraná na obnovu a posilnenie kultúrneho dedičstva. Jej hotely sú dobrým príkladom, ako sa z reprezentatívnych budov, získaných ako kultúrne dedičstvo, obnovou premenili na luxusné hotely. Osobitné projekty boli vytvorené tradičným spôsobom, kedy sa umenie a archeológia stali dôležitou zložkou značky. (Zdroj: <http://www.derbyhotels.com/quienes-somos/>)

2.1.2 Hotel Claris v roku 2016

Aktuálne hotel Claris disponuje celkovo 114 izbami a exkluzívnymi novo zrekonštruovanými apartmánmi, sálami pre rôzne typy stretnutí či mítingov, vonkajším bazénom, ktorý sa nachádza na úžasnej terase hotela, na najvyššom poschodí spolu s barom a reštauráciou s názvom „La Terraza Claris“. Terasa ponúka nádherné výhľady na mesto. Ďalej hotel ponúka služby ako solárium či fitnesscentrum taktiež situované na samom vrchu budovy hotela.

V ponuke sú tieto typy kategórií izieb:

- Superior
- Executive
- Junior Suite Duplex
- Junior Suite
- Grand Suite
- Suite Duplex
- Grand Suite Duplex
- Large Suite Duplex Kimono alebo aj King Suite

2.1.3 Strategické ciele hotela

Z hľadiska cieľov, súvisiacich s postavením hotela na trhu mal hotel Claris 2 základné strategické ciele, ktoré spolu navzájom súvisia a úspešne sa ich darí aj naplňať. Sú nimi:

- Obsadenie nového trhu vplyvom výstavby Mayan Secret Spa
- Následné výrazné upevnenie pozície na trhu pomocou nového produktu

Ekonomické ciele hotela sú zhodné s konkurenciou vo väčšine prípadoch. Ide o dlhodobé ciele zvýšenia zisku a taktiež zvýšenie rentability vlastného a celkového kapitálu. V prípade zvýšenia zisku sa tento cieľ darí naplňať v posledných medziročných obdobiach len mierne, pretože konkurencia v posledných 10 rokoch extrémne posilnila. V prípade zvýšenia rentability vlastného a celkového kapitálu neboli dostupné informácie o výsledkoch plnenia plánu.

Rovnako majú svoju dôležitú pozíciu 3 základné ciele trhovej prestíže:

- Posilnenie nezávislosti podniku. Tento cieľ sa darí úspešne naplňať, hotel funguje ako samostatná firma už takmer desaťročie so základnou podporou na veľké projekty od siete Derby Hotels Collection, tak ako všetky hotely do nej patriace
- Zlepšenie image podniku bolo vždy záležitosťou pani Montse Clos, ktorá je zodpovedná za image celej spoločnosti. Práve preto sa síce plán darí z väčšej časti naplňať, avšak je veľa prípadov kedy jej rozhodnutia obchádzajú logické zmýšľanie

Zvýšenie politického a spoločenského vplyvu je tretím strategickým cieľom trhovej prestíže, ktorý patrí k najúspešnejšie napĺňaným. Dôsledkom sú mnohé ocenenia pána Jordiho Closa bývalým španielskym kráľom Juanom Carlosom I. de Españaom za jeho prínos najmä v oblasti archeológie a hoteliérstva. Na terase hotela Claris sa každý rok konajú rôzne súkromné bankety, ktoré organizuje rodina Clos a kde bývajú medzi pozvanými zvyčajne dôležité osobnosti z politickej, ekonomickej a športovej sféry.



Obrázok 7: Hotel Claris

Zdroj: https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g187497-d190615-Reviews-Hotel_Claris-Barcelona_Catalonia.html#photos;geo=187497&detail=190615

2.2 Marketingový mix hotela

2.2.1 Produkt

Medzi hlavné produkty hotela patrí ubytovanie, stravovanie a kongres. Ďalej sú tieto produkty rozšírené o doplnkové služby, ktoré môžu využívať najmä hoteloví hostia.

Ubytovacie služby

Podľa kritérií hodnotenia kvality hotel Claris patrí do kategórie 5 hviezdíčkových hotelov s prídavným označením Gran Luxe, ktoré označuje extra vysokú úroveň luxusu. Hostom ponúka ubytovanie v 114 izbách rôznych kategórií / vyššie uvedených /, kde si každý návštevník môže splniť svoje predstavy o komforte. Základná kategória superior ponúka 40 izieb, a to konkrétne 35 s manželskou posteľou a 5 s oddelenými lôžkami. Executive izieb má hotel 29, z toho 15 s manželskou posteľou a 14 s dvomi lôžkami. Kategória junior suite duplex ponúka 6 poschodových apartmánov, 5 z nich má manželskú posteľ a jeden posteľ oddelené. Ďalej junior suite apartmánov má hotel 21, z ktorých 15 má manželskú posteľ a 6 má dve samostatné lôžka. Súčasťou každého junior suite apartmánu je pohodlná rozkladacia pohovka pre tretiu osobu prípadne 2 menšie deti. Nasledujú 4 najvyššie kategórie apartmánov a to 7 suite duplex apartmánov, 4 grand suite apartmány, 4 grand suite duplex apartmány a len jeden jediný, výnimočný large suite kimono apartmán, známy aj ako King suite, presahujúci rozlohu 60 m².

Superior Double/Twin

Moderné vonkajšie alebo vnútorné izby, ktorých plynulé prepojenie umenia, dizajnu a funkčnosti vedia zabezpečiť hosťom pohodlný a príjemný pobyt.

Vybavenie izby:

- Manželská posteľ alebo dve samostatné lôžka

- Mramorová kúpeľňa s vaňou
- Pohovka
- Plochá LCD TV
- Wifi pripojenie zdarma
- Sony Bluetooth pripojenie

Executive Double/Twin

Izby s rozlohou 20 m² sú dekorované prvotriednymi materiálmi ako dubové drevo, skrine na oblečenie vykladané palisandrom, drevené podlahy mervaux, stropy pretkané plátkovým zlatom či ručne tvarované kovové hlavy. Každá izba hotela disponuje určitým dielom Pre-Columbianskeho umenia.

Na požiadanie je možné v niektorých executive izbách ubytovanie tretej osoby.

Vybavenie izby:

- Manželská posteľ alebo dve samostatné lôžka
- Mramorová kúpeľňa s vaňou
- Pohovka
- Plochá LCD TV
- Wifi pripojenie zdarma
- Sony Bluetooth pripojenie

Junior Suite Duplex Double/Twin

Poschodový apartmán o rozlohe 35 m² je rozdelených do dvoch častí, v ktorých je oddelený obývací priestor na poschodí od spálňových priestorov na prízemí apartmánu. Obsahuje veľké priestory obklopené umením, modernosťou a teplom drevených obkladov vykladaných dubom alebo koreňom topoľa.

Vybavenie apartmánu:

- Manželská posteľ alebo dve samostatné lôžka
- Mramorová kúpeľňa s vaňou
- Vybavenie pre hygienický komfort značky “The White Company“

- 2 ploché LCD TV
- Wifi pripojenie zdarma
- Kávovar Nespresso
- Sony Bluetooth pripojenie

Junior Suite Double/Twin

Priestranný, taktiež 35 m² apartmán interior, ktorý oddeľuje obývací priestor od spálňového a je prehliadkou egyptských starožitností a Pre-Columbianskeho umenia. Všetky apartmány tohto typu ponúkajú kompletne vybavenie pre dnešných najnáročnejších zákazníkov.

Vybavenie apartmánu:

- Manželská posteľ alebo dve samostatné lôžka
- Kúpeľňa aj so sprchovým kútom vykladaná čiernym mramorom
- Vybavenie pre hygienický komfort značky ‘‘The White Company’’
- Hydromasážna vaňa
- Obývací priestor s rozkladacou pohovkou
- 2 ploché LCD TV
- Wifi pripojenie zdarma
- Kávovar Nespresso
- Sony Bluetooth pripojenie

Suite Duplex Double/Twin

Rozlohou a schémou je tento typ apartmánov podobný, avšak v tomto prípade boli apartmány kategórie suite duplex renovované v tomto roku, teda 2016. Každý z týchto štyroch apartmánov je jedinečný svojim dizajnom a dekoráciou, naplnený moderným umením a jedinečnou kvalitou. Z dôvodu čerstvého obnovenia si môžu hoteloví hostia užívať priestory tohto apartmánu doplnené o jemnú vôňu vychádzajúcou z drevených obkladov.

Vybavenie apartmánu:

- Manželská posteľ alebo dve samostatné lôžka
- Kúpeľňa vykladaná drevom s mramorovou vaňou

- Vybavenie pre hygienický komfort značky ‘‘The White Company’’
- Obývací priestor s rozkladacou pohovkou
- 2 ploché LCD TV
- Wifi pripojenie zdarma
- Kávovar Nespresso
- Sony Bluetooth pripojenie

Grand Suite

Luxusné 40 m² apartmány, ktoré charakterizuje vynikajúca kombinácia starožitného nábytku, hinduistické figury a diela katalánskej moderny 20. storočia. Vybavenie tohto apartmánu je rovnaké ako u predchádzajúceho suite duplex, s tým rozdielom, že grand suite majú len manželské postele a nachádzajú sa len na jednom poschodí. Súčasťou kúpeľne jedného zo štyroch týchto apartmánov je aj sauna.

Grand Suite Duplex

V ponuke sú dva typy, 44 m² alebo 54 m², taktiež dvojposchodové apartmány, ktoré sú synonymom najväčšieho luxusu, kvality a moderného umenia.

Vybavenie apartmánu:

- Manželská posteľ kráľovskej veľkosti známa ako ‘‘King size bed’’
- 2 mramorové kúpeľne, na každom poschodí jedna
- Vybavenie pre hygienický komfort značky ‘‘The White Company’’
- Obývací priestor s pohovkou
- 2 ploché LCD TV
- Wifi pripojenie zdarma
- Kávovar Nespresso
- Sony Bluetooth pripojenie

Large King Suite Duplex Kimono

Jedinečný a rozlohou najväčší apartmán v hoteli. Pokrýva plochu 62 m² a disponuje obývacími priestormi spolu s jedálňou, hlavnou kúpeľňou so saunou na prízemí a otvorenou izbou spolu s ďalšou kúpeľňou na poschodí apartmánu. Súčasťou jeho unikátnej výzdoby sú originálne čínske šaty z 19. storočia, sochy hinduistických bohov s históriou viac ako 1600 rokov či rytiny z obdobia napoleonských vojen v Egypte.

Vybavenie apartmánu:

- Manželská posteľ
- 2 mramorové kúpeľne
- Sauna
- Vybavenie pre hygienický komfort značky “The White Company“
- Obývací priestor s pohovkou a jedálenským stolom
- 2 ploché LCD TV
- Wifi pripojenie zdarma
- Kávovar Nespresso
- Sony Bluetooth pripojenie

Všetky izby a exkluzívne apartmány v hoteli disponujú individuálnou klimatizáciou a izbovým servisom 24 hodín denne. Ďalej má hosť k dispozícii 70 televíznych satelitných kanálov, DVD prehrávač na vyžiadanie, minibar, izbový trezor s kapacitou aj na prenosný počítač, detskú postieľku zdarma na vyžiadanie, sušič na vlasy, župan, pranie a žehlenie bielizne za poplatok.

Stravovacie služby

V podzemí hotela na podlaží -1 sa nachádza raňajková sála. Táto nedávno zrenovovaná sála je od októbra 2016 využívaná výlučne len na podávanie raňajok, výnimočne na spoločenské udalosti, napríklad na svadby. Cez týždeň sú raňajky pre hotelových hostí od 7:00 do 10:30 hod., počas víkendov od 7:30 do 11:00 hod., vždy formou bufetu resp. švédskych stolov. Pokiaľ hosť nemá raňajky v cene pobytu, môže ich využiť jednorázovo za cenu 23.- € na osobu, v prípade ak je dĺžka pobytu 2 a viac nocí, má hosť možnosť dokúpiť si raňajky za akciovú

cenu 16.- € na osobu, pokiaľ sa rozhodne pre raňajky každý deň počas svojho pobytu. Obsah raňajok je z väčšiny tvorený z domácich a lokálnych produktov oblasti Katalánska, ktoré sú medzi zahraničnými hosťami veľmi obľúbené.

V rámci gastronomických reštauračných služieb je k dispozícii aj vyššie spomínaná reštaurácia La Terraza, situovaná na najvyššom poschodí hotela s plne presklenenými priestormi, ktorá ponúka ideálne miesto na prijímanie letných či zimných večerov. Je zameraná na stredomorskú kuchyňu s viacerými možnosťami menu, prípadne podľa výberu „a la carte“. Okrem služieb pre hotelových hostí, ponúka svoje služby taktiež pre verejnosť, či už ako reštaurácia, prípadne ako miesto na konanie firemných večierkov či osláv. Kapacita reštaurácie v letnom období s otvorenou terasou je 42 osôb, v zimnom období, kedy sa vonkajšia časť uzavrie je to 32 osôb.

Druhou gastronomickou lahôdkou hotela je reštaurácia Mr. Kao, umiestnená na prízemí hotela, ktorá má vchod cez vstupnú halu hotela, hneď vedľa recepcie, prípadne vchod priamo z ulice Valencia, určený taktiež pre širokú verejnosť. Na základe inšpirácie zlatého veku súkromných klubov v Šanghaji, Mr. Kao je prvý Dim Sum Club v Barcelone, situovaný v päť hviezdičkovom hoteli grand luxe. Ponúka kuchyňu, ktorej základným prvkom je kombinácia kvality a techniky pri príprave každého pokrmu. Klasické recepty z čínskej gastronómie sú kombináciou zo stredomorských surovín a miestnych produktov.

