

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

Jakub CHABR

TVORBA STRATEGICKÉHO PLÁNU REKONSTRUKCE
HOTELU INTERCONTINENTAL V PRAZE

Creation of strategic plan reconstruction of hotel InterContinental in Prague

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

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

Brno, 2016

Jméno a příjmení autora: Jakub Chabr

Název bakalářské práce: Tvorba strategického plánu rekonstrukce hotelu InterContinental v Praze

Název bakalářské práce v AJ: Creation of strategic plan reconstruction of hotel InterContinental in Prague

Studijní obor: Management hotelnictví a cestovního ruchu

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

Rok obhajoby: 2016

Anotace: V této bakalářské práci je řešena rekonstrukce hotelu InterContinental v Praze. Jedná se o pětihvězdičkový hotel stojící ve čtvrti Staré Město u Pařížské ulice. Cílem je návrh rekonstrukce hotelu bez narušení jeho běžného provozu. Za pomoci využití metod strategického managementu byly navrženy marketingové strategie, mezi které patří i rekonstrukce. Rekonstrukce je navržena tak aby se hotelových hostů, obyvatel Staré Prahy a účastníků silničního provozu dotkla co nejméně.

Annotation: Reconstruction of the hotel InterContinental in Prague is solved in this bachelor thesis. It is about five-star hotel situated in Old Town district at Pařížská street. The main goal is a design of reconstruction of the hotel without disruption its usual service. With the help of methods of strategic management, marketing strategies were devised, which include the reconstruction. It is designed to affect hotel guests, inhabitants of Old Town and oncoming traffic as little as possible.

Klíčová slova: Rekonstrukce, hotel, strategický management, strategický marketing,

Key words: Reconstruction, hotel, strategic management, strategic marketing

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Tvorba strategického plánu rekonstrukce hotelu InterContinental v Praze vypracoval samostatně pod vedením Ing. Radky Šperkové, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 15.4.2016

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Rád by jsem poděkoval své rodině za podporu při studiu, ale největší "díky" si zaslouží paní Ing. Radka Šperková, Ph.D. Proto bych jí rád poděkoval za celé tři roky na škole, děkuji za její přátelský a lidský přístup, za ochotu pomáhat ostatním, za vlastnost dávat druhé šance, za pevné nervy se svými studenty, za smysl pro humor, za zábavnou výuku spojenou s ještě zábavnější praxí, ale především za odborné vedení mé bakalářské práce. Děkuji.

OBSAH

Úvod	8
Cíl a metodika práce	9
I. Teoretická část.....	10
1 Strategický management.....	11
1.1 Strategické plánování	11
1.1.1 Ganttův diagram	12
1.1.2 Time-management.....	13
1.2 Náklady na realizaci strategií	13
1.2.1 Další třídění nákladů	14
2 Prostřední managementu	16
2.1 Vnější prostředí	16
2.2 Vnitřní prostředí	16
2.2.1 Analýzy vnitřního prostředí	17
2.2.2 Balanced Scorecard	17
2.2.3 The EFQM Excellence model	18
2.2.4 Porterův hodnotový řetězec.....	20
2.2.5 Model 7S	20
3 Hotel a hotelnictví	20
3.1 Organizační struktura hotelu	21
4 Strategický marketing	22
4.1 Marketingový mix	23

4.2	Návrh marketingové strategie	24
II.	Praktická část.....	25
5	Základní informace o hotelu	26
6	Balanced Scorecard	27
6.1	Finanční perpektiva	28
6.2	Zákaznická perspektiva	30
6.3	Perspektiva interních procesů.....	31
6.4.	Perspektvia učení se a růstu	32
6.1	Strategická mapa Balanced Scorecard	33
7	Vnější prostředí	34
8	Návrh marketingové strategie	35
8.1	SWOT analýza	36
8.2	Navržené strategie	37
9	Návrh rekonstrukce	41
9.1	Organizační struktura rekonstrukce	41
9.2	Přípravné práce.....	42
9.3	Přípravné stavební práce	44
9.4	Hlavní stavební práce	44
9.5	Dokončovací práce	46
9.6	Rozpočet rekonstrukce	47
	Závěr.....	48
	Použité zdroje	49
	Seznam obrázků a tabulek	52

ÚVOD

Podle Karla Tinla (2015) turisté z celého světa nyní odmítají jezdit do zemí jako je Řecko, Chorvatsko apod. ze strachu z imigrantů, což přivádí mnoho potencionálních zákazníků právě do středu Evropy. V České Republice turisté navštěvují zejména hlavní město Prahu, pro její historické a kulturní bohatství. Praha nabízí mnoho možností ubytování od motelů po luxusní pětihvězdičkové hotely, jako jsou např.: Hotel Hilton, Marriot nebo InterContinental. Bohužel turisté v Praze nezůstávají příliš dlouho (průměrně 3-4 noci), a tak se hotely svými marketingovými metodami snaží zákazníka udržet co nejdéle, nebo alespoň naplnit všechna jeho přání, aby hotel opět navštívil a šířil jeho dobrou pověst. Tento konkurenční boj o zákazníky je klíčový pro zisk hotelu. Hotel InterContinental by svou rekonstrukcí mohl získat onu konkurenční výhodu a maximalizovat zisk. Hotelový zevnějšek je ve špatném stavu, a žádné větší rekonstrukční práce na něm nebyly prováděny po 10 let. Po odkoupení hotelu novými majiteli, kteří jsou připraveni investovat do rekonstrukce, by hotel svým vzhledem a nabízenými službami na sebe mohl strhnout více pozornosti náročných zákazníků, kteří za své peníze požadují maximální kvalitu služeb.

Marketingová strategie umožňuje naplánovat rekonstrukční práce tak, aby se hostů, účastníků silničního provozu a obyvatel čtvrti Staré Město dotkla co nejméně. Vše musí probíhat v souladu se zákony, vyhláškami a ustanoveními, podle kterých se musí celá rekonstrukce zařídit. Rekonstrukce bude podpořena ostatními marketingovými strategiemi na získání nových a udržení stávajících zákazníků. Celý proces bude sledovat a hodnotit vybraný tým lidí, kteří mají za úkol nejen kontrolovat průběh rekonstrukce, ale také zajišťovat potřebné dokumenty a povolení, potřebné pro začátek stavby. V průběhu rekonstrukce se budou dělníci a lešení posouvat po světových stranách a budou sladění s hotelových personálem, který nebude obsazovat rekonstruované pokoje. Po jejím ukončení proběhne vyúčtování s najatými firmami, které celou rekonstrukci podle určených úkolů a pokynů provedli.

CÍL PRÁCE

Cílem práce je návrh strategického plánu pro rekonstrukci hotelu InterContinental v Praze, bez narušení jeho běžného provozu. Budova hotelu se v současné době nachází ve špatném stavu, jako např: opadající omítka, tudíž je její stavební rekonstrukce nezbytně nutná. Hotel si však z finančních důvodů nemůže dovolit na dobu rekonstrukce zavřít celý svůj provoz a přijít tak o významnou část zisku. Proto je nezbytné, aby rekonstrukční práce probíhaly co nejrychleji za jeho provozu a co nejméně se dotkly zákazníků.

METODIKA

V práci byly využívány knižní a internetové zdroje, s danou tematikou. Snaha byla o použití nejnovějších zdrojů, ale bylo čerpáno i ze starších knih. Z knih byly brány pouze nápady a myšlenky autorů, citace jsou patřičně označeny. Metody, které byly použity, jsou především metody strategického managementu: Balanced Scorecard, analýza vnějšího prostředí, SWOT analýza a Ganttův diagram. První analýzou je metoda Balanced Scorecard, která analyzuje vnitřní prostředí firmy, výsledkem je zhodnocení a poznání důležitých firemních procesů. Vnější prostředí, jakožto následující analýza potřebná pro naplnění cíle práce, dávající představu o konkurenčních firmách, bariérách vstupu do odvětví, potencionálních zákaznících a legislativě, kterou musí firma dodržovat. Díky těmto dvěma metodám a SWOT analýze použité v návrhu marketingových strategiích, zjišťující silné a slabé stránky hotelu a jeho příležitosti a hrozby, byly navrženy marketingové strategie. Navržené strategie jsou celkem čtyři: zvýšit podíl na trhu o 10% ročně, změnit slogan společnosti, zaměření se na českou klientelu a rekonstrukce hotelu. Metoda použitá ve strategii rekonstrukce je metoda Ganttova diagramu, která přesně popisuje časovou náročnost celé rekonstrukce a posloupnost jednotlivých úkolů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management lze definovat jako rychle se rozvíjející vědní disciplínu vytvářející, provádějící a vyhodnocující klíčové funkční rozhodnutí, která umožňují dosahovat stanovených cílů organizací. [2]

Zaměřuje se na integraci řízení výrobních operací, financí, účetnictví, marketingu, vědy, výzkumu, a informačních systémů k dosažení organizačních úspěchů. [2]

Strategický management v sobě kombinuje dlouhodobé a koncepční řízení s cílem lepšího postavení na trhu. Z. Souček [10] definuje strategický management jako *“proces tvorby a implementace rozvojových záměrů které mají zásadní význam pro rozvoj podniku, směřují k vytváření specifických předností, budoucího potencionálu a dosažení celosvětové konkurenceschopnosti.* „ Jiný úhel pohledu má J. Vebera [11], který říká, že strategický management je *“souhrn aktivit, které zahrnují výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby, přičemž jejich smyslem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů (cílů) fungování organizace.”*

1.1 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické plánování se řadí mezi klíčové funkce manažera, týká se všech oborů a aspektů organizace: Ekonomika, finance, kvalita, lidské zdroje, logistika, doprava, organizace, marketing, služby a výroba. [20]

F. Bělohlávek [1] o strategickém plánování *“plánování je rozhodující proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni”* G. Wöhe říká že *“Vrcholným úkolem strategického plánování je určování konkrétních podnikových cílů, jejichž prostřednictvím má být dosažen konečný cíl, dlouhodobá maximalizace zisku, a formulace podnikové politiky, kterou musí podnik dodržet, aby tyto cíle co nejehospodárněji dosáhl.”*

Na základě charakteristiky různých typů organizačních strategií a porozumění, v jakém vztahu je strategie k okolnímu prostředí, byly vytvořeny čtyři strategické plánovací modely: adaptační model, konkurenční model, portfoliový model, model přežití. [7]

J. Kubík [7] o adaptačním modelu *“za nejúspěšnější organizace se považují ty, které jsou schopny sladit řešení podnikatelských, technických, a administrativních problémů do souladu s podmínkami okolního prostředí. Manažeři by tedy měli být schopni vytvořit takové strategie, které se budou přizpůsobovat zmiňovanému okolnímu prostředí.”*

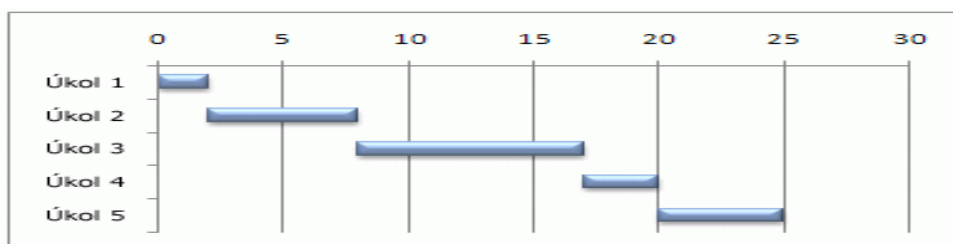
Konkurenční model vychází z toho, že v odvětví působí pět vlivů (konkurence mezi firmami, hrozba vstupu nových firem na trh, možnost použití náhradních výrobků nebo služeb, obchodní síla dodavatelů a obchodní síla kupujících), podniky se proti těmto vlivům musí bránit, nebo se je snaží změnit podle svého ve vhodnou strategii. Tento model nazýváme Porterův model pěti hybných sil. [7]

Podle A. Kopfové [7] portfoliový model ukazuje *“spojitost mezi tempem růstu obchodů a relativní konkurenční pozicí firmy vyjádřené pomocí podílu na trhu. Účelem tohoto modelu je pomoci manažerům zejména při rozhodování o rozdělování zdrojů mezi obchodní jednotky korporace.”*

Model přežití má základ v teorii přirozeného výběru. Okolní organizační prostředí se rychle mění, důsledkem je že manažeři musí hledat nové postupy, metody, které zvýší jejich šanci v konkurenčním boji na trhu. Model přežití zkoumá vliv vývojových trendů okolního prostředí na organizační populace. Tyto populace jsou seskupení organizací, které, aby přežily, musí sdílet vzácné zdroje.

