

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA

Bakalárske kombinované štúdium
2009 - 2012

BAKALÁRSKA PRÁCA

Michal Tatík

Organizácia manažmentu hotela Flóra

Praha 2012

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

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITÄT PRAG

Bachelor kombinierte Studium

2009 - 2012

BACHELORARBEIT

Michal Tatík

Managementorganization des Hotels Flóra

Prag 2012

Leiter der Bachelorarbeit:

Doc. Ing. Dušan Chlapík, Csc.

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Trenčíne, dňa 27.03.2012

Michal Tatík

Pod'akovanie

Ďakujem školiteľovi Doc. Ing. Dušanovi Čapíkovi, Csc. za odbornú pomoc pri zostavovaní bakalárskej práce. Zároveň ďakujem Mgr. Kataríne Pilkovej, riaditeľke úseku marketingu Hotela Flóra za poskytnutie cenných informácií a konzultovanie záverov bakalárskej práce.

ANOTÁCIA

Bakalárska práca sa zaoberá aktuálnym stavom v hotelierstve, presnejšie na príklade trojhviezdičkového hotela, ponukou a kvalitou jeho služieb, smerovaním a uplatnením na trhu. V teoretickej časti sa práca zameriava na vymedzenie pojmov, ktoré sú pre podnikanie v cestovnom ruchu, resp. v hotelierstve kľúčové. V praktickej časti je zameraná na hotel Flóra v Trenčianskych Tepliciach. Práca špecifikuje komplexné služby hotela, ktoré sú v konečnom dôsledku hodnotené klientom. Na základe dotazníka ich klient hodnotí, z čoho vychádzajú návrhy na riešenie prípadných nedostatkov, či problémov.

Kľúčové slová

Cena, hotel, klient, kvalita, manažment, produkt, služba, úroveň

ANNOTATION

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema Hotel und deren Dienstleistungen. Am Beispiel eines drei Sterne Hotels wird die Qualität und die Vielfältigkeit von Dienstleistungen im Hotel sowie die Art der Präsentation beim Marktauftritt analysiert. Die Arbeit umfaßt einen theoretischen- und einen praktischen Teil. Im theoretischen Teil werden die Schlüsselkonzepte von Unternehmen im Reiseverkehrs- und Hotelwesen betrachtet und definiert. Der praktische Teil führt den konkreten Nachweis am Hotel Flóra in Trenčianske Teplice. Es wird ein Überblick über die angebotenen komplexen Dienstleistungen des Hotel's gegeben. Anhand von eingegangenen Gästefragebögen wird analysiert, welche Mängel und Probleme vorhanden sind. Die Erkenntnissen aus den Gästefragebögen dienen als Grundlage für Lösungsvorschläge und Verbesserungen sowie als Managementinstrument für die Beseitigung mangelhafter Details im Hotel. Diese Arbeit führt den Nachweis, dass die Beseitigung von Mißständen die Erhöhung des Niveaus, der Qualität und der Preise zur Folge hat.

Schlüsselworte

Preis, Hotel, Klient, Qualität, Management, Produkt, Dienstleistung, Niveau

OBSAH

ÚVOD	9
1 CHARAKTERISTIKA SÚČASNÉHO STAVU RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	11
1. 1 Manažment cestovného ruchu	11
1.1.1 Vývoj a podstata manažmentu.....	12
1.1.2 Osobitosti manažmentu cestovného ruchu	12
1. 2 Hotelierstvo ako súčasť cestovného ruchu	13
1.2.1 Hotel ako ubytovacie zariadenie cestovného ruchu	14
1.2.2 Hotelový manažment.....	16
1.2.3 Organizačná štruktúra hotela.....	17
1. 3 Manažment produktu hotela.....	18
1.3.1 Kvalita produktu.....	20
1.3.2 Hodnotenie kvality produktu hotela	23
1. 4 Spokojnosť zákazníka	24
1.4.1 Starostlivosť o zákazníka v hoteli	25
1.4.2 Spokojnosť zákazníka v hoteli	26
1. 5 Faktory spokojnosti zákazníkov s produktom hotela.....	27
1.5.1 Produkt hotela ako faktor ovplyvňujúci spokojnosť zákazníkov	28
1.5.2 Cena ako faktor ovplyvňujúci spokojnosť zákazníkov	29
1.5.3 Personál ako faktor ovplyvňujúci spokojnosť zákazníkov.....	29
2 ANALÝZA PRODUKTU A NÁVRH NA ZLEPŠENIE RATINGU HOTELA.....	31
2. 1 Charakteristika hotela Flóra	31
2.1.1 Zameranie hotela Flóra.....	32
2.1.2 Vybavenie hotela Flóra	32
2. 2 Produkt hotela Flóra	36
2.2.1 Tvorba produktu hotela Flóra.....	36
2.2.2 Aktuálne produkty hotela Flóra.....	37
2.2.3 Cena produktu hotela Flóra	39

2. 3 SWOT analýza hotela Flóra	40
2. 4 Analýza spokojnosti zákazníkov s produktom hotela Flóra	41
2.4.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu	43
2. 5 Návrh riešenia skvalitnenia služieb a zvýšenie konkurencieschopnosti hotela	50
ZÁVER.....	55
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	56
ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV	58
ZOZNAM PRÍLOH	59

ÚVOD

Problematika slabej konkurencieschopnosti slovenských ubytovacích zariadení, hotelov a penziónov bola v posledných rokoch umocnená vstupom Slovenska do Eurozóny. Samozrejme, vplyv novej meny mal veľmi negatívne dopady na náklady spojené s prevádzkou ubytovacích zariadení. Hotel využíva v rámci svojej prevádzky množstvo dodávateľov doplnkových služieb, ktorí majú veľký vplyv na konečnú cenu, ktorá buď je, alebo nie je pre klienta akceptovateľná. Veľká možnosť ako sa dokázať na trhu presadiť, je maximálne využitie vlastného potenciálu. Pokiaľ sa nachádza daný hotel v mieste, kde je hotelov s podobným zameraním a kategorizáciou viacej, musí hotel brať ohľad na všetky detaily a pokúsiť sa o smer, ktorým by na trhu dokázal preraziť a odlíšiť sa od ostatných konkurentov. Základom každého hotela je hotelový personál, ktorý vytvára u klienta veľkú časť celkového dojmu a v mnohých prípadoch vyplňa a nahrádza niektoré finančne náročné služby a nedostatky.

Podnikanie v cestovnom ruchu je veľmi kreatívna a zodpovedná práca, nakoľko sa pracuje s klientami, s ľuďmi. Je to však aj jedno z najnáročnejších odvetví, nakoľko ľudia cestujú na dovolenku – do hotela s túžbou naplnenia snov. Splniť klientovi jeho predstavy a sny nie je najľahšie poslanie, no pokiaľ sú hotelieri vo svojom obore šikovní a kreatívni, dá sa predpokladať, že sú väčšinou odmenení tou najvyššou mierou a tým je spokojnosť klientov, ich úsmev, ich poďakovanie. Nepísaným pravidlom v hotelierstve je, že pokiaľ je odmena v podobe úsmevu klienta, príde minimálne ešte jedenkrát alebo sa z neho stane stály klient, čo je pre celý hotel známka najvyššia.

Nakoľko som v hoteloch v rámci Európy strávil niekoľko rokov, rozhodol som sa pre teoretické vymedzenie chýb a postupov k ich odstráneniu na príklade môjho obľúbeného hotela Flóra v Trenčianskych Tepliciach. Cieľom práce je pomocou dotazníkovej formy a analýzy SWOT získať prehľad o úrovni služieb v hoteli a následne sa pokúsiť o riešenie danej problematiky. Dotazníková forma je jednou z ciest, ako sa dostať k čo najpresnejším a

najúprimnejším odpovediam od klientov, nakoľko je anonymná. Samozrejme nesie aj určité riziká, že časť klientov nemusí dotazníku pripisovať dostatočnú vážnosť, čím sa môžu informácie uvedené v ňom odlišovať od jeho reálnej mienky. Analýza SWOT napomáha k upresneniu a vymedzeniu silných a slabých stránok hotela a jeho služieb.

Celkové navrhované riešenia sú ľahko implementovateľné v praxi, nakoľko nie sú mierené smerom k zvyšovaniu celkových nákladov na prevádzku hotela. Cieľom je zmena určitých pravidiel, ktorej následkom by bola celkovo zvýšená návštevnosť daného hotela.

1 CHARAKTERISTIKA SÚČASNÉHO STAVU RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

1.1 Manažment cestovného ruchu

Manažment cestovného ruchu predpokladá osvojenie základných poznatkov manažérskeho myslenia a konania. Táto činnosť je v podnikateľskej sfére nevyhnutá a znižuje riziko neúspechu rozvoja aktívnej podnikateľskej činnosti. V oblasti manažmentu cestovného ruchu je potrebné rešpektovať charakteristické znaky podnikania v podmienkach 21. storočia, ktorými sú: rast konkurencie, rast iniciatívy, aktivity a dravosti podnikateľov a internacionalizácia podnikania (GÚČIK a kol. 2010, s. 5). Predovšetkým rast konkurencie poháňa podnikateľov v oblasti cestovného ruchu vpred a vďaka konkurencii neustále napredujú a vyvíjajú enormnú snahu zlepšiť svoje služby. Častokrát je práve konkurenčný podnik hlavným dôvodom na zvýšenie aktivít v oblasti podpory predaja. Rast konkurencie v podmienkach cestovného ruchu prináša konečnému spotrebiteľovi pozitíva v podobe aktívnejšej snahy podnikateľov, z ktorej vyplýva zvýšenie kvality poskytovaných služieb, resp. zníženie cien produktov cestovného ruchu. Na manažérov cestovného ruchu sú kladené neustále vyššie a vyššie požiadavky, ktoré sú dôsledkom spomínaného rýchleho rastu konkurenčného prostredia. V rámci internacionalizácie podnikania sa stáva pre manažérov cestovného ruchu znalosť minimálne jedného cudzieho jazyka na komunikačnej úrovni samozrejmosťou. Pre manažérov cestovného ruchu je tiež dôležité osvojiť si poznatky z teórie manažérskej praxe zo štátov s rozvinutým cestovným ruchom. Tieto poznatky si však nestačí len osvojiť, ale ich popri aplikácii aj korigovať v závislosti od meniacich sa vnútorných a vonkajších podmienok prostredia u nás. Práve z týchto dôvodov je nevyhnutné, aby manažér cestovného ruchu disponoval

nielen požadovanými znalosťami, ale aj určitými osobnostnými danosťami a vlastnosťami.

1.1.1 Vývoj a podstata manažmentu

Manažment predstavuje odbornú disciplínu s potrebou riadiť kolektívnu prácu. V minulosti bol označovaný aj ako vedecké riadenie, škola ľudských vzťahov, správne riadenie či ako byrokratická organizácia riadenia. V 20. storočí sa ešte zvýraznil jeho interdisciplinárny charakter, najmä vďaka aplikácii nových vied ako kybernetika, všeobecná teória systémov, operačná analýza, ale aj uplatňovanie počítačov. Doposiaľ sa v rámci teórie manažmentu sformovali dva základné prístupy k manažmentu a to tzv. západný a japonský. Kým západný štýl je založený na individualizme, japonský sa výrazne opiera o tradičné princípy riadenia a kolektivismus (GÚČIK a kol., 2010, s. 7 – 8).

1.1.2 Osobitosti manažmentu cestovného ruchu

Cestovný ruch je významným spoločensko-ekonomickým javom. Vo svetovom meradle patrí k trom najväčším exportným odvetviam. Predstavuje súbor činností zameraných na uspokojovanie dopytu a želaní súvisiacich s cestovaním a pobytom osôb mimo miesta trvalého bydliska, zvyčajne vo voľnom čase za účelom odpočinku, poznávania, zdravia, rozptýlenia a zábavy, kultúrneho a športového vyžitia, služobných ciest, a tak získania úžitku. Základným cieľom cestovného ruchu je uspokojovanie potrieb a želaní cieľových skupín. Je nevyhnutné spomenúť, že nie všetky organizačné jednotky v oblasti cestovného ruchu sú samostatne hospodáriacimi organizáciami, ktorých ekonomickým cieľom je dosahovanie zisku, ale niektoré organizačné jednotky poskytujú aj verejno-prospešné služby a ich činnosť sa financuje aj z verejných zdrojov. Uspokojovanie potrieb cieľových

skupín návštevníkov sa musí dosiahnuť v podmienkach trvalo udržateľného rozvoja.

Manažment cestovného ruchu predstavuje rozvíjanie podnikateľsky orientovaného správania sa organizácií. Medzi osobitosti manažmentu cestovného ruchu patria (GÚČIK a kol., 2010, 8):

- ponuka jednotlivých služieb a súboru vzájomne komplementárnych služieb,
- sekundárna ponuka odvodená z primárnej ponuky,
- kooperácia producentov a sprostredkovateľov služieb v území,
- manažment sezónnych výkyvov pri využívaní kapacít,
- nároky na manažment ľudských zdrojov,
- manažment organizácií a cieľových miest,
- marketing organizácií a cieľových miest,
- výchova obyvateľstva k podpore a rozvoju cestovného ruchu,
- manažment zákazníka,
- územné plánovanie.

