

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Marketing hotelových služeb

Eva Chrudimská

© 2012 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Chrudimská Eva

Podnikání a administrativa

Název práce

Marketing hotelových služeb

Anglický název

Hotel Service Marketing

Cíle práce

Bakalářská práce je zaměřena na využívání marketingových nástrojů v odvětví cestovního ruchu, zejména na oblast marketingové komunikace včetně konkrétních nástrojů komunikačního mixu. Jejím cílem je navrhnout možná opatření pro zkvalitnění marketingu hotelu Pavilon v Říčanech.

Metodika

Literární rešerše je zpracována metodou komparace odborné literatury. Využívání marketingových nástrojů ve zvoleném subjektu je posuzováno na základě rozhovoru se zástupcem daného hotelu a zpětné vazby zákazníků. Syntéza získaných poznatků představuje návrhy v podobě marketingových strategií. Použité metody: deskripce, komparace, indukce–dedukce, analýza–syntéza, vhodné metody marketingového výzkumu.

Harmonogram zpracování

1. Shromáždění literatury a informačních zdrojů – studium podkladů – do 1. 6. 2011
2. Určení cíle práce a metodiky – do 15. 6. 2011
3. Tvorba zadání práce – do 30. 6. 2011
4. Zpracování teoretických východisek – rešerše odborné literatury a relevantních informačních zdrojů – do 30. 9. 2011
5. Charakteristika zvoleného subjektu / objektu řešení – do 31. 10. 2011
6. Realizace vlastní práce – analytická část (analýza sekundárních zdrojů dat, primární šetření) + syntetická část práce (návrhy a doporučení) – do 30. 11. 2011
7. Vyhotovení pracovní verze práce – propojení poznatků z literatury a z konzultací s vlastní tvůrčí činností – do 15. 1. 2012
8. Zpracování konečné verze práce (čistopisu) – do 31. 1. 2012
9. Komplexní korektura textu – do 28. 2. 2012
10. Odevzdání práce – do 15. 3. 2012

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Marketingové řízení, marketing služeb, hotelnictví, marketingový mix, marketingová komunikace, komunikační mix, internetová komunikace.

Doporučené zdroje informací

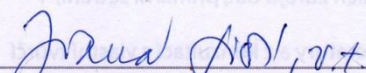
BÁRTOVÁ, Hilda, BÁRTA Vladimír, KOUDELKA, Jan. Chování spotřebitele a výzkum trhu. 1. vydání. Praha : VŠE v Praze, 2002. 209 s. ISBN 80-245-0410-3.
BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. Praha : Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.
HESKOVÁ, Marie, ŠTARCHOŇ, Peter. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. 1. vydání. Praha : Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
JANOUC, Viktor. Internetový marketing: Prosadte se na webu a sociálních sítích. Brno: Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha : Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
KIRÁLOVÁ, Alžbeta. Marketing hotelových služeb. 2. upr. vyd. Praha : EKOPRESS, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1.
KOTLER, Philip. Marketing management. Praha : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
KOTLER, Philip; WONG, Veronica; SAUNDERS, John; ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. Praha : Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
MORRISON, M. Alastair. Marketing pohostinství a cestovního ruchu. Praha : Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
PŘIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb - efektivně a moderně. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Vedoucí práce

Vokáčová Lucie, Ing.


Termín odevzdání

březen 2012


prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 14.3.2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Marketing hotelových služeb" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Vokáčové za cenné rady a komentáře k práci, Ing. Alexandru Součkovi, který byl vždy ochoten poradit a říci svůj názor k dané problematice – za jeho skvělou spolupráci. Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za projevenou podporu při psaní práce.

Marketing hotelových služeb

Hotel Service Marketing

Souhrn

Cílem bakalářské práce je formulování návrhů a doporučení obsahující možné postupy pro zlepšení marketingu hotelu PAVILON Říčany, s. r. o. tak, aby se zvýšila spokojenost stávajících hostů a hotel získal nové potenciální zákazníky. V rámci teoretických východisek jsou porovnávána především fakta o marketingových nástrojích pro oblast služeb – cestovního ruchu a o marketingové komunikaci včetně komunikačního mixu, která je jedním z marketingových nástrojů, získaná z odborné literatury. Poté bylo zjišťováno využití těchto nástrojů, a to i marketingové komunikace s jejími nástroji v praxi v podání hotelu PAVILON Říčany, s. r. o. Důležitým bodem bylo zkoumání spokojenosti jednotlivých klientů, a to nejen ze školících firem, na které je hotel především zaměřen, ale i od zákazníků z řad turistů. Získané informace o využívání marketingových nástrojů hotelem byly spolu s připomínkami hostů zohledněny v závěrečných doporučeních. Příkladem návrhů je rekonstrukce jedné ze školících místností či rozšíření nabídky služeb pro hosty – např. půjčování kol. Aby vedení hotelu PAVILON Říčany, s. r. o. rozpoznalo, jak jsou hosté spokojeni s hotelem, byla též navržena další možnost na získání zpětné vazby od zákazníků.

Klíčová slova: marketingové řízení, marketing služeb, hotelnictví, marketingový mix, marketingová komunikace, komunikační mix

Summary

The stated aim of this thesis is to formulate proposals and recommendations about the possible ways of improving the marketing of hotel PAVILON Říčany, s. r. o., so the satisfaction of concurrent hotel guests would increase and new potencial customers would be gained. Within the scope of theoretical basis, the facts about marketing tools are being compared with each other – tourism and marketing communication, including communication mix, which is one of the marketing tools, the tools established in literature. Then the usage of this tools, including marketing communication with its methods, was analysed in practice, according to hotel PAVILON Říčany, s.r.o. An important point was finding out of the level of every customer's satisfaction, not only of clients of training companies, which the hotel does mainly focus on, but also tourists. The obtained information about the marketing tools that the hotel uses have been considered along with the suggestions from the hotel guests in final recommendations. One of the examples is the reconstruction of one of the training rooms or expansion of services for guests - such as bicycle rental. Another way of getting feedback from customers was proposed as well in order to enable the management of hotel PAVILON Říčany, s.r.o. to distinguish the satisfaction of the hotel guests.

Keywords: marketing management, services marketing, hotel, marketing mix, marketing communications, communication mix

OBSAH

1.	Úvod.....	9
2.	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Metodika práce.....	10
3.	Teoretická východiska	12
3.1	Vymezení hotelnictví v rámci cestovního ruchu	12
3.2	Vymezení marketingu	13
3.3	Marketingové řízení	13
3.3.1	Plánovací etapa.....	14
3.3.2	Realizační etapa.....	16
3.3.3	Kontrolní etapa	16
3.4	Marketing služeb.....	17
3.4.1	Vlastnosti služeb.....	18
3.4.2	Kvalita služeb.....	19
3.5	Marketingový mix.....	20
3.5.1	Produkt.....	21
3.5.2	Cena	21
3.5.3	Místo - distribuce.....	22
3.5.4	Propagace - marketingová komunikace.....	23
3.6	Komunikační mix	25
3.6.1	Reklama	25
3.6.2	Podpora prodeje.....	27
3.6.3	Public relations.....	28
3.6.4	Přímý marketing	30
3.6.5	Osobní prodej.....	31
3.7	Rozšířený marketingový mix služeb cestovního ruchu.....	31
3.7.1	Lidé.....	31
3.7.2	Materiální prostředí	32
3.7.3	Procesy.....	32
3.7.4	Spolupráce.....	33
3.7.5	Sestavování balíků služeb a programování.....	34
4.	Charakteristika zvoleného subjektu.....	35
4.1	Základní informace	35
4.2	Cíloví zákazníci.....	35
4.3	Organizační struktura hotelu.....	36
5.	Vlastní zpracování	37
5.1	Marketingový mix	37
5.1.1	Produkt.....	37
5.1.2	Cena	38
5.1.3	Místo - distribuce.....	40
5.2	Komunikační mix	41
5.2.1	Reklama	41
5.2.2	Podpora prodeje.....	42
5.2.3	Public relations.....	43
5.2.4	Přímý marketing	44
5.2.5	Osobní prodej.....	44
5.3	Rozšířený marketingový mix služeb cestovního ruchu.....	45

5.3.1	Lidé.....	45
5.3.2	Materiální prostředí	46
5.3.3	Procesy.....	47
5.3.4	Spolupráce.....	48
5.3.5	Sestavování balíků služeb	49
5.3.6	Programování	50
5.4	Hodnocení marketingu na základě spokojenosti hostů	50
5.4.1	Názory školících firem	50
5.4.2	Názory turistů z rezervačních portálů booking.com a hotel.de.....	53
5.4.3	Ústní dotazování (řešení stížností)	56
6.	Návrhy a doporučení	57
6.1	Návrh na udržování spokojenosti současných klientů	57
6.2	Návrh na získání nových klientů.....	58
6.3	Návrh na další možnost zajištění zpětné vazby od zákazníků	59
7.	Závěr	60
8.	Seznam použitých zdrojů.....	62
8.1	Tištěná literatura	62
8.2	Elektronické zdroje	65
9.	Přílohy	66
Příloha A	<i>Rozebíraná témata s provozním hotelu Ing. Součkem.....</i>	<i>I</i>
Příloha B	<i>Ceník hotelu PAVILON Říčany, s.r.o.</i>	<i>II</i>
Příloha C	<i>Leták hotelu PAVILON Říčany, s.r. o.</i>	<i>III</i>
Příloha D	<i>Písemné hodnocení spokojenosti – booking.com.....</i>	<i>V</i>
Příloha E	<i>Písemné hodnocení spokojenosti – hotel.de</i>	<i>VI</i>
Příloha F	<i>Bodové hodnocení spokojenosti (graf) – booking.com</i>	<i>VI</i>
Příloha G	<i>Bodové hodnocení spokojenosti (graf) – hotel. de.....</i>	<i>VII</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: <i>Organizační struktura hotelu PAVILON Říčany, s. r.o.</i>	36
--	-----------

1. Úvod

Cestovní ruch je odvětví, ve kterém je a vždy bude budoucnost, neboť lidé chtějí neustále cestovat a poznávat cizí kultury – tato touha je blízká většině lidem. Je tedy jasné, že se neustále rozvíjí lázeňství, hotelnictví, atp. a konkurence se mezi subjekty cestovního ruchu zvětšuje. V minulosti bylo firem méně a navíc měly jasný cíl – stačilo nabízet služby a poptávka byla vždy. Dnes je tomu naopak – nastává tuhý boj o zákazníka. K úspěchu firmám pomáhá cílený marketing, pomocí něhož si vytváří své místo na daném trhu a snaží se být lepší než konkurence. Pro hotel je zásadní vědět, čeho chce dosáhnout – jaký má cíl, na koho je zaměřen (určitý segment zákazníků) – to vše si musí stanovit a na základě tohoto rozhodnutí si vybrat marketingové nástroje, s jejichž pomocí získá nové zákazníky a udrží si ty stávající.

Firmy musí neustále zjišťovat měnící se preference zákazníků – dnes již převažuje preference kvality nad kvantitou, na což je nutné obzvláště v hotelovém průmyslu brát ohled. S tím také souvisí hodnocení kvality/úrovně hotelu podle Hotel Stars Union a dalších norem spojených s hodnocením kvality služeb v hotelích. Jelikož hlavním produktem hotelu jsou především služby, zásadní roli zde hrají lidé - zaměstnanci hotelu - na nichž velmi záleží, protože vytvářejí nabízené služby. Ty je nutné neustále inovovat, rozšiřovat a upozorňovat na změny zákazníky – k tomu může posloužit dnes samozřejmý nástroj komunikace – internet, který prospěje mnoha účelům – reklamě, public relations (např. Facebook), aj. S pomocí internetu a jiných médií se firmy prezentují, komunikují s klienty – právě kvůli jejich náročnosti je v dnešní době tak důležitá kontrola marketingu, marketingových nástrojů. Firmy je analyzují, zda pracují tak, jak by chtěly, a zda jsou hosté spokojeni.

Tato práce popisuje jednotlivé marketingové nástroje jak v teoretických východiskách, tak prakticky v podání hotelu PAVILON Říčany, s.r.o., a následně hodnotí jejich úspěšnost (z pohledu spokojenosti zákazníků).

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Vytyčeným cílem bakalářské práce je formulování návrhů a doporučení obsahující možné postupy pro zlepšení marketingu hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. tak, aby se zvýšila spokojenost stávajících hostů a hotel získal nové potencionální zákazníky.