Jednými z hlavných špecialít nových priestorov sú Dim Sum, takzvané tapas v čínskom štýle, či už chrumkavé, varené, grilované alebo dusené, vrátane vietnamského jarného závitka s čerstvou mäťou a francúzskym šalátom alebo čertím chvostom, zabaleným v cestovine kataifi a studeným pokrmom ako liči so šunkou alebo „tisícročným“ vajcom.








Konferencie

Hotel disponuje niekoľkými modulárnymi salónikmi s rozlohou od 27 m² až do 200 m² a s kapacitou od 12 do 200 osôb. Ide o salóniky Claris, Vedruna, Keops, Design a Egyptské múzeum, patriace hotelu. Všetky majú určitú špecifickú dekoráciu, podľa požiadaviek klientov sa prispôbia ich potrebám. Poskytujú najlepšie podmienky pre realizáciu akejkoľvek schôdzky, stretnutia či udalosti podľa požiadaviek zákazníka. Taktiež sú v ponuke viacúčelové priestory,

ideálne na organizovanie koktejlových večierok, rautov a podobných akcií. Pre upresnenie, jedná sa o špeciálne miesta: reštaurácia Claris, sklenený salón East Garden, Coctail-Bar East 47 alebo reštaurácia La Terraza.

<i>Salón</i>	<i>Rozloha m²</i>	<i>Výška</i>	<i>Poschodie</i>	<i>Denné svetlo</i>
Vedruna	77	2, 90	-1	-
Vedruna + Reštaurácia Claris	200	2, 90	-1	-
Keops	27	2, 60	1	áno
Terraza + Bazén	200	-	7	áno
Reštaurácia Claris	80	2, 90	-1	-
East Garden	40	2, 60	7	áno
Reštaurácia La Terraza otvorená	89	2, 2	7	áno
Reštaurácia La Terraza uzatvorená	75	2, 2	7	áno
Múzeum otvorené	100	2, 90	1	áno
Múzeum uzatvorené	40	2, 90	1	áno

Tabuľka 1: Charakteristika salónov

<i>Salón</i>	 “U”	 <i>Rada</i>	 <i>Škola</i>	 <i>Divadlo</i>	 <i>Banket</i>	 <i>Bufet</i>	 <i>Coctail</i>
Vedruna	30	36	45	70	48	40	70
Vedruna + Reštaurácia Claris	40	-	75	100	120	130	200
Keops	10	14	12	20	-	-	-
Terraza + Bazén	-	-	-	-	-	-	200
Reštaurácia Claris	-	-	-	-	60	40	80
East Garden	32	36	24	40	48	36	60
Reštaurácia La Terraza otvorená	-	-	-	-	60	40	100
Reštaurácia La Terraza uzavretá	75	-	-	-	-	44	32
Múzeum otvorené	100	30	-	45	60	48	40

Tabuľka 2: Kapacity salónov podľa typu usporiadania
Zdroj: Hotel Claris

Doplňkové služby hotela

Guest Relations & Concierge

Táto služba ponúka osobnú pozornosť a starostlivosť zákazníčkovi do posledného detailu. Poskytuje služby zákazníčkovi či už pred príchodom do hotela, počas pobytu alebo častokrát aj po odchode. Ide o odporúčanie a rezerváciu najlepších reštaurácií, zabezpečenie vstupeniek na historické pamiatky, kultúrne a športové podujatia, transfery z letiska do hotela a naopak, prípadne transfery počas pobytu za poznávaním kultúry mesta a pod. Cieľom tejto služby je v plnej miere vyhovieť potrebám zákazníčky a dosiahnuť jeho maximálnu spokojnosť.

Hotelová práčovňa

Host' môže využiť túto službu za poplatok. Môže si nechať vyčistiť a vyžehliť oblečenie či obuv. Všetky informácie o ponúkanej službe práčovne, vrátane ceny nájde v dokumente vo formáte A4, ktorý sa spolu s konkrétnou taškou na bielizeň nachádza v izbe. Proces je jednoduchý, host' písomne zaznamená v dokumente o aký druh oblečenia sa jedná a konkrétnu bielizeň nechá na svojej posteli v príslušnej taške. Chybná tašku počas upratovania izby vyzdvihne a zabezpečí ďalší priebeh. Ak host' využije službu do 10:00 hod., bielizeň mu bude vrátená čistá a vyžehlená do 20:00 hod. ešte v ten deň. Ak host' požiadala o túto službu po 10:00 hod., potom mu bude bielizeň vrátená na druhý deň do 13:00 hod.

Izbový servis 24 hodín

Ide o štandardnú službu hotelov so znakom kvality 5 hviezdíčiek. Ide o takzvaný „Room service“, teda izbová služba, ktorá má vlastnú ponuku jedál a nápojov doručovaných priamo na izbu host'a. Karta ponuky tejto služby sa taktiež automaticky nachádza v každej izbe hotela a je k dispozícii 24 hodín denne. Jediný rozdiel je v tom, že po 01:00 hodine v noci sa ponuka zredukuje o určité pokrmy, také, ktoré si vyžadujú plnú funkčnosť kuchyne a asistenciu profesionálneho kuchára. Pokrmy, ktoré je možné si objednať nonstop sú v karte zvýraznené hviezdíčkou.

Fitness centrum so saunou, bazén, solárium

Tieto služby sú k dispozícii zákazníkom zdarma. Všetky sa nachádzajú na najvyššom 7. poschodí hotela. Fitness centrum sa z dôvodu bezpečnosti zatvára vo večerných hodinách, avšak na požiadanie zákazníka mu bude otvorené v akúkoľvek hodinu. To isté platí o saune i soláriu. Bazén je vonkajší a je k dispozícii najmä v letnej sezóne. Hostia ho môžu využívať denne od 10:00 hod. do 20:00 hod.

2.2.2 Cena

Existuje niekoľko faktorov, ktoré ovplyvňujú cenu služieb. Pri stanovovaní cien sa zohľadňujú najmä faktory ako sezónnosť, náklady hotela, ceny konkurencie či dopyt. Cenu produktu určuje oddelenie marketingu s podporou finančného manažéra. Je vytvorených niekoľko cenových skupín, s ohľadom na kategóriu ubytovania. V cenovej politike hotelovej siete Derbyhotels je cena veľmi elastická. Dá sa porovnať k systému cien rôznych typov dopravných prepravcov, kde sa cena mení niekedy aj každý deň, aj v závislosti tiež od podmienok stornovania rezervácie. Pokiaľ ide o dopyt individuálneho zákazníka, bez rezervácie vopred, uplatnia sa pultové ceny uvedené v tabuľke. Ide o stabilné ceny, ktoré systém ponúka v konkrétny deň. V cene je zahrnutá DPH za izbu/noc, pripojenie na wi-fi premium či možnosť využitia fitnesscentra

Typ izby	Cena v EUR/izba/noc
Superior Double/Twin	165 €
Executive Double/Twin	198 €
Junior Suite Duplex Double/Twin	253 €
Junior Suite Double/Twin	253 €
Suite Double/Twin	363 €
Suite Duplex Double/Twin	308 €
Grand Suite Duplex	418 €
Grand Suite Duplex Kimono	935 €
Extra osoba dospelí/dieťa do 15 rokov	90 €/60 €

Tabuľka 3: Ceny ubytovania k 25.12.2016
Zdroj: Hotel Claris

Ceny ubytovania uvedené v tabuľke, ako aj ceny balíčkov sú určené pre individuálnych zákazníkov. Ceny balíčkov sa pohybujú od 175 € do 745 € za jednu noc. Záleží od obsahu balíčka, o koľko nocí má zákazník záujem či o aký typ kategórie ubytovania sa jedná a tiež od počtu osôb.

Všetky balíčky zahŕňajú raňajky v cene, s výnimkou balíčku Stay & Drive, kde je hlavnou výhodou zapožičanie auta-kabrioletu.

2.2.3 Distribúcia

Hotel využíva priame aj nepriame distribučné cesty. Je zaregistrovaný v Globálnom distribučnom systéme (GDS).

Medzi priame distribučné cesty patria webové stránky siete Derbyhotels, telefonické rezervácie prostredníctvom oddelenia rezervácií, prípadne po 19:00 hod. alebo počas víkendov priamo na recepcii hotela alebo formou emailu. V prípade rezervácie prostredníctvom webových stránok siete obdrží zákazník niekoľko výhod – uvítací drink po príchode do hotela, uvítací set na izbe v podobe fľaše vína na účet hotela, či minerálnu vodu zdarma na izbu denne počas doby pobytu.

Nepriamych distribučných ciest využíva hotel mnoho, či už rezervačné portály, cestovné kancelárie alebo online marketing.

Spolupracuje najmä s domácimi globálnymi cestovnými kancelárkami či cestovnými agentúrami ako Hotusa, Hotelbeds, Keytel ale aj z iných častí sveta, napr. Travelscape Expedia z USA, čínsky a japonský MikiTravel, Jac Travel z Argentíny či egyptská Travco Group.

Spolupráca so zľavovými portálmi je minimálna, profil zákazníka hotela Claris či celkovo hotelovej siete Derbyhotels je z kategórie náročnejších a vo väčšine prípadov ide zákazník za kvalitou, nie za cenou. Celkovo politika Derbyhotels je založená na udržaní si vysokej úrovne svojej klientely. Spolupracuje však s niekoľkými rezervačnými portálmi, ktorým platí poplatky za sprostredkovanie ubytovania. Patrí medzi nich napríklad svetoznámy booking.com, ktorý je určený ako pre jednotlivcov, tak aj pre firmy a korporátov, alebo iný celosvetovo populárny Tripadvisor.

Small Luxury Hotels of the World

Zkrátene SLH, je celosvetová značka siete distribúcie ubytovania v 520 menších luxusných hoteloch v 80 krajinách sveta. Základnou myšlienkou tejto organizácie je nestotožniť sa s názorom, že väčšie znamená lepšie. SLH vznikla v roku 1989, v popise začiatkov znie pre nás zaujímavý text: „Začali sme hľadať naše neuveriteľné destinácie v roku 1989, kedy ešte stál berlínsky múr, Česká republika a Slovensko boli jedna krajina a smartfóny neexistovali“. (Zdroj: <http://www.slh.com/about-us/>)

Hotel Claris je členom tohto distribútora od roku 2000.

Ďalšími prestížnymi distribútormi sú americké siete *Design Hotels* či *Signature*.

2.2.4 Komunikačný mix

Tradičný marketingový komunikačný mix hotela má na starosti oddelenie marketingu v budove centrály derbyhotels a charakterizujeme ho podľa jeho komponentov:

Reklama (*advertising*) sa využíva v niekoľkých formách. Hotel ju má zabezpečenú v tlačenej, vonkajšej aj vnútornej forme ale predovšetkým formy direct mail a reklama na internete sú základom reklamnej politiky hotelovej siete derbyhotels.

Podpora predaja (*sales promotion*) môže byť charakterizovaná najmä účasťou na medzinárodných veľtrhoch ako napríklad FITUR v Madride či SIGNATURE CONGRESS v Las Vegas. Ďalej sa podpora predaja vykonáva aj súťažami organizovanými derbyhotels zameranými na všetky hotely siete či špeciálnymi zľavami a kupónmi pre verných zákazníkov.

Vzťah s verejnosťou (*public relations*) je založený aj na prezentáciach v lokálnej i zahraničnej tlači, informačných službách pre verejnosť ktoré sú k dispozícii vo všetkých hoteloch, ktoré ponúkajú vedľajšie služby guest relations a príležitostné školenia organizované centrálou derbyhotels.

Osobný predaj (*personal selling*) nie je tak rozšírený ako ostatné komponenty. Má však svoje nezastupiteľné miesto a je zaujímavou súčasťou podpory predaja, predovšetkým pre zamestnancov recepcie, ktorí jeho prostredníctvom dostávajú priestor na využitie svojich komerčných znalostí a tiež príležitosť na zisk provízie z predaja.

Priamy marketing (*direct marketing*) patrí k popredným komponentom komunikačného mixu hotela. Je založený na dvoch základných nástrojoch ktorými sú direct mail a online marketing. Pri ubytovaní hosť vyplní svoju ubytovaciu kartu, kde uvedie svoje meno, číslo izby, dátum príchodu a odchodu, svoju emailovú adresu / ak súhlasí / a údaje potvrdí svojim podpisom. Takto vyplnená karta je ponechaná hosťovi, kópia ostane na recepcii a zamestnanec na nočnej smene prepisuje emailové adresy do systému. Po odbytovaní hosťa z hotela mu systém automaticky odošle email so žiadosťou o vyplnenie dotazníka o jeho spokojnosti a určitou výhodnou ponukou ubytovania pri jeho ďalšej návšteve hotela v budúcnosti. Ak si zákazník želá, budú mu pravidelne zasielané aktuálne ponuky, prípadne akcie a zľavy na ubytovanie či už v hoteli Claris alebo v ktoromkoľvek inom hoteli v rámci siete derbyhotels.

Celkovo by som zhodnotil komunikačný mix ako úspešný a vysoko organizovaný. Hotel totiž patrí medzi zariadenia s vyššou kapacitou a celkovo sa ho darí slušne predávať, čo u podobných hotelov nie je vždy jednoduché. Výhoda je v tom, že Barcelona nie je typickou sezónnou destináciou, a tak sa hotel nemusí spoliehať iba na niekoľko mesiacov v roku. Skôr sa prispôbuje sezónnym udalostiam, ktoré sú rozložené do celého kalendárneho roka a preto

aj podpora predaja je podobne rozložená a marketingové aktivity či iné prvky komunikačného mixu s sú na to naviazané.