1.2 Hotelierstvo ako súčasť cestovného ruchu

Odvetvie cestovného ruchu rozlišuje niekoľko základných sektorov služieb, ktoré vytvárajú produkt cestovného ruchu určitej destinácie a zabezpečujú jeho distribúciu konečnému zákazníkovi. Ubytovanie a stravovanie je považované za jednu z najdôležitejších a najzákladnejších zložiek produktu cestovného ruchu (BOROVSKÝ, SMOLKOVÁ, NIŇAJOVÁ, 2008, s. 76). Hotelierstvo je neoddeliteľnou súčasťou cestovného ruchu, nakoľko poskytovanie ubytovacích a stravovacích služieb je práve v jeho kompetencii. Pokladá sa za pododvetvie cestovného ruchu a odbor hospodárskej činnosti. Súvisí s činnosťou hotelov a ďalších ubytovacích zariadení.

Hotelierstvo a cestovný ruch sa navzájom ovplyvňujú. Podľa Gúčika existujú medzi nimi vzájomné vzťahy a dvojaká závislosť (GÚČIK, 2004, s. 94):

- závislosť cestovného ruchu od hotelierstva – bez hotelierstva nemôže existovať a rozvíjať sa pobytový cestovný ruch,
- závislosť hotelierstva od cestovného ruchu – cestovný ruch je faktorom využívania kapacít hotelierstva a jeho rozvoja .

Hotelierstvo plní nezastupiteľné úlohy pri tvorbe ponuky na trhu cestovného ruchu. Cestovný ruch vystupuje vo vzťahu k hotelierstvu ako nositeľ dopytu po ubytovacích, stravovacích a doplnkových službách. Cestovný ruch očakáva od hotelierstva uspokojenie individuálnych potrieb zákazníka. Potreby, ktorých nositeľom je hosť, sú podľa Gúčika (GÚČIK, 2004, s. 94) nasledovné: fyziologické (napr. nocľah, strava), sociálne (napr. uznanie), resp. psychologické potreby (napr. seberealizácia). Ciele, pre ktoré hosť prichádza do hotela, sú nevyhnutnosť (napr. prenocovanie, stravovanie), voľný čas (napr. dovolenka, dobrodružstvo, kultúra, zážitok, sebazdokonaľovanie), zdravie (napr. oddych, relax, liečenie, zdravý životný štýl), obchod (napr. služobná cesta, účasť na kongrese, výstave alebo seminári) a iné.

Hotelierstvo ako odbor hospodárskej činnosti má pozitívny vplyv na tvorbu hrubého domáceho produktu, daňové príjmy, zamestnanosť a vyrovnávanie medziregionálnych rozdielov. Okrem toho stimuluje činnosť v nadväzujúcich odvetviach a službách v štáte i regióne.

1.2.1 Hotel ako ubytovacie zariadenie cestovného ruchu

Ubytovacie zariadenia poskytujú ubytovacie služby. Ubytovacie služby súvisia s pobytovou stránkou cestovného ruchu. Umožňujú prenocovanie alebo prechodné ubytovanie účastníkov cestovného ruchu. Podľa Gúčika predstavujú ubytovacie služby: „súbor na seba nadväzujúcich činností, súvisiacich

s poskytnutím prechodného ubytovania, obvykle väčšiemu počtu hostí mimo miesta ich trvalého bydliska“ (GÚČIK, 2006, s. 192).

Cestovný ruch kladie špecifické požiadavky na ubytovacie služby tým, že ovplyvňuje vznik a rozvoj jednotlivých druhov ubytovacích zariadení. Okrem ubytovacích služieb poskytujú ubytovacie zariadenia aj stravovacie a doplnkové služby, ktoré s pobytom hostí v ubytovacom zariadení súvisia. Ide o poskytovanie širokej palety doplnkových služieb ako napr. podávanie informácií, úschova batožiny, budenie hostí, požičiavanie spoločenských hier, úschova cenností a pod., ktoré vytvárajú podmienky na uspokojovanie cieľa (motívu) účasti na cestovnom ruchu. Ubytovacie zariadenia nie sú cieľom účasti na cestovnom ruchu, ale ponukou služieb podstatne ovplyvňujú voľbu cieľového miesta účastníkov cestovného ruchu.

Najzložitejším ubytovacím zariadením v hotelierstve je **hotel**. „Hotel je ubytovacie zariadenie slúžiace na prechodné ubytovanie hostí, ktoré má viac ako desať izieb. Host'om poskytuje okrem ubytovania a stravovania aj doplnkové služby, zábavné a spoločenské služby, služby obchodne cestujúcim a rekreačno-športové služby na aktívne trávenie voľného času“ (VYHLÁŠKA Ministerstva hospodárstva č. 277/2008, §4).

Hotel ako samostatné zariadenie na ubytovanie cestujúcich sa v Európe objavuje na prelome 18. a 19. storočia. Slovo hotel, prevzaté od Francúzov, sa začalo objavovať vo všetkých častiach Európy začiatkom 19. storočia. Jeho vznik sa spája s označením šľachtického domu v meste alebo s veľkým domom zámožného občana. Prvé hotely poskytovali služby najmä bohatým cestujúcim a kúpeľným host'om. Rozvoj železnice, neskôr automobilizmu a cyklistiky, vyvolal vznik nových druhov ubytovacích zariadení – motelov, botelov, penziónov a iných. V druhej polovici 20. storočia nastal vo svete nebyvalý rozmach hotelov – zvláštnosťou nie sú hotely, ktoré majú niekoľko tisíc lôžok (GÚČIK, 2004, s. 95).

Hotel je základnou podnikateľskou jednotkou v hotelierstve. V odbornej literatúre i v praxi existuje celý rad kritérií, podľa ktorých možno určiť typy hotelov. Podľa Novackej možno členiť hotely (NOVACKÁ, 2004,s. 35):

1. **podľa funkcie** rozlišujeme hotely poskytujúce ubytovacie, stravovacie a doplnkové služby a hotely garni, ktoré poskytujú len ubytovacie služby, prípadne raňajky.
2. **podľa umiestnenia** môžeme hotely členiť na mestské hotely, kúpeľné hotely, horské hotely, letiskové hotely, prímorské hotely, plážové hotely, botely a rotely.
3. **podľa určenia** delíme hotely na rekreačné hotely, wellness hotely, kongresové hotely, mládežnícke hostely a športové hotely.
4. **podľa veľkosti** sa hotely členia na malé hotely (do 100 lôžok), stredne veľké hotely (od 101 do 250 lôžok) a veľké hotely (nad 250 lôžok).

Hotely sa zaraďujú podľa stupňa vybavenosti, rozsahu a kvality poskytovaných služieb do tried označených jednou hviezdičkou až piatimi hviezdičkami.

1.2.2 Hotelový manažment

Úroveň hotelového manažmentu významným spôsobom ovplyvňuje kvalitu ubytovacích, stravovacích a doplnkových služieb poskytovaných v hoteli. Manažéri hotelov by preto mali venovať zvláštnu pozornosť vymedzeniu cieľov a ich realizácii. Hotelový manažment predstavuje osobitnú skupinu ľudí, ktorí plnia manažérske funkcie na jednotlivých úrovniach riadenia hotela. Ide o vrcholový manažment, stredný manažment a nižší manažment.

Hotelový manažment sa zameriava na plnenie ekonomických, sociálnych, ekologických a technologických cieľov. Hlavným cieľom hotelového manažmentu zostáva maximalizácia zisku hotela prostredníctvom uspokojovania potrieb hostí po prechodnom ubytovaní a sprostredkovanie komplexného zážitku hosťom. „Funkcie hotelového manažmentu predstavujú

sústavu nadväzných a vzájomne sa podmieňujúcich manažérskych procesov a činností, zameraných na koordináciu zdrojov hotelového manažmentu v zmysle dosahovania vymedzených cieľov“ (JANÍČKOVÁ, MAKOVNÍK, ŠEBOVÁ, 2006, s. 7).

Základné funkcie hotelového manažmentu sú podľa Janíčkovej, Makovníka a Šebovej nasledovné (JANÍČKOVÁ, MAKOVNÍK, ŠEBOVÁ, 2006, s. 7):

- **plánovanie** – proces vymedzenia cieľov, ktoré umožňuje hotelu prispôsobovať sa zmenám a súčasným trendom konkurenčného prostredia trhu cestovného ruchu,
- **organizovanie** – proces racionálnej koordinácie pracovných činností na báze spolupráce,
- **personálne zabezpečenie** – proces výberu ľudí, ktorí disponujú schopnosťami vhodnými na dosahovanie vymedzených cieľov,
- **vedenie ľudí** – proces bezprostredného pôsobenia manažmentu na zamestnancov, motivovanie zamestnancov k vyšším výkonom,
- **kontrolovanie** – proces overovania a regulácie výkonu pracovných činností, ktorý zabezpečuje zisťovanie, porovnávanie a hodnotenie skutočného stavu a vymedzených plánov a cieľov.

1.2.3 Organizačná štruktúra hotela

Organizačnú štruktúru možno definovať ako určitý druh mechanizmu, ktorého cieľom je koordinácie a riadenie aktivít a činností jednotlivých členov organizácie. Organizačná štruktúra umožňuje efektívne realizovať jeho činnosti a racionálne využívať jednotlivé zdroje (personálne, finančné i materiálne), ktoré má k dispozícii. Je veľmi dôležité, aby organizačná štruktúra hotela bola flexibilná a dokázala sa prispôbiť neustálym zmenám vo vonkajšom prostredí hotela. Patúš a Gúčik tvrdia, že organizačná štruktúra hotela „je odrazom efektívneho riadenia produkcie a ponuky hotelového produktu“ (PATÚŠ, GÚČIK, 2005, s. 31).

Každý hotel je taký dobrý, ako dobre prebieha riadenie všetkých procesov a ako dobrí sú pracovníci organizácie. Organizačná štruktúra stredne veľkého hotela je tvorená z nasledujúcich úsekov (KŘÍŽEK, NEUFUS, 2011, s. 30):

- **stravovací úsek** – šéfkuchár, výrobné strediská, vedúci odbytových stredísk, odbytové strediská, vedúci skladu, sklady, vedúci banketového oddelenia, banketová prevádzka, stewarding,
- **front office** – recepcia, rezervácia, halové služby, concierge, sekretárske služby,
- **housekeeping** – upratovanie izieb, práčovňa,
- **sales & marketing** – sales manažér, public relations, event manažér,
- **technický úsek** – údržba, externé firmy, parkovisko, zeleň,
- **personálny úsek** – mzdy, tréning, outsourcing,
- **ekonomický úsek** – účtáreň, nákup, správa majetku, pokladňa.

Na vrchole tejto hierarchie je generálny riaditeľ hotela spolu so svojou asistentkou, právnikom a IT manažérom. Výsledkom činnosti všetkých uvedených úsekov je produkt hotela.

1.3 Manažment produktu hotela

Podľa Gúčika je produkt „komplexný súbor zážitkov, ktoré uspokojujú potreby zákazníkov“ (GÚČIK, 2004, s. 66). Z pohľadu marketingu je to „celková ponuka zákazníkov, teda nielen „podstata“ produktu, ktorá je príčinou nákupu, ale aj ostatné okolnosti, ktoré kúpu sprevádzajú. Tento pojem zahŕňa fyzické predmety, t. j. hmotné výrobky, služby, myšlienky, osoby alebo miesta, ktoré sa vyznačujú materiálnymi a nemateriálnymi atribútmi, ktoré jednotlivci alebo organizácie považujú za potrebné, hodnotné, uspokojujúce potreby. V prípade podniku služieb je takýmto produktom samotná sluba, ktorá je nositeľom hodnoty a úžitku pre zákazníka“ (CIBÁKOVÁ, RÓZSA, CIBÁK, 2008, s. 135).

Produkt hotela tvoria základné a doplnkové služby.

Základné služby zahŕňajú ubytovacie a stravovacie služby. Host' ich považuje za samozrejmé. Obvykle sa produkujú a realizujú priamo v ubytovacom zariadení. Ubytovacie služby zahŕňajú potrebné vybavenie izieb, upratovanie, hygienu, odstraňovanie porúch a pod. Stravovacie služby zahŕňajú formy stravovania, pestrosť stravy, možnosť diétného stravovania a hygienu.

Doplnkové služby sa stávajú určujúcimi – nosnými službami pri výbere ubytovacieho zariadenia.

Gúčik rozlišuje z hľadiska tvorby produktu len tri úrovne produktu hotela – všeobecný produkt, očakávaný produkt a širší produkt (GÚČIK, 2004, s. 66). Naopak, Cibáková, Rózsa a Cibák charakterizujú až päť úrovní produktu hotela (CIBÁKOVÁ, RÓZSA, CIBÁK, 2008, s. 126):

Základný produkt – jadro služby predstavuje základnú úroveň poskytovania určitého druhu služby. Túto považujú hostia za samozrejmosť.

Všeobecný produkt predstavuje už napr. konkrétne lôžko v kúpeľnom podniku, ktoré ponúka zákazníkovi určité vybavenie.

Očakávaný produkt predstavuje základnú úroveň služby a súhrn podmienok, ktoré súvisia s očakávaním zo strany spotrebiteľa.

Rozšírený produkt je hlavnou oblasťou diferenciacie ponuky zo strany jednotlivých podnikov služieb, prostredníctvom ktorého môže podnik služieb prekonať očakávania zákazníkov a vyvolať u nich vysokú spokojnosť s poskytnutými službami.

Potenciálny produkt zahŕňa všetky možné pridané hodnoty a zmeny produktu, ktoré existujú a z ktorých si majú možnosť vybrať jednotliví užívatelia danej služby. Tvorba tejto úrovne produktu si vyžaduje značnú tvorivosť a originalitu zo strany podniku služieb .