V práci jsou obsaženy poznatky o marketingových nástrojích využívaných v oblasti služeb – cestovního ruchu a o marketingovém nástroji marketingové komunikace - včetně nástrojů komunikačního mixu.

2.2 Metodika práce

V první části bakalářské práce je pojednáno o marketingu, marketingovém řízení a marketingových nástrojích. Nejprve jsou fakta obsažená v odborné literatuře zabývající se daným tématem komparována, výsledky porovnání jsou následně shrnuty v teoretických východiskách. Práce se zaměřuje především na rozdělení rozšířeného marketingového mixu pro oblast služeb – cestovní ruch, jmenovitě: produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, procesy, materiální prostředí, spolupráce, sestavování balíků služeb a programování. Marketingová komunikace je pro svou důležitost (zajišťuje komunikaci mezi hotelem a potencionálními zákazníky) podrobněji popsána.

V praktické části je provedena deskripce marketingových nástrojů každého zvlášť, s důrazem na ty, které hotel PAVILON Říčany, s.r.o. využívá – u nepoužívaných nástrojů je uvedeno odůvodnění. Přehled marketingových nástrojů byl vypracován na základě teoretických východisek, kde bylo definováno, které marketingové nástroje patří pro oblast služeb – cestovního ruchu. Komentáře k určitým nástrojům poskytl provozní hotelu, Ing. Alexandr Souček, další údaje byly zpracovány vlastním zjištěním. Použité nástroje byly také posuzovány ze souhrnných hodnocení spokojenosti s daným hotelem. Názory byly poskytnuty firmami využívajícími hotel pro svá školení – dotazníkové šetření, které si školící firmy vypracovávají sami pro zhodnocení spokojenosti se školením a jehož výsledek týkající se hotelu předávají vedení hotelu (Ing. Alexandru Součkovi). Dále se čerpalo z hodnocení na webových rezervačních portálech booking.com a hotel.de (kde se

hotely mohou zdarma zaregistrovat a získat zpětnou vazbu od zákazníků). Na těchto stránkách mají možnost hodnotit spokojenost se službami hotelu turisté – ať už bodovým hodnocením přednastavených faktorů (např. lokalita, cena, čistota) či vlastními slovy pomocí komentářů k hotelu. Názory hostů z těchto stránek byly shrnuty a použity v této práci.

S využitím znalostí o marketingových nástrojích, které hotel používá, a z výsledků o spokojenosti s hotelem získaných z hodnocení školících firem, z webových rezervačních portálů booking.com a hotel.de jsou navržena možná řešení k vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníky a k získání nových.

3. Teoretická východiska

3.1 Vymezení hotelnictví v rámci cestovního ruchu

Cestovní ruch je „soubor činností zaměřených na uspokojování potřeb souvisejících s cestováním a pobytem osob mimo místa trvalého bydliště zpravidla ve volném čase za účelem odpočinku, poznávání, zdraví, rozptýlení a zábavy, kulturního a sportovního využití, služebních cest a získání komplexního zážitku“ (Hesková a kol., 2006, s. 36-37).

Lze ho členit podle místa původu hosta a místa realizace cestování – tedy cestovní ruch domácí a zahraniční (Stehlík a kol., 1998, s. 49), ale také dle druhů, např. s ohledem na motivaci jeho účastníků (proč cestují a pobývají na cizím místě) a dle forem, kdy jsou základem různé příčiny, které ho ovlivňují a důsledky které přináší. Tyto formy se neustále vyvíjejí v závislosti na poptávce účastníků cestovního ruchu (stálých obyvatel, návštěvníků – turistů/výletníků) a možnostech nabídky (Hesková a kol., 2006, s. 21-22).

Nabídku cestovního ruchu tvoří cestovní agentury, cestovní kanceláře, dopravní společnosti, ubytovací zařízení (hotel, hotel garní, motel, penzion, hotel), stravovací zařízení, návštěvnické atraktivita a zábavní parky (Hesková a kol., 2006, s. 62).

Hotelnictví je tedy jedním z oborů podnikání spadající do oblasti cestovního ruchu. Odehrává se na vymezeném místě (v hotelu), které slouží k přechodnému ubytování za úplaty (Křížek, Neufus, 2011, s. 22; Királ'ová, 2006, s. 11). Jeho cílem je nejen zisk, ale i uspokojení potřeb a požadavků hostů i zaměstnanců samotného hotelu (Királ'ová, 2006, s. 11). Zajišťuje provoz, řízení a organizaci hotelů a poskytování kvalitních hotelových služeb (Jakubíková, 2009, s. 28).

Kvalita služeb je jedním ze základních priorit každého hotelu, díky níž je možné získat nové zákazníky a udržet si i své současné. Hotel se snaží potřebám zákazníků vyjít vstříc, od drobných požadavků až k těm největším, předvídáním a přizpůsobováním se. Důležité je navození příjemné atmosféry (díky milému a ochotnému personálu) a prostředí tak, aby si zákazník odpočinul a zapomněl na práci či na své starosti. Ale to vše nestačí. Je nutné analyzovat prostředí, ve kterém hotel podniká, zjišťovat, co zamýšlí konkurenční firmy či jaké se plánují omezení v podnikání v parlamentu. To dané firmě

(hotelu) umožní být „o krok napřed“ a mít vždy dostatek zákazníků. K tomu všemu může danému hotelu pomoci právě marketing, který se tím vším zabývá.

3.2 Vymezení marketingu

Definice vyjadřující funkci marketingu existuje několik, asi nejužitečnější je podle Americké marketingové asociace z roku 2007:

„Marketing je aktivita, skupina institucí a procesů pro tvorbu, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníka, klienty a partnery a společnost v širokém slova smyslu“ (Hanzelková a kol., 2009, s. 2).

Společnosti různého zaměření (služby, veřejná správa, administrativa, produkty, atd.) denně používají marketing pro své obchodní činnosti (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 28). Na základě jejich zaměření se tak marketing dále dělí a více specifikuje (např. marketing služeb, marketing obchodních organizací atd.) (Boučková a kol., 2003, s. 9, Tomek, Vávrová, 2007, s. 28).

Cílem používání marketingu ve firmě je **zjištění potřeb a přání zákazníků, současné poptávky a situace na trhu** (Foret, 2008, s. 5). Protože podniky, které nesledují trh a nepředvídají budoucnost, dříve nebo později budou nuceni opustit trh. **Proto je důležité plánovat, realizovat a kontrolovat stanovené plány. Tímto procesem se zabývá marketingové řízení.**

3.3 Marketingové řízení

Každý podnik má v rámci procesu strategického řízení top managementem stanovené své poslání, cíl, příslušnou strategii (jak se k vytyčenému cíli dostane) a vyjádření principiálních podnikových příležitostí. V rámci marketingového oddělení je hlavním cílem budování a udržování vztahů se zákazníky a vytvoření určitého podílu na cílovém trhu lépe než konkurence (Boučková a kol., 2003, s. 13-14; Foret, 2008, s. 17-18; Horáková, 2003, s. 23-30).

Náplní marketingového řízení je způsob, jak se k danému marketingovému cíli podnik dostane. Je sestaven marketingový plán, který je následně realizován a jeho plnění je kontrolováno. **Jedná se o tři etapy: plánovací, realizační a kontrolní.**

3.3.1 Plánovací etapa

Před samotným sestavením plánu podnik nejprve analyzuje svoji současnou situaci (vhodnou metodou marketingového výzkumu) a to tak, že zkoumá mikroprostředí a makroprostředí podniku nejen za minulý vývoj, současný stav, ale snaží se i o predikci budoucího vývoje (Boučková a kol., 2003, s. 17; Horáková, 2003, s. 38- 39).

Mezi marketingové makroprostředí se řadí demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory (Horáková, 2003, s. 41-42; Foret, 2008, s. 43; Kotler, Keller, 2007, s. 67). Tyto externí faktory se následně zhodnocují pomocí např. SLEPT¹ analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil², analýzy zaměřené na vývoj trhu či tržního potenciálu a analýzy konkurence (Hanzelková a kol., 2009, s. 91-92).

V případě mikroprostředí se hodnotí zákazníci, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost (Kotler, Keller, 2007, s. 67). Tyto interní faktory hodnotíme pomocí tzv. interní analýzy³.

Na základě dílčích analýz se podnik snaží sumarizovat výsledky. V případě externích analýz lze využít metody MAP⁴ nebo ETOP⁵, a u interních analýz metodu SAP⁶. Pro sumarizaci všech důležitých závěrů z uskutečněných analýz (interní, externí analýzy) je vhodné použít metodu SWOT⁷, která vymezuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby okolí a interního prostředí podniku. SWOT analýza má tak nejen poznávací

¹ **Slept analýza** = „analýza externího marketingového prostředí zaměřená na společenské, právní, ekonomické, politické a technologické faktory“ (Hanzelková a kol., 2009, s.158)

² **Porterova analýza pěti konkurenčních sil** = „nástroj ke zmapování faktorů, které ovlivňují vyjednávací pozici firmy v jejím odvětví/trhu. Mezi analyzované faktory patří vyjednávací síla zákazníků, dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem působících na daném trhu (Hanzelková a kol., 2009, s.158).

³ **Interní analýza** = „analýza zaměřená na zmapování interních faktorů firmy, které ovlivňují její marketingovou strategii“ (Hanzelková a kol., 2009, s.156)

⁴ **Metoda MAP** (Monitor, Analyze, Predict) = „zpracovává a sumarizuje především SLEPT analýzu“ (Hanzelková a kol., 2009, s. 130).

⁵ **Metoda ETOP** = „jádro této metody je identifikace očekávaných relevantních trendů a odhadnutí jejich pravděpodobných vlivů. Může ale také určit vlivy na zisky a náklady v důsledku působení vnějších faktorů, může určovat pravděpodobnost vzniku událostí“ (Hanzelková a kol., 2009, s. 132).

⁶ **Metoda SAP** (Strategic Avantages Profile) - „sumarizuje všechny stěžejní faktory identifikované v interní analýze“ (Hanzelková a kol., 2009, s.138).

⁷ **SWOT analýza** – Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby)

funkci, ale je i podkladem pro racionální rozhodování podnikatele (Hanzelková a kol., 2009, s. 150).

Po provedení situační analýzy podnik stanoví marketingové cíle (budoucí stavy podniku) týkající se produktů a trhů (např. zvýšení podílu na trhu, vstup na nový trh, získání vedoucí pozice na trhu, zlepšení image...). Takto stanovené marketingové cíle musí být v souladu s ostatními cíli podniku a musí mít tzv. SMART vlastnosti. Znamená to, že cíle jsou stimulující, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově vymezené (Hanzelková a kol., 2009, s. 9-10).

Po stanovení marketingových cílů, následuje vytvoření příslušných strategických variant. Ve strategických variantách je určen cílový segment, na který se společnost zaměří (Foret, 2008, s. 23).

Je totiž dosti nereálné, že by podniky uspokojily potřeby všech zákazníků (tzv. nediferencovaný trh). Společnosti tak identifikují a následně vyhodnocují segmenty podle jednoho či více kritérií (Kotler, Keller, 2007, s. 68). Tato kritéria jsou např. demografická (věk, pohlaví, rodinný stav), geografická (země, kraj, městská nebo venkovská oblast), podle účelu cesty (poznávací, rekreační, léčebný atd.), sociální a ekonomická (příjem, společenská třída) (Hesková a kol., 2006, s. 138).

Z ohodnocených segmentů vyberou firmy ten tržní segment, který je pro ně nejvíce vhodný (Vašítková, 2008, s. 40-42). Poté firmy identifikují konkurenci pro každou zvolenou cílovou skupinu zákazníků, vymezí nabízené produkty (s ohledem na cílové zákazníky a konkurenty), prezentují podstatu jejich nabídky a konečně definují marketingový mix daného nabízeného produktu tak, aby odpovídal vybrané cílové skupině (Foret, 2008, s. 23-24).

Odborná práce je zaměřená především na marketingové nástroje, proto je tato problematika podrobněji rozebrána v kapitole 3.5 Marketingový mix a komunikační mix jako dílčí mix propagace (marketingové komunikace) je podrobněji rozebrán v kapitole 3.6 Komunikační mix. Též je důkladně rozebrán Rozšířený marketingový mix služeb cestovního ruchu v kapitole 3.7.