1.1.1 Ganttův diagram

Ganttův diagram (viz obrázek č.1), je synonymum pro činnosti posloupně naplánované v grafickém znázornění a zobrazení jejich fází. Využívá se hlavně při tvorbě projektů či programů. Časové období je znázorněno ve sloupcích horizontálně, aktivity jsou znázorněny vertikálně. K časovému období je vztaženo trvání dané aktivity. V tomto diagramu se ještě rozlišují barvy, což určuje daného člověka, který aktivitu provádí. Smysl tohoto je diagramu je co nejsrozumitelněji zobrazit průběh daného projektu. [19]



Obrázek č.1 Ganttův diagram (Autor: <https://support.office.com>)

1.1.2 TIME-MANAGEMENT

Time-Management je řada postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, za účelem zvýšení efektivnosti a jeho využití. Zahrnuje mnoho aktivit, mezi které patří: Plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, stanovení priorit, monitorování, analýza stráveného času. [4]

Pět základních kroků úspěšného Time-Managementu

- Plánování - Manažerská funkce zaměřená na budoucí vývoj firmy.
- Motivace - Základní psychický proces. Motivace je vnitřní proces který podněcuje jednání jedince. Motivovat můžeme pomocí různých stimulů. Motivace je pevně spjata s výkonností člověka.
- Řízení - Manažer má k dispozici lidské, materiální a finanční zdroje pomocí jejichž organizací se snaží dosáhnout určených výsledků.
- Delegování - Manažer předává úkol podřízenému pracovníkovi spolu s odpovídajícími pravomoci a nezbytnými zdroji. Manažer nepředává běžný úkol, u delegování je nutné předat i patřičné pravomoci potřebné k dokončení práce. [18]
- Kontrola - Zabezpečuje měření a koordinování již hotové práce, za účelem naplnění cílů firmy. Radíme sem přezkoušení, ověřování, testování, přezkoumání, revize. Zpětná vazba je pro kontrolu nezbytná činnost. [18]

1.2 NÁKLADY NA REALIZACE STRATEGIÍ

Náklady jsou využité výrobní činitele vyjádřené především v penězích. Hlavním úkolem ve snaze zvyšovat hospodářský výsledek je maximalizovat efektivnost vložených zdrojů. Je to tedy úbytek nebo spotřeba aktiv, v peněžní ale i nepeněžní podobě. L. Nečas ve své publikaci dělí náklady na druhové třídění nákladů a účelové třídění nákladů. [8]

- Druhové třídění nákladů - Tyto náklady dělíme podle spotřeby výrobních faktorů (materiál, práce, dlouhodobý majetek, ...) na služby, osobní náklady, daně a poplatky, provozní náklady, odpisy, finanční náklady, rezervy, mimořádné náklady. Druhové členění nákladů je základ pro sestavení výkazu zisku a ztrát. [21]

- Účelové třídění nákladů - Představuje vztah nákladů k příčině jejich vzniku. Zjednodušeně můžeme říci, že účelové náklady vznikají spotřebou daného nákladu. Charakteristický znak těchto nákladů spočívá v doložení účelu, na který byly tyto náklady využity. [21]

Členění účelových nákladů se dělí podle vztahu k procesu

1. Náklady technologické

- vznikají jen v technologické výrobě určitého výrobku

2. Náklady přímé a nepřímé

- Přímé náklady je možno přímo počítat k danému druhu výkonu.
- Nepřímé náklady vznikají při vyrábění různorodých výrobků, tudíž je nemůžeme přiřadit k určitým bodům kalkulace.

3. Náklady jednicové a režijní

- jednicové náklady se týkají určité kalkulační jednice (druh výkonu vymezený měrou kusy, kg, m, hod.) [25]
- režijní náklady jsou spojeny s provozem firmy (spotřeba pohonných hmot, elektřina, voda, odpisy, apod.) [25]

Členění nákladů dle místa spotřeby - hledisko dělení těchto nákladů je důležité především u větších, vnitřně členěných organizačních jednotek. Toto členění je základem pro třídění nákladů podle útvaru v podniku. Útvary nazýváme střediska, kterým se přiřazují náklady podle odpovědností. [24]

Střediska se mohou nazývat útvary organizační struktury podniku, které mají uzavřenou činnost a je možné v nich zjišťovat náklady a identifikovat výkony předávané jiným střediskům. Musí být jasný způsob ohodnocení výkonů střediska (výsledky práce střediska, kterými podporují tvorbu výkonů prodávaných mimo podnik, pomocí vnitropodnikových cen). [15]

1.2.1 Další třídění nákladů

Třídění nákladů dle kalkulačního vzorce - náklady (plánované a účetní) se sledují a vyhodnocují podle kalkulačních položek. Jsou významné pro manažerské účetnictví. Dělí se na přímé a nepřímé. Přímé (jednicové) náklady zahrnují přímý materiál, přímé

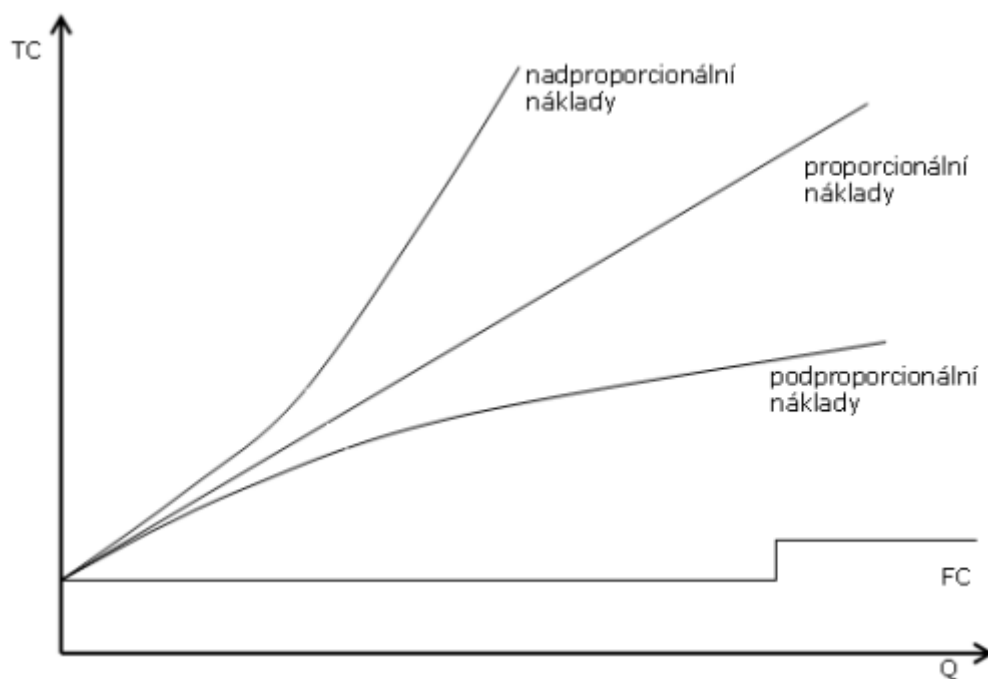
mzdy a ostatní přímé náklady. Nepřímé (režijní) náklady jsou spojeny s výrobní režii, správní režii, zásobovací režii, odbytovou režii. [8]

Třídění nákladů pro daňové účely - firmy jsou povinny vést účetnictví a zaúčtovat všechny skutečnosti, které byly nákladem, bez ohledu na to, jestli se jedná o náklad daňově uznatelný či nikoli. Umožňuje tedy sledovat jednotlivé daňové náklady podle zákona o dani z příjmu (§ 24 § 25). [15]

Třídění nákladů podle vztahu k objemu výroby - je možné třídit náklady dle závislosti na objemu produkce, jestli se mění se změnami v produkci, nebo na ní nejsou závislé. Dělí se na fixní a variabilní.[15]

Fixní náklady - změna objemu výroby je nezmění, zůstávají stále stejné. Nelze je měnit v krátkých časových obdobích (odpisy budov nebo stojů, energie). [23]

Variabilní náklady - změnou výroby se změní i náklady (přímé mzdy, náklady na materiál, energie na vyrobení výrobku). Mohou se měnit podle objemu funkce stejně rychle (proporcionální náklady), rychleji (nadproporcionální náklady) nebo pomaleji (podproporcionální náklady) (viz. obrázek č2.) [24]



Obrázek č.2 Variabilní náklady (Autor: <https://topsid.com>)

Účetní třídění nákladů - z pohledu účetnictví jsou náklady obsaženy v rámci účtové osnovy v 5 účtové řadě, a dělíme je na do tří skupin: provozní náklady, finanční náklady, mimořádné náklady. [8]

Provozní náklady - náklady na celkový provoz firmy (spotřebované nákupy, služby, osobní náklady, daně a poplatky).

Finanční náklady - náklady, které představují snížení vlastního kapitálu (finanční náklady, tvorba rezerv).

Mimořádné náklady - vnikají z mimořádných situací nahodile se vyskytujících (manko, škody při inventuře, apod.) [15]

Manažerské třídění nákladů - význam mají zejména při rozhodovacích procesech manažera, jsou rozděleny do následujících kategorií: celkové náklady, průměrné náklady, přírůstkové náklady, marginální náklady, oportunitní náklady, relevantní náklady. [8]

2 PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU

Prostředí managementu je souhrn veškerých faktorů, které ovlivňují manažerské rozhodování. Tyto faktory působí na firmu pozitivně ale i negativně, záleží na každém faktoru zvlášť. Některé faktory ovlivňují jedno odvětví ekonomiky, jiné všechny firmy a organizace v daném státu, na daném kontinentu nebo i za zemí. Manažer podniku má za úkol najít a rozpoznat předvídatelné faktory a přizpůsobit se jim, nebo pokud je to možné je ovlivnit tak, aby z nich firma měla užitek. Faktory které se předvídat nedají, jsou pro firmy nebezpečím ale i příležitostí. Firmy musí být na takové nebezpečí připraveny, aby byly schopny jej ustát, popřípadě by měli využít veškerý potenciál příležitostí. Prostředí managementu rozdělujeme na vnitřní prostředí a vnější prostředí.

2.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Vnější prostředí je prostředí okolo firmy a zahrnuje velkou škálu faktorů. Tyto faktory nemůže manažer nijak ovlivnit, může je pouze analyzovat a rozčlenit na negativní a pozitivní. Negativní vlivy se snaží co nejvíce eliminovat, aby se firmy dotkly co nejšetněji a využít co nejvíce pozitivních faktorů. [12]

2.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Vnitřní prostředí jsou vztahy prvků vytvořených uvnitř podniku. Zahrnuje tedy každodenní působení faktorů, které jsou součástí podniku a ovlivňují manažerskou činnost. Každý podnik má své specifické vnitřní prostředí. Rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím je, že vnitřní prostředí může podnik ovlivnit, vnější nikoli.

2.2.1 ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Firmy mají stanoveny cíle a výběrem vhodné strategie dané cíle naplňují. Manažer strategii vybírá na základě zpracovaných a vyhodnocených analýz vnitřního prostředí, které mu napoví co je třeba v podniku zlepšit, čeho se bát nebo kterou příležitost využít. Celý proces slouží k jedinému účelu, a tím je minimalizovat výdaje a maximalizovat zisk. Příkladem analýzy vnitřního prostředí je např: Balanced Scorecard, The EFQM Excellence Model, Porterův hodnotový řetězec, apod. Další možností jak analyzovat vnitřní prostředí, je použít situační analýzu vnitřního prostředí.

2.2.2 Balanced Scorecard (BCS)

BSC je strategický systém, který měří výkonnost v podniku. Tvůrci této metody jsou R. S. Kaplan a D. P. Nortonem. Metoda využívá vize a strategie podniku, od kterých je odvozen soubor měřítek výkonnosti. Výkonnost se měří ze 4 perspektiv, jsou to: finance, zákazník, interní podnikové procesy, učení se a růst. [9]

Finanční perspektiva

Hlavní zaměření finanční perspektivy je na finanční výkonnost podniku, dále jaké finanční přínosy získáme zhodnocením cílů a měřítek ve všech ostatních perspektivách analýzy. Do této perspektivy řadíme např: Ziskovost, snížení nákladů, zvyšování hodnoty firmy, apod.

Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva se zabývá vztahem mezi firmou a jejími zákazníky. Prakticky celý zisk společnosti je závislý na zákaznících, kteří se rozhodnou s danou firmou obchodovat. Nutností je uvést na jaké zákazníky se podnik zaměří, ale také jak podnik chce, aby ho zákazníci vnímali. Patří sem např: Tržní podíl, spokojenost zákazníků, zlepšování značky apod.