Keďže produkt je komplexný súbor zážitkov, ktoré uspokojujú potreby zákazníkov, pri jeho tvorbe je nevyhnutné, aby podnikateľ – hotelier najskôr rozpoznal jadro zákazníkových potrieb, ktoré má produkt uspokojiť. Potom môže navrhnúť očakávaný produkt a nájsť spôsoby jeho ďalšieho rozšírenia

(pracovníci, prostredie, atmosféra, pohostinnosť a pod.). Produkt musí byť v súlade s jeho cenou, aby splnil očakávania zákazníka. Len takto je možné utvoriť súhrn zážitkov, ktoré najlepšie uspokojia zákazníka (GÚČIK, 2004, s. 66).

Balíky služieb

Hotel ponúka produkt, a to ako jednotlivú službu, ale stále častejšie ako súbor služieb. Novým typom ponuky produktu hotela sa stáva spájanie veľkého počtu doplnkových služieb do tzv. **balíkov služieb** (package). Packaging predstavuje marketingovú techniku, ktorej výsledkom je tvorba komplexného produktu hotela. Takýto produkt je tvorený zo súboru jednotlivých služieb a zostavený do konkrétneho programu. (MICHALOVÁ a kol., 2001, s. 312). Cieľom balíka služieb je prilákanie čo možno najväčšieho počtu zákazníkov a ich uspokojenie. Z tohto dôvodu je potrebné balíky prispôbovať požiadavkám a potrebám zákazníkov a neustále ich podľa želania klientov obmieňať a inovovať. Balíky služieb sú pre zákazníkov populárne a veľmi žiadané, lebo „poskytujú väčšie pohodlie, znamenajú vyššiu hospodárnosť, uspokojujú špeciálne záujmy, zabezpečujú trvalú kvalitu služieb“ (SLÁDEK, 2003, s. 545).

Súčasťou balíka služieb sú *základné služby* za pevnú cenu a *doplnkové služby* s presnými cenovými údajmi, ktoré si môže hosť podľa potreby dokúpiť. Balíky služieb sú tiež veľmi vhodnými prostriedkami pre zvýšenie využitia kapacity hotela v slabších obdobiach (GÚČIK, 2004, s. 94).

1.3.1 Kvalita produktu hotela

Kvalita služieb v cestovnom ruchu je jedným z najdôležitejších prvkov jeho rozvoja. V súčasnosti predstavuje tiež veľkú konkurenčnú príležitosť.

Kvalitu produktu hotela určuje kvalita poskytovaných služieb. Tú možno charakterizovať ako „schopnosť poskytovateľa služby vytvoriť požadovaný výkon na určitej úrovni za účasti zákazníka a podľa jeho očakávaní. To

znamená, že požiadavky na kvalitu služby určuje zákazník, ktorý si všíma najmä prostredie pri poskytovaní služby, schopnosť poskytnúť sľúbenú službu spoľahlivo a presne, prístup k zákazníkovi, kvalifikovanosť personálu, pripravenosť a schopnosť riešiť jeho individuálne želania. Snahou poskytovateľa služby musí byť zvýšenie spokojnosti zákazníka tým, že vyhovie jeho požiadavkám“ (GÚČIK, 2006, s. 88).

Karkalíková rozdeľuje požiadavky na kvalitu z pohľadu (KARKALÍKOVÁ, 2007, s. 27):

- zákazníka,
- konkurencie,
- poskytovateľa služieb .

Požiadavky na kvalitu služieb z pohľadu zákazníka sú spojené s individuálnymi potrebami host'a, ktoré nie je možné dostatočne presne predvídať. Na hodnotenie kvality služieb zákazníkom sa využívajú znaky služieb ako dôveryhodnosť, zdvorilosť, dostupnosť, prístup, vlastná skúsenosť, bezpečnosť, komunikácia, atď.. Zákazníci pri hodnotení kvality služieb neberú do úvahy len samotnú službu, ale predovšetkým spôsob, akým bola služba poskytnutá. Z toho vyplýva, že spôsob poskytnutia služby tvorí súčasť jej kvality. Zákazníci hodnotia kvalitu služby podľa toho, čo dostali, v porovnaní s tým, čo očakávali. Nemožno však ignorovať skutočnosť, že hodnotenie kvality služby zo strany zákazníka je ovplyvnené jeho subjektívnymi a individuálnymi potrebami a predstavami (KARKALÍKOVÁ, 2007, s. 27). Problematikou požiadaviek hostí na kvalitu produktu hotela sa zaoberajú aj Beránek a Kotek. Tvrdia, že hostia hodnotia kvalitu podľa vlastných subjektívnych kritérií, akými sú dostupnosť, komfort, priestrannosť, pomer hodnoty a ceny, zodpovedajúce služby a primeraný výber (BERÁNEK, KOTEK, 2003, s. 45). Cibáková, Rózsa a Cibák sa zhodujú s Beránkom a Kotkom na tom, že kvalita je stredobodom pozornosti hostí. Na rozdiel od Beránka a Kotka však vidia spektrum kritérií zákazníkov omnoho širšie. Za

subjektívne kritériá, podľa ktorých hostia hodnotia kvalitu, považujú okrem iného napr. aj prístupnosť, komunikáciu, zdvorilosť, spoľahlivosť, bezpečnosť a najmä chápanie a znalosť zákazníka - zamestnanci sa snažia poznať potreby zákazníka a venovať im individuálnu pozornosť (CIBÁKOVÁ, RÓZSA, CIBÁK, 2008, s. 133).

V súčasnosti je pojem kvality vytváraný prevažne požiadavkami hostí. Kvalita v dnešnom zmysle slova nie je to absolútne najlepšie, ale to najlepšie, za čo je zákazník ochotný a schopný zaplatiť a čo uspokojí jeho potreby a očakávania. Pre poskytovanie kvalitných služieb je potrebné, aby bolo vedenie hotela informované o potrebách a požiadavkách hostí a aby prostredníctvom poskytovaných služieb boli potreby hostí uspokojované na najvyššej možnej úrovni, pretože vieme, že spokojnosť zákazníka v konečnom dôsledku ovplyvní najhoršia, teda najmenej kvalitná služba.

Požiadavky na kvalitu služieb z pohľadu konkurencie sú vyjadrením politiky kvality organizácie, ktorá určuje, ako sa má poskytovateľ služieb vyprofilovať v porovnaní s konkurentmi, aby v čo najväčšej možnej miere dokázal uspokojiť potreby hostí. Preto je možné kvalitu poskytovaných služieb definovať ako stratégiu konkurenčnej výhody. Podniky v snahe získať konkurenčné výhody sa snažia predvídať budúce očakávania zákazníkov, aby poskytovaná služba prevýšila ich očakávania, čo by v konečnom dôsledku znamenalo spokojnosť hostí (KARKALÍKOVÁ, 2007, s. 28).

Požiadavky na kvalitu z pohľadu poskytovateľa služieb sú spojené predovšetkým s potrebou klásť dôraz na také vlastnosti služieb ako sú nemateriálnosť, variabilita a neskladovateľnosť. Nemateriálnosť služby sťažuje kontrolu kvality a spôsobuje problémy prezentácie a vizuálneho vnímania služby. Pri poskytovaní služieb je potrebná komunikácia pracovníkov so zákazníkmi (KARKALÍKOVÁ, 2007, s. 28 - 29).

Mnohé podniky cestovného ruchu si začínajú uvedomovať, že najdôležitejšou zložkou budovania kvality sú zamestnanci. Aj keď priamo netvorí produkt hotela, sú dôležitým faktorom, ktorý dokáže zmierniť, ale aj

znásobiť negatívny, resp. pozitívny pocit hosťa z poskytnutej služby. Vo všeobecnosti platí, že ak aj zákazník nebol spokojný s úrovňou poskytnutej služby, ale stretol sa s priateľským, ochotným a zdvorilým personálom, nebude túto službu v konečnom dôsledku hodnotiť negatívne. V súvislosti s týmto zistením sa v súčasnosti kladie dôraz predovšetkým na výber personálu. Politika každého hotela musí brať do úvahy fakt, že konečná spokojnosť alebo nespokojnosť hosťa je veľmi úzko spojená s ľudským faktorom – teda zamestnancami. Niektoré špičkové hotely posunuli tieto hranice ešte ďalej. Sú natoľko uvedomé, že vychádzajú z presvedčenia, že ich vzťah k zamestnancom sa odráža vo vzťahu zamestnancov k hosťom. Preto pravidelne zisťujú a monitorujú spokojnosť nielen hostí, ale aj vlastných zamestnancov.

1.3.2 Hodnotenie kvality produktu hotela

Karkalíková tvrdí, že hodnotenie kvality služieb sa môže uskutočniť nasledovne (KARKALÍKOVÁ, 2007, s. 30):

- **hodnotenie kvality pomocou objektívnych kritérií** – patria sem objektívne kontrolovateľné, resp. merateľné kritériá ako sú: miesto poskytovania služby, dĺžka čakania spotrebiteľa, čas poskytovania služby, merateľný účinok služby, parametre realizovaných výsledkov a pod.
- **hodnotenie kvality pomocou subjektívnych kritérií** – ide o posudzovanie kvality služieb na základe opytovania a pozorovania zákazníkov, významné sú najmä nasledujúce zamerania výskumu: *prieskum postojev zákazníkov*, ktorý sa uskutočňuje predovšetkým prostredníctvom ankiet, ďalej je to *výskum spokojnosti*, ktorý predpokladá už určité skúsenosti hosťa s danou službou, *výskum sťažností*, ktorý je zameraný na pozorovanie správania nespokojných zákazníkov a *výskum zážitkov pri poskytovanej službe*, ktorého podmienkou je vysoká miera komunikácie medzi hosťom a poskytovateľom služieb.

Prioritou každého zariadenia má byť uspokojovanie požiadaviek zákazníkov. Zákazník nie je závislý od ubytovacieho zariadenia, ale zariadenie je závislé od zákazníka. Je dôležité uviesť si, že ak z nášho hotela odíde nespokojný zákazník, nielenže sa nikdy k nám nevráti, ale jeho nespokojnosť môže viesť k negatívnej reklame pre naše zariadenie.

Poznáme tri druhy reakcií nespokojných zákazníkov (MICHALOVÁ a kol., 2001, s. 47):

- „pasívnu,
- vlastnú aktívnu,
- verejnú aktívnu“.

Pri **pasívnej reakcii** je zákazník ochotný alebo schopný buď akceptovať, že zlyhanie služby nie je vinou poskytovateľa, alebo, že dokonca on sám je spoluzodpovedný za jej zlyhanie. V praxi je takáto reakcia ojedinelá.

Vlastná (súkromná) aktívna reakcia je pre poskytovateľa služby oveľa závažnejšia. Znamená, že zákazník zmení producenta služby a pravdepodobne povie rodine a známym o svojej nespokojnosti.

Verejná aktívna reakcia znamená otvorené sťažovanie sa zákazníka. Preto je najnebezpečnejšou reakciou hosťa na kvalitu poskytovaných služieb. Sťažovanie môže byť podané priamo (ústne, resp. písomne) alebo nepriamo, t. j. cez tretiu osobu, napr. ako sťažnosť na Združenie slovenských spotrebiteľov, Asociáciu spotrebiteľov Slovenska, Slovenskú obchodnú inšpekciu a pod. Je nevyhnutné týmto reakciám predchádzať snahou o maximálnu spokojnosť klienta.

1.4 Spokojnosť zákazníka

Súčasťou manažmentu služieb sú všeobecné zásady poskytovania služieb, ktoré tvoria jadro cieľov a úsilia manažovania ubytovacieho zariadenia. Ich

cieľom je zdokumentovať nevyhnutnosť funkcie ľudského faktora pri poskytovaní služieb v hoteli (SLÁDEK, 2003, s. 307).

1.4.1 Starostlivosť o zákazníka v hoteli

Činnosť pracovníkov hotela musí byť dokonale organizovaná. Starostlivosť o zákazníka je možné chápať ako určitý druh služieb, ktoré hotel poskytuje. Podľa Gúčika predstavujú ubytovacie služby: „Súbor na seba nadväzujúcich činností, súvisiacich s poskytnutím prechodného ubytovania, obvykle väčšiemu počtu hostí mimo miesta ich trvalého bydliska. Tieto činnosti zahŕňajú rezervovanie ubytovania, príchod hosťa, registráciu hosťa, pobyt hosťa spojený s poskytovaním služieb, zúčtovanie a odchod hosťa“ (GÚČIK, 2006, s. 192) .

Rezervovanie ubytovania

Starostlivosť o hosťa začína už v momente jeho žiadosti o rezerváciu – tá predstavuje začiatok obchodných kontaktov medzi hosťom a zariadením. Je to prvý kontakt, ktorý je pre spokojnosť hosťa veľmi dôležitý. Rezervovanie predstavuje štandardný postup, ktorý musí byť jednotný pri každom hosťovi.

Príchod hosťa

Starostlivosť o zákazníka pokračuje jeho príchodom do ubytovacieho zariadenia, kde opäť prichádza do styku predovšetkým s pracovníkmi recepcie. *Recepcia* je najdôležitejším pracoviskom celého úseku ubytovania – v nej sa vytvárajú podmienky a predpoklady pre spokojnosť hostí. Ak sa pracovník recepcie nemôže hosťovi venovať ihneď, je potrebné hosťovi oznámiť, že zakrátko sa ho ujme niekto iný. Pri príchode hosťa je veľmi dôležité urobiť všetko pre to, aby sa hosť mohol hneď po príchode ubytovať (SLÁDEK, 2003, s. 307-309).