Posledním krokem v marketingovém plánování je racionální sestavení marketingového plánu. To znamená, že se podnik snaží maximalizovat své silné stránky a zároveň minimalizovat ty slabé (Boučková a kol., 2003, s. 24)

Zda společnost sestaví marketingové plány či ne, závisí pouze na ní. Je to dobrovolná vůle podniků. Ale ve většině případů společnosti marketingové plány vytvářejí, protože díky nim zvyšují pravděpodobnost úspěchu na příslušném trhu.

3.3.2 Realizační etapa

Realizace strategického marketingového plánu znamená, že je tento plán uveden do praxe (Boučková a kol., 2003, s. 26, Horáková, 2003, s. 157; Hanzelková a kol., 2009, s. 147) prostřednictvím stanovených marketingových činností v rámci ročního marketingového plánu (Beránek, Kotek, 2007, s. 196) a vytvořením vhodné marketingové organizace (tedy její organizační struktury) tak, aby byly tyto činnosti uskutečnitelné (Horáková, 2003, s. 161)

Mezi činnosti stanovené v ročních marketingových plánech patří určení úkolů. Ty mohou být rozděleny podle marketingových nástrojů používaných v dané společnosti, podle problémových oblastí či podle stanovených cílů (Beránek, Kotek, 2007, s. 197). Aby byly zadané úkoly plněny, je nutné stanovit osoby, které za jejich plnění budou odpovědné. Dále je nutné vymezit časové termíny (do kdy má být daný úkol splněn), náklady a nakonec určit, jakým způsobem bude plnění úkolů kontrolováno (Zimáková, 2007, s. 134; Beránek, Kotek, 2007, s. 197; Boučková a kol., 2003, s. 26).

Aby byla marketingová strategie podniku efektivní, je potřeba jí dobře realizovat a průběžně posuzovat, zda je zvolená strategie správná. V případě, že je špatná strategie, je nutné ji upravit podle aktuálních podmínek stanovených daným trhem (Hanzelková a kol., 2009, s. 148).

3.3.3 Kontrolní etapa

Poslední fází marketingového řízení je kontrola, jejímž předpokladem jsou včasné, přesné a vhodné informace o prostředí firmy a o jejím chodu (Vašítková, 2008, s. 56; Tomek, Vávrová, 2007, s. 287), který lze zjistit prostřednictvím finančních ukazatelů (např. analýza prodejů, nákladů a zisku) a měřených výsledků marketingových akcí (Horáková, 2003, s. 182-186). Firma může také nechat zhodnotit sebe a své okolí nezávislými specialisty, kteří provedou tzv. marketingový audit (Tomek, Vávrová, 2007, s. 291).

Prováděním kontroly se firma snaží posoudit dosažené marketingové úsilí (Boučková a kol., 2003, s. 29), tedy zda byly pomocí stanovených opatření dosažené marketingové cíle či dodržen marketingový rozpočet (Beránek, Kotek, 2007, s. 199). Firma posuzuje i jakým způsobem byla prováděna realizace marketingového plánu a zjišťuje, které aktivity jsou funkční a které ne (Horáková, 2003, s. 177). Pokud při kontrole zjistí kladné odchylky, je potřeba je umět využít. Naopak při zjištění záporných odchylek, je nutné je umět co nejrychleji odstranit – přeformulovat strategii (Hanzelková a kol., 2009, s. 149).

3.4 Marketing služeb

Jak již bylo zmíněno výše, marketing se využívá ve všech oblastech a jeho plánování, realizování a kontrolu by měly provádět všechny firmy, na což poukazuje i následující definice určená pro marketing služeb (jmenovitě pohostinství a cestovní ruch): *„Marketing je plynulý proces probíhající v dílčích krocích, prostřednictvím něhož management v odvětví pohostinství a cestovního ruchu plánuje, zkoumá, naplňuje, kontroluje a vyhodnocuje činnosti navržené k zajištění jak zákaznických potřeb a skrytých přání, tak i cílů své vlastní organizace. K dosažení největší účinnosti vyžaduje marketing úsilí každého jednotlivce a jeho účinnost se dále může zvýšit či snížit činnostmi dalších komplementárních organizací“* (Morrison, 1995, s. 16).

Marketing je nutný pro úspěšný chod společnosti, i když z hlediska služeb byl v minulosti vůči spotřebnímu zboží opožděný a jeho vývoj probíhal pomaleji. Dnes však dochází k rychlému rozvoji marketingu služeb, a to i v oblasti cestovního ruchu. Ten se od klasického marketingu spotřebního zboží odlišuje především povahou objektu, který je jeho předmětem - tedy službou (Vystoupil a kol., 2006, s. 87; Beránek, Kotek, 2007, s. 127).

Služby mají některé vlastnosti stejné s výrobky, ale některé ne. A těmi se právě odlišuje celkový přístup marketingu dané firmy (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 41; Vystoupil a kol., 2006, s. 87). Především se kladou vyšší nároky na lidský faktor, protože marketing služeb je hlavně o interakci s lidmi (Hesková a kol., 2006, s. 131; Beránek, Kotek, 2007, s. 127).

3.4.1 Vlastnosti služeb

U služeb lze vymezit, jak **obecné vlastnosti** společné všem ostatním organizacím v oboru služeb, tak **specifické vlastnosti** hotelových služeb (Morrison, 1995, s. 38).

Mezi **obecné vlastnosti** služeb patří jejich nehmatatelnost, nestálost, neoddělitelnost a proměnlivost (Kotler, Keller, 2007, s. 443; Boučková a kol., 2003, s. 319; Payne, 1996, s. 15; Vašítková, 2008, s. 20).

- **Nehmatatelnost** - vlastnost služeb, na kterou, jak už vyplývá z názvu, není možné si „sáhnout“ (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 39; Kotler, Keller, 2007, s. 443). Tudíž je potřeba zákazníky uklidnit a podpořit jejich zájem např. známými značkami a kvalitou (Vašítková, 2008, s. 20).
- **Nestálost** – služba má danou dobu svého užití a zaniká po svém upotřebení, nelze ji skladovat (Morrison, 1995, s. 41). Koupí můžeme získat právo danou službu využít v určeném čase a místě, ale nemůžeme ji vlastnit. Vlastnit ji ale nemůže ani prodejce, který má práva pouze k jejímu zprostředkování (Vašítková, 2008, s. 23).
- **Neoddělitelnost** je vlastnost, která je vázaná na zákazníka a poskytovatele, kteří jsou na stejném místě ve stejný čas. Se vznikem služby se zároveň „rodí“ spotřeba. Cena se odvíjí od specifčnosti služby a její žádanosti (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 39; Királ'ová, 2006, s.12; Vašítková, 2008, s. 21).
- **Proměnlivost** - služba nemůže být nikdy úplně stejná, je ovlivněna mnoha faktory, např. prostředím, personálem (Kotler, Keller, 2007, s. 444; Horner, Swarbrooke, 2003, s. 39).

Mimo obecných vlastností služeb existují ještě **specifické vlastnosti služeb pro cestovní ruch**.

Na rozdíl od zboží je u **služby kratší doba, kdy si zákazník může vytvořit názor**, je tedy nutné na něj udělat větší dojem. To mohou zajistit sami poskytovatelé **dobrým vystupováním**. Spokojený zákazník je pak sám o sobě nejlepší reklamou (Morrison, 1995, s. 44 -46; Királ'ová, 2006, s. 13; Stehlík a kol., 1998, s. 53).

Společností poskytující služby cestovního trhu je na trhu nepřehledné množství. Zaměřují se na různé cílové skupiny, **snaží se být originální** a je pro ně **důležité připravit propagační materiály s předstihem**. Vzhledem k silné konkurenci poskytovatelů služeb je zaujmutí zákazníka leckdy velice těžké. Vždy **hrozí nebezpečí uzmutí nápadů konkurencí** (Morrison, 1995, s. 44 -46; Királ'ová, 2006, s. 13).

3.4.2 Kvalita služeb

Podle Světové organizace cestovního ruchu UNWTO je kvalita vymezena jako: *„uspokojení všech legitimních požadavků a očekávání zákazníka v rámci akceptované ceny, zahrnující určující kvalitativní faktory jako bezpečnost, hygienu, dosažitelnost ubytovacích a stravovacích služeb a harmonie s lidským a přírodním prostředím“* (Křížek, Neufus, 2011, s. 143).

Pro zákazníka je kvalita nejen mírou uspokojení potřeby, ale zvyšuje i jeho loajalitu a tím mění ziskovost organizací (Vašítková, 2008, s. 196). Proto by se měla každá společnost zabývat celkovým šetřením kvality svých služeb, a to jak z pohledu zákazníka, který služby využívá a hodnotí (Foret, 2008, s. 138), tak z pohledu společnosti samotné, například prostřednictvím **mystery shopping**⁸ nebo auditu (Vašítková, 2008, s. 197-201).

V cestovním ruchu se pro zajištění stejné kvality ubytovacích zařízení používají jak normy **ISO**⁹ (Mezinárodní organizace pro normalizaci) a **TQM**¹⁰ (Totální management jakosti), které platí i pro ostatní společnosti (Křížek, Neufus, 2011, s. 145; Vašítková, 2008, s. 202) a mezinárodní „středoevropský“ systém **Hotelstars Union**, jehož součástí je i Česká republika. Členství je nepovinné, ale v případě členství hotel obdrží ohodnocení certifikací v jedné z pěti kategorií (kde pět hvězd je nejvyšší kvalita poskytovaných

⁸ Spočívá v tajném vyslání speciálně vyškolené osoby, která zhodnotí kvalitu poskytovaných služeb podniku. Má tak možnost hodnotit služby dané společnosti za přirozených okolností a odhalit případné chyby personálu (Beránek, Kotek, 2007, s. 65).

⁹ „ISO normy slouží hotelům jako systém pro řízení jejich jakosti. Normy ISO nejsou závazné, pouze doporučující (Vašítková, 2008, s. 202). Vydává je Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO), od které tato zkratka vznikla. V ČR je národním zástupcem pro ISO Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví“ (Křížek, Neufus, 2011, s. 146).

¹⁰ „TQM není svázáno s normami a předpisy, ale je to otevřený systém, který absorbuje vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj podniku. Cílem TQM je zabezpečování dlouhodobé ekonomické prosperity podniku, a to díky kvalitě“ (Vašítková, 2008, s. 202).

služeb). Každá třída může být ještě nově doplněna o označení *Superior*, která označuje vyšší kvalitu než ostatní hotely v této kategorii. Pro získání označení *Superior* je nutné splnit všechna zadaná kritéria – povinná i nepovinná (Křížek, Neufus, 2011, s. 24). Certifikáty kvality služeb se následně využívají k marketingu hotelu. Zákazníci jsou totiž ochotni připlácet za ověřenou (vyšší) kvalitu.

U zemí, které nejsou součástí středoevropského systému Hotelstars Union, se může způsob hodnocení kvality lišit (např. v některých zemích lze najít i více než pět hvězd). Pro zákazníky by bylo výhodnější, aby hodnocení kvality bylo sjednoceno a na všechny hotely byla kladena stejná kritéria (aby nedocházelo k tomu, že očekávání hostů na danou službu nebylo splněno).

3.5 Marketingový mix

Jednou ze součástí marketingové strategie (viz kapitola 3. 3 Marketingové řízení) je marketingový mix (Királ'ová, 2006, s. 64), který se sestává z dílčích prvků. V klasickém případě (u spotřebního zboží) se jedná o tzv. „4P“ – Product (produkt), Price (cena), Place (místo - distribuce) a Promotion (propagace - marketingová komunikace) (Foret, 2008, s. 83).

V rámci služeb ale může být marketingový mix doplněn i o další prvky, jako jsou Personnel (lidé), Process (procesy) a Physical evidence (materiální prostředí), (Vašítková, 2008, s. 26; Kotler, 2005, s. 46). Morisson (1995, s. 190) pro oblast pohostinství a cestovního ruchu člení marketingový mix na „8P“, tedy na: produkt, cena, místo, propagace, příprava balíků, zpracování programů – programování, lidé a kooperace.

Tato odborná práce se zabývá klasickým mixem „4P“¹¹, ale i dalšími možnými prvky rozšiřující marketingový mix služeb cestovního ruchu¹² (které jsou zde popsány z důvodu specifického poskytování služeb v oblasti cestovního ruchu).

Všechny nástroje marketingového mixu jsou společně provázány a více či méně na sebe působí a tím ovlivňují i celkový dojem kvality (Foret, 2008, s. 83).