Perspektiva interních procesů

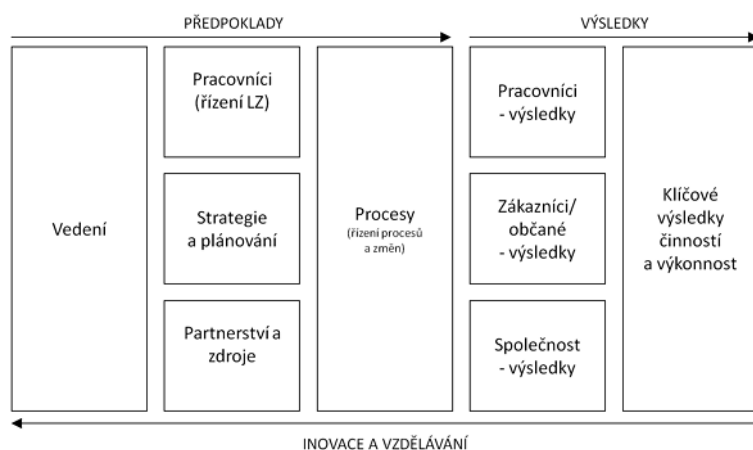
Interní procesy se zabývají pracovními procesy ve společnosti. Tyto procesy se snaží zabezpečit o to aby bylo možné dosahovat cíle v ostatním perspektivách. Úkolem vedení podniku je specifikovat tyto procesy tak, aby dosahovali nejlepších možných výsledků. Lze do této perspektivy zařadit např: Růst produktivity, zpětnou vazbu, zlepšování vztahu mezi zaměstnanci, apod.

Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva se týká převážně zaměstnanců. Hlavním úkolem je získat kvalifikovaného a motivovaného zaměstnance, který bude firmě loajální a dokáže splnit všechna přání náročných zákazníků. Důležitou součástí perspektivy učení není pouze připravenost na současnou situaci, ale především je nutné být připraven a předpokládat budoucí vývoj. Proto je nutné, aby byla věnována dostatečná pozornost výběru zaměstnanců jejich školení a kvalifikaci. Do této perspektivy patří např: Rozvoj zaměstnanců, motivace zaměstnanců, a otázky jak zjistit očekávání zaměstnanců a jak je naplnit?, apod.

2.2.3 The EFQM Excellence Model

Model bere v úvahu nespočet přístupů, jak dosáhnout trvale udržitelné excelence (výtečnosti) ve výkonnostních měřítkách. Je to dobrovolný systém zkonstruovaný z devíti kritérií. Podle S. Raškové [16] tyto kritéria umožňují *“snadné vyhodnocení vztahů na základě stanovení opodstatněných předpokladů založených na hodnocení reálné situace a po dokončení procesů vyhodnocení dosažených výsledků. Informace o dosažených výsledcích a vynaložených předpokladů poskytují velmi dobré podklady pro další rozvoj znalostí a poznatků formou inovace a učení se”* (viz obrázek č.3).



Obrázek č.3 Model EFQM (Autor: <https://managementmania.com>)

2.2.4 PORTERŮV HODNOTOVÝ ŘETĚZEC

Jak píše ve své knize M. Porter [10] *“Každý podnik představuje soubor činností, jejichž účelem je navrhovat, vyrábět, prodávat na trhu, dodávat a podporovat jeho výrobek. Všechny tyto činnosti se dají znázornit s použitím hodnotového řetězce. Hodnotový řetězec podniku a způsob jeho historického vývoje, jeho strategie, jeho přístupu k realizaci této strategie a vnitřní ekonomiky těchto činností samotných. Rozhodující*

úrovni pro sestavení hodnotového řetězce jsou činnosti podniku ve specifickém odvětví".

Porter rozdělil svůj řetězec na dvě činnosti primární a podpůrné.

Primární činnosti M. Porter [10] *"Soupeření v kterémkoli odvětví se účastní pět generických kategorií primárních činností. Každou z těchto kategorií lze rozdělit do řady odlišných činností, které závisejí na konkrétním odvětví a podnikové strategii".*

Řízení vstupních operací podle M. Portera [10]. *"Činnosti spojené s přejímáním, skladováním a rozdělováním vstupů na daný výrobek, např: manipulace s materiálem, uložení ve skladu, regulace výše zásob a vrácení zboží dodavateli".*

Výroba a provoz - zahrnuje přeměnu materiálu ve výrobek, např: strojní obrábění, montování, testování, balení.

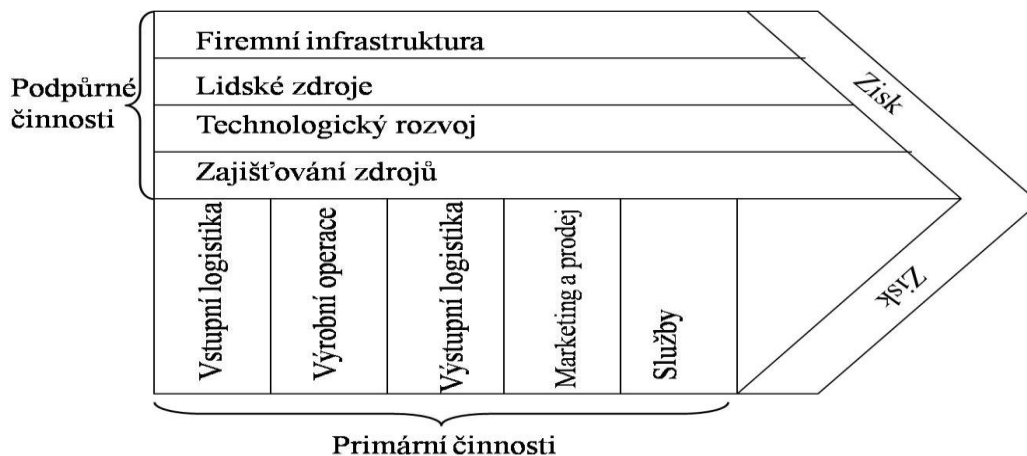
Řízení výstupních operací - odesílání hotových a finálně upravených výrobků odběratelům, např: skladování výrobků, přeprava, manipulace s výrobky.

Marketing a odbyt - procesy, které umožňují zákazníkům zakoupit si výrobek a reklamou či propagačními akcemi je přesvědčit aby si koupily právě tento produkt.

Servisní služby - nástroje pro udržení nebo zvýšení hodnoty výrobku, např: instalace, servis, zaškolení zaměstnanců.

Podpůrné činnosti zahrnují nákup, řízení lidských zdrojů a firemní infrastruktura, technologický vývoj. [14]

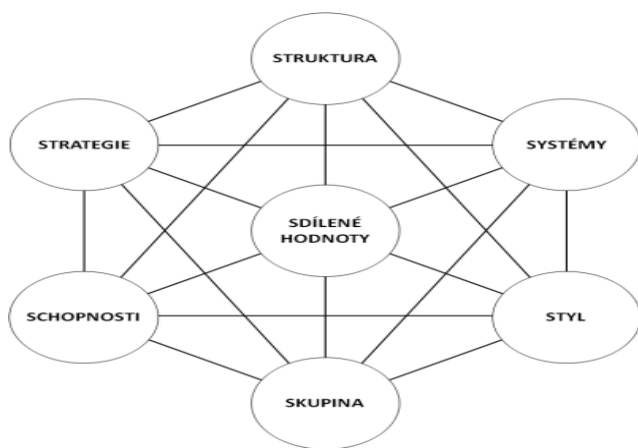
V každém hodnotovém procesu by firma měla kontrolovat své náklady a výkony a hledat možnosti jak náklady snížit nebo naopak zvýšit své výkony. Firma by měla při hodnocení svých nákladů a výkonů pozorně sledovat své konkurenty a srovnávat se s nimi. Kladné výsledky společnosti nezávisí jen na dobře vykonávané práci každého oddělení, ale i na tom, jak jsou činnosti jednotlivých oddělení koordinovány k provádění klíčových podnikatelských procesů (viz obrázek č.4). [14]



Obrázek č.4 Hodnotový řetězec [https://www.mindtools.com]

2.2.5 MODEL 7S

„Šťastný atom" "7S" - Patří mezi modely řízení vývoje společnosti. Používá se jako analytická metoda, pomocí níž se vyhodnocuje struktura společnosti a na základě jejího výsledku se odvíjí další vývoj společnosti. Tento model se využívá především při strategickém auditu společnosti, strategickém řízení společnosti a při řízení změn ve společnosti. Model je rozpracován do 7bodů (otázek): Strategie, struktura, systém, styl, zaměstnanci, sdílené hodnoty a dovednosti, (viz obrázek č.5) [13]



Obrázek č.5 7S [https://managementmania.com]

3 HOTEL A HOTELNICTVÍ

Hlavním cílem hotelů a hotelnictví je poskytnout turistům přístřeší, stravu a obdobné služby a produkty, které nabízejí a na které jsou zařízené. Snaží se co nejvíce zákazníkům vynahradiť pohodlí jejich domova na cestách. Hotely v historii sloužily

mnoha dalším funkcím např: místa veřejného shromažďování, centrum družnosti, politické ústředí, obchodní výměny. Hotel můžeme nazvat institucí zatímco hotelnictví průmyslem, které urychlilo a rozšířilo vliv městské kultury ve všech vyspělých zemích. [17]

3.1 ORAGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU

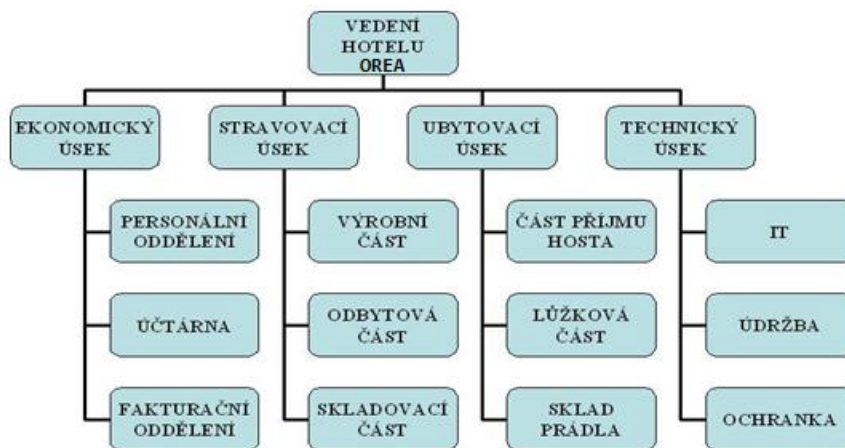
Jedná se o soubor úkonů pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Systém vertikální a horizontální koordinace navržen tak , aby sjednotil jednotlivé specializované části. [27]

- dělba práce
- mechanismy koordinace
- distribuce rozhodovacích pravomocí
- organizační hranice
- legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti

J. Loužecký [26] o organizační struktuře *“U malého hotelu můžeme najít kumulaci funkcí, malý počet útvarů a jednoduché závislosti mezi nimi. V malém hotelu se také většinou stává, že více pracovních pozic zastává jedna osoba. Na rozdíl u velkých hotelů můžeme najít velký počet útvarů, které bývají mnohočetně propojeny. U velkých hotelů většinou každou danou pozici zastává jedna pověřená osoba, ale není tomu u všech hotelů, existují i výjimky, kde se může stát, že více pozic zastává jedna osoba. Většinou se však potkáme s prvním uvedeným příkladem”*.

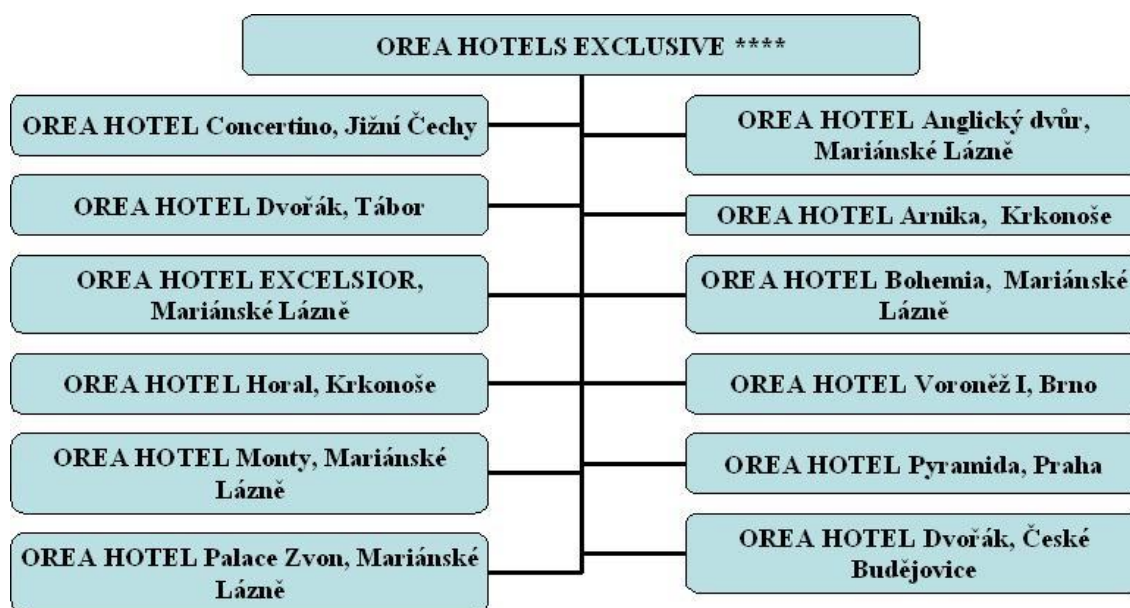
Cílem organizační struktury hotelu je vytvořit co nejjednodušší ale zároveň přehlednou. Musí být striktně vymezena dělba práce, odpovědností či pravomocí.