Pobyt hosťa

Spokojnosť hosťa v ubytovacom zariadení zabezpečuje najmä chybná, ktorá má za úlohu udržiavať izby v poriadku. Udržiavanie čistoty a poriadku je základnou podmienkou kvality izby. Počas pobytu prichádza do kontaktu aj

s pracovními gastronomického úseku hotela, ktorí sú dôležitou súčasťou ubytovacieho zariadenia a majú značný vplyv na budovanie spokojnosti, resp. nespokojnosti hostí.

Odchod host'a

Odchod host'a je opäť spojený najmä s pracovníkom recepcie. Jednou z nevyhnutných požiadaviek na kvalitné služby hotela je, aby bol účet za služby vystavený v čo najkratšom čase od okamihu, kedy oň host' požiada. Pracovník recepcie má za úlohu pri odchode host'a zistiť, či bol host' s ubytovaním a poskytnutými službami spokojný.

1.4.2 Spokojnosť zákazníka v hoteli

Gúčik tvrdí, že je to jednotlivec alebo skupina, ktorá rozhoduje o spotrebe konkrétneho produktu cestovného ruchu (GÚČIK, 2006, s. 207).

Spokojnosť zákazníka je ním vnímaná úroveň splnenia jeho požiadaviek. Spokojnosť, resp. nespokojnosť je subjektívna reakcia zákazníka na poskytnuté služby. Ak zodpovedá poskytovaný výkon očakávaniu alebo ho dokonca prekračuje, dochádza k spokojnosti. Výkony, ktoré nezodpovedajú stanoveným očakávaniam, vyvolávajú negatívnu odchýlku, teda nespokojnosť.

Gúčik pritom rozlišuje (GÚČIK, 2006, s. 168):

- **uspokojenie požiadaviek zákazníka** – t. j. vnímanie a pochopenie zákazníkových očakávaní, ktoré poskytovateľ služby naplnil alebo prekročil,
 - **hodnotenie spokojnosti zákazníka** – t. j. ako zákazník chápe činnosť poskytovateľa služieb.

Spokojnosť spája dva prvky - potreby a túžby zákazníka. Spokojnosťou v podstate rozumieme stav mysle, ktorý sa môže meniť z prípadu na prípad. Zákazník často ani nevie presne definovať, čo od zariadenia očakáva, ale chce, aby to vedenie hotela pripravilo. To znamená, že zákazník sa stáva stále náročnejším, okrem „samozrejmych“ vecí očakáva niečo viac – očakáva zážitok, niečo, čo prekročí jeho očakávania a bude v konečnom dôsledku viesť

k jeho spokojnosti. Preto je mimoriadne dôležité, aby si vedenie hotela uvedomovalo, že nestačí poskytovať základné služby, ale je nutné neustále vymýšľať nové produkty, obmieňať ich a prispôbovať potrebám a požiadavkám klientov. V oblasti poskytovaných služieb platí zásada, že spokojnosť zákazníka ovplyvňuje najhoršia služba. Preto je samozrejmé, ak sa zamestnanci hotela snažia každú službu poskytnúť na čo najvyššej úrovni, pretože akékoľvek zlyhanie môže viesť k nespokojnosti zákazníka, a tým aj k jeho strate, resp. šíreniu negatívneho imidžu hotela. Treba vychádzať z faktu, že spokojný zákazník sa vráti, ale nespokojný nie. Prax potvrdzuje, že získanie nového zákazníka je omnoho nákladnejšie ako udržanie si stáleho klienta. Z tohto dôvodu je mimoriadne potrebná najmä empatia na strane manažérov hotela, ktorí sa musia snažiť vytvárať produkty, ktoré majú perspektívu a ktoré uspokojia aj náročných klientov. Na to, aby manažéri boli schopní takéto produkty vytvoriť, je potrebné neustále zisťovať a monitorovať spokojnosť klientov hotela a v prvom rade presne definovať požiadavky zákazníka.

1.5 Faktory spokojnosti zákazníkov s produktom hotela

Faktory spokojnosti zákazníkov predstavujú činitele, ktoré ovplyvňujú spokojnosť zákazníkov. Sú to všetky prvky, ktoré vedú hostí k pozitívnemu alebo negatívnemu hodnoteniu konkrétneho ubytovacieho zariadenia. Spokojnosť hotelových hostí je určovaná priamym spôsobom cez kvalitu ponúkaných výkonov. O kvalite hotelového produktu a tým aj o spokojnosti hostia sa nezriedka rozhoduje v bezprostrednom kontakte medzi zamestnancom a zákazníkom. Špeciálne vo veľkých hoteloch nie sú tieto vzťahy priamo kontrolovateľné manažmentom a sú jednou z možných potenciálnych zlých skúseností hostí.

V súvislosti s faktormi spokojnosti je potrebné uviesť do pozornosti jednotlivé prvky marketingového mixu hotela. Podľa Gúčika sú to „produkt,

cena, distribúcia, komunikácia a ľudia“ (GÚČIK, 2006, s. 132). Beránek a Kotek zaraďujú k týmto prvkom ešte ďalšie: „spolupráca, packaging a programovanie“ (BERÁNEK, KOTEK, 2003, s. 128).

Jednotlivé prvky marketingového mixu hotela úzko súvisia s budovaním spokojnosti zákazníkov.

Podľa nášho názoru, najdôležitejšie činitele - faktory ovplyvňujúce spokojnosť hostí v hoteli, sú:

1. **produkt hotela vrátane packagingu,**
2. **cena služieb,**
3. **Ľudia - personál,** s ktorým prichádza hosť do priameho kontaktu.

1.5.1 Produkt hotela ako faktor ovplyvňujúci spokojnosť zákazníkov

Jedným z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich spokojnosť zákazníka je **produkt**. V súvislosti s produktom hotela hodnotia zákazníci zvlášť:

- ubytovacie služby,
- stravovacie služby,
- doplnkové služby.

V rámci **ubytovacích služieb** zákazníci hodnotia najmä vybavenosť izby, nábytok a čistotu.

Úroveň **stravovacích služieb** zákazníci hodnotia podľa nasledujúcich kritérií: počet odbytových stredísk a ich vybavenie, formy stravovania, pestrosť stravy, čerstvosť potravín, veľkosť porcií, možnosť diétného stravovania.

Pri **doplnkových službách** zákazníci hodnotia nielen kvalitu, ale aj ich kvantitu. V súvislosti s produktom hotela je veľmi významný **packaging** – tvorba balíkov služieb hotela. Je to dôležitá súčasť marketingovej politiky ubytovacieho zariadenia, ktorá nerozhoduje iba o zložení jeho klientely, ale aj o jej kvantite, ktorá je úzko spätá s dosiahnutím zisku.

1.5.2 Cena ako faktor ovplyvňujúci spokojnosť zákazníkov

Cena ako ekonomická kategória a nástroj cenovej politiky hotela je významným faktorom, ktorý podstatne ovplyvňuje spokojnosť hostí. Gúčik označuje cenu ako „sumu, ktorej je potrebné sa vzdať, aby bolo možné získať nejaký majetok alebo službu“ (GÚČIK, 2006, s. 17). Väčšina hostí sa pri výbere vhodného ubytovacieho zariadenia zameriava práve na tento prvok marketingového mixu hotela. Cena by mala byť dostatočne vysoká, aby pokryla všetky náklady a priniesla hotelu určitý zisk. Cena musí byť v súlade s produktom, aby sa splnili očakávania zákazníkov. Cena má zodpovedať trhovej hodnote a pre hosťa by mala byť reálna. Cenová politika hotela musí vychádzať z jasne formulovaných cieľov. Hotelová prax využíva nasledujúce cenové stratégie:

Cenové zľavy sú zákazníkmi veľmi vyhľadávané. Mali by sa poskytovať za protislužbu, napr. pri opakovanom pobyte, pri platení vopred, za predĺženie pobytu a pod. Cenové zľavy sú bežnou praxou na trhu cestovného ruchu. Pri ich poskytovaní je potrebné postupovať opatrne a po dôslednej analýze nákladov hotela. Mali by sa poskytovať vtedy, ak dodatočné výnosy pokrývajú dodatočné náklady a prinesú zisk.

Cenová diferenciácia znamená cenové rozlíšenie, ktoré vzniká vtedy, keď hotel predáva svoj produkt za dve a viac odlišných cien, ktoré nie sú úmerné vzniknutým nákladom (CIBÁKOVÁ, RÓZSA, CIBÁK, 2008, s. 150). Cenová diferenciácia môže predstavovať cenové rozlíšenie napr. na základe geografického alebo časového hľadiska.

1.5.3 Personál hotela ako faktor ovplyvňujúci spokojnosť zákazníkov

Jednou z osobitostí hotelierstva je vysoký podiel živej práce. Ľudský činiteľ - **Ľudia** - zohrávajú významnú úlohu pri uspokojovaní potrieb zákazníkov. Sú to práve ľudia, ktorí hotelu vždy dávajú dušu. Medzi základné požiadavky na

pracovníkov hotela patrí nielen odborná kvalifikácia, ovládanie cudzích jazykov, kvalitná odborná prax, ale aj spoločenské správanie a vystupovanie, príjemná komunikácia s hosťom, kultivovaný zovňajšok a rečový prejav.

Pracovníci, ktorí prichádzajú s hosťom do priameho kontaktu, sú jedným zo základných pilierov hotela a prispievajú k formovaniu jeho imidžu. Jednanie s hosťom je akt, ktorý v sebe skrýva istú dávku umenia. Práca s hosťom zahŕňa celý rad drobných úkonov, pri ktorých má dominovať vládnosť, zdvorilosť, úsmev, slušnosť, empatia a ochota. Spokojnosť a zážitky hosťa sa viažu so službami, s pohostinnosťou, vládnosťou a ochotou pracovníkov hotela (SLÁDEK, 2003, s. 342).

Mnohé hotely si začínajú uvedomovať, že pozitívny vzťah k ich zamestnancom sa v konečnom dôsledku odrazí v pozitívnom vzťahu zamestnancov k hosťom. Preto sa snažia vytvárať podmienky, aby mali zamestnanci pocit, že k hotelu patria. Preferujú myšlienku, že zamestnanci by mali luxus nielen vytvárať, ale môžu si ho aj užiť. Preto poskytujú svojim podriadeným možnosť pobytu vo wellness centre hotela v ich voľnom čase zdarma. Úroveň personálu v celej prevádzkarni sa usilujú zvýšiť tým, že ich posielajú na rôzne vzdelávacie kurzy, napr. someliérske. Zdôrazňuje sa najmä úloha ľudského faktora. Všetky popredné hotelové siete zvyšujú svoju atraktivitu a hodnotu tým, že investujú veľa do školenia personálu a do tvorby manuálov, podľa ktorých sa majú zamestnanci správať a riešiť jednotlivé situácie. **Personál hotela** je teda vďaka svojej profesionalite a osobnostným danostiam hlavným spolutvorcom celkovej atmosféry hotela.

2 ANALÝZA PRODUKTU A NÁVRH NA ZLEPŠENIE RATINGU HOTELA

2.1 Charakteristika hotela Flóra

Hotel Flóra (Obr. 1) v Trenčianskych Tepliciach má atraktívnu polohu. Nachádza sa v centre kúpeľného a kultúrneho diania mesta, v bezprostrednej blízkosti kúpeľného parku a kúpeľnej dvorany. Priamo za hotelom sa nachádza les, hotel je obklopený zeleňou, podľa čoho dostal hotel svoj názov. Od termálnych bazénov, železničnej a autobusovej stanice je vzdialený len zopár stoviek metrov. Hotel Flóra má prívlastok „festivalový“, pretože je úzko spojený so svetom filmu. V Trenčianskych Tepliciach sa každoročne koná medzinárodný filmový festival Art Film.

Obrázok 1: Hotel Flóra



Zdroj: fotoarchív autora

Zdravý životný štýl, krása a vitalita sú súčasťou filozofie, ktorú hotel komunikuje verejnosti. Z tohto dôvodu sa hotel Flóra prezentuje na trhu cestovného ruchu ako wellness hotel a liečebný hotel. Za posledné roky prešla

prevažná časť priestorov hotela rekonštrukciou a modernizáciou. V súčasnosti poskytuje služby na úrovni 3-hviezdičkového hotela. Vďaka jedinečnej atmosfére kúpeľného mesta Trenčianske Teplice, priestorovému a materiálnemu vybaveniu ponúka ideálne podmienky na organizovanie rôznych relaxačných, ozdravovacích, liečebných a wellness pobytov.

2.1.1 Zameranie hotela Flóra

Hotel Flóra sa zameriava na poskytovanie wellness služieb, liečebných procedúr a konferenčných služieb, ale predovšetkým na oddych a relax. Hotel má k dispozícii vlastného lekára, fyzioterapeuta s príslušnou kvalifikáciou, samozrejmosťou je zdravotnícke vybavenie. Medzi liečebné procedúry, ktoré poskytuje hotel Flóra patria napr. klasická masáž, reflexná masáž, reflexná masáž chodidiel, podvodná masáž, manuálna lymfodrenáž, mechanická lymfodrenáž, kozmetická lymfodrenáž s ošetrením tváre, thajská masáž, indická olejová masáž a iné. Súčasťou ponuky hotela sú aj procedúry, ktoré poskytuje kaderníctvo a kozmetický salón v hotelovom komplexe.