2.2.5 Materiálne prostredie

Hotel sa nachádza v centre mesta, na rohu jedného z mnohých štvorcových blokov, ktorými je architektúra centra Barcelony preslávnená. Pri dennom svetle nie je hotel nejako zvlášť výrazný. Že ide o hotel sa pozná najmä vďaka vrátnikovi, ktorý stojí pred vchodom do hotela, vždy pripravený pomôcť hosťom či už s batožinou alebo len otvorením dverí taxíka, prípadne vlastného auta po príchode. V prípade, že stojíte priamo pred hlavným vchodom, názov hotela na presklených dverách je slabšie viditeľný. Hlavný nápis Claris sa nachádza na samom vrchu hotela, ktorý je podľa môjho názoru taktiež neefektívny a len ťažko badateľný, keďže oproti hotelu je podobný blok, čiže ani z diaľky nie je ľahké ho zbadieť. Po zotmení sa však vzhľad hotela radikálne zmení vďaka LED systému osvetlenia na hotelovej fasáde, ktoré každý večer mení svoje farby.

Po vstupe do hotela návštevníkov očarí vôňa esencie na báze egyptského štýlu umenia a hostia sú nasmerovaní priamo na recepciu, ktorá je veľmi špecifická svojou jednoduchosťou. Takmer celá je obložená drevom, jej pult tvorí obdĺžniková sklenená doska pod ktorou sa nachádza časť vykladaná mramorom. Jediným doplnkom je veľká kytica prírodných kvetov na pravej strane recepcie ktorá sa pravidelne obmieňa. Okrem personálu recepcie sa tam nenachádza absolútne nič, ani hodiny so svetovým časom, ani názov hotela či hotelovej siete na stene, ako to vo väčšine hoteloch býva zvykom.

Materiálne prostredie hotela by som zhodnotil ako veľmi účinné a efektívne, pretože má veľkú zásluhu na odlíšení sa od konkurencie. Je špecifické, nenápadné a jednoduché pričom pôsobí majestátne a zanecháva dojem profesionálnej jednoduchosti. Jediné čo mi chýba z vonkajšej časti je výraznejší a viac viditeľný názov hotela.

2.2.6 Ľudia

Zamestnanci

Ako bolo už spomenuté, hotel patrí do katalánskej hotelovej siete *Derby Hotels Collection*. Na čele hotela je generálny riaditeľ, ktorý riadi troch hlavných manažérov. Room division managera, public relations managera a reservation & event managera. Títo hlavní manažéri riadia ďalších zodpovedných vedúcich a to šéf-kuchára, vedúceho reštaurácie, vedúceho recepcie a vedúcu housekeepingu. Títo vedúci pracovníci majú svojich asistentov, ktorí ich podporujú ako na spoločnej smene, ale najmä v ich neprítomnosti. Za nimi nasledujú ostatní pracovníci, brigádnici či študenti na praxi. Hotel má 80 stálych zamestnancov, 20 zamestnancov pracuje na základe zmluvy na dobu určitú a počas hlavnej sezóny (leto, Veľká noc..) prijme niekoľko brigádnikov. Počet študentov na praxi je v jednotlivých oddeleniach okolo 10.

Silnou stránkou hotela je dlhodobá pozícia jedného riaditeľa (vyše 15 rokov vo funkcii), a niektorých kľúčových vedúcich pracovníkov, napr. vedúceho recepcie - 25 rokov (odkedy bol hotel otvorený) vedúceho recepcie. Slabšou stránkou hotela je nestabilita pracovníkov so zmluvou na dobu určitú, ktorá je v 90% zmluvou na 6 mesiacov (môj prípad) s možnosťou predĺženia o ďalších 6 mesiacov, čo je však maximum. Z toho dôvodu sa veľká časť zamestnancov často mení.

Hotelu by som odporúčal postupné dopĺňanie stálych zamestnancov, aby sa vytvoril dlhoročný stabilný tím, s ktorým by bolo možné dosahovať lepšie výsledky. Postupne by sa hotel mohol prepracovať medzi top 10 najlepších hotelov v meste, čo je dlhodobým cieľom room division manažéra. Pri obmene časti zamestnancov každých šesť mesiacov či každý rok hotel stráca podstatu vzťahov, ktorá sa medzi zamestnancami vytvorili a časť sa musí vždy budovať od začiatku.

Zákazníci

Hotelových zákazníkov delíme do niekoľkých kategórií. Ide prevažne o zákazníkov vekovej skupiny 20 až 60 rokov rôznych národností. Za rok 2016 sa na prvom mieste nachádzajú zákazníci pochádzajúci zo Spojených štátov amerických s 18 %, v tesnom závесе sú to Briti

s 16 %. Ďalej je to 6,5 % Francúzov, 5 % domácich Španielov, 4 % Talianov či 3,5 % Japoncov. Nasledujú ostatné národnosti zo všetkých kútov sveta, pre zaujímavosť spomeniem 0,08% občanov Slovenskej či 0,16% Českej republiky.

2.2.7 Spolupráca

V rámci spolupráce uvediem ako najdôležitejšiu spoluprácu s dodávateľmi, ktorá je pochopiteľne kľúčovou otázkou pri podpore prevádzky hotela. Dodávky energie zabezpečuje spoločnosť Endesa, ktorá je v Barcelone lídrom v tomto sektore. V sektore F&B je hlavným dodávateľom surovín firma Delifrance.

Ďalej je potrebné spomenúť aj veľké množstvo iných spôsobov spolupráce. Keďže turisti jazdia do Barcelony najmä kvôli jej historickým a architektonickým krásam, hotel oficiálne spolupracuje s jednou sprievodkyňou, ktorej meno je Carmen Perrera. Vždy ak má hosť záujem o súkromnú prehliadku mesta, hotelový guest relations agent kontaktuje Carmen a zorganizuje s ňou prehliadku podľa požiadaviek hosťa.

Okrem návštevy pamiatok mesta chodí obrovské množstvo turistov z celého sveta do Barcelony taktiež na zápasy domáceho futbalového veľkoklubu FC Barcelona, či naživo navštíviť iné športové a kultúrne podujatia. V tomto prípade hotel spolupracuje s firmou MYBCNEVENTS tickets & travel ktorá zabezpečuje vstupenky na akékoľvek podujatia tohto charakteru.

V súčasnosti sa buduje nové wellness & spa. Doteraz hotel spolupracoval s firmou Barca Massage. Ak má zákazník záujem o masáž, prípadne iné menšie procedúry, pretože táto služba bola vykonávaná osobne na hotelovej izbe hosťa.

Ako veľmi zaujímavú uvediem so spoločnosťou Barcelona Segway Tour, ktorá zabezpečuje nezabudnuteľné zážitky tým zákazníkom, ktorí majú záujem o prehliadku mesta, avšak nemajú radi dlhé chodenie pešo. Títo zákazníci môžu využiť produkt tejto firmy, ktorým je prehliadka mesta v skupinke, s profesionálnym inštruktorom a sprievodcom na elektrickom dopravnom prostriedku Segway PT (*Personal Transporter*).

Ďalšia spolupráca je s požičovňami áut, bicyklov, s reštauráciami, barmi a diskotékami, obchodmi s oblečením atď. Výsledky spolupráce sú javne badateľné vo všetkých smeroch, avšak často je problémom nedostatočná a oneskorená informovanosť nových zamestnancov o všetkých sektoroch spolupráce. Vychádzam z pozície nových zamestnancov, ktorí kým sa udomácnia v hotelovej stratégii a začnú využívať všetky znalosti, ktoré vyplývajú z ich náplne práce, častokrát sa ich pracovná zmluva končí.

2.2.8 Balíčky služieb

Hotel ponúka niekoľko balíčkov služieb, ktoré sú vytvorené podľa potrieb zákazníka a na základe dopytu, aby zvýšili obsadenosť hotela v mimosezónnych obdobiach. Jadrom balíčkov je ubytovanie, k tomu pribúda jedna z hlavných služieb, doplnená o ďalšie vedľajšie služby:

Stay & Breakfast package (Ubytuj sa & raňajkuj balíček)

- Ubytovanie vo vybranej kategórii izby
- Raňajky denne formou bufetu
- Prioritný prístup pri rezervácii v hotelovej reštaurácii
- Neskorý check-out (v závislosti od dostupnosti)

Cena balíčka začína od 199 € za noc.

Stay & Park Package (Ubytuj sa & zaparkuj balíček)

Keďže je Barcelona fantastický dopravný spoj a uzol, veľmi veľa klientov prichádza do mesta na svojich automobiloch. Týka sa to najmä turistov prichádzajúcich z Francúzska. Tento balíček je vytvorený predovšetkým pre tento typ zákazníkov. Negatívnou stránkou je téma parkovania, podobne ako takmer každá európska metropola, má Barcelona cenu parkovania nastavenú pomerne vysoko. A parkovať zdarma, bez hrozby odtiahnutia vozidla je takmer nemožné. Hotel má vlastné parkovisko v podzemí, takže z toho vyplýva tento balík:

- Ubytovanie vo vybranej kategórii izby

- Raňajky formou bufetu denne pre 2 osoby
- Parkovanie 24h

Cena balíčka začína od 185 € za noc.

Stay & Food Package (Ubytovanie & strava balíček)

Barcelona je ideálnym mestom na degustáciu tých najlepších jedál stredomorskej kuchyne.

Gastronomický návrh hotela Claris je jedným z tých, ktorý túto možnosť ponúka:

- Ubytovanie kategórie Superior pre 2 osoby
- Raňajky formou bufetu denne pre 2 osoby
- Prioritný prístup pri rezervácii stola v hotelovej reštaurácii
- Dennú zľavu 20% na ‚á la carte‘ pre 2 osoby v ktorejkoľvek z hotelových reštaurácií
- Zdarma koktejl pre 2 osoby

Cena balíčka od 185 € za noc.

Stay & Love Package (Ubytovanie & láska balíček)

Ako vyplýva z názvu, balíček je určený pre páry. Môžu ho využiť v rámci svatobnej cesty, výročia, oslavy alebo romantického víkendu s partnerom:

- Ubytovanie v kategórii suite pre 2 osoby
- Raňajky podávané denne na izbu hostí
- Fľaša šampanského na izbe po ubytovaní
- Misa jahôd v čokoláde
- V kúpeľni izby soľný kúpeľ s kvetmi z ruží
- Neskorý check-out (v závislosti od dostupnosti)

Cena balíčka od 350 € za noc.

Stay & Drive Package (Ubytuj & šoféruj balíček)

Balíček vhodný predovšetkým na najteplejšie obdobie roka, pretože hotel disponuje kabrioletmi Mini cooper v rámci spolupráce s požičovňou automobilov Munich rent. V prípade, že niekomu nevyhovuje kabriolet, môže si zvoliť variantu klasického auta v podobe BMW Serie 3. Balíček ideálny na 1-2 dňové výlety na precestovanie viac ako sto kilometrov pobrežia katalánska od Costa Brava až po Salou pri Tarragone.

- Ubytovanie vo vybranej kategórii izby
- Zapožičanie buď Mini Cooper Cabrio alebo BMW Serie 3 počas jedného celého dňa s neobmedzeným počtom kilometrov a plným poistením
- Cena zahŕňa plnú nádrž príslušnej pohonnej látky
Cena balíčka od 365 € za noc.

2.3 Nástroje marketingu

2.3.1 Porterov model 5 konkurenčných síl

Stávajúca konkurencia

Hotel Claris má v okolí veľkú konkurenciu. Či už v rámci ubytovania alebo kongresovej turistiky, keďže ide o hotel v centre veľkomesta.

Najväčšou konkurenciou je hotel Majestic, ktorý sa nachádza len 1 blok od hotela Claris, čo je približne 150 metrov, prípadne hotel Renaissance ktorý je vzdialený 2 bloky, teda 300 metrov.

Majestic Hotel & Spa sa nachádza v neoklasicistickej budove na elegantnom a majestátnom bulvári Passeig de Gràcia. Bol otvorený v roku 1918 ako hotel Majestic Inglaterra, od roku 1940 sa názov hotela skrátil na Majestic. Je symbolom hotelovej excelencie 5 hviezdíčiek. Zachoval si pôvodnú fasádu a jeho štýlových a moderných 303 izieb má atraktívne klasické zariadenie. Hotel Majestic ponúka luxusné ubytovanie, wellness centrum, strešný bazén a taktiež terasu s výhľadom na mesto. Jeho súčasťou sú aj 2 elegantné reštaurácie; Patio del

Majestic, kde sa podávajú raňajky formou bufetu a obed à la carte, a reštaurácia Condal, kam môžu hostia zájsť na večeru. Na prízemí sa nachádza Bar del Majestic, kde sa hostia môžu večer zabaviť pri živej hudbe, v lete im je k dispozícii aj koktailový bar Dolce Vitae, ktorý sa nachádza na streche pri bazéne, s výhľadom na Barcelonu. Hotel patrí do rovnakej kategórie merania kvality s prídavkom Gran Luxe. Preslávili ho hoteloví hostia ako Joan Miró, Pablo Picasso či Ernest Hemingway.

Hotel Renaissance sa nachádza na rovnakej ulici ako hotel Claris, o dva bloky nižšie. Svoje dvere otvoril v roku 1967 a bol kompletne zrekonštruovaný v roku 2012. Má 209 izieb na 11 poschodiach a všetky majú ušľachtilú drevenú podlahu. Raňajky sú podávané taktiež každé ráno formou bufetu. Dizajnová reštaurácia ponúka znamenitú španielsku kuchyňu, moderný Cuit bar s terasou ponúka miesto vhodné na vychutnanie si vysoko kvalitných nápojov a koktejlov. Hostia môžu využiť tenisový dvorec, detské ihrisko a vonkajší bazén, relaxovať môžu vďaka saune a soláriu. Hotel tiež ponúka posilňovňu, lekcie fitness a kardiovaskulárne vybavenie.