Funkcionální organizace – (viz obrázek č.6), nejznámější struktura, vychází ze specializace, na základě seskupení stejných činností se vytváří útvary. [27]



Obrázek č.6 Funkcionální organizační struktura [<http://hotelovyprovoz.webnode.cz>]

Objektově orientovaná organizace – (viz obrázek č.7), vychází z orientace na objekty, kterými mohou být poskytované služby. Tento typ se používá u hotelových společností. [27]



Obrázek č.7 Objektivní organizační struktura [<http://hotelovyprovoz.webnode.cz>]

4 STRATEGICKÝ MARKETING

D. Jakubíková [11] “Marketing je rozhodující součástí tvorby a realizace firemní strategie, směřující k naplnění cílů za pomoci využívání marketingového mixu. Marketing je založen na vztazích se zákazníky. Znamená uvědomělé, na trh orientované vedení firmy a organizace, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského

procesu. Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a soustavou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené".

4.1 Marketingový mix (4P)

H. Kotíková a J. Zlámal [12] píší, že "Marketingový mix představuje souhrn nástrojů, jejichž prostřednictvím se snaží firma dosáhnout vytyčených cílů na trhu. Pro tyto nástroje se nejen v marketingové praxi, ale i v teorii zavedl pojem "marketingový mix". Tento název vychází ze skutečnosti, že jeho jednotlivé prvky mají u různých produktů i v různých situacích jiný význam a jinou důležitost – můžeme je nejrůznějšími způsoby kombinovat – "mixovat". Použití marketingových nástrojů závisí od povahy produktu, od stádia životního cyklu, ve kterém se produkt nachází, v neposlední řadě i od výši marketingového rozpočtu atd. Pro marketingový mix se často používá zkratka 4 P podle prvních písmen anglických názvů jednotlivých marketingových nástrojů, které marketingový mix obsahuje. Těmito nástroji jsou: product, price, place, promotion. V češtině jim přiřazujeme nejčastěji tyto ekvivalenty názvů produkt, cena, místo, (viz obrázek č.8). Marketingová komunikace (někdy se používá i méně správný pojem "propagace"). V současné době se můžeme setkat s tím, že výše uvedený model 4 P je nahrazován modelem 4 C (např. Kotler). Marketingový mix je výchozím faktorem, pro vytvoření marketingové strategie."



Obrázek č.8 Marketingové plánování [Janečková, L.; Vašítková, M]

4.2 Návrh marketingové strategie

Návrh marketingové strategie můžeme rozdělit do 7 oddílů, první z nich je celkové shrnutí, zde budou představeny informace o firmě její strategie a cíle.

Následuje situační analýza, která je věnována rozboru současného stavu podnikové činnosti. Vhodnou analýzou pro tento oddíl je SWOT analýza (S=strength, silná stránka, W=weakness, slabá stránka, O=opportunity, příležitost, T=threat, hrozba) [22]

Třetím krokem je určit marketingové cíle, začíná se plánovat, jak bude vypadat budoucí stav firmy. Zvolené cíle musí být měřitelné a vyhodnotitelné. Doporučené množství stanovených cílů je 3-4 hlavní cíle, které chceme v budoucnu naplnit, nebude se tak rozdělovat úsilí do různých směrů. [22]

Oddílem číslo 4 je marketingová strategie, která určuje, jak se do stanoveného cíle, který byl určen ve třetím kroku dostaneme. Zde se využívá marketingového mixu (4P) rozebraným v kapitole 4.1 Marketingový mix.

Po marketingové strategii následují akční programy, zde je strategie rozdělena na jednotlivé úkoly a aktivity, drtivá většina z nich se bude zabývat komunikací se zákazníky. Je důležité jednotlivé aktivity co nejpečlivěji popsat.

- co má být provedeno
- co je cílem aktivity
- kdo je za danou aktivitu zodpovědný
- stanovit časový plán
- určit očekávané marketingové náklady

Další částí návrhu marketingové strategie je rozpočet. V rozpočtu se stanoví předpokládané náklady popřípadě tržby. Náklady budou převážně tvořeny z marketingových aktivit firmy. [22]

Posledním oddílem je systém měření a kontroly. Bude zapsáno jakým způsobem a v jakých intervalech bude kontrola probíhat. Hodnocení by mělo probíhat minimálně kvartálně. [22]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ZÁKLADNÍ INFORMACE O HOTELU

InterContinental je situován v centru Prahy v Pařížské ulici, která je velmi známa, pro své luxusní obchody. Nacházejí se zde obchody, jako je např: Lacoste, Cartier, Louis Vuitton, apod. Ulice spojuje hotel se Staroměstským náměstím na jedné straně, a na druhé s břehem Vltavy.

Hotel byl postaven v letech 1968-1974 a zařadil se do mezinárodní sítě hotelů InterContinental Hotel Group. Stavěl se převážně z betonu doplněným keramickým obkladem, aby budova zapadala do prostředí Starého Města.

Jako všechny hotely v řetězci, má i tento hotel pět hvězdiček. Disponuje 372 luxusními pokoji, 3 bezbariérovými pokoji, prezidentským apartmánem, fitness centrem, konferenčními prostory, bazénem a dlouhým seznamem nabízených služeb. V neposlední řadě dvěma restauracemi a jedním barem, přičemž z restaurace Zlatá Praha jsou vidět téměř všechny pražské věže.

Zaměření hotelu je především na zahraniční klientelu, vypovídají o tom i webové stránky, které jsou převážně v cizích jazycích. Ubytování je možné zajistit od 4000Kč do 110000Kč za jednu noc.

Hlavním problémem hotelu je jeho vnější vzhled a stav. Budova se nachází ve špatném stavu a rekonstrukce je více než nutná. Vnější plášť hotelu je stejně jako střecha a okna v rizikovém stavu. Hotel musí i kvůli bezpečnostním důvodům začít rekonstruovat co nejdříve. Rekonstrukční práce musí probíhat co nejrychleji a nejšetrněji k ubytovaným hostům. Z finančních důvodů si hotel nemůže dovolit přerušit provoz, tudíž rekonstrukce musí být naplánována tak, aby nebyl narušen hotelový provoz.

Informace o majitelích

IČO:	35740701
DIČ:	2021371957
Sídlo:	Hodžovo náměstí 2 Bratislava 811 06
Datum zápisu:	5.2.1998
Právní forma:	Akciová společnost

Zařízení:	Sa, 1650/B, Okresní Soud Bratislava I.
Statutární orgán:	Představenstvo
Vedení společnosti:	Michal Zuber, MBA, člen Ing. Branislav Babík, předseda představenstva Ing. Rudolf Križan, člen představenstva
Prokura:	Ve jménu společnosti koná prokurista společně s jiným členem představenstva. Podepisuje ve jménu společnosti vykoná prokurista tak, že k vytisknutému nebo napsanému obchodnímu menu společnosti, připojí prokurista svoje jméno, funkci - dodatek označující prokuru a svůj podpis.
Základní kapitál:	35 025 000 EUR Rozsah splacení: 35 025 000 EUR
Odvětví:	Ubytování a stravování
SK NACE:	Hotelové a podobné ubytování
Počet zaměstnanců:	150 - 199

6 BALANCED SCORECARD

Cílem metody Balanced Scorecard je zavedení strategie do běžného chodu podniku. Ke sestávajícím perspektivám jsou přiřazeny strategické cíle, které jsou seřazeny podle priorit analyzovaného podniku viz. tabulka č.1. Samotné strategické cíle ovšem nestačí, proto je ke každému strategickému cíli přidáno měřítko, podle kterého se určuje naplnění daného cíle.

Tabulka č.1 Strategické cíle seřazené podle perspektiv [Vlastní práce]

Perspektiva	Strategický cíl
Finanční	Zvyšování hodnoty firmy
	Snížování nákladů
	Vývoj nového zdroje příjmů
Zákaznická	Udržování vysoké kvality služeb a produktů
	Zisk nových obchodních partnerů
	Zlepšování značky
Interních procesů	Zlepšování vztahů se zákazníky
	Zlepšování vztahů mezi zaměstnanci
	Zpětná vazba
Učení se a růstu	Kvalifikovaný personál
	Motivovaný personál
	Jak zjistit očekávání zákazníku a jak ho naplnit?

6.1 Finanční perspektiva

Zvyšování hodnoty hotelu

Cílem pro majitele hotelu InterContinental v Praze je dlouhodobý ekonomický zisk. Jedná se o výchozí cíl pro ostatní cíle, s jeho pomocí můžeme sledovat, jestli se nám daří naplňovat ostatní cíle. Majitelem hotelu se minulý rok stala firma Best Hotels Properties, která hotel koupila minulý rok za 115mil. Euro (3,2 miliardy korun), včetně dluhu hotelu. Nejlepší cesta ke zvýšení hodnoty hotelu je zajistit vysoké příjmy z jeho provozu. Průměrná návštěvnost hotelu je 8000 hostů ročně, kteří zde zůstávají průměrně 4dny. Většina hostů si objednáva ubytování s polopenzí, což se pojí s nabízenými restauračními službami. Restaurace nabízí svým hostům servis 24h každý den. Hotel si těmito činnosti vydělá 7,7mi. Euro(207 900 000 Kč) ročně.

Měřítkem jsou ostatní cíle, které mají vliv na zvyšování hodnoty firmy.

Snížování nákladů

Dalším cílem hotelu je maximalizovat zisk a minimalizovat náklady. Snížením nákladů může hotel dosáhnout mnohých přínosů jako jsou např.: zvýšení provozní výkonnosti, zvýšení hodnoty podniku, eliminace nadbytečných činností a procesů, optimalizace lidských zdrojů. Pro dosažení cíle minimalizace nákladů bude nutné analyzovat logistiku firmy a najít v ní možné úspory.

Vstupní logistika

Můžeme ji rozdělit na dvě oblasti, ubytování hostů a stravování hostů. Do oblasti ubytování hostů se řadí všechny nákupy materiálu a jeho uskladnění, dále veškeré nabízené služby hotelu. Všechny tyto faktory jsou nezbytné pro uspokojení potřeb hosta a zajištění snadného chodu hotelu. Do vstupní logistiky patří např: vybavení pokojů, rezervační systémy, materiál na skladě, zajištění nabízených služeb, apod. Stravování hostů zajišťují dvě hotelové restaurace. Vstupní logistikou je zde nákup a uskladnění surovin. Hotel má uzavřené smlouvy s více než deseti dodavateli, kteří hotel zásobují několikrát do týdne. Důležitým faktorem vstupní logistiky je také vzdělání a znalosti hotelového personálu, bez tohoto faktoru by hotel nemohl udržet stávající kvalitu služeb a produktů.

Výrobní logistika

Stejně jako u vstupní logistiky můžeme i výrobní operace rozdělit na dvě oblasti, služby hotelu a služby restaurací. Do první z oblastí lze zařadit celý proces poskytování služeb, od zarezervování pokojů až po rozloučení se s hostem. Hotel své služby nabízí všem, kteří mají zájem o ubytování či stravování. Převážnou část hostů tvoří zahraniční klienti. Snídaně se podávají od 7h ráno do 11h dopoledne formou švédských stolů, host který nebude s výběrem spokojen si může objednat jídlo dle svého uvážení u kuchaře. Na oběd a na večeri již stanovený čas není, hosté mohou přijít kdy chtějí a vybrat si mohou z restauračního menu. Menu obsahuje studené i teplé pokrmy, vyberou si vegetariáni i děti. Restaurace je volně přístupná veřejnosti.

Výstupní logistika

Hotel disponuje 372 pokoji, z nichž je pravidelně obsazeno 80% v letní sezóně a 50% v zimní. Výstupní logistiku v hotelnictví můžeme chápat, jako spokojenost hosta s jeho pobytem v hotelu, popřípadě se službami v restauraci. Proto hotel klade důraz na zpětnou vazbu od všech hostů, která je rozepsána v kapitole 6.4 zpětná vazba.

Měřítkem jsou již uvedené přínosy, zvýšení provozní výkonnosti, zvýšení hodnoty podniku, eliminace nadbytečných činností a procesů, optimalizace lidských zdrojů.