2.1.2 Vybavenie hotela Flóra

Ubytovanie

Hotel Flóra disponuje recepciou, ktorá sa nachádza vo vstupnej hale hotela (Obr. 2). Vo vstupnej hale je situovaný aj detský kútik (Obr. 3). Hotel Flóra ponúka moderné ubytovanie v niekoľkých typoch zrekonštruovaných izieb (Obr. 4) a apartmánov. K dispozícii je 12 jednolôžkových izieb, 44 dvojlôžkových izieb, 1 dvojlôžkový apartmán – malý, 1 dvojlôžkový apartmán – veľký, 1 dvojlôžkový apartmán – obchodný a 2 štvorlôžkové rodinné apartmány. Celková kapacita hotela je 114 stálych lôžok, s prístelkami 132 lôžok. Všetky hotelové izby sú novorekonštruované, každá izba je vybavená chladničkou, rádiom, televíznym prijímačom so satelitnými programami,

telefónom s priamou voľbou, pohovkou - gaučom, balkónom, vaňou, rekonštruovanou kúpeľňou a samostatnými toaletami. Všetky izby sú nefajčiarske. Okrem ubytovacích kapacít disponuje hotel aj ďalšími objektmi – napr. konferenčná sála a salónik.

Obrázok 2: Recepčia hotela Flóra



Zdroj: fotoarchív autora

Obrázok 3: Detský kútik



Zdroj: fotoarchív autora

Obrázok 4: Izba v hoteli Flóra



Zdroj: fotoarchív autora

Stravovanie

Reštaurácia Flóra (Obr. 5) je klimatizovaná a má kapacitu 92 osôb. V jej ponuke sú „filmové“ špeciality slovenskej i medzinárodnej kuchyne. Je priamo spojená s letnou terasou. *Kaviareň Festival* je štýlová kaviareň s celkovou kapacitou 35 miest. Každoročne sa stáva srdcom medzinárodného filmového festivalu ArtFilm.

Obrázok 5: Reštaurácia Flóra



Zdroj: fotoarchív autora

Wellness centrum

V auguste 2006 bolo uvedené do prevádzky wellness centrum (Obr. 6). Je kryté a používa najmodernejšie bazénové a saunové technológie. Predstavuje komfortný komplex s celkovou kapacitou 70 osôb. Je k dispozícii nielen pre individuálnych hotelových hostí, ale aj pre uzavreté firemné skupiny a verejnosť. Pozostáva z vodného sveta, saunového sveta a fitness centra. Nerezový plavecký bazén s rozmermi 15,5 x 8 x 1,2 m (dĺžka x šírka x hĺbka) je vybavený prítiprúdom, vodopádom, dnovým gejzírom, 6 hydromasážnymi tryskami, doplnený je podhladinovým osvetlením. Bezprostredne pri bazéne sú vytvorené priestory pre 20 lehátok na odpočívanie. Teplota vody v plaveckom bazéne je 30 °C.

Obrázok 6: Wellness centrum



Zdroj: fotoarchív autora

Priestory pre konferencie

Konferenčná sála s kapacitou 70 osôb sa nachádza priamo v hoteli. Využíva sa na školenia, konferencie, semináre, recepcie, plesy, bankety, módne prehliadky a pod.

Salón, ktorý sa využíva na školenia, semináre, rodinné oslavy, posedenia a bankety. Má kapacitu 20 osôb.

Obchodný apartmán má kapacitu 8osôb. Je vhodný pre menšie školenia a obchodné rokovania. Jeho výhodou je previazanosť priestoru pre ubytovanie s konferenčným priestorom, ktorú dokážu oceniť predovšetkým školiaci pracovníci. Apartmán pozostáva z veľkej obývacej izby a samostatnej spálne s manželskou posteľou. V obývacej izbe sa nachádza konferenčný stôl pre 8 osôb. Na požiadanie je možné zariadiť apartmán základnou školiacou technikou.

2.2 Produkt hotela Flóra

Produkt hotela Flóra okrem ubytovacích a stravovacích služieb tvoria doplnkové služby, v ktorých dominujú wellness služby, liečebné procedúry a konferenčné služby. V hoteli Flóra sa vytvárajú balíky služieb (ide o tzv. packaging) v podobe rôznych druhov pobytov. Pobytby by sa mali každoročne obmieňať so zreteľom na spokojnosť klientov a neustále sa meniace požiadavky hostí.

2.2.1 Tvorba produktu hotela Flóra

Problematikou tvorby produktu hotela sa zaoberá manažment hotela v zastúpení marketingovej riaditeľky hotela, ktorá je zároveň zodpovedná za jeho tvorbu. V prvej fáze tvorby produktu hotela sa zisťuje – monitoruje spokojnosť hostí a určuje sa cieľová skupina, pre ktorú budú balíky služieb určené.

V hoteli Flóra sa spokojnosť zisťuje nasledujúcimi spôsobmi:

- **dotazníkom hotela** – je k dispozícii priamo na izbe,
- **dotazníkom obchodných partnerov** – spokojnosť hostí zisťujú aj zmluvné cestovné kancelárie, ktoré s hotelom spolupracujú,
- **prostredníctvom knihy hostí** – táto je k dispozícii na recepcii hotela,

- **osobnými rozhovormi** – tieto sa uskutočňujú najmä pri väčších skupinách hostí, známych osobnostiach alebo firemnej klientele.

Na základe výsledkov všetkých uvedených spôsobov zisťovania spokojnosti hotel pristúpi k ďalšej fáze a tou je tvorba hotelového produktu. Je potrebné si najskôr zosumarizovať výsledky prieskumov, aby hotel zohľadnil všetky ohlasy svojich hostí. Marketingové oddelenie vypracuje a každoročne obmieňa 8 – 9 produktov s dôrazom na zaujímavosť, atraktivitu, účel a jedinečnosť. Každý pobyt je určený pre odlišnú cieľovú skupinu so špecifickými požiadavkami, ktoré musia byť zohľadnené v jeho zložení.

2.2.2 Aktuálne produkty hotela Flóra

V súčasnosti ponúka hotel svojim hosťom možnosť výberu z nasledujúcich druhov pobytov. Každý pobyt okrem ubytovania v modernej zrekonštruovanej izbe a stravovacích služieb (stravovanie formou polpenzie, resp. plnej penzie) zahŕňa: voľný vstup do bazénového komplexu s plaveckým a sedacím nerezovým bazénom s vodnými atrakciami a voľný vstup do fitness.

- **Romantický víkendový pobyt „Horúčka sobotňajšej noci“**
 - pobyt na 2 noci, okrem štandardných služieb zahŕňa romantickú večeru vo dvojici pri sviečkach, romantické prekvapenie, relaxačnú masáž.
- **Víkendový pobyt „Víkend za milión“**
 - pobyt na 2, resp. 3 noci s klasickou masážou a rašelinovým zábalom.
- **Rekreačný pobyt „Senzačné prázdniny“**
 - pobyt na 5, resp. 7 nocí, neobsahuje procedúry, tieto je možné zakúpiť priamo na mieste, výhodou je skoncipovanie pobytu presne podľa individuálnych požiadaviek klienta.

- **Ozdravovací pobyt „Dych života“**

- pobyt na 5, resp. 7 nocí, zahŕňa: lekárske vyšetrenie, 2x kúpeľ v termálnom bazéne, klasická masáž, podvodná masáž, perličkový kúpeľ, oxygenoterapia, rašelinový zábal, ultrazvuk a vstup do saunového sveta.

- **Seniorský pobyt „Večne mladý“**

- pobyt orientovaný na seniorov, dĺžka trvania pobytu je 5 nocí, zahŕňa: kúpeľ v termálnom bazéne, klasickú masáž, perličkový kúpeľ, rašelinový zábal, ultrazvuk.

- **Beauty pobyt „Po čom ženy túžia“**

- dĺžka trvania pobytu je 5, resp. 7 nocí, je zameraný na ženskú klientelu, okrem ubytovania a stravoavnia zahŕňa: konzultáciu s fyzioterapeutom, indickú olejovú masáž, masáž nôh, shiatsu – japonskú masáž, kozmetickú lymfodrenáž tváre, medovú detoxikačnú masáž, minerálny bahenný zábal, aquaaerobik, kompletne kozmetické ošetrenie tváre, základné kadernícke ošetrenie vlasov s účesom a vstup do saunového sveta.

- **Antistresový pobyt „Sedem rokov v Tibete“**

- pobyt na 5, resp. 7 nocí, je určený prevažne ľuďom v produktívnom veku, ktorí sú denne vystavení stresovým situáciám. Pobyt okrem základných služieb zahŕňa: masáž lávovými kameňmi, reflexnú masáž, shiatsu, havajskú masáž, reflexnú masáž chodidiel, reiki, rašelinový zábal, minerálny bahenný zábal AHAVA, jogu a vstup do saunového sveta.

- **Pobyt na boľavý chrbát „Uvoľnite sa, prosím“**

- dĺžka pobytu je 5, resp. 7 nocí, celý program pobytu je zameraný na liečbu bolesti chrbta, preto zahŕňa: Dorn metódu Breuss masáž, čínsku tlakovú masáž, indickú masáž hlavy, reflexnú masáž, rašelinový zábal, ultrazvuk, liečebný telocvik a vstup do saunového sveta.

- **Liečebný pobyt „Musíme si pomáhať“**

- pobyt na 14 nocí, vstupná a výstupná prehliadka, 30 liečebných procedúr podľa odporúčenia lekára.

Všetky pobyty sú koncipované marketingovým oddelením hotela. Mali by byť zostavené so zreteľom na výsledky dotazníkových prieskumov hotela, ale aj dotazníkových prieskumov obchodných partnerov. Je to jedna z najdôležitejších úloh manažmentu hotela, pretože zostavené produktu môžu viesť k nárastu klientely, ale aj k jej poklesu.

2.2.3 Cena produktu hotela Flóra

V oblasti cenovej politiky operuje hotel Flóra s rôznymi cenovými zľavami. V hoteli praktizujú v súčasnosti niekoľko druhov cenových diferenciácií podľa vybraných hľadísk:

podľa termínu rezervácie

- last minute – je to cena, ktorá môže byť znížená až na úroveň nákladov,
- first minute – zľava 10% z pobytu pri záväznej rezervácii do 31. 01.,

podľa vybavenosti

- vzťahuje sa len na ubytovanie. Predstavuje príplatok, resp. zľavu (v prípade prístelky) z ceny ubytovania,

podľa cieľovej skupiny

- deti: - 100% zo všetkých služieb (deti do 2 rokov),
- 30% z pevného lôžka a stravy (deti od 2 do 12 rokov),
- stáli hostia (vernostný program)
 - 10% z ceny pobytu (host', ktorý sa za posledných 5 rokov zúčastnil minimálne 3 pobytov v hoteli Flóra),
 - 15% z ceny pobytu (host', ktorý sa za posledných 5 rokov zúčastnil minimálne 5 pobytov v hoteli Flóra),
 - 20% z ceny pobytu (host', ktorý sa za posledných 5 rokov zúčastnil minimálne 10 pobytov v hoteli Flóra),
- novomanželia

- 5% z ceny pobytu (novomanželia, ktorí uzavreli manželstvo najneskôr 3 mesiace pred nástupom a môžu to zdokladovať sobášnym listom),
- zamestnanci partnerských firiem (10 – 15 % z ceny pobytu (zamestnanci z partnerskej firmy podľa obratu firmy)

2.3 SWOT analýza hotela Flóra

Tabuľka 1 SWOT analýza hotela Flóra

<p>S strengths (silné stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • dlhoročná kvalita služieb • stála klientela • veľmi dobré značenie polohy hotela už od vzdialenosti 25 km od hotela (reklamné tabule uľahčujúce orientáciu) • informačný systém hotela • komplexnosť služieb (široká ponuka pod jednou strechou) • strategická poloha (20 m od kúpeľného parku, 100 m od kúpeľnej dvorany, 300 m od termálnych bazénov) • relatívne nové a moderné wellness centrum (postavené v roku 2006) 	<p>W weakness (slabé stránky)</p> <ul style="list-style-type: none"> • vonkajší vzhľad budovy • straty energií (potrebná výmena okien a zateplenie budovy) • v rámci kongresového cestovného ruchu je negatívom nedostatok školiacich priestorov a ich nízka kapacita • obmedzenia v oblasti stravovacích služieb (absencia ovocného a šalátového bufetu) • určitý počet izieb bez balkóna • absentujúci prístup pre telesne postihnutých • chýbajúci nosič batožiny • absentujúca nefajčiarska časť v hotelovej kaviarni
<p>O opportunities (príležitosti)</p> <ul style="list-style-type: none"> • nadstavba hotela (veľká konferenčná sála, nové ubytovacie kapacity) 	<p>T threats (ohrozenia)</p> <ul style="list-style-type: none"> • neustále sa vyvíjajúca a zväčšujúca skupina konkurenčných hotelov

<ul style="list-style-type: none"> • výmena starých okien a zateplenie budovy • vytvorenie bezbariérových izieb • úprava vonkajšej fasády a výmena drevených častí 	<ul style="list-style-type: none"> • pripravenosť pracovníkov hotela na hostí s nadštandardnými požiadavkami
---	---