Ak porovnáme aktuálne ceny ubytovania v rámci konkurencie za 1 noc, cena sa výraznejšie líši v prípade hotelu Majestic, ktorý je všeobecne považovaný za jeden z najlepších hotelov v Barcelone. Všetko sú to päťhviezdičkové hotely, Claris a Majestic majú prídavky Gran Luxe.

Hotel	Claris 5* GL	Majestic 5* GL	Renaissance 5*
Cena za 1 noc	209 €	309 €	215 €

Tabuľka 4: Porovnanie cien s konkurenciou za štandardnú izbu superior (k 27.12.2016)
Zdroj: vlastné spracovanie

Nová konkurencia

V bezprostrednej blízkosti hotela Claris momentálne nehrozí vstup nových konkurentov na trh, avšak vo vzdialenosti asi 2 kilometrov v známej gotickej štvrti sa v roku 2016 otvorili 2 nové päťhviezdičkové hotely, a to hotel The Wittmore a hotel Soho House Barcelona. Tieto hotely sú plne potencionálne projekty, ktoré majú zvýšiť kvalitu ponuky ubytovania v gotickej štvrti. Hotel The Wittmore je menší hotel inšpirovaný luxusným Chiltern Firehouse Londinese v britskom štýle s atmosférou 50-tych rokov. Hotel Soho House Barcelona je považovaný za

najexkluzívnejší hotel v meste, ktorého súčasťou je reštaurácia Cecconi, pobočka jednej z najznámejších svetových hamburgerových reštaurácií: el Chicken Shop & Dirty Burger. Okrem toho disponuje kúpeľmi Cowshed a kinom s tridsiatimi sedadlami.

Vplyv odberateľov (zákazníkov)

Rozhodujúcim faktorom v oblasti hotelníctva je kvalita služieb, ktorú hotel ponúka a zároveň cena, za ktorú je služba ponúkaná. Na druhej strane je to zákazník, ktorý si cenu, za ktorú je služba ponúkaná, porovná a uistí sa, že cena zodpovedá kvalite ponúkanej služby. Cenu ako takú zákazník neovplyvní, avšak, ak so službou na jej konci nebude spokojný a jeho nespokojnosť bude opodstatnená, je možnosť poskytnúť mu zľavu na celkový produkt, prípadne môže byť zákazníkovi ponúknutá vedľajšia služba, na ktorú pôvodne nemal nárok, ako napr. zahrnutie raňajok či transferu na letisko do rezervácie zákazníka. Jedným z cieľov kvality služieb ubytovania či stravovania je zanechanie pozitívneho dojmu u zákazníka. Dopyt po ubytovacích službách je veľmi rôznorodý, podľa sezónnosti sú vyhľadávané jednotlivcami, rodinami s deťmi či účastníkmi kongresov. Na zanechanie pozitívneho dojmu sa musí hotel zamerať najmä prostredníctvom svojich zamestnancov.

Vplyv dodávateľov

Tak ako každé priemyselné odvetvie aj hotelníctvo vyžaduje k produkcii zdroje – pracovnú silu, materiály, už hotové komponenty a iné zásoby. Tým sa vytvárajú vzťahy medzi dodávateľmi a odberateľmi – zásobovacie reťazce. Čo sa týka dodávky vody, plynu a elektrickej energie sú ceny pevne stanovené. Ostatní dodávatelia produktov, materiálov či služieb potrebných pre chod hotela majú pevné ceny až po podpísaní zmluvy na dobu určitú s celou hotelovou sieťou Derbyhotels. Pred podpisom zmlúv je možné s cenami hýbať a dospieť tak k dohode medzi odberateľom a dodávateľom. Na trhu je veľmi veľké množstvo dodávateľov pre cca 600 hotelov v Barcelone. Avšak sieť Derbyhotels spolupracuje už s rokmi osvedčenými dodávateľmi, s ktorými obnovuje zmluvy približne každé 2 roky.

Substitučné produkty

V oblasti ponuky ubytovacích služieb sa na trhu nachádza obrovské množstvo substitútov. Pokiaľ cestovateľ príde do Barcelony a hľadá ubytovanie len na prenocovanie, ponúka sa mu obrovské množstvo možností. Môže ísť o apartmány či penzióny, avšak najviac v obľube sú lacné ale kvalitné hostely, prípadne čoraz známejší spôsob súkromného ubytovania airbnb. Barcelona ponúka pomerne širokú škálu ubytovania.

2.3.2 SWOT analýza hotela

V nasledujúcej analýze sú identifikované silné a slabé stránky hotela, rovnako ako aj možné príležitosti a hrozby, ktoré sa môžu vyskytnúť. Údaje tejto analýzy boli získané predovšetkým na základe spätných väzieb zo strany zákazníkov, či už počas ich pobytu alebo pri odchode a ďalej z vlastných poznatkov a skúseností autora práce.

Silné stránky	Slabé stránky
Vlastné parkovisko	Zastarané kúpeľne štandardných izieb
Umiestnenie hotela v centre mesta	Časté technické poruchy z dôvodu zastaraného zariadenia hotela
Veľkosť hotela – počet lôžok	Absencia lobby baru
Spolupráca s mnohými distribútormi	Cenová politika
Na streche hotela bar, reštaurácia s terasou, bazén, sauna a fitness	Raňajková sála v podzemí
Jazykovo vybavený personál	Časté obmeny personálu
Jedinečná reštaurácia Mr. Kao	Takmer žiadny výhľad z izieb
Profesionálny prístup zamestnancov hotela ku klientom	Minimálny predaj na recepcii

Príležitosti	Hrozby
Rozšírenie doplnkových služieb o wellness procedúry	Nový hotel v blízkom okolí Sezónne výkyvy pri dopyte
Podpora drobného predaja na recepcii	Stav technického vybavenia hotela
Spolupráca s ostatnými hotelmi	
Priame oslovenie ázijskej klientely	
Záujem o gastronómiu – Mr. Kao	
Kultúrne a športové akcie v meste – väčší záujem o ubytovanie	

Medzi najdôležitejšie body vyplývajúce z analýzy SWOT by som uviedol predovšetkým lokalitu hotela ktorá je v samom srdci mesta. To umožňuje väčšine zákazníkov jednoduchý pohyb po meste a tie najvýznamnejšie pamiatky mesta môžu navštíviť pešo, bez nutnosti využiť verejnú dopravu. Rovnako tak je dôležitý profesionálny prístup personálu recepcie k hosťom, od prvého momentu, kedy sa hosť ubytuje. Množstvo užitočných informácií, zdôrazňujem však spôsob, akým sú informácie klientom podané, je veľmi silnou stránkou hotela. Za najväčšiu hrozbu považujem stav kúpeľní pri kategóriách superior a executive, kde sú síce kúpeľne absolútne čisté a vybavené, ale ich vzhľad je rovnaký už vyše 10 rokov a na päťhviezdičkový gran luxe hotel pôsobia veľmi zastarane a nemoderne. Hotel by sa mal v najbližšej dobe začať zaoberať ich renováciou. Ďalšou veľkou hrozbou sa javí otvorenie nového hotela tej istej kvality v podobe päť hviezdčiek gran luxe len o dva bloky ďalej. Týmto by som hotelu odporučil rozsiahlejšiu rekonštrukciu zastaraných zariadení hotela medzi ktoré patrí aj napr. aj vodoinštalácia, ako jeden zo strategických plánov na nablížšie obdobie jedného až dvoch rokov.

Celkovo by som SWOT analýzu zhodnotil tak, že v rámci dopadu na spokojnosť zákazníkov silné stránky jednoznačne prevažujú nad slabými a príležitosti sa postupným napĺňaním

strategických cieľov dostávajú pred hrozby, avšak zároveň na ne aj upozorňujú. Potenciál silných stránok hotel využíva maximálnym možným spôsobom a snaží sa zmierniť dopady stránok slabých. Rovnako svoje príležitosti pokladá za jednu z priorít na rozvoj svojich služieb a plnenia cieľov, no zároveň reaguje na hrozby hľadaním riešení a realizáciou následných opatrení k zníženiu ich dopadu najmä na svoju vnútornú ekonomiku.

3 MARKETINGOVÝ VÝSKUM

Marketingový výskum sa uskutočnil na základe dotazníkov, ktoré obdržal každý hosť prostredníctvom emailu automaticky po odhlásení sa z hotela (check-out) v prípade, ak bol ochotný nechať svoju emailovú adresu pri registrácii (check-in). Prieskum sa uskutočnil v období od 1. októbra 2016 do 31. decembra 2016. Pre bližšiu predstavu o výskume uvádzam niektoré údaje vyplývajúce práve z tohto obdobia:

Mesiac	Obsadenosť hotela	Priemerná cena za noc	Počet rezervácií s emailovou adresou	Predané izby na noc
Október	89,58 %	281,89 €	764	3277
November	64,21 %	177,90 €	697	2273
December	55,41 %	166,66 €	320	1610
Priemer/Spolu	69,73 %	208,82 €	1781	7160

Tabuľka 5: Štatistické údaje hotela Claris október – december 2016
Zdroj: vlastné spracovanie

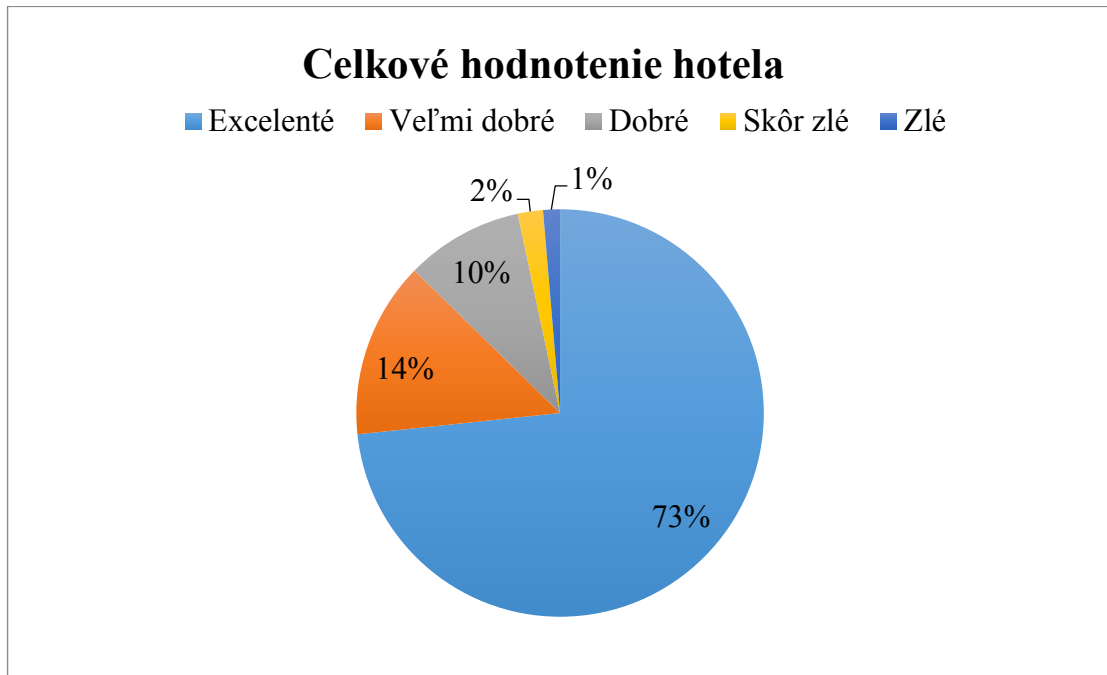
Cieľom dotazníkov bolo zistiť, ako sú hostia spokojní/nespokojní so službami hotela, personálom či vybavením. Za spomenuté obdobie bolo odoslaných spolu 1781 dotazníkov, vrátilo sa 338. Návratnosť bola 19 %.

Dotazník obsahoval 12 bodov, ku ktorým sa klient mal možnosť vyjadriť formou stupnice spokojnosti: EXCELENTE – VEĽMI DOBRE – DOBRE – SKÔR ZLE – ZLE. V prípade odporúčania hotela klient odpovedal ÁNO alebo NIE.

Druhá časť dotazníka obsahovala údaje o klientovi, ktoré bol ochotný poskytnúť a tie môžu byť použité na ďalšie štatistické prieskumy a informácie pre zvýšenie kvality produktu a služieb. Pre väčšiu zrozumiteľnosť uvádzam niektoré príklady v zátvorkách:

- Národnosť: (Spojené štáty americké)
- Adresa:
- Dátum rezervácie:
- Jazyk: (Anglický)
- Mesto:
- Číslo izby: (319)

- Pohlavie: (Muž)
- Dôvod cesty: (Voľný čas, zábava)
- Mechanizmus doručenia: (Email)
- Vek: (35)
- PSČ:
- □□□□□□□□: (USA)
- Check-in: dátum
- Check-out: dátum



Graf 1: Celkové hodnotenie hotela

Prvý graf ukazuje celkové hodnotenie klienta, ako bol so svojim pobytom spokojný. Ide o určitú výslednú známku, ktorú návštevník hotela udelí na základe svojej celkovej spokojnosti/nespokojnosti. Keďže sa jedná o hotel najvyššej kategórie kvality, ktorý dbá sa na maximálne profesionálny prístup k zákazníkom, takmer tri štvrtiny návštevníkov bolo v prieskumovom období maximálne spokojných s poskytnutými službami a udelilo hotelu najvyššie hodnotenia. Ďalších 14 % bolo veľmi spokojných a 10 % už menej spokojných. Ostatné 3 % bolo nespokojných.