¹¹ Produkt, Cena, Místo-distribuce, Propagace – marketingová komunikace

¹² Lidé, procesy, materiální prostředí, spolupráce, sestavování balíků služeb a programování

3.5.1 Produkt

Produkt jako jeden z marketingových nástrojů je složen jak z hmotného zboží, tak z nehmotné služby - „mix výrobek/služba“. Z toho pak vychází autoři Dibb, Simkin, Pride a Ferrell, podle kterých je produkt vymezen takto:

„Produkt je všechno, jak výhodné, tak nevýhodné, co získáváme nějakou výměnou. Je to složitá kombinace hmotných a nehmotných prvků, včetně funkčních, sociálních a psychologických užitných hodnot. Produktem může být myšlenka, služba, zboží nebo jakákoli kombinace těchto tří kategorií“ (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 154).

Mix výrobek/služba si společnost vytváří sama a působí jím na své zákazníky. Zahrnuje nejen samotnou službu (v hotelnictví – ubytovací, stravovací či další služby), ale i prostředí, chování zaměstnanců, apod.

Životní cyklus produktu

Každý produkt prochází vlastním specifickým životním cyklem, v rámci kterého se mění jednotlivé fáze – zavádění, růst, zralost a pokles (Beránek, Kotek, 2007, s. 156).

Pro hotel je důležité mít přehled o jednotlivých fázích svých produktů, protože může docházet k přeskočení některých fází cyklu (Vašítková, 2008, s. 97) nebo se produkt může dostat do fáze útlumu. V takovém případě je vhodné produkt přestat vyrábět nebo ho inovovat.

Důležité ale je, aby byl hotel neustále obsazený, jeho služby se nacházely ve fázi zralosti a byly neustále spotřebovávány. Návštěvnost zákazníků může hotel zvýšit tím, že nabídne nejen ubytovací či wellness balíčky, ale může také pořádat různé akce v průběhu roku (jako např. na svátky - Vánoce, Silvestr, Valentýn, Velikonoce atd.).

3.5.2 Cena

Pro hotely je cena hlavním faktorem, od které se odvíjí ziskovost. Naopak pro rozhodnutí zákazníků, zda koupí produkt nebo ne, není cena vždy hlavním faktorem. Pro většinu zákazníků v dnešní době je důležitější spíše přístup personálu hotelu, jeho ochota, příjemná nálada a příslušná kvalifikace či umění řešit problémy se zákazníky.

Stanovení ceny

Při stanovení ceny používá hotel nejen interní podniková data (např. struktura a velikost hotelu, produkce, náklady, hmotné kapacity), ale také externí podniková data (informace o trhu) a právní podmínky (Tomek, Vávrová, 2007, s. 213). Cena musí tedy jak pokrýt náklady, tak vytvořit zisk. Přitom zákazník za daný produkt musí být ochoten tuto cenu zaplatit (Beránek, Kotek, 2007, s. 159; Horner, Swarbrooke, 2003, s. 175).

Samotné stanovení ceny mohou také ovlivnit specifické vlastnosti služeb - např. u podobných služeb se zákazník orientuje více podle ceny či díky nedělitelnosti dochází ke zvyšování nákladů podniku na kvalifikaci personálu (s cílem dosažení „stejně“ kvality služeb), tím se zvyšuje i cena (Vašítková, 2008, s. 107).

Mezi tři základní kritéria při stanovení ceny patří konkurence, velikost nákladů a poptávky (Kotler, 2003, s. 16; Tomek, Vávrová, 2007, s. 217). Hotel by měl použít všechna tato kritéria tak, aby nejvyšší váhu měla poptávka (Beránek, Kotek, 2007, s. 160). Proto např. mimo sezónu hotely používají cenové diferenciaci, aby v první řadě získaly zákazníky (Királ'ová, 2002, s. 58).

3.5.3 Místo - distribuce

Místem jako součástí marketingového mixu jsou míněny distribuční kanály (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 192; Foret, 2008, s. 103), pomocí kterých dochází ke střetnutí nabídky a poptávky (Beránek, Kotek, 2007, s. 161). Tedy je to způsob, pomocí kterého se dostane produkt k cílovému segmentu (Királ'ová, 2006, s. 72).

Volba distribučního kanálu je dlouhodobou záležitostí, je proto nutné ji pečlivě zvážit (Foret, 2008, s. 107) a vybrat vhodný typ distribuce s ohledem nejen na rozpočet, ale i na možnosti nejsnadnějšího oslovení potenciálních zákazníků.

Typy distribuce

V rámci distribučního systému lze rozlišit tři typy cest, kterými se produkt dostane ke koncovému spotřebiteli. Jedná se o **přímý** a **nepřímý prodej** a **jejich kombinaci**.

V případě použití **přímých distribučních cest** hotel prodává své služby přímo svému zákazníkovi (Foret, 2008, s. 104; Királ'ová, 2006; s. 72). Dochází tak k přímému kontaktu personálu hotelu se zákazníkem. Pokud hotel jako svůj distribuční kanál použije pouze přímou distribuční cestu, nebude schopen pokrýt celý trh. To je pro udržení hotelu na trhu velkou nevýhodou (Foret, 2008, s. 104-105).

Použití **nepřímé distribuční cesty** znamená, že do přímého prodeje mezi hotelem a zákazníkem vstupuje jeden nebo více zprostředkujících mezičlánků (Foret, 2008, s. 105), které mohou pomoci zvýšit prodej pokojů hotelu a najít větší počet potencionálních zákazníků (i v zahraničí). Pro hotel ale přináší jejich použití náklady ve formě provize. Proto hotely spíše využívají on-line rezervační systémy, které jsou méně nákladné a díky rostoucímu počtu osob využívajících internet se vyplatí.

Online rezervační systémy patří mezi distribuční cesty s **kombinací přímého a nepřímého prodeje**. Zařazuje se sem i katalogový prodej, direct mail nebo prodej na základě nabídky v televizi a rozhlasu a telemarketing (Királ'ová, 2006, s. 72).

Průzkum agentury Czech Tourism z ledna 2011 provedený v rámci ČR potvrzuje rostoucí popularitu veřejnosti rezervovat si hotely prostřednictvím internetových rezervačních systémů. Pro české hoteliéry jsou on-line rezervační sítě samozřejmostí. Ze světových rezervačních portálů je českými hoteliéry asi nejčastěji používán Booking.com, z českých portálů Hotel.cz nebo ubytovani.cz (Křížek, Neufus, 2011, s. 169).

Počet a typ distribuční kanálů záleží na každé firmě. Například podle Kotlera větší počet distribučních kanálů pomáhá firmě lépe se dostat do nitra trhu. Poukazuje však i na nevýhody, jež z toho plynou - obtížnější kontrolu trhu a rozpor mezi jednotlivými distribučními cestami (Kotler, 2005, s. 57).

3.5.4 Propagace - marketingová komunikace

Propagace, jako poslední z nástrojů klasického marketingového mixu, je součástí marketingové komunikace, která je zaměřena i na ústní komunikaci i jiné nesystematické formy komunikace (Nagyová, 1994, s. 11). Foret je ale názoru, že obsah propagace a marketingové komunikace je stejný, a bere tyto pojmy jako synonyma (Foret, 2008, s. 113). S Foretovou definicí propagace je dále pracováno i v této práci.

Plánování komunikačních nástrojů

Stejně jako u předchozích nástrojů i marketingová komunikace vychází ze strategických podnikových cílů a segmentu osob, který si firma určila (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 40). Díky tomuto jasnému stanovení tak firma ví, u koho má vzbudit zájem o nabízené služby či výrobek. Určí si tedy cíl komunikačního sdělení, formuluje komunikaci, zvolí komunikační kanál a sestaví celkový rozpočet (Kotler, Keller, 2007, s. 580-590).

Následně vyvstává nejtěžší úkol pro každého marketingového manažera - musí vhodně „namixovat“ nástroje marketingové komunikace - tzv. komunikačního mixu. Neexistují totiž kvantitativní kritéria pro určení efektivnosti jednotlivých součástí mixu pro dané segmenty (Nagyová, 1994, s. 23; Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 45). Každý z nástrojů marketingové komunikace plní určitou funkci a je tedy vhodný pro jiný typ výrobku či jiný marketingový cíl (Hanzelková a kol., 2009, s. 74). Více o komunikačních nástrojích je uvedeno v následující kapitole 3.6 Komunikační mix.

Pro vyšší efektivitu marketingové komunikace je vhodné použít větší množství komunikačních nástrojů najednou. Jeden nástroj tak posiluje druhý a tím se zvyšuje celková efektivita marketingové komunikace, ale i účinnost všech marketingových nástrojů – vzniká **integrovaná marketingová komunikace** (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 48).

Realizace komunikačních nástrojů

Firma realizuje své marketingové aktivity v tuzemsku buď pomocí strategie pull, strategie push či kombinací těchto dvou strategií – ta je firmami nejvíce využívána (Jakubíková, 2009, s. 243; Horáková, 2003, s. 80-81; Foret, 2003, s. 172). Pro komunikaci se zahraničními firmami je vhodné použít i další strategie. Buď komunikační strategii globální – pro všechny trhy stejný postup (stejná hesla a loga) či adaptační – pro každý jednotlivý zahraniční trh jiná strategie (Jakubíková, 2009, s. 242).

Zhodnocení komunikačních nástrojů

Nelze zapomenout na zpětnou vazbu trhu, tedy zjištění, zda se vložené prostředky do nástrojů komunikace firmě vyplatily. To ale není jednoduché zjistit, protože „nelze

přesně oddělit, co je výsledkem právě určité komunikace, která proběhla v určitém období a co je výsledkem komunikace předchozí, či paralelně uskutečňované pro jiný výrobek nebo službu“ (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 54). Proto firmy nejčastěji ke zjištění efektivity používají testy prodejních výsledků, nepřímé hodnocení či prodejní scannery/snímače (Nagyová, 1994, s.33).

3.6 Komunikační mix

Komunikační mix je souborem komunikačních nástrojů, mezi které patří **reklama, podpora prodeje, práce s veřejností (public relations), přímý marketing a osobní prodej**. Cílem dané firmy je vhodně namixovat tyto nástroje, proto je nutné znát jejich specifika. Ty jsou popsány níže.

3.6.1 Reklama

Nejrozšířenější formou propagace je bezesporu reklama, která má formu jednostranné placené komunikace (Jakubíková, 2009, s. 244). Slouží k informování zákazníka o produktu či službě, jež se společnost snaží prodat. Pro většinu firem je reklama nákladnou záležitostí, které předchází důkladná příprava (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 206). V případě služeb, společnosti vytvoří reklamu tak, aby si produkt zákazníci dokázali lépe představit - snaží se poskytnout zákazníkům hmotné prvky (Payne, 1996, s. 159) a zaujmout je originalitou. Nesmí ale docházet k porušení legislativy spojené s provozování reklamy¹³.

Druhy reklamy, které se nejčastěji používají v hotelovém průmyslu

Hotely používají nejčastěji reklamu **tištěnou, venkovní a elektronickou** (prostřednictvím služeb internetu).

Základní charakteristika těchto médií je uvedena níže. Tato odborná práce se nezabývá podrobně audiovizuální (kino, televize) a zvukovou reklamou (rozhlas),

¹³V České republice je dodržování pod kontrolou prostřednictvím zákonů (např. Zákon o regulaci reklamy, Obchodní zákoník, Občanský zákoník) a samoregulace - Rada pro reklamu.

z důvodu méně častého využití v hotelovém průmyslu. I když je tato reklama z hlediska např. spotřebního zboží velice využívána.

Tištěná reklama

S tištěnou reklamou se denně setkává každý z nás např. prostřednictvím novin, časopisů a letáků. Aby byla tištěná reklama efektivní, je nutné se zamyslet nejen nad velikostí a tvarem inzerátu, barevností, umístěním, ale také na frekvenci opakování (Chromý, 2010, s. 53). Pro menší hotely je využití tištěné reklamy méně výhodné – efektivní. Vytisknutí letáku/prospektu/katalogu je vysoce nákladné a zároveň je většina lidí nečte (ve většině případů skončí ihned v koši).

Venkovní reklama

Billboardy, bigboardy, malby na stěnách domů, plakáty, navigační tabule a další jsou hlavními prostředky venkovní reklamy. Z vyjmenovaných druhů se vyčleňují navigační tabule, které neslouží pouze k reklamě, ale také pro lepší navedení zákazníků do hledaného cíle (Chromý, 2010, s. 56). Jsou pro tuto funkci občany oblíbené, i když v dnešní době jejich funkci nahrazují GPS navigace.