Vývoj nového zdroje příjmů

Vývojem nového produktu či služby, získá hotel konkurenční výhodu, která může přilákat zákazníky a zvedne zisk. Pokud se hotelu podaří vyvinout novou službu či

produkt, bude nezbytné tuto konkurenční výhodu patřičně propagovat. Hotel má uzavřené smlouvy s mnohými internetovými portály jako např: Booking, Tripadvisor a jiné bookovací systémy. Hotel také sponzoruje mnohé akce konané nejen na území hlavního města Prahy ale i v celé České Republice např: cestovní veletrhy, golfové turnaje, sportovce, festivaly a dětské domovy. Pomocí těchto propagačních cest, se zákazník dozví o nových nabízených službách.

Měřítkem je úspěšný vývoj nového produktu či služby a s tím spojený nárůst zákazníků.

6.2 Zákaznická perspektiva

Udržování vysoké kvality služeb a produktů

Kvalita služeb je v hotelu InterContinental, kde jsou poskytovány především služby klíčovým faktorem. Udržení stávající kvality má vliv na důvěru zákazníků a udržení pozice podniku na trhu. Hotel si udržuje vysokou kvalitu služeb, především díky svým zaměstnancům, kteří tvoří velkou část celkové kvality hotelu. Dále je nutné být připraven na nahodilé případy, které se musí řešit okamžitě. Hotel je na tyto neočekávané problémy velmi dobře zabezpečen. Personál je vyškolen a kvalifikován na zvládání všech problémů spojených s provozem hotelu, tak s nespokojenými zákazníky. Hotel je schopen tyto problémy řešit takřka okamžitě, ať už se jedná a kapající kohoutek na pokoji, či rozčileného hosta. Nespokojený host má nárok na náhradu škody, pokud je jeho nespokojenost oprávněná, hotelový personál ihned chybu napraví, nebo dá hostovi finanční slevu na pobyt v hotelu. Řešení problémů v restauracích je obdobné. Hotel také dává svým hostům dárek na uvítanou a na rozloučenou, z pravidla se jedná o láhev sektu Bohemia či sklenici medu od hotelových včel.

Měřítkem je pozice podniku na trhu a důvěra zákazníků.

Uzavření nových obchodních partnerství

Obchodní partneři jsou pro hotel nepostradatelní, jejich služby se využívají každý den. Dodavatelé jsou vybíráni především podle kvality nabízených služeb. Dalším méně významným faktorem je cena služeb a společenská odpovědnost dodavatelů. Výběr nejlepších dodavatelů obstarává generální ředitel hotelu. Dodavatelé hotel zásobují několikrát do týdne, výjimkou je zásobování kuchyně, které se provádí každý den ráno. Hotel se snaží minimalizovat přebytečné množství zásob na skladě, a proto se objednávky na doplnění skladů posílají dle potřeb. Kvalitní dodavatelé hotelu šetří peníze, získávají nové klienty, zlepšují propagaci, pomáhají s budováním značky apod.

Měřítkem je zlepšení všech produktů a služeb.

Zlepšování značky

Hotel potřebuje mít svoji značku silnou, potřebuje aby v ní zákazníci věřili a potřebuje se odlišit od konkurence. Značku hotelu InterContinental Praha netvoří pouze její pověst, marketing, služby apod., tvoří ji celá síť hotelů InterContinental Hotel Groups. Každá část řetězce těchto hotelů vytváří celkovou značku firmy. Proto musí všichni společně a každý sám pracovat a naplňovat tak daný cíl.

Měřítkem je nárůst zákazníků.

6.3 Perspektiva interních procesů

Vztahy s klienty

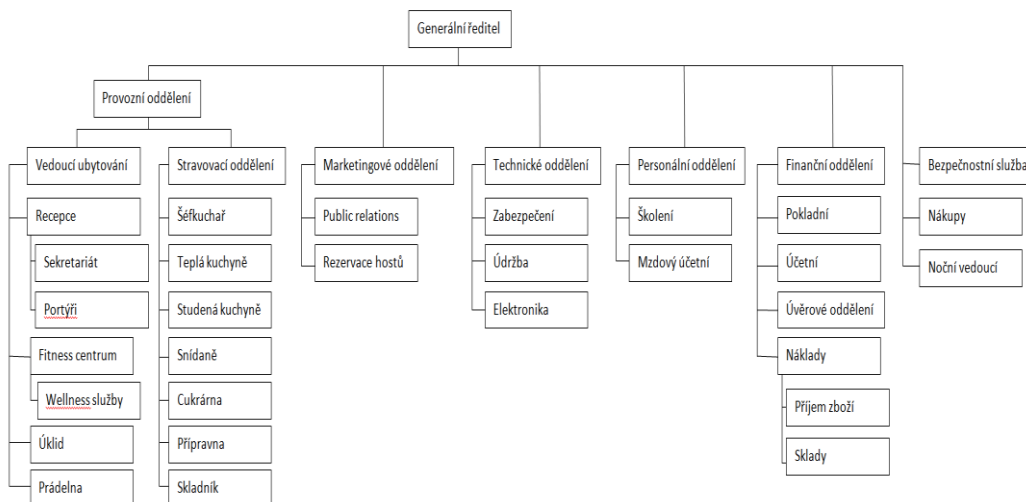
Na vztazích s klienty pracují všichni zaměstnanci hotelu. Proto si hotel své zaměstnance pečlivě vybírá. Zaměstnanci musí mít především vzdělání a praxi na poptávané místo. V současné době hotel zaměstnává přibližně 200-250 zaměstnanců, včetně brigádníků. Průměrné mzdy se pohybují od 18tis. Kč až do 150tis. Kč. Brigádníci jsou placeni od hodiny, jejich hodinová sazba činí 90Kč. Převažujícím pohlavím jsou ženy v poměru 3:2 oproti mužům. Zaměstnanci jsou hotelu loajální, převážně díky mzdovým ohodnocením a motivací kariéerního růstu. Každoročně ukončí zaměstnanecký poměr s hotelem cca 30 zaměstnanců.

Vztahy s klienty jsou úzce spjaty se zákaznickou perspektivou. Měřítkem jsou loajální zákazníci, kteří mají ve firmu důvěru.

Vztahy mezi zaměstnanci

Generálnímu řediteli hotelu se podařilo vytvořit, takové pracovní prostředí, ve kterém je většina zaměstnanců spokojena. K plnění kvalitního pracovních prostředí pomáhá hotelu Organizační struktura. Každý úsek se zaměřuje na něco jiného, proto je nezbytné, aby spolu tyto úseky navzájem komunikovali a spolupracovali. Ke komunikaci slouží pravidelné porady, každého oddělení samostatně, a jednou měsíčně porada všech oddělení najednou. Na poradách se probírají problémy daného oddělení a celého hotelu. Organizační struktura viz. obrázek č.9, slouží také k tomu, aby bylo jasné kdo je nadřízený a podřízený, a jaké má kdo pravomoci.

Měřítkem je přátelské, bezkonfliktní pracovní prostředí.



Obrázek č.9 Organizační struktura hotelu InterContinental Praha [Vlastní práce]

Zpětná vazba

O výsledcích práce zaměstnanců a spokojenosti zákazníků se toho hotel snaží dozvědět co nejvíce a co nejdříve. V případě že zpětná vazba odhalí nedostatky, odpovědný vedoucí pracovník ihned reaguje a daný problém jde vyřešit, aby byla zajištěna celková spokojenost zákazníků. Zpětnou vazbu hotel získává pomocí dotazníků, které hosté obdrží od recepčních, buď přímo v hotelu nebo emailem s prosbou o vyplnění a zpětné zaslání. V hotelových restauracích se zpětná vazba získává jednoduše položenou otázkou od číšníka: “Chutnalo Vám?”

Měřítkem je napravení odhalených chyb či udržení stávající kvality.

6.4 Perspektiva učení se a růstu

Kvalifikace

Hotel má a školí si zaměstnance schopné splnit přání i nejnáročnějšího hosta. Personál ovládá několik cizích jazyků a ostatní dovednosti potřebné k uspokojení hostů. Zaměstnanci musí také ovládat technologické zařízení, kterým hotel disponuje. Bez využívání té nejmodernější technologie, by nebylo možné udržovat nejvyšší kvalitu služeb a produktů. Stav těchto zařízení je na vynikající úrovni, hotel zaměstnává několik pracovníků, kteří se o tyto technologie starají. V současné době hotel využívá informační systém Agnis, který hotelu usnadňuje přehled tržeb, stavu materiálu na skladě, kuchyně, rezervací apod. Další systémem který hotel využívá je rezervační systém fidelio, který zabezpečuje marketing, revenue management, informační systémy

pro management, nástroje pro řízení vztahů se zákazníky, rezervační systém a propojení globálních distribučních systémů.

Měřítkem jsou vyškolení zaměstnanci, kteří bezchybně ovládají svou práci.

Motivace

Motivování zaměstnanců v hotelu neprobíhá pouze formou finančních ocenění a bonusů, firma si svého zaměstnance nechce kupovat. Proto hotel zajišťuje svým zaměstnancům kariérní růst, uznání, různorodost práce apod. Snaží se, aby každý zaměstnanec odváděl maximální pracovní výkony.

Měřítkem je pracovní výkonnost zaměstnanců.

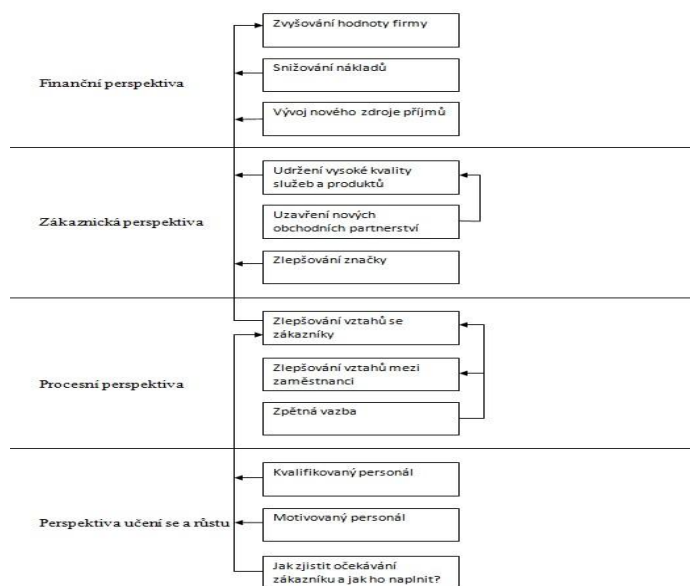
Jak zjistit očekávání zákazníku a jak ho naplnit?

Hotel si neustále pokládá tyto otázky, jaké služby mohou hosté požadovat? Jakou kvalitu hosté očekávají? Jak zajistím vysokou kvalitu pokojů? apod. Položením těch správných otázek a nalezení správných odpovědí, se snaží splnit všechna hostova přání.

Měřítkem je splněné očekávání hostů.

6.5 Strategická mapa BCS

Na mapě metody Balanced Scorecard (viz. obrázek č.10), jsou přesně vytyčeny jednotlivé cíle. Znázorněny jsou také vztahy mezi perspektivami, na kterých je vidět jejich vztah k dané strategii.



. Obrázek č.10 Strategická mapa BSC [Vlastní práce]

Zhodnocení BSC

Z hlediska finanční perspektivy je hotel na výborné pozici. Po odkoupení hotelu novými majiteli, narostly investice do rekonstrukcí a běžného provozu za účelem zvýšení tržního podílu. Zvyšovat tržní podíl hotelu a jeho celkovou hodnotu pomáhá uskutečnit i investiční činnost, která má zajistit pro hotel všechny nezbytný majetek např.: pozemky, stroje, budovy apod. to vše je náplní investiční činnosti v hotelu. Je možné sem zahrnout také investování (nákup akcií či cenných papírů). Investiční činnost je úzce propojena s finanční činností, která zajišťuje finanční prostředky, kterými může hotel disponovat. Zákaznická perspektiva hotelu se orientuje především na zákazníky. Hotel se snaží prostřednictvím svých obchodních partnerů udržet vysokou kvalitu všech poskytovaných služeb a nabízených produktů. Snaží se také stále zlepšovat svou značku, jakožto členek celosvětového hotelového řetězce. Značka hotelu se zlepšuje především za pomoci procesní perspektivy. Čím lepší vztahy se zákazníky, tím lepší značka hotelu. Zlepšování vztahu se zákazníky předchází zlepšování vztahu mezi zaměstnanci. Kvalitní a přátelské pracovní prostředí spolu s motivací, vytváří spokojeného zaměstnance, který se snaží zlepšit vztahy se zákazníky a dosáhnout tak vyšších zisků a kariérního růstu. Učení se a růst je pro hotel velmi důležitá perspektiva, hotelový personál si neustále klade otázky, jak má uspokojit zákazníka a jaké jsou, nebo mohou být jeho přání. Je nutností dodat, že žádná perspektiva by bez jiné být nemohla, jsou velmi úzce propojené a vytváří tak prostředí pro snadný a přitom kvalitní provoz.