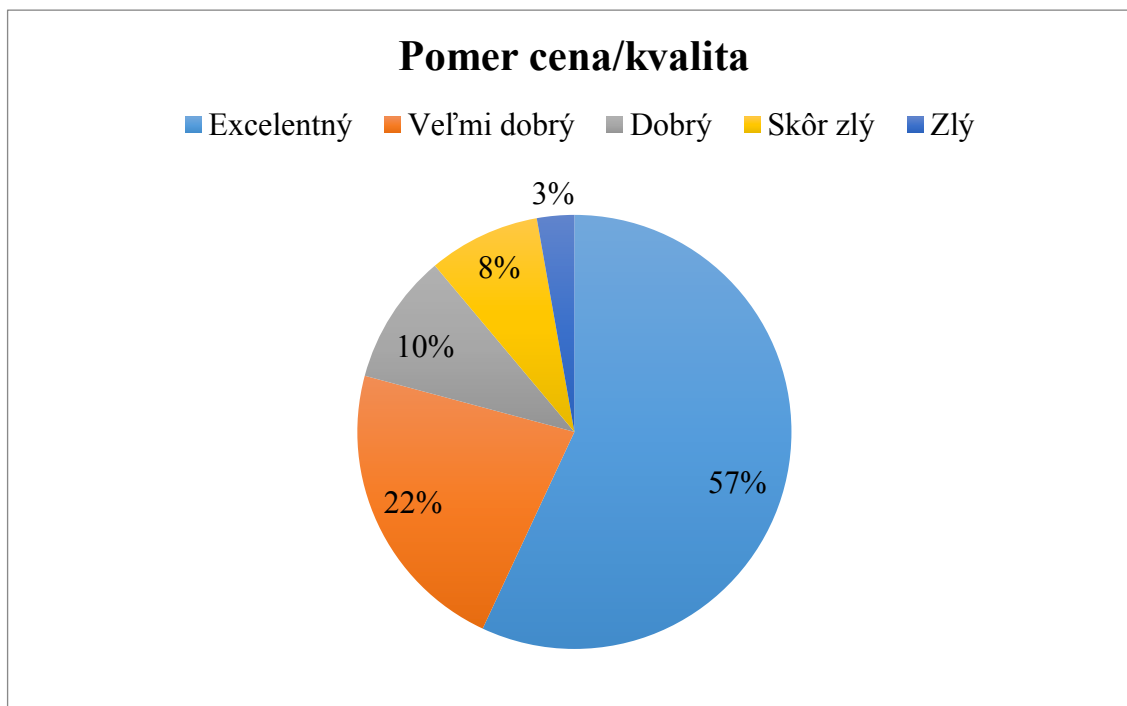
O nespokojných hostí nerozhoduje len nespokojnosť so službami či produktom ako takým, ale aj vedľajšie negatívne faktory, ktorých som bol svedkom. Jedným z príkladov je okradnutie hotelového host'a mimo hotela v uliciach mesta. A v niektorých prípadoch bol návštevník schopný hľadať vinu v pochybení zo strany hotela resp. hotelového personálu a na základe týchto negatívnych skúseností hodnotil svoj pobyt celkovo veľmi negatívne.

V rámci politiky hotelovej siete Derbyhotels je podstatou maximálny zisk a predaj ubytovania v hlavnej sezóne do poslednej izby. Je preto logické, že počas 100%-nej obsadenosti hotela je takmer nemožné vyhovieť požiadavkám každého hosťa. A práve v týchto obdobiach dochádza k negatívnym hodnoteniam a vysokému počtu vážnejších sťažností zo strany zákazníkov.



Graf 2: Odporúčanie/Neodporúčanie hotela

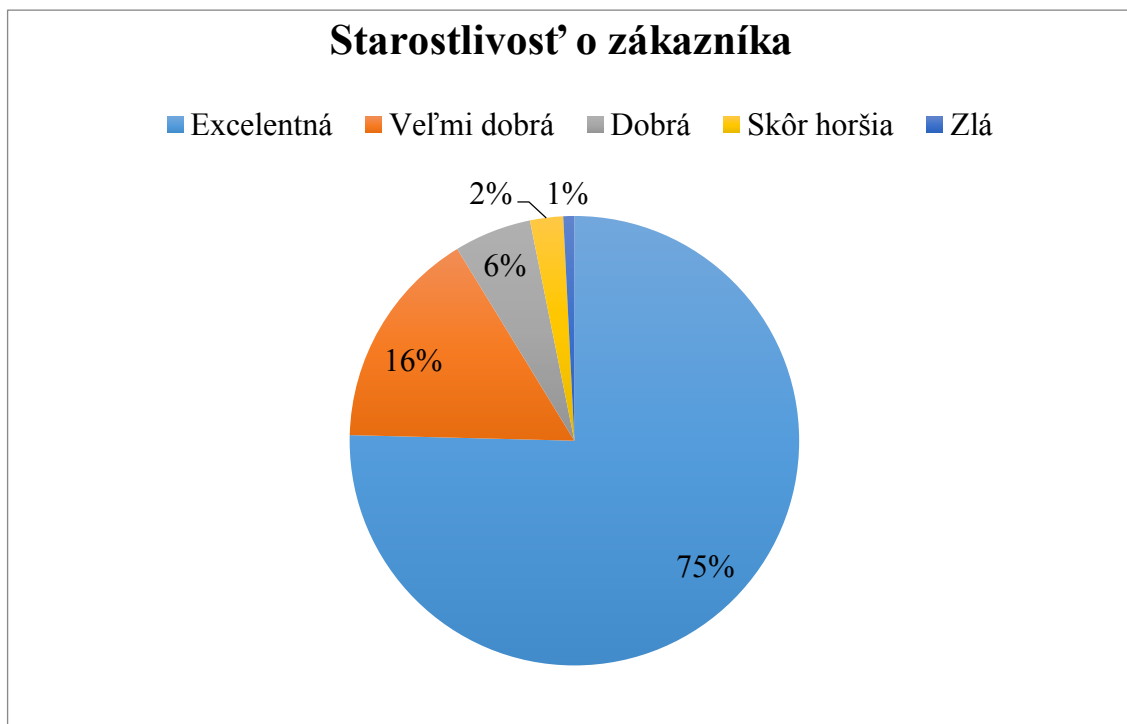
Z druhého grafu vyplýva jednoznačne to, že klienti by v 95 % prípadoch určite odporučili hotel známym, prípadne iným náročným návštevníkom, ktorí uvažujú o ubytovaní sa v Barcelone. V hodnoteniach veľakrát zdôraznili silné stránky hotela, ktorou je najmä personál, hneď na to nadväzuje odporúčenie v rámci lokality, prístupnosti k historickým pamiatkám alebo aj jednoduchý spoj s letiskom. Samotný hotel nachádzajúci sa v historickej budove historickej časti mesta spĺňa požiadavky najnáročnejších klientov a dáva tak veľa dôvodov na ďalšie odporúčania.



Graf 3: Pomer ceny a kvality

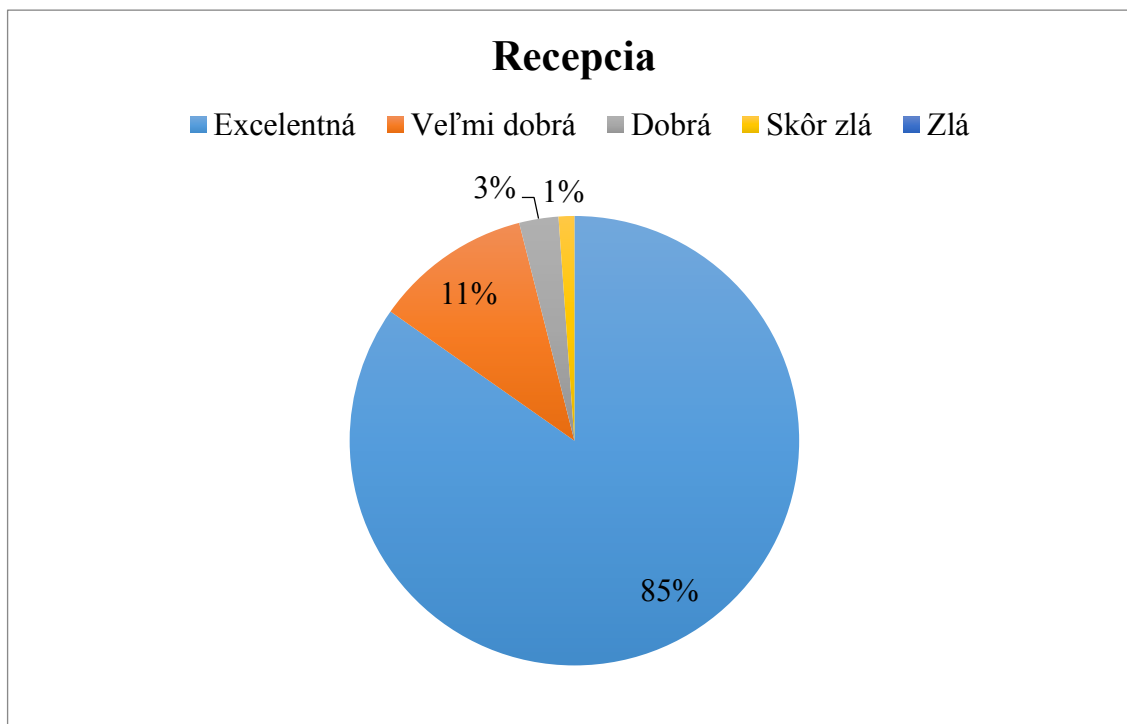
Pre väčšinu zákazníkov je dôležité, aby cena za poskytované služby zodpovedala ich kvalite. V ďalšom grafe je už možné postrehnúť podstatnú redukciu najvyšších hodnotení zo strany zákazníka, kde už to percentuálne číslo nie je tak vysoké. Hotel si však stále drží svoj štandard a väčšina ubytovaných hostí bolo spokojná s pomerom cena versus služba, až 57 % bolo maximálne spokojných, 22 % veľmi a 10 % už menej a 11 % bolo s týmto pomerom nepokojných. Podstata tohto výskumu je založená na obrovskom množstve cestovateľských skúseností návštevníkov v rámci celého sveta. Turisti majú dnes už veľmi veľa skúseností s cenovými rozdielmi a taktiež mnohí z nich majú vysoké nároky a očakávania na kvalitu produktu a služieb, ktoré hotel ponúka.

V porovnaní s konkurenciou je cena ubytovania na jednu noc porovnateľná, v určitých prípadoch aj výhodnejšia. Percento spokojných zákazníkov s cenou a kvalitou sa onedlho bude podľa predpokladu zvyšovať otvorením novovybudovanej služby wellness & spa a s ňou novovytvorené balíčky a cenové akcie, ktoré pripravuje oddelenie marketingu.



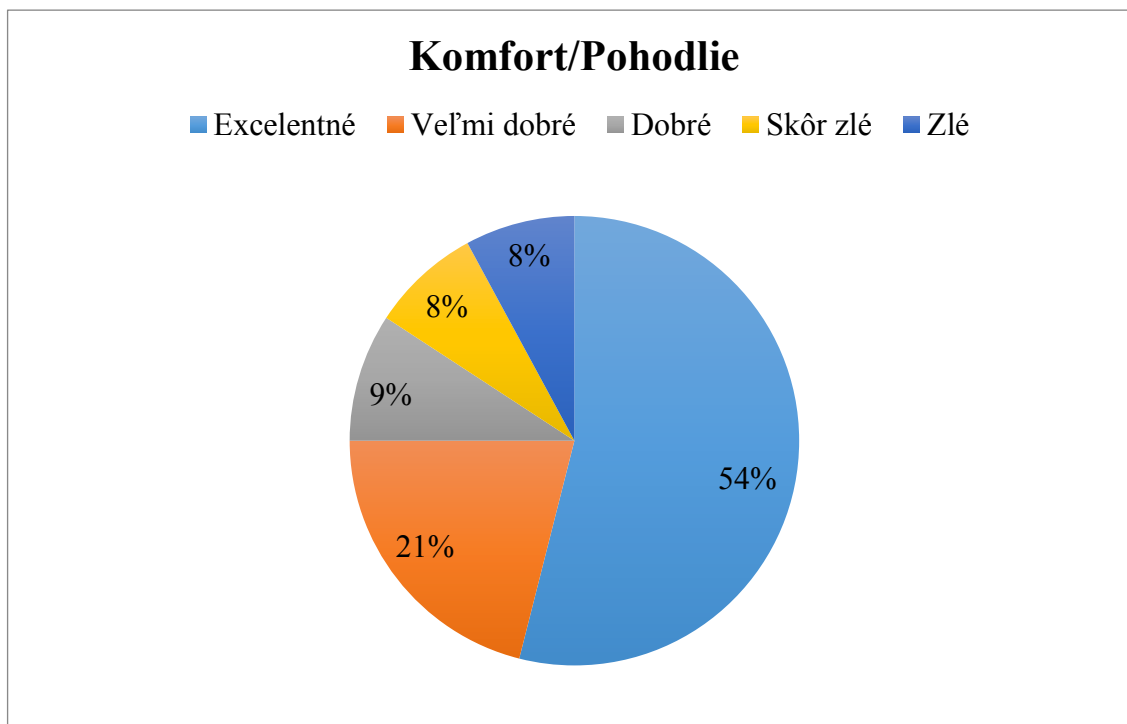
Graf 4: Hodnotenie starostlivosti o hosťa

Graf, ktorý dokazuje jednu zo silných stránok hotela a tou je prístup a starostlivosť o zákazníka. Ide o štandard, ktorý by v dnešnej dobe nemal chýbať v žiadnom hoteli od troch hviezdíčiek vyššie, u luxusných päťhviezdičkových by mal byť samozrejmosťou. Podľa môjho názoru, ide o jeden z najvýznamnejších bodov, na základe ktorých sa zákazník vracia, prípadne hotel odporučí ďalším potenciálnym návštevníkom. V mnohých prípadoch predčí cenu či ponuku služieb hotela práve skutočnosť, že má hotel vysoké hodnotenia v tejto oblasti. Podľa komentárov a hodnotení návštevníkov na stránke Tripadvisor sú celkovo klienti veľmi spokojní ako bolo o nich postarané a s pozornosťou, akej sa im dostalo. Jednoznačne hotelu odporúčam pokračovať v tomto smere ako doteraz a zakladať na tom filozofiu do budúcnosti.