Internetová reklama

Dalším médiem a v dnešní době asi nejvíce používaným je internet. Proto dnes většina firem komunikuje se svými zákazníky (českými i zahraničními) prostřednictvím služeb internetu a snaží se tak budovat dlouhodobější vztahy se zákazníky.

Společnostem se nabízejí dvě možnosti použití reklamy na internetu – buď prostřednictvím **vlastních webových stránek** (kde informují o svých produktech a v rámci stránky lze i objednat/zakoupit produkt za použití elektronického obchodu) nebo prostřednictvím **cizích webových stránek** (Chromý, 2010, s. 69). Na cizích webových stránkách se reklama může vyskytovat v **plošné** nebo **textové** formě.

Plošná reklama se sestává z reklamních proužků (*bannerů*), *vyskakovacích oken* (pop-up) a *tlačítek* (button) (Janouch, 2010, s.151). **Banner** funguje buď jako reklamní sdělení či jako hypermediální odkaz, díky němuž se uživatelé dostanou na stránku inzerenta (Chromý, 2010, s. 69). Bannery se stejně jako **vyskakovací okna** (pop-up) snaží

o zviditelnění produktů či služeb. Obojí lze ale v internetovém nastavení zablokovat, takže se mohou míjet účinkem. Je tedy výhodnější v dnešní době použít jinou formu reklamy. Najdou se ale společnosti, které tuto reklamu stále používají, přestože je více nákladná (Janouch, 2010, s. 153).

Textová reklama je forma krátkého textu s malým obrázkem, který je uveřejněn v **katalozích, oborových portálech** či ve **vyhledávačích**, s cílem přimět uživatele kliknout na tento odkaz, který ho přesměruje na stránky společnosti (objednavatele reklamy). Tento druh reklamy sice neumožňuje zvyšování image značky či její změnu, ale je výhodný pro zacílení na „správné“ osoby (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 229-230).

V **katalozích** jsou firmy řazené podle příslušných kategorií (Chromý, 2010, s. 69), což je důležité, pro pohodlnou orientaci uživatelů. Společnost může provést zapsání do katalogu zcela zdarma. Pokud si zaplatí zápis, bude se jejich link při vyhledávání v katalogu (na základě klíčových slov) zobrazovat na vyšších místech (Janouch, 2010, s. 156-157). Dále společnosti používají k prezentaci své nabídky internetové portály. Aby byly jejich odkazy, co nejvíce viditelné (na prvních místech ve vyhledávači) platí za **předností výpisů** či **PPC reklamu**¹⁴ (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 230).

3.6.2 Podpora prodeje

Pro podporu prodeje je charakteristický její krátkodobý a taktický charakter (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 93; Kotler, Keller, 2007, s. 624; Janouch, 2010, s. 194; Foret, 2003, s. 193). Firmy se snaží podporovat, motivovat a svým způsobem ovlivňovat kupní chování koncových zákazníků a mezičlánků v distribučních cestách (Kotler, Keller, 2007, s. 624; Boučková a kol., 2003, s. 230; Pourová, 2010, s. 71) různými akcemi.

Mezi akce podpory prodeje lze zařadit reklamní dárky, služby navíc, různé slevy, věrnostní programy v podobě voucherů či klubových průkazů (na základě kterých může

¹⁴ **PPC reklama** (pay-per-click, neboli zaplat' za klik) funguje na základě klíčových slov. Na základě těchto slov se uživateli kromě přirozených výsledků daného vyhledávače zobrazí i reklamní inzerát. Pokud na tento inzerát uživatel klikne, zobrazí se mu reklama a společnost zaplatí za proklik (neboli za návštěvníka dané stránky). V případě, že uživatele daný reklamní inzerát nezaujme – neklikne na něj, společnost nic neplatí. Celková tvorba PPC reklamní kampaně je ale velmi složitá, proto je lepší svěřit tuto práci specialistům (Janouch, 2010, s. 165 - 170).

host získat slevy na stravování, ubytování a další služby poskytované hotelem) a balíčky služeb - tj. několik produktů v balíčku, jehož pořizovací cena pro zákazníka je nižší, než kdyby nakupoval každý produkt balíčku zvlášť (Chromý, 2010, s. 77). Některé z těchto podpor prodeje vytváří věrnost zákazníka – například zmíněné vouchery, jiné ne (Kotler, Keller, 2007, s. 627). Firma by to měla vzít v úvahu, aby se zbytečně nevydávala z finančních prostředků na něco, co nemá kýžený efekt.

Podpora prodeje není využívána neustále, ale v určitých fázích - např. když firma zavádí nový produkt, nachází se v době ekonomické recese (kdy je na trhu silnější konkurence) či je poptávka po jejích službách nižší než nabídka (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 93; Kotler, Keller, 2007, s. 624). Pro větší efekt se podpora prodeje většinou kombinuje s dalšími nástroji komunikačního mixu, především s reklamou – tím je její dopad vyšší (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 94; Boučková a kol., 2003, s. 230).

3.6.3 Public relations

Pomocí public relations společnost buduje, ovlivňuje či mění názory, postoje a myšlenky široké veřejnosti tak, aby o ní veřejnost smýšlela v dobrém duchu. Nejenže si tak zvyšuje image, povědomí o značce, ale hlavně tak zvyšuje důvěru u zákazníků (Caywood, 2003, s. 418; Vašítková, 2008, s. 143; Chromý, 2010, s. 82). Efekt public relations je tedy dlouhodobý (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 106-108; Jakubíková, 2009, s. 251).

Proto, aby společnost mohla budovat dobré vztahy s veřejností – čili externí vztahy, je nutné dobré fungování interních vztahů - firma by měla vystupovat jako jeden celek (Caywood, 2003, s. 419). Teprve pak lze přistoupit k budování vztahů se širokou veřejností.

Z externích vztahů je pro firmu důležitý **vztah s médii**. Firma s médii komunikuje například pomocí tiskových konferencí, tiskových zpráv a briefingů a média jí na oplátku za poskytnutí informací zajistí určitou publicitu (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 111; Chromý, 2010, s. 85-87 ; Jakubíková, 2009, s. 250). Média samotná mohou firmu oslovit, pokud je pro ně zajímavá, a napsat o dané společnosti nezávislý článek v časopise

(společnost nic neplatí) či si firma pro svou publicitu zakoupí tzv. **advertorial**¹⁵ (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 108).

Aby společnost podpořila své nové produkty, zlepšila image firmy nebo aby se více vepsala do podvědomí lidí, organizuje také speciální akce tzv. **events** - slavnostní večere, firemní plesy, výroční setkání a další (Chromý, 2010, s. 87; Kotler, Keller, 2007, s. 634)..

Kromě tzv. events jsou velmi používané **výstavy a veletrhy**. Je to jeden ze způsobů, jak se může firma prezentovat a komunikovat s potenciálními zákazníky. Firma musí důkladně zvážit, co chce svou účastí na veletrhu či výstavě dosáhnout (př. oslovení nových zákazníků, prezentace produktu, novinek), jelikož účast na výstavách je nákladnou záležitostí vyžadující kromě financí na zajištění stánku a potřebných propagačních materiálů, také schopný personál. Firma by také měla o své účasti dát vědět nějakému médiu. Hlavním cílem účasti na výstavách a veletrzích **je budování dobrého jména firmy a jejího vztahu s veřejností**.

Součástí **image podniku** (podnikové identity, která též pomáhá komunikaci s veřejností) tvoří i logo. Je-li něčím zvláštní, tím lépe a snadněji si ho zákazník zapamatuje a logo pro něj bude snadněji identifikovatelné. Logo firma využívá ke své prezentaci např. na vizitkách, fakturách, dopisních papírech, jídelním lístku atd.

Dále může daná firma pro zlepšení externích vztahů **sponzorovat** různé sportovní, kulturní či sociální události. To s sebou ale nese riziko, že se ze sponzorování stane pouze dárcovství. Společnost by proto měla vědět, jak využít sponzorování ve svůj prospěch – např. tím, že pozve novináře na sponzorovanou akci, a tak si zajistí publicitu (Chromý, 2010, s. 89).

V neposlední řadě je možné využít tzv. **lobbingu** – zastupování firem před danými zákonodárci, politiky, vládními úředníky. Dobrý vztah s těmito subjekty je pro společnost důležitý, jelikož s jeho pomocí mají možnost ovlivnit politické a legislativní podmínky pro podnikání (Vašítková, 2008, s. 144; Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 120).

¹⁵ Mediální prostor pro placené články, ve kterých se publikují informace o firmě (informace o vedení, speciálních nabídkách, akcích atd). Nevýhodou je, že „bývá někdy dražší než klasická inzerce. Není vyloučeno, že taková placená publicita následně vyvolá pozornost u redakční části média“ (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 117).

3.6.4 Přímý marketing

Přímý marketing je komunikací mezi dvěma stranami, kdy se odesílatel sdělení přesně obrací na daný cílový segment - na stávající i potenciální zákazníky (Chromý, 2010, s. 104). Příjemce sdělení má možnost reagovat, říci svůj názor – připomínky, pochvaly k firmě samotné či k nabízeným produktům (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 388; Foret, 2008, s. 229; Janouch, 2010, s. 279). Na základě těchto informací o zákaznících (jejich reakcích) společnost shromažďuje data v databázích (jako je Access nebo Oracle). Důležité je, aby údaje v databázích byly úplné, aktualizované, věrohodné a v dané databázi uloženy pouze jednou (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 98-99; Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 398; Foret, 2003, s. 229). S využitím databáze pak společnost oslovuje klienty – a to přímo, jedná se tedy o adresnou komunikaci, která vzniká na základě katalogů, telemarketingu či přímých e – mailů, nebo oslovuje klienty nepřímou, neadresně – adresát není specifikován (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 388-393).

V dnešní době je asi nejvíce rozšířená komunikace pomocí **e-mailů**, kterou lze použít jak adresně (určitému klientovi), tak neadresně (všem klientům v databázi) (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 96 – 97). Posílání reklamních e-mailů je „ošetřeno“ v zákoně, aby nedocházelo ke „spamování“ e-mailových schránek nevyžádanou poštou. Reklamní e-maily lze posílat pouze se svolením klienta. Společnost podle zákona musí označit daný e-mail jako obchodní sdělení a na konci příslušného e-mailu dát odkaz na možnost zrušení posílání daných e-mailů (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 105; Janouch, 2010, s. 280-282).

Výhodou přímého marketingu, je absence mezičlánků v komunikaci (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003, s. 389 - 390) a snadné zjištění úspěšnosti pořádané akce při porovnání počtu kontaktovaných osob s počtem osob, které na sdělení reagovali (Foret, 2008, s. 231). Výjimkou je použití přímého marketingu při integrované marketingové komunikaci, kdy nelze přesně zjistit, který z komunikačních nástrojů vyvolal změnu (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 104).

Naopak mezi nevýhody přímého marketingu patří např. vysoké náklady na získání kvalitních databází a nevhodnost použití pro komunikaci s masovým trhem (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 95).

3.6.5 Osobní prodej

Osobní prodej je přímou komunikací prodejce (prodejního personálu hotelu) s příslušným zprostředkovatelem v distribučním kanálu (tj. cestovní kanceláří, velkou firmou či agenturou organizující kongresy) nebo s konečným zákazníkem (Királ'ová, 2006, s. 75). Jedná se o prodej prostřednictvím osobního styku tzv. „**tváří v tvář**“ (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 210; Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 125). Cílem je kromě prodeje produktu také vytvoření dobrého mínění o firmě u zákazníka (Boučková a kol., 2003, s. 233).

Přístup k osobnímu prodeji lze rozlišit na „měkký“ a „tvrdý“, kde „měkký“ způsob prodeje představuje snahu o zdůraznění předností daného produktu. Naopak „tvrdý“ způsob prodeje se pokouší o určitý nátlak na zákazníka, aby nakoupil (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 210). Nikdy ovšem nesmí být porušeny etické zásady, které stanoví, že zákazník nesmí být nucen k nákupu a obelháván (Příkrylová, Jahodová, 2010, s. 127).

Díky tomu, že produktem v hotelu jsou služby a nabízení služeb daným personálem je od samotné služby neoddelitelné (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 210), je nutné vybrat takový prodejní personál, který bude mít dobré rétorické dovednosti, ale také slušné vystupování, kladný styl jednání a bude důvěryhodný (Chromý, 2010, s. 100-101; Királ'ová, 2006, s. 75; Horner, Swarbrooke, 2003, s. 211).