7 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Konkurence v hotelnictví

Česká republika zaznamenala nárůst pětihvězdičkových hotelů o šest, na celkových 56. Počet čtyřhvězdičkových hotelů narostl o 23 hotelů na celkových 490, tento nárůst zachytila a analyzovala společnost Mag Consulting (2013). Podle společnosti přibýlo i hotelů se tříhvězdičkových hodnocením o 5% na celkových 1218. Celkové množství nabízených lůžek je 184 700. V Praze se nachází podle studie společnosti Jones Lang LaSalle 341 hotelů, které celkem disponují s 26 400tis. lůžky. Až 70 z těchto hotelů se nachází v pražské čtvrti Staré město v centru Prahy.

Potencionální zákazníci

Celkový počet turistů, kteří navštívili Českou Republiku v roce 2015 je celkem 8,1 milionu, což je nárůst oproti roku 2014 o 3,5% dle organizace European Cities

Marketing. Která taktéž uvedla, že každoročně do Prahy přicestuje 6mil. turistů. Turisté se v hlavním městě zdrží průměrně 4dny. Převážnou část turistů tvoří Němci, Rusové, Američané, Korejci a Číňané. Rusové utratí v průměru 7tis.Kč na osobu, Asiati utratí přibližně 21tis.Kč na osobu. Praha očekává vysoký nárůst Asijských turistů z důvodu zavedení pravidelného leteckého spojení mezi Prahou a Pekingem. Nejvíce turistů přijíždí do České Republiky a do Prahy v letních měsících, naopak nejméně na podzim.

Bariéry vstupu do odvětví

Bariéry vstupu do odvětví hotelnictví v ČR nejsou vysoké. Jinak je to mu hlavním městě, zde jsou bariéry vstupu velmi vysoké, především v centru Prahy. Důvody vysokých bariér je především konkurence na trhu. Dále jsou to náležitosti hotelu, které musí majitel splnit pokud chce postavit nový hotel např: Hotel musí architektonicky zapadat do prostředí staré Prahy, jeho stavba nesmí ohrozit obyvatele, turisty a provoz pražské dopravy, apod. Postavit nový hotel v centru Prahy je takřka nemožné, kvůli své historické hodnotě, je velmi obtížně nalézt vhodný pozemek pro stavbu.

Legislativa

Obecné předpisy pro podnikání v hotelnictví se řídí stejnými podmínkami a obecnými předpisy, jako v jiných oborech.

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a jeho novela č. 356/1999 Sb. – podnikání fyzických osob na základě živnostenského oprávnění
- Obchodní zákoník č. 513/1991 Sb. a jeho novela č. 501/2001 Sb. – podnikání právnických osob jako obchodní společnost (nejčastěji v hotelnictví s.r.o., a.s.)

Dalším zákonem kterým se musí řídit každý kdo chce stavět nebo rekonstruovat budovu je předpis č. 183/2006 Sb. zákon o územním plánování a stavebním úřadu (stavební zákon)

8 NÁVRH MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ

Strategie a cíle hotelu

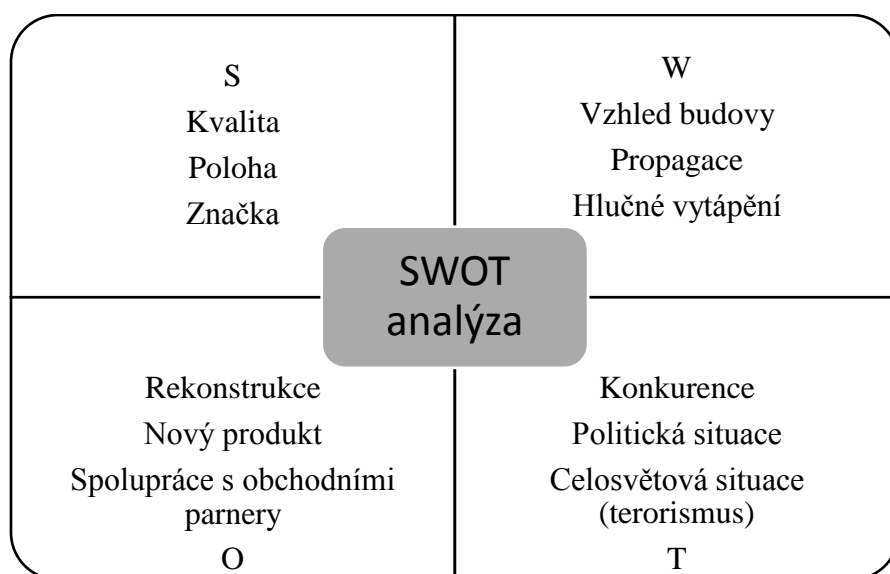
V hotelech InterContinental se nyní používá strategie pro vysoce kvalitní růst. Zaměřují se na posílení portfolia, preferovaných a diferencovaných značek, což vytváří dlouhotrvající vztah s klienty. Své podnikání provádí atraktivnějších a rostoucích trzích.

Snaží se dosáhnout dlouhodobého udržitelného růstu v ziskovosti a zajistit tak vyšší návratnost pro akcionáře v dlouhodobém horizontu.

Pětileté cíle, 2013-2017, jsou ukazovat odhodlání, podnikat odpovědně a vytvářet sdílené hodnoty pro IHG (InterContinental Hotel Group), vlastníky, životní prostředí a místní komunitu.

8.1 SWOT analýza

SWOT analýza je přehledněji graficky zpracována na následující straně (viz obrázek č.11)



Obrázek č.11 SWOT analýza hotelu InterContinental [Vlastní práce]

Silné stránky

- Kvalita (Kvalita pro hotel znamená opravdu mnoho. Lidé chtějí za své peníze jen to nejlepší a právě to jim hotel nabízí).
- Poloha (Hotel se nachází v centru Prahy u Pařížské ulice, kde každý den projde mnoho turistů, kteří se chtějí ubytovat či najíst).
- Značka (Hotely InterContinental mají dlouholetou tradici, zákazník si pod jejich jménem ihned vybaví kvalitu služeb).

Slabé stránky

- Vzhled budovy (Vnější vzhled budovy se nachází ve špatném stave a turisty jeho vizáž moc nepřitahuje).

- Propagace (Hotel se propaguje především pomocí internetu a to v cizích jazycích).
- Hlučné vytápění (Hosté si občas v noci stěžují na hlučné vytápění, které je budí ze spaní).

Příležitosti

- Rekonstrukce (Nový vzhled budovy by na sebe upoutal u turistů ihned pozornost, a mohlo by to vést ke zvýšení zisků).
- Nový produkt (Získat konkurenční výhodu nad jinými hotely, by opět mohlo hotelu přinést vyšší zisk).
- Možnost spolupráce s obchodními partnery (Zlepšovat značku a šířit dobré jméno celého řetězce mezi potencionální zákazníky).

Hrozby

- Konkurence (Hrozbou pro hotel jsou především hotely Marriot a Hilton, kteří se orientují na stejné zákazníky).
- Politická situace (Zvýšení daní, upravení stávajících nebo sepsání nových zákonů to vše může hotel ohrozit).
- Celosvětová situace (Ekonomická krize nebo imigranti mohou mít neblahý dopad nejen na jeden stát ale mohou se rozrůst do globálních rozměrů).

8.2 Navržené strategie

Marketingové cíle

Na základě aplikace SWOT matice byly navrženy 3 marketingové strategie.

- 1) Zvýšil podíl na trhu o 10% ročně
- 2) Změnit slogan společnosti
- 3) Oslovit českou klientelu

Marketingová strategie

V marketingové strategii jsou podrobně popsány postupy, kterými dosáhneme již zmíněných třech marketingových cílů.

- 1) Zvýšit podíl na trhu o 10% ročně

2) Změnit slogan společnosti

3) Získat českou klientelu

4) Rekonstrukce hotelu

Zvýšit podíl na trhu o 10% ročně

Kvalita nabízených služeb a produktů hotelu InterContinental se také odráží na jejich ceně a firma tak ztrácí podíl na trhu. Nezbytné bude zvyšovat výkon firmy, odlišit se od konkurence a dbát na vztahy se zákazníky. Zvýšit podíl na trhu se bude hotel snažit prostřednictvím následujících aktivit. Zaměřením se na přání hostů upravit služby a produkty tak, aby jim zcela vyhovovaly. Další aktivitou je snaha minimalizovat náklady.

Pokud chce hotel zvýšit svůj podíl na trhu, musí se patřičně propagovat. Dnes je propagace na sociálních sítích nejlepší volbou. Většina hotelů těží z internetových stránek jako je TripAdvisor či Booking.

Rozpracování cíle na jednotlivé úkoly a činnosti

Úkol č.1 - zjistit přání a očekávání hostů. Cílem úkolu bude zjistit již zmíněná přání a očekávání hostů a podle výsledků, upravit či udržet stávající kvalitu služeb a produktů, tak aby hostům zcela vyhovovaly.

Úkol č.2 - minimalizovat náklady. Cílem bude zjistit možná úsporná opatření ve skladování, nakupování apod.

Za tyto úkoly je zodpovědný generální ředitel hotelu. Jeho úkolem bude zajistit průzkum trhu a zjistit co potencionální klienti požadují a jaká jsou jejich očekávání. Dále analýza nákladů a zjištění zda se je možné, je ještě minimalizovat. Položky jejichž náklady se minimalizovat dají, musí manažer odhalit a patřičně upravit, aby je snížil na minimum.

Stanovený časový horizont je 2-3 měsíce.

Průzkum trhu bude nutné provést především v zemích, odkud pochází většina hostů, podle Mileny Štrafeldové (2014), jsou to turisté z Německa, Korey, Číny, a z Ruska. Cena za provedení průzkumu v zahraničních státech bude vyšší než cena v České republice. Otázky pro všechny země se nezmění, budou se muset pouze přeložit a tím vzniknou vyšší náklady. Cena za provedení průzkumu ve čtyřech zemích se bude

pohybovat v rozmezí od 100 000Kč do 300 000Kč Generální ředitel dále provede analýzu nákladů. Tuto činnost můžeme zařadit do jeho běžné pracovní náplně, tudíž pro hotel nevzniknou žádné náklady.

Změnit slogan společnosti

Slogan vyjadřuje osobitost a jedinečnost firmy. Musí být sladěn s názvem a logem firmy. Je to prvek firmy, který je nejvíce na očích veřejnosti. Jeho úkolem je upoutat pozornost potenciačních klientů k firmě nebo jejím službám či výrobkům.

Důležité je, aby se slogan dostal do podvědomí lidí. Proto si lidé nemohou slogan pouze přečíst ale musí ho i slyšet, teprve poté má možnost dostat se do lidského podvědomí. Nejlepší propagační místo, proto bude ve všech médiích, jako je televize, rádio a internetová videa.

Rozpracování cíle na jednotlivé úkoly a činnosti

úkol č.1 - vymyslet slogan. Vybraná skupina zaměstnanců bude mít za úkol vymyslet takový slogan, který se pro společnosti hodí a patřičně jí reprezentuje na veřejnosti. Slogan musí být takový, aby se lidem dostal do podvědomí a byl snadno zapamatovatelný.

Zodpovědnost ponese marketingové oddělení. Náplní jejich práce bude vymyslet krátkou, snadno zapamatovatelnou, zvučnou větu, která bude lidem prezentovat osobitost a jedinečnost firmy.

Vymezený čas pro tento úkol je 4-5 měsíců.

Získat českou klientelu

Hotel InterContinental se zaměřuje především na zahraniční klienty. Pro většinu obyvatel České Republiky je hotel příliš drahý a nemohou si dovolit, zde zůstat na delší pobyt. Pomoci by mohlo hotelu vytvoření speciálních balíčků pro české a slovenské občany, které by byly finančně únosnější. Hotel by tak podpořil i národní ekonomiku.

Velkým problémem jsou internetové stránky, které jsou především v angličtině a ruštině. Pro dosažení vytyčeného cíle, je nutné tento problém vyřešit. Do Prahy se sjíždějí lidé z celé České republiky, ať už za kulturou či na jednání, školení, konference. Dosažením tohoto cíle, by hotel podpořil i první z daných cílů zvýšit podíl na trhu.

Rozpracování cíle na jednotlivé úkoly a činnosti

Úkol č.1 - zjistit zda mají Češi a Slováci zájem navštívit hotel InterContinental v Praze. Cílem bude prozkoumat Český a Slovenský trh. Důležitými faktory budou délka pobytu a cena, za kterou by byli ochotni hotel navštívit. Podle výsledků bude určeno jestli má marketingová strategie potenciál.