Zdroj: vlastné spracovanie

2.4 Analýza spokojnosti klientov s produktom hotela Flóra

Analýzu spokojnosti klientov s produktom hotela sme sa rozhodli uskutočniť dotazníkovým prieskumom. Túto formu sme si vybrali z nasledujúcich dôvodov. Jedným z najdôležitejších je ten, že klient zostáva v anonymite a to je rozhodujúci faktor objektívnosti odpovedí na položené otázky. Počet otázok dotazníka sme stanovili na šesť, aby klient nenadobudol pocit, že ho dotazník bude obťažovať a odoberie mu počas jeho pobytu priveľa času. Dotazníky sme sa rozhodli rozdávať klientom priamo na recepcii hotela, nakoľko sme toho názoru, že pokiaľ by boli voľne položené na recepčnom pulte, ich vyplnenie a odovzdanie nebude spĺňať požadovanú mieru anonymity a tým pádom nebudú otázky pre klienta zaujímavé. Ich vyplnenie by pravdepodobne realizovali prevažne klienti so záporným pohľadom, či skúsenosťou z hotela Flóra, ktorí by tieto dotazníky vyhľadávali skôr ako určitú formu sťažnosti. Klienti dostali dotazníky s dokladmi a boli na ne len okrajovo upozornení, pretože sme sa rozhodli nevyvíjať na nich žiadny tlak. Taktiež sme dúfali, že týmto spôsobom získame čo najúprimnejšie, najpresnejšie a najobjektívnejšie odpovede na naše otázky. Tie sme postavali tak, aby bolo umožnené vyjadriť sa v podstate ku všetkým poskytovaným službám hotela – či už sú to ubytovacie, stravovacie alebo wellness služby. Dôraz sme kládli aj na prvotný pocit klientov z hotela, pretože – ako sa hovorí – prvý dojem môžete urobiť len raz. Zároveň sme sa pokúsili zostaviť ich do

šiestich bodov, aby dotazníky neboli príliš dlhé a náročné na vypracovanie. Otázky sme položili priamo a v čo najzrozumiteľnejšom zmysle, aby boli ľahko zodpovedateľné a aby sa odpovede dali spracovať v maximálnej možnej miere účinnosti. Klienti odpovedali spôsobom známkovania stupnice od 1 – 5, kde 1 znamenala úplne spokojných klientov, 2 – spokojných klientov, 3 – menej spokojných klientov, 4 – nespokojných klientov, 5 – úplne nespokojných klientov. Spolu sme rozdali 120 kusov dotazníkov, z ktorých sa nám vrátilo 88 kusov vyplnených, čo znamená cca 73% návratnosť. Túto skutočnosť sme zhodnotili veľmi pozitívne.

2.4.1 Vyhodnotenie dotazníkového prieskumu

1. Otázka: Aký bol Váš prvotný pocit z hotela Flóra?

1 – úplne spokojní klienti: 21

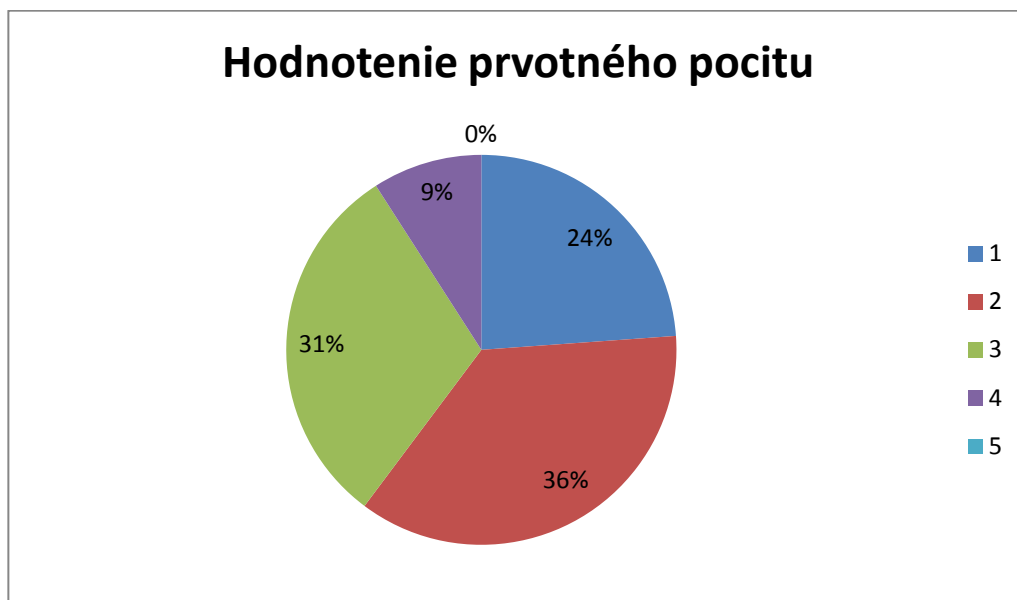
2 – spokojní klienti: 32

3 – menej spokojní klienti: 27

4 – nespokojní klienti: 8

5 – úplne nespokojní klienti: 0

Graf 1: Hodnotenie prvotného pocitu z hotela Flóra



Zdroj: vlastné spracovanie

Súhrn poznámok: Klienti boli príjemne prekvapení, že orientačné tabule sú vystavené už od mesta Trenčín a taktiež od diaľničného privádzača, respektíve zo vzdialenosti cca 25 km od hotela. Výhrady mali voči zdĺhavému státiu pri vstupe na parkovisko. Pri prvotnom styku s personálom recepcie boli väčšinou klienti veľmi spokojní a milo prekvapení. Taktiež boli spokojní s kapacitou parkoviska, možnosťou oddychu na recepcii, pokiaľ boli vybavené ich ubytovacie doklady.

2. Ako ste spokojní s kvalitou ubytovacích služieb?

1 – úplne spokojní klienti: 32

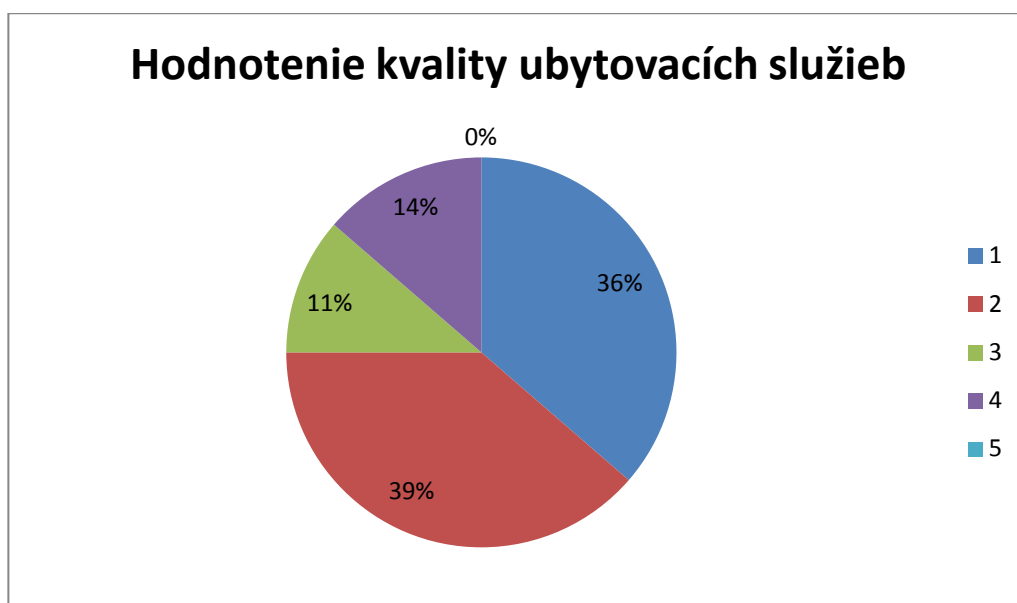
2 – spokojní klienti: 34

3 – menej spokojní klienti: 10

4 – nespokojní klienti: 12

5 – úplne nespokojní klienti: 0

Graf 2: Spokojnosť s kvalitou ubytovacích služieb



Zdroj: vlastné spracovanie

Súhrn poznámok: Najčastejším nedostatkom boli pre klientov izby bez balkóna a izby, ktoré su orientované do ulice. Naopak, veľké množstvo klientov poukazovalo na veľmi dobré upratovacie služby a celkovú čistotu ubytovacích jednotiek. Taktiež je vyzdvihoaná celková kvalita rekonštruovaných izieb a štýl ich zariadenia, ktorý nesie prvky Flóry, čiže je úzko spätý s pôvodom názvu hotela. Taktiež vo veľkom množstve odpovedí je v poznámke poznačené pravidelné čistenie posteľnej bielizne a hygienických pomôcok. Klienti boli veľmi spokojní s rozlohou apartmánov.

3. Ako ste boli spokojní so službami wellness?

1 – úplne spokojní klienti: 19

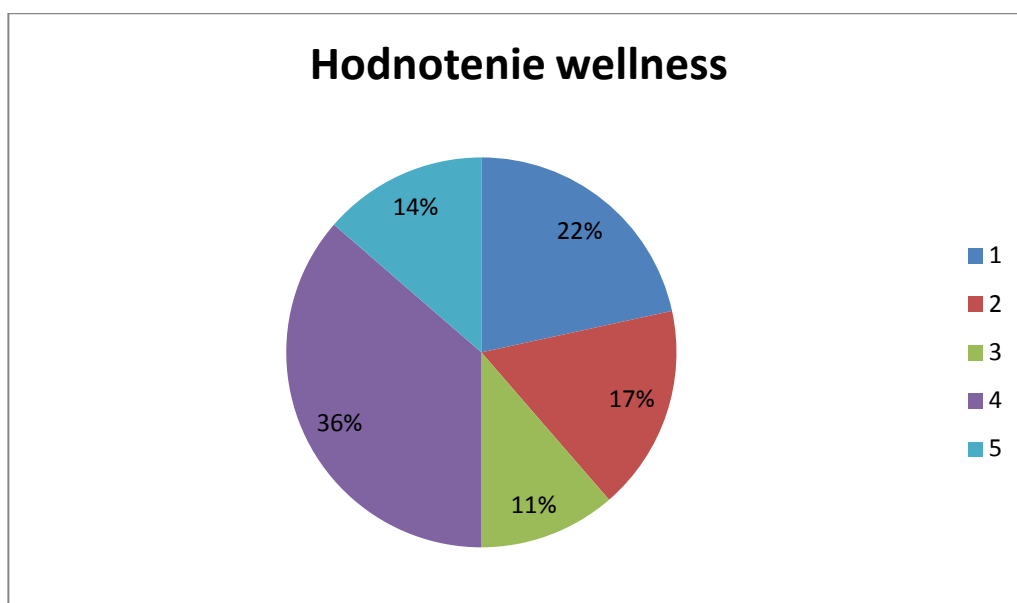
2 – spokojní klienti: 15

3 – menej spokojní klienti: 10

4 – nespokojní klienti: 32

5 – úplne nespokojní klienti: 12

Graf 3: Spokojnosť so službami wellness.



Zdroj: vlastné spracovanie

Súhrn poznámok: Klienti v hodnotení služieb wellness uvádzali nasledovné najčastejšie dôvody nespokojnosti: v popoludňajších hodinách sa sťažujú na malú kapacitu lehátok, resp. na veľké množstvo nebytovaných klientov, najmä na príchod rodín s malými deťmi. Taktiež im prekážalo narúšanie relaxačnej zóny – resp. hluk spôsobený klientami z vonkajšieho prostredia. Taktiež poukazovali na spoločné priestory, v ktorých boli prezliekarne a časté porušovanie zákazu vstupu v obuvi, v ktorej prišli klienti zvonka.

4. Ako hodnotíte gastronomické služby a vybavenie reštaurácie?

1 – úplne spokojní klienti: 39

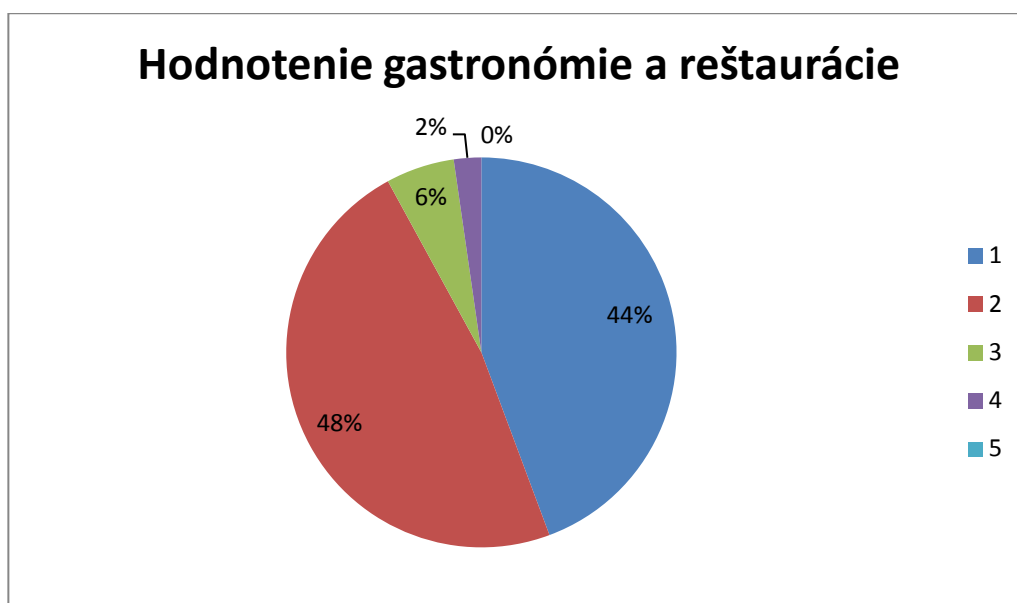
2 – spokojní klienti: 42

3 – menej spokojní klienti: 5

4 – nespokojní klienti: 2

5 – úplne nespokojní klienti: 0

Graf 4: Gastronomické služby a vybavenie reštaurácie.