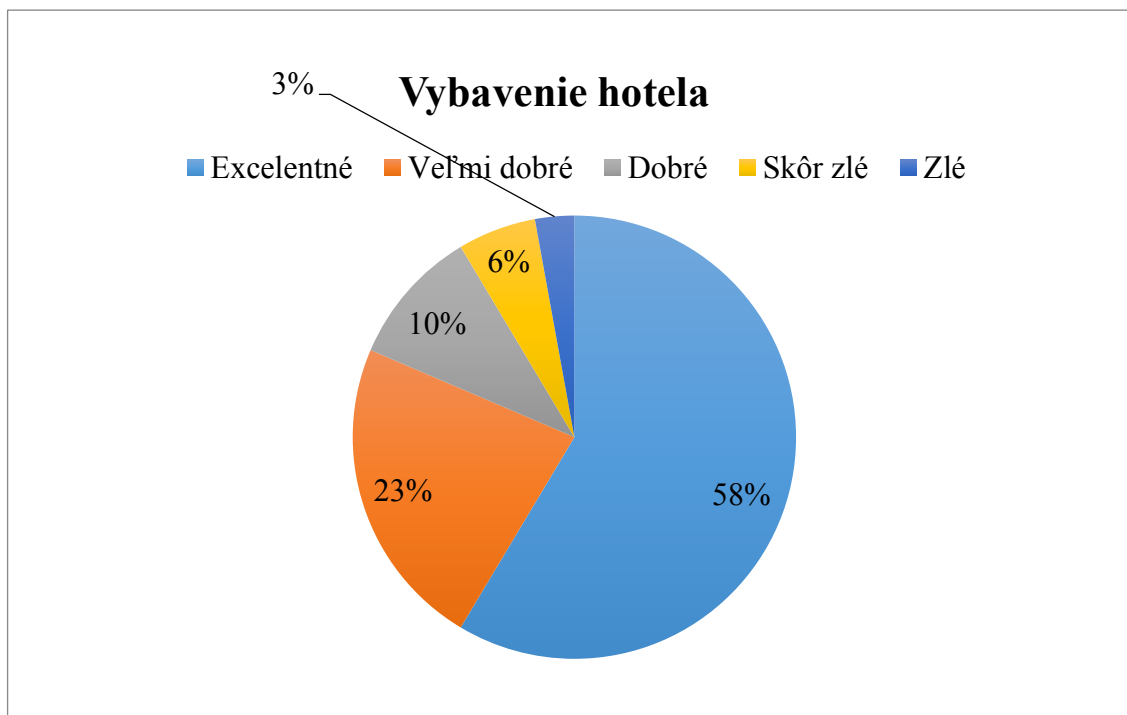
Graf 5: Hodnotenie recepcie

Srdce hotela. Tak by som nazval recepciu, bez ktorej by asi žiaden hotel nemohol fungovať. Je jedným z pracovísk, ktoré pravidelne dosahuje najvyššie hodnotenia. Patrí medzi silné stránky hotela, najmä vďaka jazykovej vybavenosti personálu. Na recepcii tohto hotela sa zákazníci dorozumejú po katalánsky, španielsky, anglicky, taliansky, rusky a francúzsky. V čase, keď som tam pracoval ja, bolo možné dohovoriť sa aj po nemecky, slovensky a česky, o presnej súčasnej jazykovej vybavenosti nemám informácie. Avšak v prvých šiestich vymenovaných jazykoch sa klienti dorozumejú vždy, je to jazyková vybavenosť stálych zamestnancov. Keďže som bol súčasťou tohto tímu ľudí, dovoľm si tvrdiť, že ide o profesionálov s dlhoročnými skúsenosťami v hotelníctve a cestovnom ruchu, dosahujú vysokú úroveň kontaktu so zákazníkom a majú schopnosti vyriešiť akékoľvek požiadavky práve ubytovaných, bývalých alebo budúcich návštevníkov. A to v akejkoľvek situácii.



Graf 6: Komfort/pohodlie

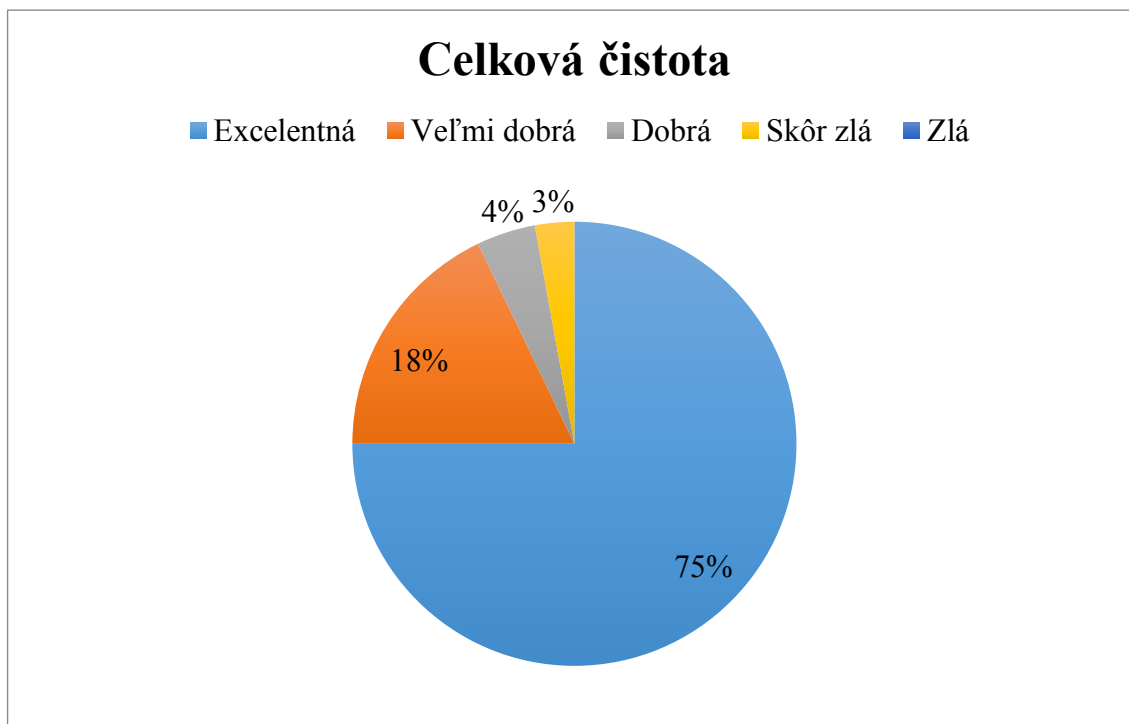
Z tohto grafu vychádza hodnotenie pohodlia hotelových hostí celkovo pozitívne. Avšak môžeme vidieť aj následky stavu kúpeľní v kategóriách superior a executive, ktoré sú najrozšírenejšie zo všetkých. Dá sa povedať, že väčšina z 54 % zákazníkov, ktorí hodnotili tento bod najvyššími známami, boli ubytovaní prevažne v kategóriách izieb junior suite a vyššie, prípadne ich nároky neboli také vysoké ako u iných hostí. Možno si tieto kategórie vopred rezervovali alebo im bol z určitých dôvodov poskytnutý tzv. upgrade, teda obdržali vyššiu kategóriu izby, než mali pôvodne zarezervovanú. Samozrejme, bez povinnosti uhradiť cenový rozdiel samozrejme. Vyplýva to čiastočne aj z prídavných komentárov k tejto sekcii v dotazníkoch, ako aj na stránke Tripadvisor. Ak by bolo pohodlie izbových postelí či pohoviek samostatnou kategóriou, výsledok spokojnosti s komfortom by dosahoval najvyššie percentuálne hodnoty blížiac sa k 90 %.



Graf 7: Spokojnosť s vybavením hotela

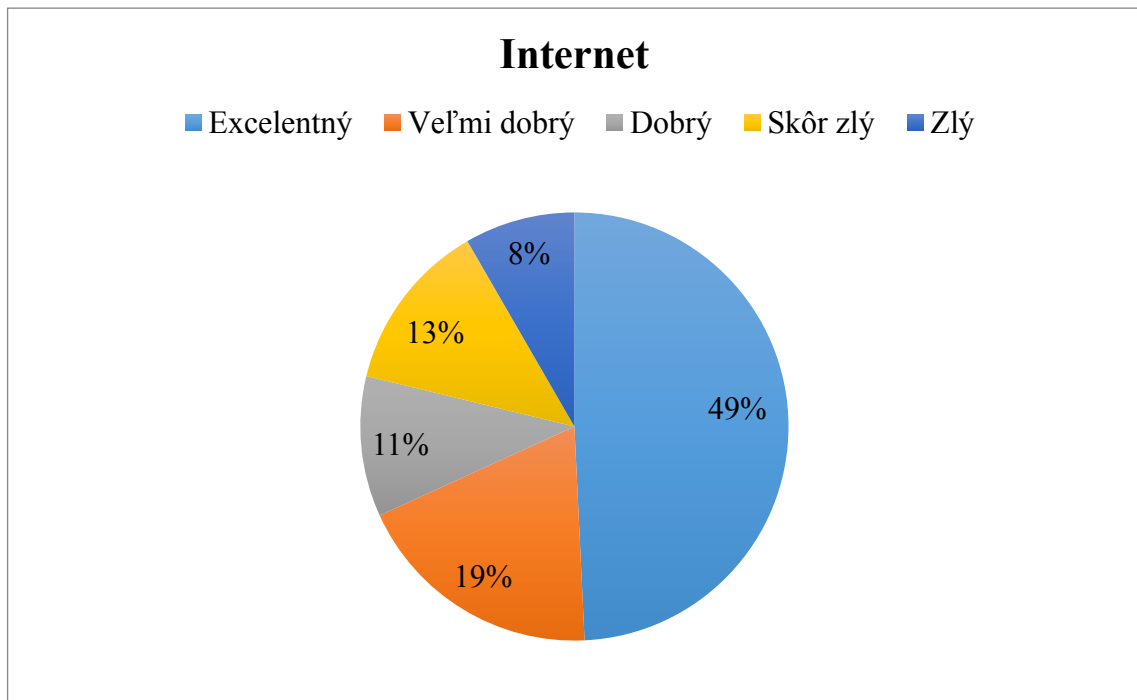
Ďalšia dotazníková otázka bola zameraná na spokojnosť s vybavením hotela. Spolu 80 % hostí bolo veľmi spokojných, 10 % menej a ostatných 10 % nespokojných. Sú to pozitívne čísla, avšak vzhľadom na svoje postavenie, má hotel stále čo zlepšovať. Najčastejšie negatívne komentáre sa týkali bazéna, ktorý nie je počas zimného obdobia vyhrievaný. Z toho dôvodu je, až na niekoľko výnimiek otužilcov, v zimnom období minimálne využívaný. Keďže bazén je menších rozmerov, nemal by byť problém tento nedostatok odstrániť, jednoznačne hotelu odporúčam systém vyhrievania bazéna, na svoju kategóriu by to malo byť samozrejmosťou.

Za hlavný nedostatok izbového vybavenia považujem absenciu setu pitnej vody. Táto služba je spoplatnená ako súčasť minibaru a býva preto často príčinou negatívnych komentárov. V porovnaní s konkurenciou to vidím ako zbytočný problém a prehnanú stratégiu s cieľom zvýšenia tržieb hotela. V porovnaní s cenou, ktorú zákazník hradí za ubytovanie, považujem sa absurdné, aby po ubytovaní sa neobdržal set pitnej vody ako súčasť uvítacej karty.