Úkol č.2 - pokud budou výsledky z úkolu č.1 pozitivní, bude nezbytné zlepšit propagaci v České Republice a na Slovensku. Cílem bude vytvořit marketingovou kampaň zaměřenou na danou klientelu. Budou vytvořeny speciální balíčky a akce, pro již zmiňované občany.

Práce pro manažera hotelu, je úkol č.1. Musí udělat průzkum trhu, nebo na tento úkol najmout specializovanou firmu. Úkol č.2 vypracuje marketingové oddělení, které vytvoří takové balíčky a akce, v takovém finančním rozsahu, aby hotelu přinesly zisk a klienti byli ochotni za služby zaplatit.

Časový plán pro úkol č.1 je 2-3 měsíce a pro úkol č.2 je časové rozmezí 1-2 měsíce.

Průzkumy trhů v České republice se pohybují v cenové relaci od 20 000 do 100 000Kč. V případě provedení průzkumu ve dvou zemích, bude nutné počítat s náklady navíc. Otázky pro obě zkoumané země zůstanou stejné. Odpadnou jen náklady za překlad do slovenštiny, protože mezi našimi zeměmi, není jazyková bariéra. Náklady za provedení průzkumu východního sousedního státu, budou tedy o 30% nižší. Cenou za vytvoření balíčků a akcí, budou pouze fixní mzdové náklady marketingového oddělení.

Rekonstrukce hotelu

Strategie rekonstrukce hotelu je podrobně popsána v kapitole 9.

Rozpočet

Tabulka č.2 Rozpočet marketingových strategií [Vlastní práce]

Činnost	Cena
Průzkum trhu ve čtyřech státech	250 000Kč
Analýza nákladů	0Kč
Vymyšlení sloganu	0Kč
Průzkum trhu v ČR a SK	50 000Kč
Vytvoření balíčků a akcí	0Kč
	Σ 300 000Kč

Kontrola a měření

Kontrola bude probíhat průběžně aby hotel mohl pružně reagovat na změny v měnících se situacích. Bude se sledovat plnění zadaných marketingových cílů a to jednou za čtvrtletí.

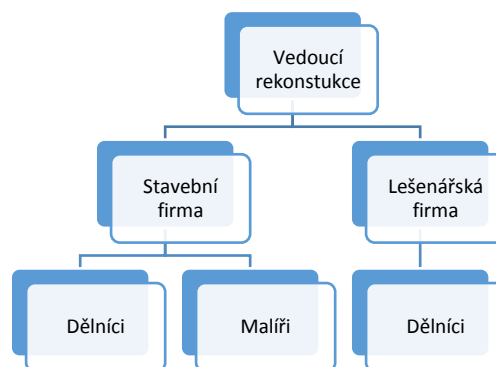
9 NÁVRH REKONSTRUKCE

Cílem rekonstrukce je renovovat vnější vzhled hotelu InterContinental v Praze. Rekonstrukce musí probíhat co nejrychleji, nejkvalitněji a především bezpečně. Hotelových hostů, občanů čtvrti Staré Město a účastníkům silničního provozu by se měla dotknout co nejméně.

Rekonstrukce je dle autora rozdělena do čtyř částí: Přípravné práce, přípravné stavební práce, hlavní stavební práce a dokončovací práce. Všechny části jsou podrobně popsány a rozděleny na jednotlivé úkoly. Vypracován je i časový harmonogram a rozpočet, rekonstrukce je doplněna o tabulku úkolů a odpovědností a Ganttův diagram. Časová náročnost rekonstrukce je počítána pro celý hotel, nikoli pro jednotlivé úkoly na světových stranách.

9.1 Organizační struktura rekonstrukce

Vedoucí rekonstrukce je pověřen sestavením týmu (viz obrázek č.12), který celkovou rekonstrukci naplánuje, a zajistí nezbytnou dokumentaci a povolení pro začátek rekonstrukce.



Obrázek č.12 Organizační struktura rekonstrukce hotelu InterContienental Praha [Vlastní práce]

9.2 Přípravné práce

Přípravné práce jsou nezbytné pro celkovou rekonstrukci. Jsou časově náročné a na jejich správném vypracování, stojí celá rekonstrukce hotelu InterContinental.

Projektová dokumentace a výběr dodavatelů

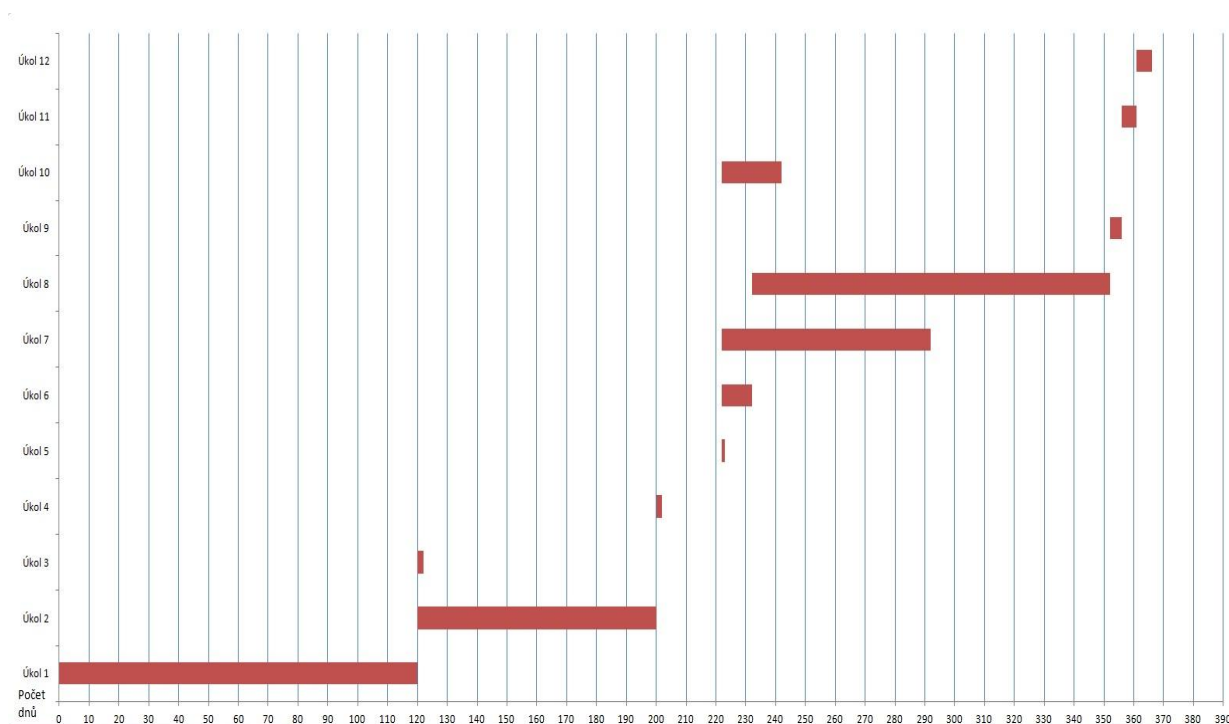
Hotel InterContinental stojí v centru Prahy v celní ulici, kde se nenachází žádný z Pražských parků, tudíž vliv rekonstrukce a provozu hotelu má na životní prostředí minimální vliv. V okolí hotelu se nachází historické budovy Staré Prahy, proto hotel nemůže být přestavěný na moderní hotel, z tohoto důvodu je nutné prověřit zájmy občanů a historiků. Souhrnná technická zpráva je nedílnou součástí projektové dokumentace, obsahuje: Bezpečnost, ochrana proti hluku, hygiena, architektonické řešení, úspora energie, apod. Rekonstrukce je rozebrána na jednotlivé úkoly (viz tabulka č.2), které musí být přesně popsány a všichni účastníci rekonstrukce musí být o všem informováni.

Tabulka č.3 Tabulka úkolů pro rekonstrukci hotelu InterContinental Praha [Vlastní práce]

Úkol	Úkolu předchází dokončení úkolu:
1) Dokumentace rekonstrukce	
2) Získání stavebního povolení	1
3) Zajištění financí	2
4) Postavení lešení a ochranných plotů	3
5) Bourací práce	4
6) Zčišťovací práce	4,5
7) Instalace Oken	6
8) Rekonstrukce vnějšího pláště	6
9) Malování	8,7
10) Rekonstrukce střechy	2
11) Úklidové práce	10,9
12) Ukončení projektu	11

Při rekonstrukci nebude použita těžká technika, z důvodu bezpečnosti. Celou rekonstrukci provedou dělníci vybrané stavební a lešenářské firmy. Cena potřebného

materiálu se je odhadována na 144milionů Kč. Na co nejrychlejší rekonstrukci bude potřeba přibližně 25 kvalifikovaných dělníků. Jako stavební firma byla vybrána firma Betosan doplněná lešenářskou firmou Scaserv a.s. Celková časová náročnost rekonstrukce je 365dní (viz. obrázek č.13, číslování úkolů v Ganttově diagramu je stejné jako v tabulce č.3), ovšem po odečtení přípravných prací, budou práce na hotelu trvat 165dní.



Obrázek č.13 Ganttův diagram pro rekonstrukci hotelu InterContinental Praha [Vlastní práce]

Počet dní potřebných pro dokončení projektové dokumentace hotelu a výběr dodavatelů je 120 dní.

Získání finančních prostředků

Vlastnická firma hotelu Best Hotel Properties může financovat celou rekonstrukci hotelu ze svých zdrojů.

Proces získávání prostředků tak může trvat 1-2dny.

Vydání stavebního povolení

Vyplněná žádost o stavebním povolení musí být zaslána na stavební úřad spolu s vypracovanou projektovou dokumentací. Podoba a řazení projektové dokumentace pro stavební povolení se musí řídit dle vyhlášky č. 499/2006 Sb.

Místo územního řízení a vydání stavebního povolení je možnost uzavřít se stavebním úřadem veřejnoprávní smlouvu o umístění stavby a veřejnoprávní smlouvu o provedení stavby dle stavebního zákona 186/2006 Sb. §78 a §116, která nahradí územní řízení.

Stanovený čas pro získání stavebního povolení, nebo uzavření smlouvy se stavebním úřadem je 80dní.

9.3 Přípravné stavební práce

Všechny práce, které je možné udělat, ještě před zahájením hlavních stavebních prací. Hlavní stavební práce, se potom mohou začít dělat, bez jakéhokoli zdržení, protože je na ně vše připraveno.

Postavení lešení a zabezpečení okolí

Vybraná lešenářská firma a její dělníci budou zajišťovat montování, demontování a přemísťování lešení. Prvním krokem bude dovoz lešení a příslušného materiálu na místo stavby a postavení bezpečnostních plotů, z důvodu ochrany lidí. Lešení bude postaveno na severní a východní straně hotelu, kde jsou pokoje, které v té době nebudou obsazené. Prvotní postavení lešení může trvat maximálně dva dny, časový horizont postavení lešení na zbylých světových stranách je započítán do úkolů hlavních stavebních prací. Druhým krokem bude demontovat lešení na již zmiňované severní straně, a opětovné postavení na straně jižní. Strana východní bude trvat nejdéle z důvodu nočních prací. Západní strana se udělá jako poslední, protože zde není nutnost spěchat z důvodu malého počtu pokojů.

Doba potřebná pro postavení prvního lešení a bezpečnostních plotů může dosáhnout maximálně 2 dnů.

9.4 Hlavní stavební práce

Stavební firma ve spolupráci s lešenářskou musí splnit zadané úkoly, a to rychle, kvalitně a bezpečně. Veškeré hlavní stavební práce budou začínat po skončení snídání tedy od 11:00h a končit v 20:00h, aby rekonstrukční práce nerušili hosty a obyvatele Staré Prahy. Rekonstrukce začne na severní straně, poté se přesune na stranu jižní. Východní strana hotelu pod kterou vede silniční komunikace se začne opravovat spolu se stranou severní, dělníci budou stranu opravovat přes noc, aby před den nenarušovali dopravu, z tohoto důvodu bude nezbytné aby pokoje na východní straně byly po dobu potřebnou k rekonstrukci neobsazené. Západní strana bude rekonstruována jako poslední.

Bourací práce

Do bouracích prací nebude patřit zbourat vnější plášť hotelu, modernější a finančně mnohem přijatelnější způsob je na stávající vnější plášť položit plášť nový. Ze střechy bude nutné odstranit štěrku a rostliny, aby střecha mohla být opravena. Přemístěny musí být i hotelové včely, které mají na střeše své úly, po provedení rekonstrukce budou opět na střechu navraceny. Časová náročnost bouracích prací spojené s demontováním starých oken je započítána do podkapitoly Instalace oken

Proces sundání štěrku, včel a rostlin ze střechy může trvat 1 den.