3.7 Rozšířený marketingový mix služeb cestovního ruchu

3.7.1 Lidé

Mezi nástroj rozšířeného marketingového mixu patří lidé - zaměstnanci, kteří jsou pro oblast hotelových služeb nesmírně důležití. Na všech zaměstnancích (jak kontaktních, pomocných i ovlivňovatelných) daného podniku totiž závisí, zda společnost získá dostatečné množství zákazníků a bude tak vytvářet zisky (Jakubíková, 2009, s. 265; Vašítková, Janečková, 2000, s. 154). Zaměstnanci se podílejí přímo i nepřímou na vytváření služby

(Vašítková, 2008, s. 156) a na její kvalitě, proto jsou pro společnost velice cenným kapitálem (i když jsou nákladní a společnost jim musí platit mzdy), díky kterému mohou společnosti získat nad konkurencí silnou výhodu (Armstrong, 2007, s. 118; Payne, 1996, s. 169).

K tomu, aby zaměstnanci byli spokojení a odráželo se to i v jejich pracovních výsledcích, je možné využít více systémů – odměny, teambuilding k posílení vazeb mezi lidmi a k získání většího vztahu a loajality k firmě.

3.7.2 Materiální prostředí

Velký vliv na zákazníkovo rozhodnutí má prostředí, kde se služba odehrává. Od rozestavení nábytku a celkového vybavení (zda je místnost moderní či se snaží navodit dojem útulnosti), po vůně a barvy. Zákazník, byť si to možná ani sám neuvědomuje, vše toto přijímá a nechává tím ovlivnit svou náladu a přístup. Tlumená světla či naopak bodové osvětlení, to zda je místnost stísněná nebo prostorná i použité materiály – vše tvoří prostředí, které zákazníkovo rozhodnutí ovlivňuje (Vašítková, 2008, s. 168-177).

Podle typu poskytované služby se bude lišit i materiální prostředí. Je velmi důležité konzultovat tyto problémy s architekty a designéry, aby se dosáhlo kýženého efektu. Služby je těžké odlišovat a proto je nutné se co nejvíce snažit zařídit prostředí takové, do kterého by se zákazník rád vracel (Vašítková, 2008, s. 172).

Určité zhmotnění služby provádí tzv. periferní prostředí, což je určitý „přídavek“ nebo součást k zakoupené službě – pohlednice, plánek města, program divadelního představení apod. Samy o sobě nejsou tyto předměty nijak cenné, ale může na nich být uvedena i adresa a ostatní informace o firmě, což zvyšuje zákazníkovo povědomí o společnosti (Vašítková, 2008, s. 170).

3.7.3 Procesy

Procesy jsou dalším nástrojem rozšířeného marketingového mixu, na kterém se odráží výsledná kvalita služby (Payne, 1996, s. 173) a díky nimž dochází k vytváření služeb. Jsou to určité po sobě následující kroky - postupy, úkoly, časové rozvrhy, rozhodnutí o účasti zákazníka a pravomocích zaměstnance (Payne, 1996, s. 173;

Janečková, Vašítková, 2000, s. 164), které jsou závislé jak na cílovém tržním segmentu, tak na umístění nabídky a na požadavcích zákazníka (Payne, 1996, 173). Lze tak rozlišit procesy podle vlastností poskytovaných služeb - tedy masové, zakázkové a profesionální služby (Janečková, Vašítková, 2000, s. 165).

Při procesu poskytování služby může dojít k selhání, které ať už je zapříčiněné čímkoliv, vrhá na firmu špatné světlo a zákazník hodnotí danou službu záporně. Aby se toho společnosti vyvarovaly, zachycují jednotlivé kroky služby do vývojových diagramů nebo do kritické cesty (podle metody CPM¹⁶). Ty upozorňují na možný vznik kritických míst potenciálního selhání (Janečková, Vašítková, 2000, s. 167 - 170; Kotler, Keller, 2007, s. 445) a stanovují určitý časový standard při poskytování služby tak, aby nedocházelo ke zhoršení kvality služeb - neboli k selhávání celého procesu (Janečková, Vašítková, 2000, s. 167).

3.7.4 Spolupráce

V oblasti cestovního ruchu podniká velké množství menších či středních podnikatelů. Mezi podnikateli tak dochází k velmi silné konkurenci. Je pro ně tedy výhodnější spíše spolupracovat s ostatními působícími subjekty cestovního ruchu tak, aby si udrželi své místo na trhu (Pourová, 2010, s. 74-75).

Daná firma (hotel) může spolupracovat s dalšími **hotely** (hotelový řetězec – franchising, konsorcia), se **zprostředkovateli** (cestovní kancelář, cestovní agentura, dealeři) a s **přepravci** (železniční, autobusová, letecká a lodní doprava) (Beránek, Kotek, 2007, s. 189; Hesková a kol., 2006, s. 146; Pourová, 2010, s. 74; Stehlík a kol., 1998, s. 55). Nejčastěji díky této spolupráci vzniká **zájezd**, kdy musí spolupracovat ubytovací a stravovací zařízení, ale i cestovní kanceláře, dopravci či pojišťovny (Jakubíková, 2009, s. 270).

Firmy by neměly opomenout **spolupráci s veřejným sektorem** (vláda, parlament), na základě které lze přesvědčit činitele veřejné správy o hospodářském přínosu cestovního

¹⁶ CPM = metoda kritické cesty

ruchu a tedy získání finančních prostředků na udržení a rozvoj infrastruktury cestovního ruchu (Jakubíková, 2009, s. 271; Pourová, 2010, s. 75).

Spolupráce je tedy **klíčová pro snížení rizika neúspěchu na trhu**. Firmě, která spolupracuje s ostatními subjekty cestovního ruchu, se mohou **snížit náklady** (např. na propagaci - společná propagace v rámci destinace), ale také se může **urychlit návratnost investic** (Zimáková, 2007, s. 136; Beránek, Kotek, 2007, s. 190; Jakubíková, 2009, s. 270).

3.7.5 Sestavování balíků služeb a programování

Balíky služeb jsou směsí několika služeb z oblasti cestovního ruchu, které jsou nabízené za zvýhodněnou jednotnou cenu. Nejčastěji jsou vytvářeny ve formě zájezdů. Jedná se tedy o spolupráci dodavatelů, dopravců a jejich zprostředkovatelů, kteří se snaží získat zákazníka tak, aby nakoupil jejich služby (Morrison, 1995, s. 262-263). Zákazník může koupit sestavený balík služeb uvedený v katalogu cestovní kanceláře, ale pokud mu žádná z připravených nabídek nevyhovuje, je možné mu sestavit balík služeb dle jeho přání a požadavků tak, aby byl spokojen (Jakubíková, 2009, s. 267; Stehlík a kol., 1998, s. 63).

Aby byl pro zákazníka samotný zájezd více přitažlivý, organizátoři balík služeb **programují** - zahrnují do něj nejrůznější společenské události či činnosti určené pro různé typy klientů (Morrison, 1995, s. 263; Hesková a kol., 2006, s. 147).

Balíky služeb a programování poslední dobou získávají na popularitě hlavně díky tomu, že poskytují jak výhody pro **zákazníky** (např. usnadňují a zpříjemňují cestování), tak pro samotné **organizace** (např. posílení poptávky v období mimo sezóny, snazší předvídání vývoje podnikání, rostoucí spokojenost zákazníků, zvýšení tržeb na jednoho zákazníka a prodloužení délky pobytu) (Morrison, 1995, s. 263-272; Beránek, Kotek, 2007, s. 190-191; Stehlík a kol., 1998, s. 62-63).

4. Charakteristika zvoleného subjektu

4.1 Základní informace

Hotel PAVILON Říčany, s.r.o., je tříhvězdičkový zahradní hotel, jenž se nachází v klidné lokalitě města Říčany, se sídlem firmy v Praze 9 Hloubětíně. Zápis do obchodního rejstříku proběhl 16. listopadu 1998 jako společnost s ručením omezeným, jejímž předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a hostinská činnost. Identifikační číslo firmy je 25710206, jednatelem společnosti je Ing. Alexandr Souček a Ing. Lenka Součková (Obchodní rejstřík a Sběrka listin, 2012).

Cílem hotelu je poskytovat příjemné rodinné prostředí jak pro turisty české i zahraniční, tak vytvořit vhodné podmínky pro firemní školení a relaxaci.

4.2 Cíloví zákazníci

Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. **se zaměřuje především na manažery, kteří využívají prostory hotelu ke školení svých zaměstnanců** - mezi hlavní zákazníky patří telefonní, pojišťovací a distribuční firmy, banky atd. Kontakty na své potenciální zákazníky hotel získává v tzv. industriální zóně (ta se nachází v blízkosti Říčan, je umístěna směrem k Jazlovicím), což se mu zatím daří i přes konkurenci, jako je např. hotel Prato!, hotel Oáza, hotel U Věže, Seminární hotel AKADEMIE Naháč a hotel S.E.N. která nabízí podobné služby.

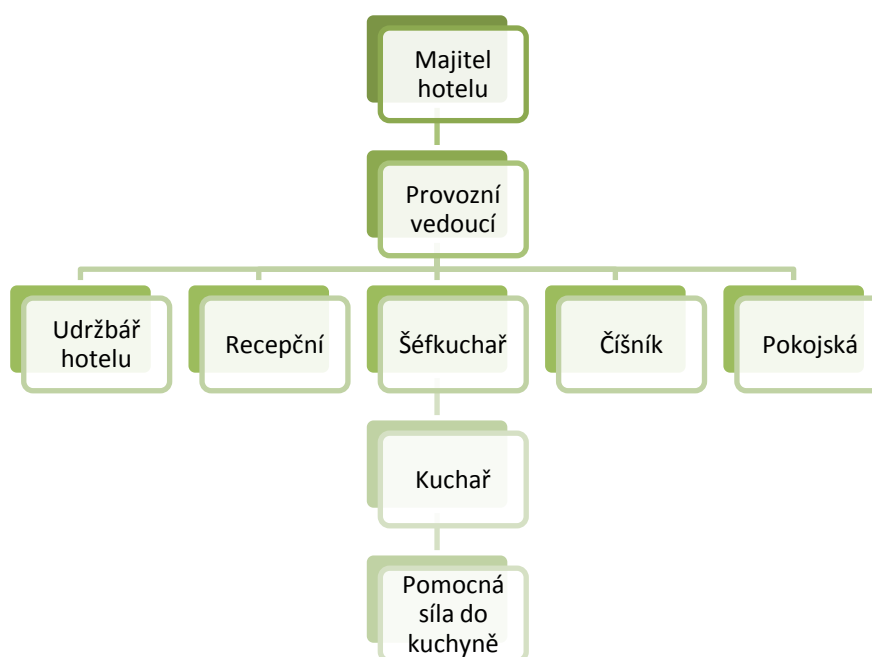
Součástí klientely hotelu jsou i turisticky zaměřené hosté, pro které však v Říčanech a okolí není tolik zajímavých subjektů. Mnohem více turisticky lákavé je nedaleké hlavní město Praha. Turisté tedy spíše zvolí hotel situovaný v Praze.

Služby hotelu využívají i místní obyvatelé, kteří však především využívají stravovací služby (restaurace) hotelu, organizace svatebních hostin a různé oslavy či rauty.

4.3 Organizační struktura hotelu

Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. je malý hotel tudíž, jak je vidět na schématu (viz Obr. č. 1), jeho organizační struktura není příliš složitá – hotel používá jednoduchou lineární strukturu, která je méně nákladná. Veškeré rozhodování podléhá dvěma jednatelem společnosti – Ing. Alexandrovi Součkovi st. a Ing. Lence Součkové. Koordinaci zaměstnanců a jejich řízení má na starosti provozní Ing. Alexandr Souček ml..

Strukturu hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. doplňuje šestnáct zaměstnanců, bráno bez provozního a majitelů – jeden šéfkuchař, čtyři kuchaři, jedna pomocná síla do kuchyně, dva číšníci, čtyři recepční, tři pokojské a jeden údržbář.



Obr. č. 1: Organizační struktura hotelu PAVILON Říčany, s. r.o. (Souček, 2011)

5. Vlastní zpracování

5.1 Marketingový mix

Vše níže psané je zpracováno komparací a sloučením informací z vlastních zkušeností s cennými radami a komentáři, které poskytl k dané problematice používaných marketingových nástrojů při rozhovoru provozní hotelu Ing. Alexandr Souček. Řešená problematika s provozním hotelu Ing. Alexandrem Součkem je uvedena v příloze A.