Zdroj: vlastné spracovanie

Súhrn poznámok: Klienti poukazujú najmä na veľmi dobrú kvalitu podávaných jedál a dostatočnú možnosť výberu. Taktiež poukazujú na príjemnú obsluhu. Príjemne prekvapení boli aj klienti – fajčiari, pre ktorých bolo veľmi pohodlné uspokojiť svoju potrebu vo vedľajšej kaviarni, ktorá sa nachádza hneď vedľa reštaurácie alebo na letnej terase. Ako nedostatok hodnotili klienti doplnkovú stravu – predovšetkým absenciu ovocného, resp. šalátového bufetu. .

5. Ako hodnotíte celkový prístup personálu a ich jazykové znalosti?

1 – úplne spokojní klienti: 32

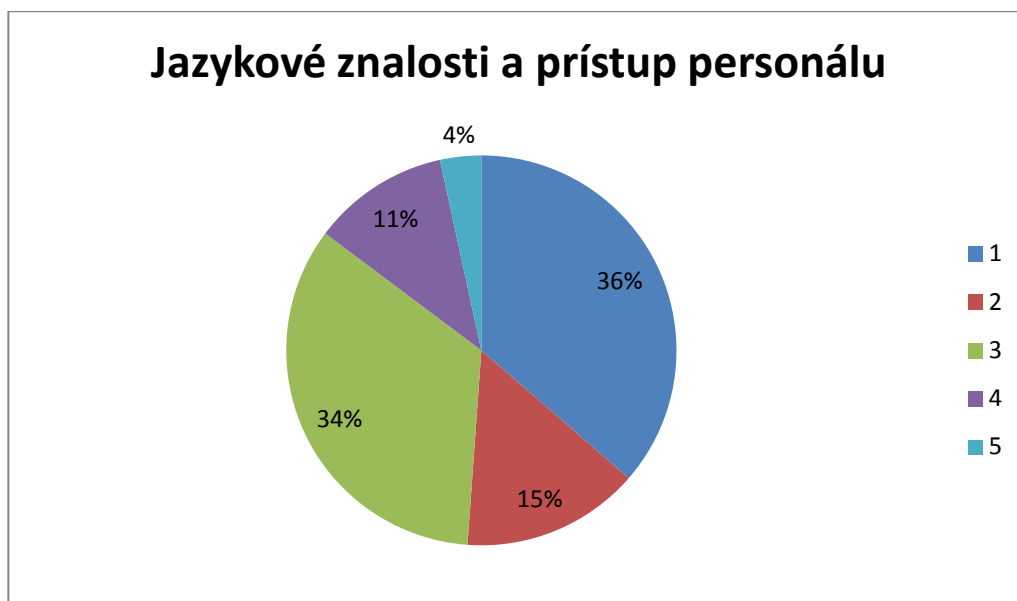
2 – spokojní klienti: 13

3 – menej spokojní klienti: 30

4 – nespokojní klienti: 10

5 – úplne nespokojní klienti: 3

Graf 5: Celkový prístup personálu a jazykové znalosti personálu.



Zdroj: vlastné spracovanie

Súhrn poznámok: Klienti uvádzajú najmä nedostatky v jazykových znalostiach personálu. Častokrát avizovali problém so znalosťou odbornej terminológie v oblasti hotelierstva v cudzom jazyku. Celkový prístup personálu bol však hodnotený veľmi dobre. Spokojnosť klientov sa uvádza a odráža najmä od prístupu recepčných a chyžných. Výhrady sú mierené voči pracovníkom, ktorí v hoteli poskytujú odborné medicínske služby, resp. voči externému lekárovi.

6. Aký je Váš celkový dojem z hotela Flóra?

1 – úplne spokojní klienti: 28

2 – spokojní klienti: 37

3 – menej spokojní klienti: 16

4 – nespokojní klienti: 5

5 – úplne nespokojní klienti: 3

Graf 6: Celkový dojem z hotela Flóra

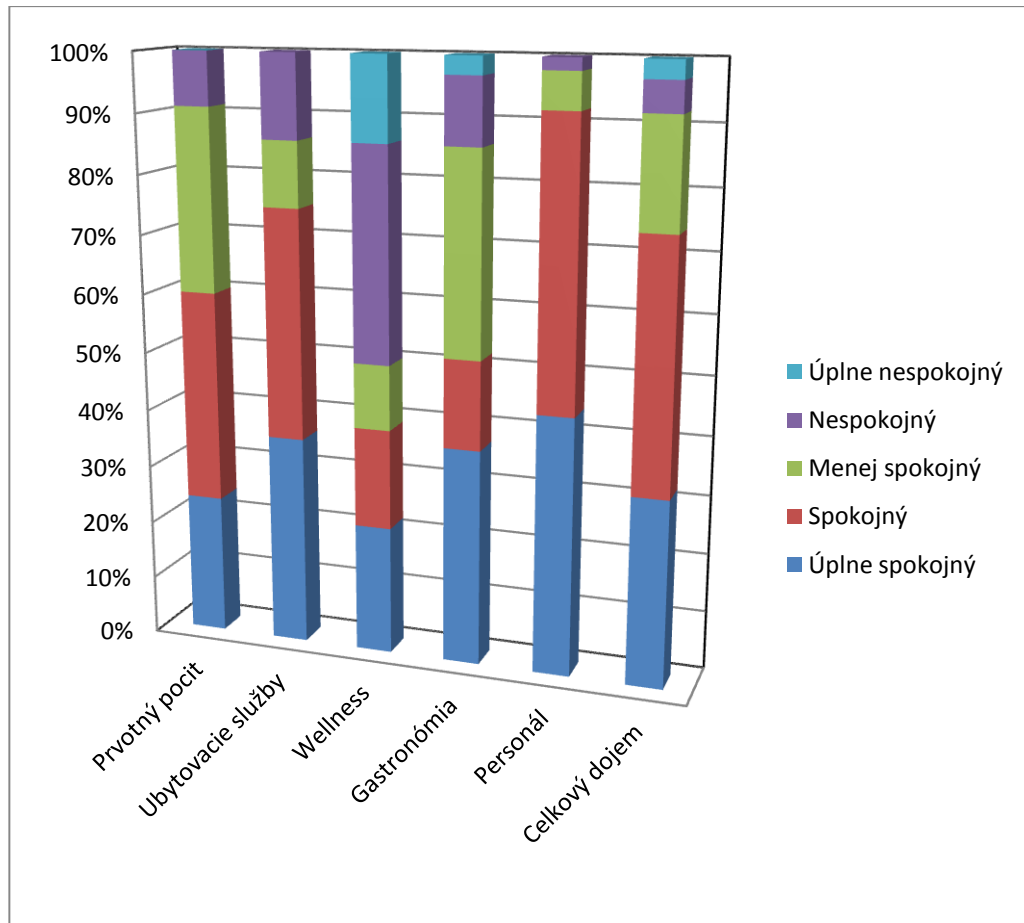


Zdroj: vlastné spracovanie

Súhrn poznámok: Celkové reakcie z hotela Flóra sú pozitívne. Klienti poukazujú na veľmi uspokojivú kvalitu ubytovacích služieb. Časť klientov posielala veľmi pozitívne reakcie na personál. Skupina klientov, najmä zahraničných, má výhrady k jazykovým znalostiam personálu. Veľká časť klientov poukazuje taktiež na určité nedostatky v organizácii vo wellnessovej časti hotela. Celkový dojem hotela Flóra zanecháva v klientoch veľmi pozitívny obraz o štandardnom trojhviezdičkovom hoteli.

Grafická interpretácia výsledkov dotazníkového prieskumu

Graf 7: Percentuálne vyhodnotenie dotazníka



Zdroj: vlastné spracovanie

2.5 Návrh riešenia skvalitnenia služieb a zvýšenie konkurencieschopnosti

Prvotný pocit z hotela Flóra

Túto otázku sme položili v dotazníku preto, že pre väčšinu klientov zostáva prvotný pocit zafixovaný počas celého pobytu a taktiež ho najčastejšie prezentujú ďalej. V podstate jednou z najdôležitejších druhov reklamy je tá slovná, tá, ktorú klient prenáša vďaka svojmu pocitom ďalej. Z toho dôvodu je pre každý produkt, najmä v hotelierstve, prioritné, aby si hotel z klienta urobil pravidelného hosťa a nie jednorazovú návštevu. V dnešnej dobe plnej konkurencie a veľkého množstva trojhviezdičkových hotelov, je tento druh klienta a spôsob reklamy vďaka jeho pozitívnym pocitom veľmi dôležitý.

Nakoľko 8 klientov hodnotilo prvý pocit známku 4 a 27 klientov známku 3, myslíme si, že je čo zlepšovať a sú možnosti, ako by sme dokázali pre klienta spraviť viac a priblížiť sa k jeho úplnej spokojnosti. Hotel naopak hodnotilo spolu 53 klientov pozitívne, čomu dopomohli reklamné nosiče, ktoré navádzajú zákazníkov zo vzdialenosti cca 25 km od polohy hotela. Tento fakt sme brali ako veľmi kladný, nakoľko ani hotely s väčšími kapacitami a vyššieho štandardu túto službu neponúkajú. Na druhej strane si myslíme, že hotel má veľmi dobre situované parkovisko, priamo vo svojom dvore a ešte časť parkoviska nachádzajúcu sa oproti hotela, cca 20 metrov. K uľahčeniu vjazdu pre klienta na parkovisko by sme doporučali využitie kartového systému s fotobunkou, ktorý by dovoľil vjazd na parkovisko pod podmienkou, že výjazd by bol možný iba po vyplatení parkovného priamo na recepcii – pokiaľ by išlo o klienta, ktorý nie je v hoteli ubytovaný a pre klienta ubytovaného v hoteli, by bola táto služba zdarma. Týmto krokom by sme predišli častému čakaniu na rampe pred hotelovým parkoviskom a nervozite, ktorú prežíva klient, pokiaľ sa rampa neotvára. Závisí to od toho, či ho spozoruje služba na recepcii pomocou

kamery, čo môže v niektorých prípadoch trvať celé minúty, nakoľko počas víkendových dní je na recepcii len jeden pracovník. Pokiaľ sa v tom čase stretne klient pri parkovaní a zároveň je klient na recepcii, pracovník, samozrejme, ťažko odpúta svoju pozornosť a preniesie ju na klienta, ktorý stojí, možno po niekoľko hodinovej ceste, na rampe. V tom prípade začína všetko gradovať a klient sa začína cítiť skôr ako nezvaný hosť, ktorý nie je očakávaný.

Veľmi dôležitým elementom je hotelový nosič batožiny. Najmä v hoteli v srdci kúpeľov, kam chodia aj osoby s rôznymi postihmi pohybového aparátu. Pokiaľ je klient v seniorskom veku, veľmi rád by privítal pomoc od nosiča batožiny, ktorý by mu uľahčil akt ubytovania a pomohol mu s vecami až do izby, nakoľko aj prvotná orientácia pre nového klienta je v každom hoteli náročná. Navrhujeme zamestnať na brigádnu zmluvu žiaka z hotelovej školy v Trenčíne, ktorý by hotel po finančnej stránke veľmi nezaťažil a pre žiaka neznamenal len veľmi príjemné spestrenie v podobe finančnej odmeny, ale aj nepredstaviteľné množstvo skúseností, ktoré počas práce v hoteli nadobudne. Tento element je pre hotel taktiež veľmi dôležitý, lebo hotel si robí nepriamo reklamu aj medzi žiakmi školy, taktiež ponúka jedinečnú možnosť zaučať si svojich potenciálnych zamestnancov od úplného začiatku.

Kvalita ubytovacích služieb

Kvalitu ubytovacích služieb hodnotilo 32 klientov známku 1. Rovnako to bolo aj v prípade známky 2. Známkou 3 ju hodnotilo 10 klientov a 12 dokonca použilo známku 4.

Výhrady k ubytovaniu mali najmä klienti, ktorí boli ubytovaní v izbách bez balkóna. Tento fakt väčšinou nie je uvedený v popise vybavenia ubytovacích jednotiek. Na negatívnom vplyve tejto skutočnosti na klienta sa v prípade obsadenosti všetkých izieb s balkónom, nedá už nič zmeniť a klient musí byť ubytovaný v pridelenej izbe. Zákazník berie balkón ako samozrejmosť, čo však

v prípade hotela Flóra nemusí byť pravda. Odporúčame hotelu zmeniť popis izieb tak, aby táto skutočnosť bola čo najzrozumiteľnejšie označená pri izbách, ktoré balkón nemajú, týmto môže hotel predísť nepríjemným situáciám. Takmer každý dovolenkár si totiž rád vychutnáva príjemné posedenie na balkóne, najmä v letných mesiacoch. Balkón klienti často využívajú aj na sušenie kúpacích oblekov.