Graf 8: Hodnotenie celkovej čistoty

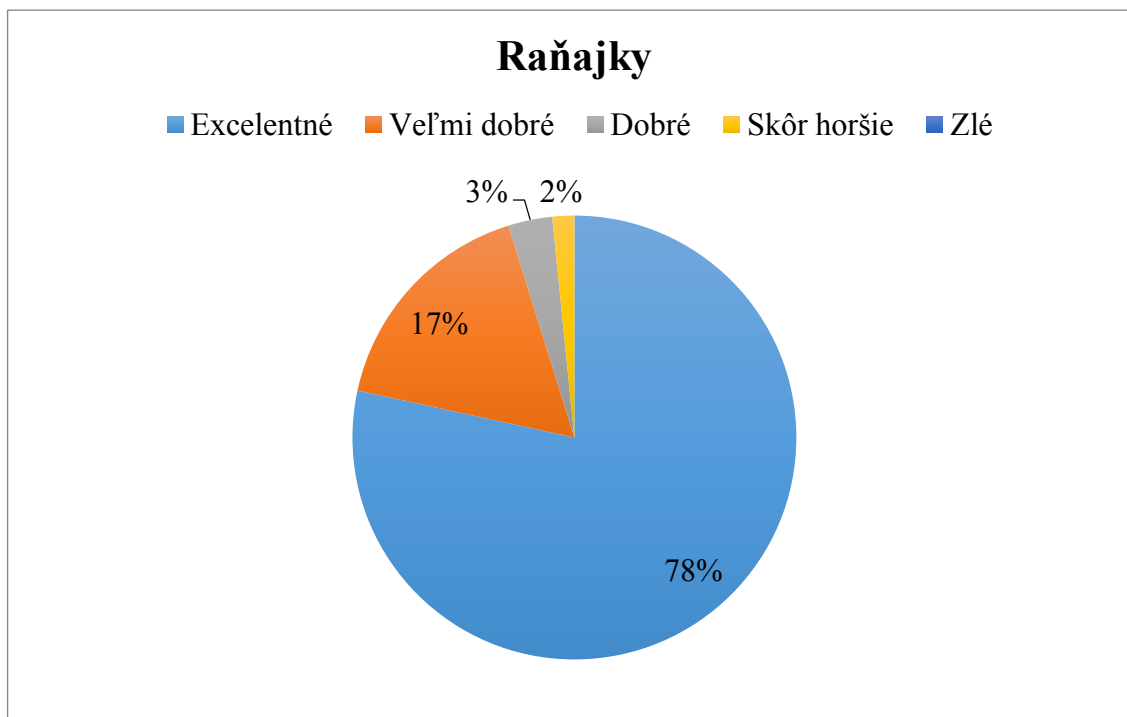
Graf s najvyšším pozitívnym hodnotením s ktorým môžem len súhlasiť. Podobne aj na stránke Tripadvisor, čistota (najmä izieb) je často spomínaná v komentároch návštevníkov hotela ako vlastnosť, ktorá je jednou z charakteristík hotela v tom najpozitívnejšom slova zmysle. Oddelenie, do ktorého patrí práca chyzných a upratovačiek odvádza vynikajúcu prácu, nemôžem viac ako len odporučiť, aby v tejto trajektórii pokračovali ako doteraz.



Graf 9: Kvalita internetového pripojenia

Výsledky tohto hodnotenia považujem za jednu z hrozieb pre hotel. Internetové pripojenie je už v dnešnej dobe samozrejmosťou v každom ubytovacom zariadení. Niečo ako časté výpadky internetového pripojenia, ktoré je navyše k tomu propagované ako „premium wifi“ v päťhviezdičkovom gran luxe hoteli znie ako nezmysel, opak je však často realitou. Samotný internet má počas plynulej prevádzky veľmi vysokú kvalitu a spĺňa podmienky statusu „Premium wifi“. Problémom sú jeho časté výpadky, vďaka ktorým dokáže veľmi skomplikovať situáciu napríklad recepcii v čase vysokej vyt’aznosti.

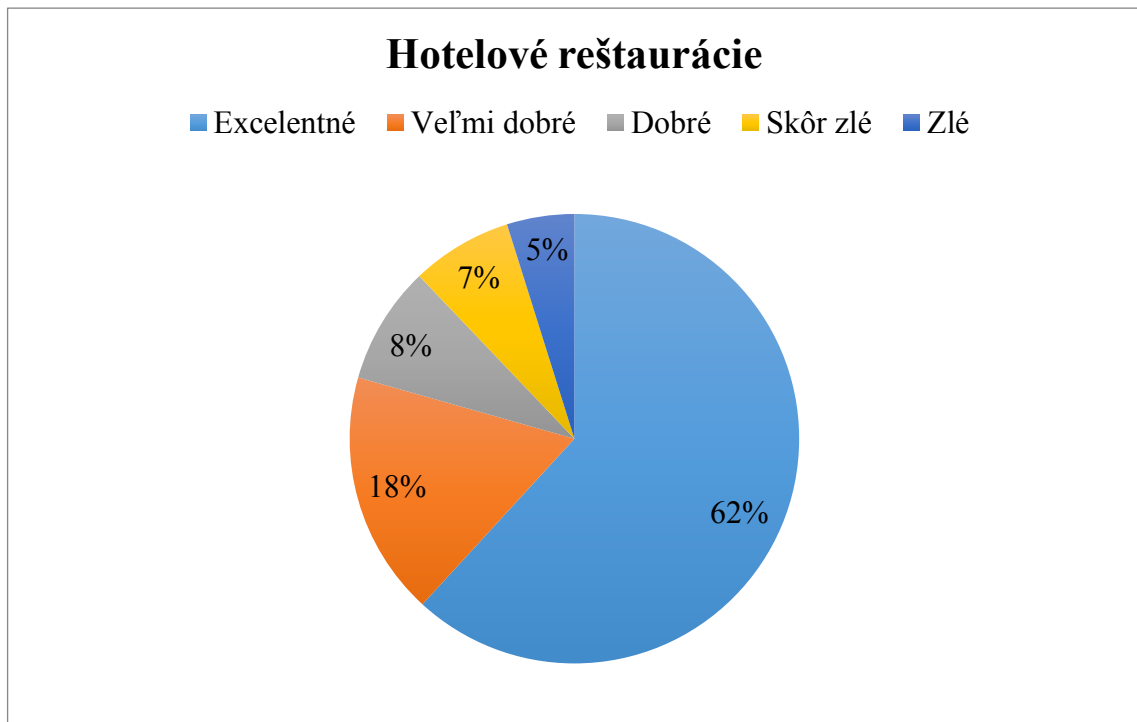
Riešenie tohto problému závisí od hotela len čiastočne pretože internetové pripojenie zabezpečuje spoločnosť KUBI WIRELESS. Tú je potrebné pri každom výpadku s pripojením kontaktovať a požadovať o čo najrýchlejšiu nápravu problému. Negatívne hodnotenia prichádzajú prevažne od klientov na služobných cestách, podnikateľov či obchodníkov, ktorých práca je závislá od kvalitného internetového pripojenia. A práve preto považujem za smutnú realitu to, že hoci všetky ostatné služby maximálne uspokojili potreby veľkého množstva zákazníkov, niekoľko výpadkov internetu dokázalo negatívne ovplyvniť celkové hodnotenie hotela z ich strany. Ako jediné reálne riešenie vidím rýchlu reakciu na vzniknutý problém, kontaktovať Kubi wireless a so správnym nátlakom dosiahnuť nápravu v čo najkratšom možnom čase.



Graf 10: Kvalita raňajok

V desiatom grafe môžeme zase naopak vidieť výsledok veľmi silnej stránky hotela, ktorou sú raňajky. Hotel ponúka sortiment od vysoko kvalitných potravín pripravených v rámci švédskych stolov až po výber z ‚a la carte‘ teplých pokrmov.

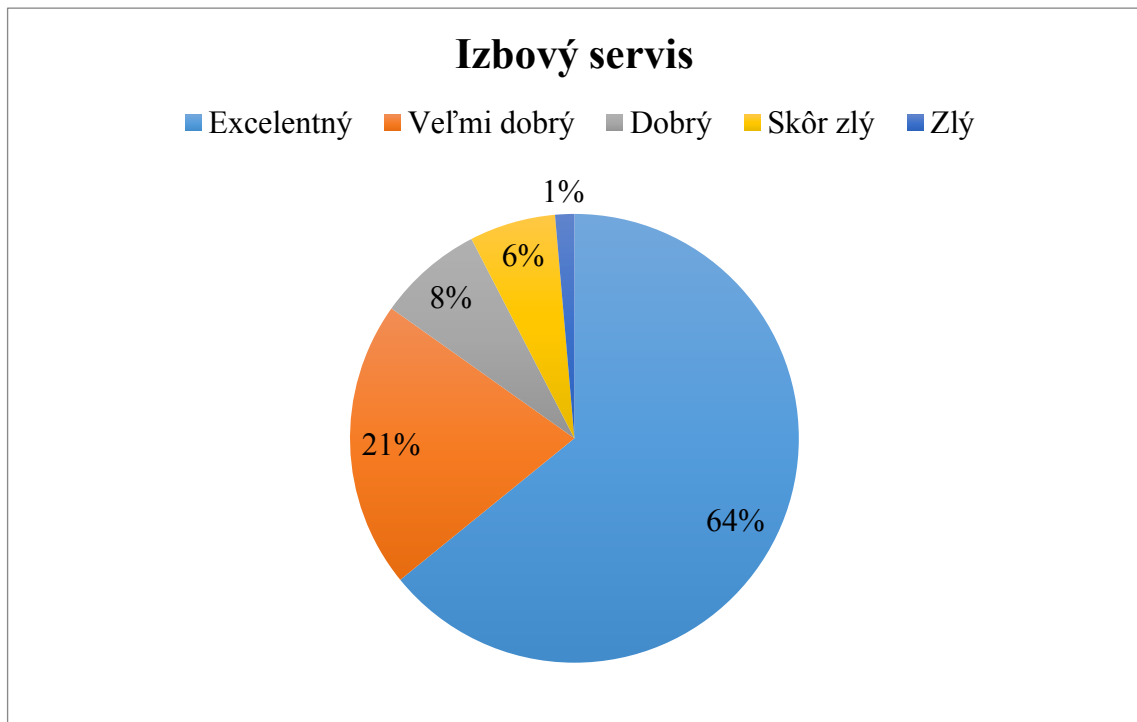
Objavuje sa však aj určité množstvo negatívnych hodnotení, tie sa však týkajú vo všetkých prípadoch umiestnenia sály pre raňajky v podzemí. S tým súhlasím, aj keď je sála novo zrekonštruovaná od roku 2016, odporučil by som vedeniu, aspoň ako sezónnu možnosť, zabezpečiť raňajky na terase reštaurácie na siedmom poschodí. Predpokladám, že v letných mesiacoch to dokáže v celkovom hodnotení zákazníkov zaznamenať posun o minimálne 10 miest v rebríčku hotelov v Barcelone na stránkach Tripadvisor. A taktiež samozrejme vysoké hodnotenia z výskumu v hotelových dotazníkoch.



Graf 11: Kvalita hotelových reštaurácií

Tento graf je výsledkom spokojnosti zákazníkov s hotelovou gastronómiou. Až v 80 % boli návštevníci takmer maximálne spokojní so službami reštaurácií Mr. Kao a La Terraza Claris. Sú veľmi odlišné, čo dáva klientovi možnosť výberu. Môže si zvoliť kvalitnú stredomorskú kuchyňu, ak ide o milovníka čínskej kuchyne, zvolí Mr. Kao.

Existuje však jeden problém, ktorý dokáže negatívne ovplyvniť hodnotenie kvality služieb a týka sa najmä reštaurácie Mr. Kao. A za tým problémom vidím nedostatočnú starostlivosť pri výbere personálu určeného pre kontakt so zákazníkom. Negatívne komentáre sa opakovane vzťahovali na občasný poloprofesionálny prístup a arogantné správanie sa personálu práve tejto čínskej reštaurácie, ktorá nepatrí do kompetencií vedenia hotela. Tieto negatívne komentáre bolo možné vidieť v oficiálnom profile hotela na sociálnej sieti Facebook, ale aj od iného hosťa na stránke Tripadvisor. Mám informácie že vedenie reštaurácie uskutočnilo určité opatrenia, avšak treba ich rozvíjať a dbať hlavne na nábor nového personálu a venovať tejto téme zvýšenú pozornosť. V rámci odporúčania pre hotel by bolo určite vhodné riešiť tento problém s vedením reštaurácie Mr. Kao a do budúcnosti predísť týmto nedostatkom, ktoré len zbytočne negatívne ovplyvňujú image a renomé tejto kvalitnej reštaurácie.



Graf 12: Spokojnosť hostí s izbovým servisom

Posledný graf, taktiež zo sektoru gastronómie vyjadruje kvalitu izbového servisu. Táto služba je pomerne rozšírená a často využívaná hotelovými hosťami, ktorí obľubujú vychutnanie si gastronómických špecialít priamo na svojich izbách. Až 64 % je maximálne spokojných, 21 % veľmi spokojných, 8 % už menej a 7 % nespokojných. Negatívne údaje hodnotím na základe častých časových meškaní prípravy pokrmov, zapríčinených nedostatkom personálu. Za túto službu je totiž zodpovedná len jedna osoba. A čo považujem za ešte väčší problém je to, že niekedy je touto, podľa mňa dôležitou a zodpovednou prácou, poverený študent na praxi. Na to by malo vedenie F&B do budúcnosti reagovať návrhom, ktorý by obsahoval posilnenie tejto pozície aspoň v čase najvyššej vyťaženia o ďalšiu osobu, napríklad aj o toho študenta. Avšak osoba plne zodpovedná za túto službu by mala byť z radov stálych či sezónnych riadnych zamestnancov.

Uvedený dotazníkový prieskum hodnotím celkovo ako vysoko pozitívny. Hoteloví zákazníci našli vo väčšine prípadov ponúkané produkty za prijateľné ceny. Výsledky prieskumu ukázali taktiež nadmernú spokojnosť s hotelovými službami.

Do hotela prišli návštevníci stráviť najmä krátky pobyt za účelom spoznať mesto a miestnu kultúru. Vekové rozpätie turistov, ktorí navštívili hotel Claris je široké, ale najväčší počet spadá do kategórie 30 – 60 rokov, čiže ľudia v produktívnom veku života. Zákazníkovi, ktorému je ponúknutá doplnková služba hotela, ju rád využije a spríjemní si svoj pobyt.

Do hotela prichádza aj skupinová ázijská klientela. Prevažne ide o stredné a vyššie ročníky, najmä čínskych a japonských turistov, ktorí strávia v hoteli 1-3 noci a pokračujú v ceste do ďalších veľkomiest, aby navštívili čo najväčší počet pamiatok. Títo návštevníci prichádzajú do hotela len za účelom prenocovania, nevyužívajú doplnkové služby hotela a na čom si najviac zakladajú, aby boli izby vybavené vaňou a aby boli susedmi svojich priateľov či rodinných príslušníkov vo vedľajších izbách.