5.1.1 Produkt

Produktu hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. je poskytování přechodného ubytování, stravování, místností pro konference a prostoru pro sport a zábavu. Základními nabízenými službami se hotel zásadně neodlišuje od ostatních konkurentů v oboru a tak sází na domácí prostředí, kterým se snaží nalákat zákazníky a nabídnout jim komfort z pocitu domova, i když se od něj právě nacházejí daleko. K tomu také slouží řádně vyškolený personál, jenž ochotně plní zákaznickova přání. Právě domácí prostředí a ochota personálu vždy vyjít vstříc, se kladně projevuje na návštěvnosti hotelu – hosté se do hotelu rádi vrací.

Hotel tvoří dvě hlavní budovy o celkové kapacitě jednatřiceti pokojů o celkovém počtu lůžek osmapadesát. V hlavní budově se nacházejí čtyři jednolůžkové a dvaadvacet dvoulůžkových pokojů, z nichž je jeden zařízen pro invalidy, a čtyři konferenční místnosti. V druhé budově hotel nabízí šest apartmánů pro náročnější klientelu a dlouhodobé pobyty. Pokoje splňují středoevropský standard tříhvězdičkových hotelů stanovený dle organizace Hotel Stars Union.

Ve čtyřech konferenčních místnostech, které pojmu až šedesát lidí (záleží však na rozestavení nábytku – některé formace nedovolují plně využít kapacitu místnosti), hotel nabízí k zapůjčení prezentační techniku včetně data projektoru, možnost přestavby nábytku v místnosti dle potřeby zákazníka - školitele. Na požádání zákazníka hotel může připravit do konferenčních místností občerstvení vhodné pro tzv. coffee break. U jedné z konferenčních místností je možno využít i terasy – např. při přestávce ve školení. Stejně jako u pokojů je připojení na internet samozřejmostí, ale jen v některých školících místnostech se nachází klimatizace.

To, co také pomáhá zákazníky oslovit je místní restaurace s celkovou kapacitou až sto osob, která rovněž napodobuje domácí kuchyni – nabízí však kromě české i mezinárodní speciality. Na své si tak přijdou všichni. Skýtá útulné prostředí s prosklenou vytápěnou zimní zahradou, posezení na baru či v salonku. Kuřácké a nekuřácké místnosti hotelové restaurace jsou stavebně odděleny.

Pro relaxaci lze navštívit saunu - hotel nabízí hned dva druhy – klasickou finskou a infra saunu, jež jsou situovány v druhé budově. V první hlavní budově se nachází kurty na squash (raketu a míček je možno si zakoupit přímo na recepci) a herna, ve které je kulečnický a stolní fotbal. Hotel na žádost hostů zprostředkuje pronájem tenisových kurtů.

Kromě poskytování ubytování, prostor pro školení a stravování či relaxačních aktivit se v hotelu také pořádají různé sezónní akce, které slouží jako prostředek k získání nových zákazníků, čímž se hotel snaží udržet svůj produkt ve fázi zralosti.

5.1.2 Cena

Stanovení ceny – využívané softwary v hotelu PAVILON Říčany, s.r.o.

Jelikož hotel poskytuje více služeb (ubytovací, stravovací, relaxační) je pro něj vhodné si tyto úseky promítnout jednotlivě do správného stanovení konečné ceny.

V době svého založení hotel PAVILON Říčany, s.r.o. stanovil ceny na základě podnikatelského plánu, ekonomického poradenství, předpokládané obsazenosti pokojů a situace na trhu. Výši cen služeb hotelu ovlivňuje jejich poptávka mezi zákazníky, přidaná marže a dále náklady spojené s jejich provozem – např. zvýšení cen elektřiny či potravinových surovin.

Pro stanovení cen v restauraci využívá hotel PAVILON Říčany, s.r.o. počítačový software zvaný Lupa, který pracuje na základě systému skladových karet, a do kterého se zanesou pořizovací náklady jednotlivých surovin i informace (receptury), k čemu se budou používat. Majitel tak získává přehled o pořizovacích cenách a množství na skladě (Program Lupa, 2009), snadno zjistí zvýšení, snížení či setrvání obchodní marže u svého nabízeného produktu. Při zvyšujících se pořizovacích nákladech marže klesá, ale hotel nemůže ihned reagovat zvýšením ceny. Zákazníky by to však mohlo odradit, navíc by byla

nutná změna jídelního lístku a vzrostly by tak náklady hotelu. Hotel proto mění ceny podle situace na trhu pouze několikrát do roka.

Vedle software Lupa využívá hotel PAVILON Říčany, s.r.o. ještě další program - hotelový a pokladní systém zvaný COMARR32. Jeho základem jsou dvě části – HOTEL32 a GASTRO32. Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. používá pouze program HOTEL32, který řeší problematiku ubytování v hotelu a pomáhá mu zajistit přehled o všech ubytovaných hostech, jejich rezervacích, prodeji doplňkových služeb jako je sauna, kulečník, kancelářské služby či o prodeji drobného zboží (potravin, nápoje, mapy, hygienické potřeby, šití atp.). Systém COMARR umožňuje vést hotovostní pokladnu recepcie, individuální účty pro každého hosta či skupiny a vede i banku klientů, která obsahuje všechny zákonem požadované doklady. Tento program umí také přichystat kompletní daňové doklady, faktury dle jednotlivých typů atp. (Hotel32, 2006).

Co se týče sportovních a relaxačních zařízení jsou pro firmu spíše nevýdělečné – např. nákladné udržování sauny – slouží však k nalákání zákazníků. Hotel by mohl ceny zvýšit, přesto však prodává tyto služby pod náklady, protože se mu v tomto případě nejedná o zisk, ale o oslovení širší veřejnosti svou nabídkou služeb a získání většího počtu zákazníků. Poskytováním služeb typu sauna se snaží hotel PAVILON Říčany, s.r.o. odlišit od ostatních ubytovacích zařízení. Další službou, kterou se odlišuje od konkurence, je zprostředkování tenisových kurtů na požádání.

Výše cen - klasická cena služeb, poskytované slevy v hotelu

Hotel PAVILON ŘÍČANY, s.r.o. má v pracovním týdnu vyšší ceny za ubytování než o víkendu, kdy je návštěvnost menší (viz Příloha B). Hlavním důvodem je, že většina školení firem se koná přes týden a o víkendu již opouštějí hotel.

Hotel si pro své potřeby stanovil jednoduchou cenovou strukturu, kde pevné ceny představují ceny pultové. Ty jsou umístěny v oficiálním ceníku hotelu, který je možno nalézt na oficiálních webových stránkách hotelu (<http://pavilon-ricany.cz/>) a rezervačních portálech (booking.com, hotel.de). Další z pevných cen jsou pro hotel ceny slevové. Ty však nejsou uvedeny v žádném ceníku, hotel je domlouvá individuálně pro

věrné zákazníky často využívající jeho služeb či pro významné klienty z řady školících firem.

Slevy mohou být jak na ubytování, stravování, tak na sport. Tyto slevy výrazně pomohly hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. při jeho zavedení v roce 2003 k udržení nových zákazníků, kdy rozdál v lokalitě Říčan padesát klubových karet, které i dnes poskytují deseti procentní slevu z pultových cen všech hotelových služeb.

Roku 2006 byl hotel PAVILON Říčany, s.r.o. kontaktován firmou Bohemia Card s nabídkou nového systému slevových karet – hotel PAVILON Říčany, s.r.o. souhlasil, avšak s podmínkou, že bude jediný hotel v Říčanech, kde půjdou slevové karty Bohemia Card využít. Získal tak oproti konkurentům značnou výhodu – hotel je uveřejněný v materiálech Bohemia Card, které informují o místech, kde lze slevy využít. Karty byly navíc rozdány zdarma do okolní zástavby Říčan jako dárek. I dnes tato slevová karta na všechny služby poskytované hotelem PAVILON Říčany, s.r.o. stále platí.

Zákazníkům z řad firem, které využívají často školících prostor hotelu PAVILON, s.r.o., jsou poskytovány slevy, na nichž se vzájemně dohodnou a pro příště se pro ně stávají již cenami stálými. Posledním druhem slevy je sleva pouze na ubytování při dlouhodobém pobytu – tři týdny vkuse a déle.

5.1.3 Místo - distribuce

Přímou distribuční cestu využívá hotel při prodeji na hotelové recepci – ať jde o prodej či rezervaci pokoje pro zákazníka, doporučování hotelových zařízení (squash, sauna, kulečnick...), apod. Hoteloví zaměstnanci jsou odborně proškoleni a na zákazníka se snaží zapůsobit příjemným dojmem. Zaměstnanci se snaží vcítit do pocitů zákazníka a odhadnout jeho povahu, aby věděli, co si mohou dovolit – co doporučit a nabídnout tak, aby host sám měl zájem. Dobré je probudit zákaznickovu zvědavost.

Seznam hostů pomáhá udržet kontakt se zákazníkem – lze mu zaslat informace o případných novinkách či změnách v hotelu. Pokud je zákazník v hotelu už poněkolkáté, zaměstnanci hotelu již ví, co má rád. Lze, tak drobnou pozorností či vlídnou konverzací prohloubit jeho přízeň k hotelu.

Z **internetových rezervačních systémů** (kombinace přímé a nepřímé distribuční cesty) využívá hotel PAVILON Říčany, s.r.o. portály **booking.com** a **hotel.de** – obě fungují na stejném principu a účtují si za své služby provizi z každého prodaného pokoje – booking.com čtrnáct procent a hotel.de deset procent. Na těchto stránkách jsou zobrazeny všechny informace o daném hotelu – adresa, kapacita, vybavení hotelu, platební podmínky, otevírací doba, atd. Hotel zde také uveřejňuje aktuální informace o dostupnosti pokojů – volné pokoje uvedené na rezervačních portálech musí být vždy k dispozici. Pro hotel je tedy nutné hlídat rezervace na těchto portálech a rezervace pokojů prováděné přes e-maily, aby nedošlo k nedorozumění. Na těchto webových stránkách si lze předčíst i reakce a hodnocení ostatních zákazníků, což mnozí oceňují. Výhodou těchto portálů je, že **zákazníci přicházejí sami** – dohledají si lokalitu, přečtou hodnocení hotelů a zjistí počet volných pokojů, apod..

Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. nevyužívá **služeb cestovních kanceláří a agentur** (nepřímou distribuci) ze dvou hlavních důvodů. Prvním a také velmi zásadním důvodem je, že si cestovní kanceláře/agentury nárokují volné pokoje na určitou dobu dopředu, ale většinou k obsazení hotelu z jejich strany nedojde. V případě zprostředkování pobytu se zákazníci navíc už většinou nikdy nevrátí - jedná se spíše o jednorázové pobyty. Pro turisty zároveň není lokalita hotelu atraktivní. Dalším důvodem je pevné stanovení cen v katalozích cestovních kancelářích/agentur, které jsou vydávány na rok či sezónu dopředu a nelze je tedy přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu.

5.2 Komunikační mix

5.2.1 Reklama

Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. využívá pro své zviditelnění **venkovní reklamu** ve formě *billboardu*, který je umístěn na silnici první třídy z Prahy do Kutné Hory. Upozorňuje na směr, vzhled hotelu a množství nabízených služeb. Zároveň hotel využívá *navigačních tabulí*, které jsou rozmístěné po okolí i ve městě Říčany na zvláště důležitých křižovatkách a nasměrují zákazníky přímo k hotelu. Dále je hotel pomocí GPS souřadnic zanesen v navigačních mapách NAVTEQ a TELEATLAS.

Pro nalákání do restaurace je před hotelem na *informační podsvícené desce* umístěn *jídelní lístek s denní nabídkou* – ten lze najít i na vlastních stránkách hotelu.

Internet jako nástroj reklamy je pro firmu důležitý – *webové stránky hotelu* (<http://pavilon-ricany.cz/>) jsou denně aktualizovány a slouží k jeho prezentaci – zákazník tak ví o cílech hotelu a co je nového. Kromě stránek hotelu se představuje hotel prostřednictvím jiných webových stránek - již zmíněných *rezervačních portálů* booking.com a hotel.de.

Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. však nepoužívá prostředky internetové reklamy ve formě *bannerů, hypertextových odkazů a pop up oken*.

Do prosince roku 2011 byl hotel uveden v *produktovém katalogu na portálu seznam.cz*, ale z důvodu malého přínosu se hotel rozhodl tuto službu zrušit.