Služby wellness

Služby wellness sú hodnotené rôzne, no celkový výsledok nie je uspokojivý, nakoľko hotel má wellnessový charakter a je jeho prioritou, aby tieto služby boli v čo najlepšom svetle prezentované a poskytované. Najmä počas víkendových dní prichádzajú do hotela klienti z vonkajšieho prostredia, ktorí nerešpektujú niektoré hotelové nariadenia a v neposlednom rade preplňajú lehátka okolo hotelového bazéna. Prvým krokom k uspokojeniu či už interných klientov hotela – ubytovaných, alebo klientov externých – ktorí využívajú len doplnkové služby, by sme odporúčali častejšiu kontrolu zo strany službykonajúceho pracovníka. Vo wellness centre sa môže ľahko stať, že klienti z vonkajšieho prostredia môžu bez problémov vojsť do prezliekarní bez prezutia obuvi, čo prekáža klientom ubytovaným v hoteli, ktorí do wellness chodia v prezúvkach. Povinnosťou pracovníka wellness centra by mala byť aj dôkladnejšia kontrola situácie pri bazéne, lebo v mnohých prípadoch sa stáva, že klienti si zaplatili vstup, no nemali si kam zložiť veci, nakoľko neboli voľné lehátka. Taktiež by sme odporúčali rozdeliť prezliekarnu podľa pohlavia, aj keď sa vo vnútri nachádzajú bunky, v ktorých majú klienti svoj priestor na prezlečenie kúpacieho úboru, hostia zvonka, ktorí majú najmä v zimných mesiacoch množstvo oblečenia, sú trocha obmedzovaní, nakoľko do prezliekacej skrinky sa všetko oblečenie zmestí len s problémami.

Na druhej strane by sme odporúčali zmeniť otváracie hodiny wellness, a to zvlášť pre klientov hotela a externých klientov, ktorí služby wellness centra

využívajú len jednorázovo. Klienti ubytovaní v hoteli väčšinou vyhľadávajú kľud, najmä po absolvovaní rôznych procedúr. Pre kľud je veľmi obtiažné, ba až nemožné relaxovať na lehátku pri bazéne, v ktorom sa nachádzajú výskajúce a hrajúce sa rodiny s deťmi. Samozrejme, rodiny s deťmi sú pre hotel taktiež veľmi dôležité, nakoľko jednorazový vstup pre dospelého stojí 7,00 EUR a požičanie uteráka ďalších 1,30 EUR. Pre uspokojujúce riešenie tejto situácie by sme hotelovému manažmentu odporúčali vymedziť dopoludňajšie hodiny vo wellness len pre klientov ubytovaných v hoteli a upozornili ich na fakt, že v popoludňajších hodinách je hotel vyhľadávaným cieľom rodín s deťmi. Týmto krokom by hotel nestratil ani rodiny s deťmi, a na druhej strane by ponúkol interným klientom možnosť na ničím nerušené relaxovanie vo wellness. V rámci predchádzania preplnenia wellness centra by sme odporúčili obmedziť dĺžku pobytu vo wellness na 2 hodiny, čím by bola zaručená aj určitá cirkulácia klientov, možnosť kontroly aktuálneho stavu vo wellness a v neposlednom rade by to klienti pocítili veľmi zriedka, nakoľko väčšina klientov by zistila, že je to ideálny čas pre primerané kúpanie, či využitie bazéna. Taktiež by sme navrhli zvýšiť cenu vstupného pre externých klientov do wellness zo 7,00 EUR na 8,50 EUR a zaradili by sme do ceny napríklad kávu s koláčom v hotelovej kaviarni pre dospelých a zmrzlinu alebo čokoládu pre deti. Navrhované opatrenie by vnieslo život do hotelovej kaviarne aj v popoludňajších hodinách a klientov by ťahalo skôr z vody, čo by zabezpečovalo optimálny počet klientov v bazéne, no taktiež by tento krok odpútal klientovu pozornosť od zamyslenia sa nad zvýšenou cenou.

Gastronomické služby a reštaurácia

Kvalita jedál podávaných v reštaurácii je vyhovujúca, no v mnohých dotazníkoch klienti požadovali viacej ovocia či zeleniny. Odporúčali by sme zaradiť najmä k večerným chodom sezónny šalátový a ovocný bufet. Klienti vo wellness hoteli majú vždy požiadavku a predstavu o zdravom životnom štýle.

K tomu patrí určite aj starosť o svoju fyzickú stránku, ku ktorej zlepšeniu neodmysliteľne patrí aj pravidelný prísun vitamínov. Tie sú obsiahnuté v ovocí a zelenine. Navrhujeme, aby manažment stravovacieho úseku ponúkol klientovi dva varianty doplnkového stravovania. Prvá možnosť by bola sladký dezert a tou druhou by bola možnosť vybrať si z ovocia či zeleninového šalátu. Samozrejmosťou by mal byť aj wellness balík, ktorý by obsahoval nielen procedúry na zlepšenie fyzickej kondície, ale taktiež aj návyky stravovania. Odporúčame tiež, aby sa hotelová kaviareň rozdelila na fajčiarsku a nefajčiarsku časť, aby mohli príjemné chvíle tráviť aj nefajčiari, nakoľko dym z cigariet je pre nefajčiara veľmi nepríjemný.

Celkový prístup personálu a ich jazykové znalosti

K zvýšeniu kvality hotela v terajšej dobe neodmysliteľne patrí úroveň znalostí cudzích jazykov personálu. Nakoľko hotel disponuje aj zahraničnou klientelou, doporučujeme manažmentu, aby ako súčasť výcviku pracovníkov hotela zaradil do programu školenia v podobe výučby cudzích jazykov, najmä terminológie, ktorá sa používa v hotelierstve. Jazykové kurzy sú finančne náročná záležitosť, no je to veľmi dobrá investícia do personálu. Týmto krokom sa zvyšuje celkový rating hotela a tým aj jeho atraktivita na zahraničných trhoch, nakoľko sa nachádzame v Európskej únii a prílev zahraničných klientov bude, predpokladáme, v nasledujúcich rokoch rásť.

ZÁVER

Aplikáciami predpokladaných riešení sme sa pokúsili odčleniť hotel a tým zvýrazniť jeho hodnoty a silné stránky. Pokúsili sme sa spraviť hotel jedinečným, čím by sme usmernili rozhodovanie klientov, aby využili práve služby hotela Flóra. Komplexným riešením sme chceli odstrániť chyby či nedostatky, ktoré sme v hoteli postrehli. Tieto kroky znamenali celkové obohatenie kreditu hotela a zvýšenie jeho konkurencieschopnosti. Dané opatrenia taktiež slúžia pre odčlenenie hotela od ubytovacích zariadení tej istej kategórie. Navrhované riešenia taktiež poukazujú na efektívnejší celkový chod, ktorý sa dá dosiahnuť aj bez razantného navýšenia nákladov na prevádzku.

Z globálneho hľadiska má hotel veľmi pozitívne predpoklady na veľmi silné uplatnenie sa na trhu. Mnoho hotelierov nevyužíva skutočný potenciál, ktorý sa v danej prevádzke nachádza. Kapitál a potrebné náklady na prevádzku jednotlivých hotelov sa môžu investovať v tej istej miere, no za iných podmienok a s úplne iným výsledným efektom. Hotelierstvo nie je len o vysokých nákladoch a riešení množstva problémov. Je to taktiež odvetvie, v ktorom môže byť jednotlivec či celý team odmenený tou najvyššou cenou a tou je spokojný klient. Vo väčšine vyspelých krajín je majiteľ hotela ochotný, a dokonca s úsmevom na tvári, odnieť klientom batožinu, čo je v našich geografických šírkach veľmi zriedkavým javom, ak nie tabu. V podstate je veľmi dôležité uvedomiť si, že my sme hlavný článok, ktorý umožní klientovi dosýta načerpať a vychutnať si služby nami ponúkané. A hlavne myslieť stále na pravidlo, že najdrahšia posteľ pre hoteliera je tá prázdna.

Konečným výsledkom realizovaných riešení by bola na jednej strane spokojnosť klientov, ktorá by propagovala dobré meno hotela ďalej, čím by bola splatená najdrahšia reklama.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 3. vyd. Praha: Mag Consulting, 2003. ISBN 80-86724-00-X.
- BOROVSKÝ, J., SMOLKOVÁ, E., NIŇAJOVÁ, I. *Cestovný ruch: Trendy a perspektívy*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-215-3.
- CIBÁKOVÁ, V., RÓZSA, Z., CIBÁK, Ľ. *Marketing služieb*. Bratislava: Iura Edition, 2008. ISBN 978-80-8078-210-8.
- GÚČIK, M. *Cestovný ruch pre hotelové a obchodné akadémie*. 2. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo - Mladé letá, 2004. ISBN 80-10-00520-7.
- GÚČIK, M. *Cestovný ruch, hotelierstvo, pohostinstvo: Výkladový slovník*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2006. ISBN 80-10-00360-3.
- GÚČIK, M. a kol. *Manažment cestovného ruchu*. 2. vyd. Banská Bystrica: Dali-BB, 2010. ISBN 978-80-89090-67-9.
- JANIČKOVÁ, J., MAKOVNÍK, T., ŠEBOVÁ, Ľ. *Manažment ubytovacích služieb*. 1. vyd. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, 2006. ISBN: 80-8083-188-2.
- KARKALÍKOVÁ, M. *Kvalita produktu v službách*. Bratislava: Ekonóm, 2007. ISBN 978-80-225-2454-4.
- KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. *Moderní hotelový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN: 978-80-247-3868-0.
- MICHALOVÁ V. a kol. *Služby a cestovný ruch*. Bratislava: Sprint vfra, 2001. ISBN 80-88848-78-4.
- NOVACKÁ, Ľ. *Technika v cestovnom ruchu*. Bratislava: Ekonóm, 2004. ISBN 80-225-1853-0.
- PATÚŠ, P., GÚČIK, M. *Manažment ubytovacej prevádzky hotela*. 1. vyd. Banská Bystrica: Slovensko – švajčiarske združenie pre rozvoj cestovného ruchu, 2004. ISBN: 80-88945-81-X.

SLÁDEK, G. *Podnikanie v pohostinstve a hotelierstve - I. časť*. Bratislava: Epos, 2003. ISBN 80-8057-523-1.

Právne normy:

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

Internetové zdroje:

www.hotelflora.sk

ZOZNAM OBRÁZKOV, TABULIEK A GRAFOV

Zoznam obrázkov

Obr. 1 Hotel Flóra.....	31
Obr. 2 Recepcia hotela Flóra	33
Obr. 3 Detský kútik	33
Obr. 4 Izba v hoteli Flóra.....	34
Obr. 5 Reštaurácia Flóra	34
Obr. 6 Wellness centrum.....	35

Zoznam tabuliek

Tab. 1 SWOT analýza hotela Flóra	40
--	----

Zoznam grafov

Graf č. 1 Hodnotenie prvotného pocitu z hotela Flóra.....	43
Graf č. 2 Spokojnosť s kvalitou ubytovacích služieb.....	44
Graf č. 3 Spokojnosť so službami wellness.....	45
Graf č. 4 Gastronomické služby a vybavenie reštaurácie	46
Graf č. 5 Celkový prístup personálu a jazykové znalosti personálu	47
Graf č. 6 Celkový dojem z hotela Flóra	48
Graf č. 7 Percentuálne vyhodnotenie dotazníka	49

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A – Dotazník v slovenskom jazyku..... I

Príloha B – Dotazník v nemeckom jazyku.....II

DOTAZNÍK

Vážení hostia,

chceme Vás poprosiť o Vašu mienku, ktorá nám bude veľmi nápomocná pri zlepšení úrovne našich služieb. Otázky sme zostavili tak, že hodnotiť môžete na stupnici od 1 – úplne spokojný až po 5 – úplne nespokojný. Pokiaľ máte určité návrhy alebo postrehy, vpište ich do políčka poznámky. Vopred Vám ďakujeme za Váš čas a ochotu.

1. Aký bol Váš prvotný pocit z hotela?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Poznámky:.....

2. Ako ste boli spokojní s kvalitou ubytovacích služieb?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Poznámky:.....

3. Ako ste boli spokojní s wellness?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Poznámky:.....

4. Ako hodnotíte gastronomické služby a vybavenie reštaurácie?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Poznámky:.....

5. Ako hodnotíte celkový prístup personálu a jazykové znalosťami?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Poznámky:.....

6. Aký bol Váš celkový dojem z hotela Flóra?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Poznámky:.....

FRAGEBOGEN

Sehr geehrte Gäste,

wir bitten Sie um Ihre Meinung, die uns bei Verbesserung unseres Niveaus der Dienstleistungen helfen wird. Wir haben die Fragen so gestellt, dass man auf dem Maßstabe mit Notizen von 1 – ganz zufrieden bis 5 – ganz unzufrieden, bewerten kann. Falls Sie bestimmte Vorschläge, oder Beobachtungen haben, schreiben sie es bitte in Feld Notizen ein. Wir danken Ihnen für Ihr Zeit und Bereitschaft voraus.

1. Wie war der erste Eindruck des Hotels?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Notizen:.....

2. Wie zufrieden Sie waren mit der Qualität des Unterbringung Dienstleistungen?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Notizen:.....

3. Waren Sie mit wellness allegemein zufrieden?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Notizen:.....

4. Wie bewerten Sie die Gastronomie und die Ausstattung des Restaurantes?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Notizen:.....

5. Wie bewerten Sie gesammte Zugriff des Personales und die Sprachen Kenntnisse?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Notizen:.....

6. Wie ist Ihr gesamtes Gefühl von Hotel?

1.		2.		3.		4.		5.	
----	--	----	--	----	--	----	--	----	--

Notizen:.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Michal Tatík

Obor: Manažment cestovného ruchu

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Organizácia manažmentu hotela Flóra

Rok: 2012

Počet strán bez príloh: 59

Celkový počet strán príloh: 2

Počet titulov literatúry a prameňov: 13

Počet internetových zdrojov: 1

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