Momentálnou hlavnou témou je otvorenie wellness komplexu Mayan Secret Spa, ktoré bude hrať kľúčovú úlohu v celkových hodnoteniach hotela pre rok 2017. Je to príležitosť, ktorú hotel využije na vyššie postavenie v rebríčku všetkých 522 hotelov v Barcelone.

Negatívne výsledky dotazníkového prieskumu vyplývajú zo slabých stránok hotela ako časté poruchy internetového pripojenia respektíve hrozieb, ktorými je stav určitých vnútorných zariadení. Rozdiel vidím vo vzťahu hlavnej hrozby, ktorou je už viackrát spomínaný vzhlad kúpeľní kategórií superior a executive a negatívnej časti dotazníkového prieskumu ktorá z tejto hrozby vyplýva. Avšak podľa mojich informácií nie sú zatiaľ plánované žiadne návrhy a plány na riešenie tejto hrozby. Takže by som otvorenie tejto témy hotelu navrhoval ako budúci strategický plán do roku 2019.

4 NÁVRHOVÁ ČASŤ

Hotel Claris je právom považovaný za hotel číslo 1 v rámci hotelovej siete Derby Hotels Collection. Ide o hotel, ktorý vykazuje najlepšie výsledky v číslach obsadenosti, tržieb a celkových hodnotení. Celková priemerná obsadenosť hotela za rok 2016 bola 73,01 %. Z analýzy vyplýva, že okrem mesiacov január a marec sa podarilo minimálne jednu noc v ostatných mesiacoch roku 2016 obsadiť hotel na absolútnych 100 %. Keďže hotel má 24 rokov a generálnu opravu technických zariadení od svojej existencie ešte nezažil, ide o pozoruhodné čísla z ekonomického hľadiska. Avšak na druhej strane, práve táto snaha vedenia o maximalizáciu zisku v mnohých prípadoch hotelu škodí a znižuje kvalitu produktu a služieb, ktoré ponúka.

Na rozdiel od iných hotelov sa darí udržať si štandardnú obsadenosť, rok 2016 je takmer identický s rokom 2015. Podľa mojej analýzy je za touto skutočnosťou z časti pretrvávajúca globálna ekonomická kríza, z časti sú to hrozby vyplývajúce z analýzy SWOT a z časti, aj keď menšej, brexit z júna 2016. Avšak teraz máme rok 2017, ktorý by mal podľa strategických plánov mierne prekonať rok 2016 vplyvom nového Mayan Secret Spa a wellness. Mierne preto, pretože z najnovších informácií sa v bezprostrednej blízkosti hotela plánuje otvoriť už spomenutý nový hotel tej istej kategórie.

Podľa môjho názoru sa od iných podobných hotelov odlišuje aj v jeho ponuke, ktorá nie je tak široká a rozmanitá, aby nestratila kontrolu nad kvalitou. Zameriava sa na to, čo ponúka, veľmi špecifickým a profesionálnym spôsobom, s cieľom dosiahnuť maximálny úžitok. Nezameriava sa na žiadnu konkrétnu skupinu zákazníkov, čím zvyšuje svoju atraktivitu.

Podľa mojej analýzy by som odporučil, aby vedenie hotela spolu s vedením spoločnosti Derby Hotels Collection začali strategicky uvažovať o širokej rekonštrukcii hotela zvnútra. Navrhoval by som obdobie od leta 2017 do leta 2018 s tým, že pri tvorení strategického plánu by boli na výber dve možnosti:

- Úplné zatvorenie hotela po dobu 2 mesiacov, kedy by hotel vykonal kompletnú rekonštrukciu kúpeľní súčasne spolu s vodovodným potrubím v štandardných izbách superior a executive. Taktiež by zabezpečil obnovu a zlepšenie kvality stenovej konštrukcie medzi izbami z dôvodu silnejšej zvukovej izolácie. A posledný bod tohto plánu by bol zameraný na systém vyhrievania vonkajšieho bazéna na terase hotela. Z hľadiska finančných možností spoločnosti Derby Hotels Collections, mám podľa nadobudnutých skúseností za to, že tento plán je zrealizovateľný. Strata z predaja je odhadovaná na 1 milión eur, výška investície na rekonštrukciu kúpeľní 250 000.- €, reformy hrubej stavby a izolácie hotela 400 000.- € a na systém vyhrievania bazéna a jeho údržbu by bolo potrebných 20 000.- €. Spolu s platmi zamestnancov a ostatnými výdavkami spojenými s uzatvorením hotela dosahuje výška investície 1 800 000.- €.
- Druhou voľbou by mohol byť dlhodobejší plán, na ktorého realizáciu nie je nutné celkové uzatvorenie hotela, ale ponuka by bola podstatne obmedzená a kvalita ohrozená. Tento plán by obsahoval niekoľko etáp, ktoré by boli rozdelné podľa poradia rekonštrukcie spomenutých kategórií superior a executive v rámci poschodí. Navrhoval by som postup prác smerom od tretieho poschodia nahor až po konečné šieste, s tým, že počas rekonštrukcie prvej polovice tretieho poschodia by bola uzavretá aj tá istá časť druhého a štvrtého poschodia. A takto postupne ďalej až do finálnej etapy horného šiesteho poschodia. V tomto prípade by išlo o minimálnu dobu 6 mesiacov, výška investície by sa podstatne líšila od prvého návrhu, keďže hotel by pokračoval v predaji produktu. Po sčítaní nákladov a výdajov by išlo o investíciu vo výške mierne presahujúcu 1 milión eur. Je pravdepodobné, že táto rekonštrukcia môže mať negatívny dopad na hodnotenia hotela počas rekonštrukcie, čo môže v počiatočnom období ovplyvniť návštevnosť hotela a tým dočasne znížiť ziskovosť.

Na základe výsledkov mojej analýzy, pracovných skúseností z tohto hotela a výskumu vykonaného v rámci osobného konkatu so zákazníkmi by som hotelu navrhoval prvú možnosť. Vychádzam zo skúseností po tom, ako hotel zahájil svoj plán vytvorenia Mayan Secret Spa a wellness, kedy ruch rekonštrukčných prác negatívne ovplyvnil množstvo dotazníkov a ich hodnotení, a mal za následok množstvo sťažností zo strany hotelových hostí. A pretože nové

Mayan wellness sa nachádza na prízemí vedľa recepcie, druhá voľba rekonštrukcie popri čiastočnej prevádzke by mohla byť pre hotel vážnou hrozbou do budúcnosti. Naopak, z ekonomického hľadiska pripadá do úvahy druhá možnosť, kedy by bolo počas čiastočnej prevádzky zaistené i čiastočné pokrytie nákladov a určité finančné kompenzácie na základe zisku v porovnaní s prvou možnosťou, teda úplným uzatvorením hotela.

Ako už bolo spomenuté, navrhovaný plán by bol v súlade s finančnými možnosťami spoločnosti Derby Hotel Collection. Celkovo má spoločnosť vo vlastníctve 22 nehnuteľností v Barcelone, Madride, Paríži a Londýne. Patrí k domácim lídrom hoteliérstva v Barcelone a je jedným z najdôležitejších hráčov v tomto sektore. Aj keď ide o top hotel spoločnosti, jeho uzatvorenie po dobu potrebnú na navrhovanú rekonštrukciu by nemalo mať výraznejšie negatívne ekonomické dopady, pretože by išlo o životnú investíciu hotela s istotou návratnosti v budúcnosti a zároveň výrazné posilnenie pozície na trhu s jasnou hrozbou pre konkurenciu.

ZÁVER

Cieľom bakalárskej práce bola analýza ponuky produktov a služieb, ktoré ponúka hotel Claris svojim zákazníkom a následne navrhnúť odporúčania, ktoré by dopomohli ponúkané služby ešte zlepšiť. Ako sú klienti spokojní s ponúkanými službami a čo by ich pobyt ešte viac spríjemnilo, som zistil pomocou dotazníkového prieskumu.

Na základe celkovej analýzy hodnotím momentálnu situáciu hotela ako stabilnú, hotel vykazuje vysokú ziskovosť a zároveň zaujíma dobrú pozíciu z pohľadu hodnotenia svojich zákazníkov. Avšak svoju pozíciu na trhu konkurencie už takú istú nemá, ľahko zaostáva v modernizácii svojho hlavného produktu – ubytovacích služieb. Chýba skvalitnenie vybavenia štandardných izieb, na prvom mieste kúpeľní v kategórií superior a executive a čoraz viacej sa prejavuje horšia kvalita zvukovej izolácie medzi jednotlivými izbami. Keďže hotel je zameraný na najnáročnejšiu skupinu klientov, považujem riešenie tohto problému za dôležité a neodkladné.

Prvá možnosť riešenia sa zameriava na pomerne rozsiahlu rekonštrukciu hotela pri jeho úplnom uzatvorení na dobu 2 mesiacov. Je treba počítať so stratami, avšak pri perspektíve spoločnosti Derby Hotels Collection by tieto straty neboli také citelné. Naopak, vyriešilo by to hlavný problém v ďalšom smerovaní hotela a výrazne by to posilnilo jeho pozíciu v rámci konkurencie. Druhou možnosťou je rekonštrukcia počas čiastočného uzatvorenia hotela. Táto možnosť síce zaručuje výrazne nižšie finančné straty, avšak riziko negatívneho dopadu na obsadenosť hotela v počiatočnom období je príliš vysoké.

Vyhodnotenie situácie hotela z mojej strany bolo zväžené vedením hotela. Hlavné rozhodnutia však v konečnom dôsledku ostávajú v rukách top managementu Derby Hotels Collection. Verím, že moje návrhy zaujmú aj top management a budú aspoň čiastočnou inšpiráciou pre ďalšie zmeny, ktoré povedú k zlepšeniu ponuky produktov a služieb a k vyššej prosperite i ziskovosti hotela v budúcnosti.

Cieľ bakalárskej práce bol splnený. V jednotlivých kapitolách sú uvedené použité analýzy, z ktorých vyplynuli následné návrhy a odporúčania. Tie by mohli viesť k upevneniu pozície hotela na trhu v rámci konkurencie a skvalitneniu ním poskytovaných služieb zákazníkom.

POUŽITÉ ZDROJE

BERÁNEK, J., KOTEK P., *Řízení hotelového provozu*. 4. Propracované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007, ISBN 978-80-86724-30-0

JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014, ISBN 978-80-247-5037-8

JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing s. r. o. 2009, ISBN 978-80-247-3247-3

JAKUBÍKOVÁ, D., *Marketing v cestovním ruchu*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s.. 2012, ISBN 978-80-247-4209-0

KOTLER, P., ARMSTRONG G., *Marketing*. 14. vydanie. Naucalpan de Juárez, Mexiko. 2012, ISBN VEerzia e-book 978-607-32-1421-6

KOTLER, P., ARMSTRONG G., SAUNDERS J., WONG, V. *Principles of Marketing*. Second European edition. Milan: Prentice Hall Europe inc., 1999, ISBN 0-13-262254-8

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., *Principles of marketing*. 10th edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, USA: 2004, ISBN 10: 0131018612, ISBN 13: 9780131018617

KOTLER, P., BOWEN, J. T., MAKENS, J. C., *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Saddle River, N.J. ; London: Pearson Prentice-Hall, 2006 ISBN 978-01-320-1773-2

KOTLER, P., *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Eighth edition. Prentice Hall 1993, ISBN13: 978-01-372-2851-5

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

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1998. 592 S. ISBN 0-684-84146-0

REY MANUEL, *Fundamentos de Marketing turístico*. Madrid: Editorial Síntesis, s. a., 2004, ISBN 84-9756-209-7

SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W., *Marketing očima světových manažerů*. Praha: Computer Press, 2006, ISBN 80-251-1273-X

VAŠTIKOVÁ, M., *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. Aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2014, ISBN 978-80-247-5037-8

WEBOVÉ ZDROJE

72 Marketing Definitions - Heidi Cohen. *Heidi Cohen - Actionable Marketing Guide* [online]. Copyright © 2017 [cit. 21.03.2017]. Dostupné z: <http://heidicohen.com/marketing-definition/>

Customer Importance in Marketing | Chron.com. *Small Business - Chron.com* [online]. Copyright © Copyright 2017 Hearst Newspapers, LLC [cit. 19.03.2017]. Dostupné z: <http://smallbusiness.chron.com/customer-importance-marketing-22741.html>)

Derby Hotels Collection - Hoteles de diseño y urbanos en las principales capitales europeas. *Hoteles Urbanos en Barcelona, Madrid, Londres y París - Derby Hotels Collection* [online]. Copyright © 2017 Derby Hotels Collection [cit. 09.04.2017]. Dostupné z: <http://www.derbyhotels.com/quienes-somos/>

Ekonomická encyklopédia EuroEkonom.sk - EuroEkonom.sk [online]. Copyright © [cit. 23.03.2017]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/download2/diplomovka-teoria-marketing/Teoria-Diplomova-praca-Marketingovy-vyskum.pdf>

El turismo, un nuevo fenómeno mundial. *Rutas Viajeras* [online]. Dostupné z: <http://www.rutasviajeras.com/articulo.php?ID=827>

Porterův model. *Homepage* [online]. Copyright © 2014 [cit. 21.03.2017]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>

Spa Hotel Claris Barcelona 5* Gran Lujo | WEB OFICIAL. *Spa Hotel Claris Barcelona 5* Gran Lujo | WEB OFICIAL* [online]. Copyright © Derby Hotels Collection [cit. 09.04.2017]. Dostupné z: <http://www.hotelclaris.com/#!es/el-hotel/>