Začišťovací práce

Dělníci provedou začišťovací práce hotelu na místech kde bude probíhat rekonstrukce. Začišťovacími pracemi se budou zabývat hlavně u oken, kde je nutné pracovat opravdu precizně, aby okenní výklenek byl zarovnan a připraven pro instalaci nových oken. Cílem bude připravit budovu na nastávající rekonstrukci. Tento proces je nezbytný pro hladký průběh následujících operací.

Začišťovací práce jednoty okenního výklenku zaberou cca 1h, tudíž čas prací pro 413 oken je přibližně 7 dní, které budou připočteny do podkapitoly instalace oken.

Příprava vnějšího pláště na vytvoření nového může trvat až 10dní

Instalace oken

Severní strana hotelu, kde bude lešení postavené jako první proběhne kompletní výměna oken. Okna se budou demontovat od vrchu dolů, aby bylo možné spolu s okny začít rekonstruovat vnější plášť budovy. Může se stát že při demontování oken dojde ke škodám především v pokojích, které se musí neprodleně opravit. Poškození vnějšího pláště při demontování nevádí, protože rekonstrukce celého pláště bude provedena, jako následující operace. Stará okna budou odvezena na skládku a nahrazena novými, tepelně izolovanými.

Demontování starého okna a nainstalování nového po začištění trvá dohromady 4h na jedno okno a přibližně 70dní na celý hotel, počítáno se začišťujícími pracemi.

Rekonstrukce vnějšího pláště budovy

Po dokončení Instalace oken, se začne vytvářet nový vnější plášť. Stávající betonový plášť bude použit, jako podklad pro plášť nový ze stejného materiálu. Nejdůležitějším

a nejdelším procesem v hlavních stavebních pracích je, obložení hotelu keramickým obkladem, který byl odstraněn v bouracích pracích. Obložena bude 1/3 hotelu. Dělníci musí pracovat rychle ale zároveň precizně aby byly všechny spáry obkladu stejné.

Tento proces bude mít nejdelší trvání a může dosáhnout až 5 měsíců, tedy přibližně 180 dní.

Malování

Malíři ihned po rekonstrukci vnějšího pláště začnou pracovat. Malovat budou zdi, které nejsou z betonu a kde není keramický obklad. Nezbytné bude vymalovat i okolo nově nainstalovaných oken. Vnitřek pokojů který bude poškozen od demontování starých oken, bude nutné opravit, a také vymalovat. Zvolenou barvou pro vymalování zevnějšku hotelu je barva šedá. Pro opravu a vymalování pokojů se použije stávající barva v pokojích.

Malování může zabrat přibližně 4dny.

Rekonstrukce střechy

Zde se jedná spíše o důkladnou revizi. Střecha je zasypána štěrkem a zarostlá vysazenými stromky a keři v květináčích. Po odstranění štěrku a rostlin, se provede kontrola. Z důvodu že je střecha plochá, v zimě zadržuje velké množství sněhu, který na jaře taje a střechu poškozuje. Pokud revize odhalí škody, střecha bude kompletně rekonstruována, obdobným způsobem, jako vnější plášť hotelu.

Pokud nebude střecha poškozena její rekonstrukce bude nulově časově náročná, pokud bude nutné ji opravit, je počítáno s 20 dny.

9.5 Dokončovací práce

Po provedené rekonstrukci je potřeba zajisti uklizení a uvedení celého areálu hotelu do původního stavu. Lešenářská firma demontuje lešení a ochranné ploty, zatím co stavební firma uklidí pozemek po své práci.

Úklid

Stavební a lešenářská firma uklidí celý areál hotelu po rekonstrukci. Firmy si odvezou veškerý svůj materiál a techniku, a dají celý areál hotelu do původního stavu. Na konci úklidového procesu by nemělo být na pozemku vidět, že byl hotel rekonstruován.

Celý proces úklidu může trvat až 5 dní.

Ukončení rekonstrukce

Závěrečná část rekonstrukce, kdy se zkontrolují nesrovnalosti, doladí nedostatky a maličkosti. V této části provede generální ředitel a management hotelu celkové hodnocení provedené rekonstrukce. Bude sledováno naplnění daných cílů, v případě jejich nenaplnění může hotel vznést stížnost nebo odvolání. Na závěr proběhne s firmami vyúčtování.

Ukončení rekonstrukce trvá průměrně 5 dní.

9.6 Rozpočet rekonstrukce

Vyúčtování (viz tabulka č.4) s oběma firmami proběhne klasicky pomocí faktury a převodu dané částky na bankovní účet.

Tabulka č.4 Celkový rozpočet rekonstrukce [Vlastní práce]

Firma	Cena za materiál	Cena za práci	Celkem
Betosan	120 milionů Kč	330 milionů Kč	450 milionů Kč
Scaserv a.s.	22 milionů Kč	6 milionů Kč	28 milionů Kč
			Σ 480 milionů Kč

ZÁVĚR

Cíle práce byly splněny, přičemž hlavním cílem byla rekonstrukce hotelu InterContinental v Praze bez narušení jeho běžného provozu. Hotelový zevnějšek se nacházel ve špatném stavu a rekonstrukce byla nutná z důvodu bezpečnosti kolemjdoucích a bezpečnosti budovy. Dalším cílem bylo navrhnout marketingové strategie. Byly navrženy čtyři marketingové strategie. První z nich je zvýšit podíl na trhu o 10% ročně, protože kvalita nabízených služeb a produktů hotelu InterContinental se také odráží na jejich ceně a firma tak ztrácí podíl na trhu. Nezbytné bude zvyšovat výkon firmy, odlišit se od konkurence a dbát na vztahy se zákazníky. Následující strategií je změnit slogan společnosti. Slogan vyjadřuje osobitost a jedinečnost firmy. Musí být sladěn s názvem a logem. Je to prvek firmy, který je nejvíce na očích veřejnosti. Jeho úkolem je upoutat pozornost potenciálních klientů k hotelu nebo jejím službám či výrobkům. Další strategií je zaměření se na českou klientelu. Vybraný hotel se zaměřuje především na zahraniční klienty. Pro většinu obyvatel České Republiky je hotel příliš drahý a nemohou si dovolit, zde zůstat na delší pobyt. Pomoci by mohlo hotelu vytvoření speciálních balíčků pro české a slovenské občany, které by byly finančně únosnější. Hotel by tak podpořil i národní ekonomiku. Poslední strategií, která byla vybrána jako nejlepší, je rekonstrukce hotelu. Cílem rekonstrukce je renovovat vnější vzhled hotelu. Rekonstrukce musí probíhat co nejrychleji, nejkvalitněji a především bezpečně. Hotelových hostů, občanů čtvrti Staré Město a účastníkům silničního provozu by se měla dotknout co nejméně. Rekonstrukce je naplánována tak, aby probíhala v souladu s legislativou České Republiky.

Plán rekonstrukce je rozdělen na čtyři hlavní práce, jsou to přípravné práce, které jsou nutné pro získání finančních prostředků, zajištění stavebního povolení, ale především pro sestavení týmu, který všechny tyto úkoly provede a bude dohlížet na ty následující. Po přípravných pracích následují přípravné stavební práce, kdy je dovezen materiál potřebný pro rekonstrukci a je postaveno lešení a oplocení stavby. Hlavní stavební práce které následují zahrnují již rekonstrukci, jako je renovace vnějšího pláště, střechy a výměny oken. Poslední práce jsou práce dokončovací kde se stavba předá managementu hotelu, doladí se nedostatky a proběhne vyúčtování. Rozpočet pro celou rekonstrukci je odhadován na 480 mil.Kč a časová náročnost pouze rekonstrukce je 165 dní.

POUŽITÉ ZDROJE

Literární zdroje

- [1] BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. - ŠULEŘ, O.: Management. Vyd. 1. Olomouc: Rubico, s.r.o., 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] DAVID, F. (2011). Strategic management: Concepts (13 th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc. ISBN 978-0-13-612098-8
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D.: Strategický marketing. Vyd. 2. Praha: Grana Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [4] JÍRA, S.- HUMLEROVÁ, V.: Time-management. Vyd. 1. České Budějovice: CHANCE IN NATURE, 2013. ISBN 978-80-7394-408-7.
- [5] KAPLAN, R - NORTON, D.: The Balanced Scorecard: Harvard College. First ebook Edition: 1996. ISBN 978-0-87584-4.
- [6] KOTÍKOVÁ, H.- ZLÁMAL, J.: Základy marketingu. Vyd. 1. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1489-9.
- [7] KUBÍK, J - KOPFOVÁ , A.: Strategický management v hotelnictví a cestovním ruchu. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová., 2012. ISBN 978-80-87300-36-7.
- [8] NEČAS, L.: Ekonomika a management.: Ostrava: Vysoká škola báňská., 2012. ISBN 978-80-248-2777-3.
- [9] PORTER, M.: O konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [10] SOUČEK, Z., BURIAN J.: Strategické řízení zdravotnických zařízení. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2006, 196 s. ISBN 80-869-4618-5.
- [11] VEBER, Jaromír. Management: základy, prosperita, globalizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007dotisk. ISBN 978-80-7261-029-7.

Elektronické zdroje

- [12]Businessinfo, [online]. Vnější prostředí. Poslední revize 9.10.2009 [cit. 2016-1-5] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
- [13]Cie-plzeň, [online]. Model 7S. Poslední revize 2013 [cit. 2016-1-5] Dostupné z: <http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/model-7s-mc-kinsey>
- [14]Crmportal, [online]. Hodnotový řetězec. [cit. 2016-1-5] Dostupné z: <http://www.crmportal.cz/redakcni/rozvoj-hodnoty-pro-zakaznika>
- [15]Cvut, [online]. Náklady. Poslední revize 15.4.2014 [cit. 2016-1-4] Dostupné z: <https://ekonom.feld.cvut.cz/web/images/stories/predmety/x16pma/PMA05%20Naklady%20a%20kalkulace.pdf>
- [16]Dobrastrategie, [online]. EFQM model. Poslední revize 2014 [cit. 2016-1-5] Dostupné z: <http://www.dobrastrategie.cz/modely/efqm/>
- [17]Encyclopedia, [online]. Hotelnictví. Poslední revize 2013 [cit. 2016-1-6] Dostupné z: <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3401801943.html>
- [18]Jiri-Kolari, [online]. Time-management. [cit. 2016-1-20] Dostupné z: <https://www.jiri-kolarik.cz/clanek/jak-na-time-management/>
- [19]Managementmania, [online]. Ganttův diagram [cit. 2016-1-20] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ganttuv-diagram>
- [20]Managementmania, [online]. Strategické plánování. Poslední revize 19.01.2015 [cit. 2016 - 1-4]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/planovani>
- [21]Podnikátor, [online]. Členění nákladů. [cit. 2016-1-4] Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:17619/Druhove-a-ucelove-cleneni-nakladu>
- [22]Promarketing, [online]. Strategický marketing. Poslední revize 26.11.2002 [cit. 2016-1-6] Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/2002/11/26/co-by-mel-marketingovy-plan-obsahovat/>
- [23]Studentske, [online]. Fixní náklady. [cit. 2016-1-4] Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2009/02/fixni-naklady-fc.html>

[24]Topsid, [online]. Členění nákladů [cit. 2016-1-4] Dostupné z: http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_2&unit=cleneni_nakladu

[25]Studentske, [online]. Režijní náklady [cit. 2016-1-4] Dostupné z: <http://ekonomie-otazky.studentske.cz/2008/07/reijn-nklady.html>

[26]Vsh, [online] Organizační struktura hotelu. [cit. 2016-2-1] Dostupné z: https://is.vsh.cz/th/5275/vsh_m/Analyza_organizacnich_struktur_vybranych_hotelu_-_Bc._Jan_Louzecky.pdf

[27]Webnode, [online]. Organizační struktura hotelu. [cit. 2016-1-6] Dostupné z: <http://hotelovyprovoz.webnode.cz/maturitni-okruhy/hotelovy-management/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1 Ganttův diagram, strana 12

Obrázek č.2 Variabilní náklady, strana 15

Obrázek č.3 Model EFQM, strana 18

Obrázek č.4 Hodnotový řetězec, strana 20

Obrázek č.5 7S, strana 20

Obrázek č.6 Funkcionální organizační struktura, strana 22

Obrázek č.7 Objektivní organizační struktura, strana 22

Obrázek č.8 Marketingové plánování, strana 23

Obrázek č.9 Organizační struktura hotelu InterContinental, strana 32

Obrázek č.10 Strategická mapa Balanced Scorecard, strana 33

Obrázek č.11 SWOT analýza, strana 36

Obrázek č.12 Organizační struktura rekonstrukce, strana 41

Obrázek č.13 Ganttův diagram, strana 43

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1 Strategické cíle seřazené podle perspektiv, strana 28

Tabulka č.2 Rozpočet marketingových strategií, strana 40

Tabulka č.3 Tabulka úkolů pro rekonstrukci hotelu InterContinental, strana 42

Tabulka č.4 Rozpočet rekonstrukce, strana 47