Tištěná reklama je celkově velmi nákladná a málo účinná. Stejně to platí i pro televizní a rozhlasovou reklamu – návratnost není velká a dost často se jedná o promarněné peníze, protože reklamu pro rodinný hotel je potřeba více zacílit na potenciálního zákazníka. Hotel proto využívá tištěnou reklamu jen v omezené míře – např. *tištěné letáky* (viz Příloha C) a *umístění v katalogu Hotel Guide* – katalog, který je k nahlédnutí v cestovních kancelářích.

Tištěnou reklamu hotelu představuje i vyznačení jeho polohy v *mapách*, které jsou k dostání na pumpě či v regionálních mapách (mapa Říčan), jež jsou umístěny v infocentrech a na recepci hotelu.

5.2.2 Podpora prodeje

Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. využívá jako jednu z podpor prodeje *veřejnou akci cenově zvýhodněných mladých vín*, která je vždy časově omezena. Dále nabízí i *ochutnávky vín*, které organizují vinaři, jejichž vína jsou pak v restauraci ke koupi. Provozní hotelu, Ing. Alexandr Souček, také rád doporučí dobrá vína – díky svým someliérským zkouškám ví, jaké víno se k čemu hodí – a nasměruje tápající zákazníky správným směrem – to zákazníci ocení.

Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. nevyužívá pro podporu prodeje *slevových balíků* ani slevových portálů (jako např. Slevomat, Vykupto, Hypersleva), protože jsou to akce spíše prodělečné a zákazník jich využije jen, když mu je poskytnuta sleva, a většinou se již do hotelu znovu nevrátí.

Místo již zmíněných slevových balíků se hotel snaží podpořit prodej jiným způsobem. Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. uspořádal jednorázovou akci, kdy cestovním kancelářím a managementu spolupracujících školících firem poskytl *voucher* na ubytovací a stravovací služby. Tento voucher byl časově omezen na čtrnáct dní a psán v několika jazykových mutacích. Přes snahu hotelu však akce neměla odezvu a nepřinesla kýžený výsledek. Hotel tedy musí hledat podporu prodeje jinde.

5.2.3 Public relations

Dobré vztahy s veřejností si hotel PAVILON Říčany, s.r.o. buduje **účastí na městských akcích** – např. benefiční akce v prosinci 2011 – kde měli stánek s prodejem nápojů, jehož výtěžek šel na podporu dětských domovů. Dále měl hotel svůj stánek při sportovní akci Run and bike. Tím se zviditelňuje a buduje vztahy nejen s lokální komunitou. Může tak činit i účastí na výstavách, kde firmy prezentují své služby, avšak z důvodů nákladnosti na účast – placení stánků, letáků, personálu, atd. hotel se těchto akcí neúčastní.

Vztahy s novináři (tiskové konference) jsou vhodné pouze v případě, že k tomu je nějaký důvod – rozšíření hotelu, fúze atd. Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. tiskové konference nevyužívá – jsou spíše pořádány u velkých známých hotelových řetězců v Praze.

Pro lepší **vztahy s politickými představiteli** města poskytuje hotel PAVILON Říčany, s.r.o. výhody např. při pořádání konference v hotelu poskytnutím místnosti zdarma. Těchto služeb využívají strany ODS, Unie pro sport a zdraví a Sdružení nezávislých kandidátů klidné město, které se v hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. schází v pravidelných intervalech.

Hotel se navíc objevil v seriálu Trapasy či TV reality show Hledá se táta, které se natáčely v hotelových prostorách a měl tak možnost více proniknout do podvědomí

potencionálním zákazníkům. Mimo těchto různých akcí může Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. využít k zaujetí zákazníka i své logo.

Zdarma hotel PAVILON, s. r. o. využívá sociální síť **Facebook**, díky němuž šíří informace, zprávy či novinky „svým přátelům“. Zároveň „přátelé“ ale i ostatní klienti hotelu píší reference na hotel. Hotel se s nimi snaží komunikovat a budovat s nimi dlouhodobý vztah tak, aby jeho „přátelé“ navštěvovali stále hotel a doporučovali ho dál (své rodině či přátelům).

5.2.4 Přímý marketing

V přímém marketingu se hotel přibližuje svým zákazníkům. Personál se dotazuje prostřednictvím **direct e-mailu** (neosobní formy komunikace), zda a jak byli hosté s poskytovanými službami spokojeni, co by popřípadě změnili a co vytkli. Výhodou je, že se hotel dozví informace od zákazníka přímo a může na ně reagovat (změnit, přizpůsobit poskytování služeb požadavkům či přáním zákazníků tak, aby byl host při další návštěvě ještě více spokojen).

Svým stálým klientům s jejich souhlasem posílá hotel e-mailem informace o akcích pořádaných v samotném hotelu i ve městě Říčany či jeho okolí – gastronomické, kulturní či sportovní akce.

5.2.5 Osobní prodej

Osobní prodej využíval hotel PAVILON Říčany, s.r.o. velice aktivně na začátku svého podnikání – kdy se potřeboval uvést do povědomí zákazníků. Chtěl hlavně upozornit na služby nabízené hotelem, což je pro hotel především poskytování zázemí pro školení firem (plně vybavené školící prostory s moderní technikou), dále také ubytování v příjemném domácím prostředí a samozřejmě nabídka stravování, zajišťovaná hotelovou restaurací.

Osobního prodeje dosahoval prostřednictvím **osobního setkání**. Oslovoval především společnosti z nedaleké průmyslové zóny či společnosti sídlící přímo v Říčanech – např. společnost ALFA CLASSIC, a. s., která se nachází cca pět minut od hotelu.

Po zhodnocení výsledků a zkušeností s osobním prodejem, však hotel od této metody prodeje upustil – nebyl pro hotel vhodný. Důvodem je, že bylo velice těžké odhadnout, na kterou osobu se v oslovené firmě obrátit. Při neznalosti organizační struktury dané firmy nebylo pro hotel možné zjistit, kdo za co zodpovídá a jaké má pravomoci – např. rozhovor s ředitelem, když rozhodování o školeních má na starosti vedoucí personálního oddělení, nemohlo vést ke kladnému výsledku. Dalším úskalím byla těžká volba hotelu, zda oslovit společnost či školící firmu – některé společnosti mají totiž přímo svá školící centra, tudíž by se nabídka minula účinkem.

Jedno z negativ osobního prodeje, se kterou se setkal i zástupce hotelu, Ing. Alexandr Souček, byla nedůvěra ze strany oslovených firem, obávajících se, že se jedná o podvod – společnosti tedy preventivně „vyhazují“ každého, kdo se u nich objeví, protože do těchto nabídek nekládají důvěru.

Místo osobního prodeje, který dnes již hotel PAVILON Říčany, s.r.o. nepoužívá, se hotel soustředí na jiné komunikační nástroje. Hojně využívá internetu – samozřejmostí jsou webové stránky samotného hotelu – a prezentuje se na internetových portálech booking.com a hotel.de. Nezapomíná ani na budování svého dobrého jména – vždy se snaží o co nejlepší přípravu školících místností (včetně přípravy občerstvení, tzv. coffee breaku) k plné spokojenosti zákazníků, aby se rádi vraceli a šířili dobrou pověst dál. Oslovuje firmy, které už kdysi využily služeb hotelu, informuje je o novinkách či akcích a utužuje tak vzájemné vztahy.

5.3 Rozšířený marketingový mix služeb cestovního ruchu

5.3.1 Lidé

Snad nejdůležitější součástí hotelu jsou právě jeho zaměstnanci, tudíž se vedení hotelu soustředí na vhodný výběr kandidátů. Využívá inzerátů v novinách, po kterých následuje výběrové řízení, kde zjišťuje, zda uchazeči o práci v hotelu mají požadované vlastnosti a schopnosti. U recepčních se požaduje znalost cizího jazyka – nejlépe anglický jazyk. Po přijetí uchazeče následuje jeho odborné proškolení, což zajišťuje Ing. Alexandr Souček. U kuchařů a číšníků je požadována předchozí praxe v oboru.

Hotel se snaží své zaměstnance udržet a zařídit, aby se cítili dobře a neodešli ke konkurenci – to pomáhají zajistit firemní benefity, které zaměstnance motivují. Například prémie za žádný vynechaný den práce (nemocenská), poskytování firemních telefonů s paušálem a dvacet procent sleva z pultové ceny pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky na všechny služby hotelu.

Podle internetových rezervačních portálů booking.com a hotel.de je hodnocení zaměstnanců hotelu velmi vysoké, což značí spokojenost zákazníků. Hotel má své zaměstnance dobře vyškolené a to je jeho největší zárukou úspěchu.

5.3.2 Materiální prostředí

Zvenčí je pro barevné řešení hotelu použit pastelový odstín - barva fasády je světle zelená, což navozuje pocit přírody a zároveň tak budova hotelu vyniká mezi rodinnou zástavbou. Hotel není situován na hlavní třídě, ale nachází se v její blízkosti, což napomáhá hostům jak k snadné dostupnosti, tak k většímu klidu a čistšímu vzduchu.

Vnitřnímu barevnému řešení pokojů dominuje žlutá barva, která povzbuzuje a uklidňuje. Celkově se hosté mají možnost setkat s příjemným moderním stylem, který není nijak odtažitý, naopak vyvolává pocit domova. Měkká kožená křesílka ladící se záclonami, na stěnách obrazy malíře Tomáše Hřivnáče dokreslující atmosféru. Plusem pokojů je díky velkým oknům jejich prosvětlenost, která dodává místnostem na hřejivosti.

Pro hotel, jenž má za cíl poskytování prostor pro školení, je důležitá vybavenost konferenčních místností. Nechybí zde žádná technika usnadňující školení – vše lze v hotelu zapůjčit. Nábytek v konferenčních místnostech je z lehčího materiálu a snadno se dá uspořádat do potřebných formací dle požadavků školících firem. Jelikož jsou to místnosti určené pro setkávání s lidmi a komunikaci s nimi je důležitý i samotný přístup hotelu – zaměstnanci vytváří takové podmínky, aby vše probíhalo hladce a zákazníci nebyli rušeni.

Jedna ze školících místností se nachází v prvním poschodí v první budově – je to vlastně předělaný pokoj – jako jediná školící místnost má tedy toalety i koupelnu. Zbývající učebny jsou umístěny v přízemí (dvě) a suterénu (jedna).

Vybavení hotelu klade kromě technologického zařízení (jako např. výtah) důraz i na originalitu a podporu místních umělců. Prostředí restaurace prosvětlují ručně vyráběné a zdobené lustry od akademické malířky Ivany Mašitové a zdi zdobí obrazy malíře Tomáše Hřivnáče. Když se skloubí tyto prvky a navíc vymalování stěn žlutou a cihlově červenou barvou, restaurace působí útulným dojmem malé soukromé galerie. Samotné obrazy Tomáše Hřivnáče jsou na prodej - hosté si mohou obraz, který je zaujme, koupit – hotel PAVILON Říčany, s.r.o. si za vystavení obrazů od umělce neúčtuje žádnou provizi. Vytváří se tak vztah vzájemné pomoci, kdy prostory hotelové restaurace díky obrazům nabývají zajímavějšího rázu a zároveň jejich vystavení zajišťuje p. Hřivnáčovi reklamu. Obrazy se obměňují a restaurace tak čas od času „mění kabát“. Na spoluvytváření dojmu se podílí i takové detaily jako jsou polštářky na opření na sedačkách pro zvýšení pohodlí, sošky vyplňující jinak prázdná místa, apod. Rozmístění stolů v restauraci však není příliš zajímavé - jsou v řadě vedle sebe, tudíž je zde menší soukromí - podléhá praktičnosti. Pokud hosté vyhledávají větší soukromí, využívají vytápěné zimní zahrady. Vybavení restaurace tvoří příjemné prostředí.

Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. myslí také na pohodlí svých zaměstnanců – v přízemí v hlavní budově se nacházejí šatny, kde si mohou odložit své věci.

V suterénu hotelu jsou umístěny kurty pro squash – dvě místnosti naproti sobě, vymalované žlutě. Také se zde nachází kulečnickové stoly a fotbálek pro chvíle relaxace. Se stoly lze hýbat a přestavovat je dle potřeby.

Dvě sauny, které hotel má, jsou umístěny ve druhé budově. Každá z nich nabízí jinou teplotu a velikost místnosti, taktéž se liší i barevné provedení sprch, k nim náležících. Ve stejné budově mohou hosté rovněž využít pokoj určený speciálně k relaxaci – ať už lehátka pro odpočínutí si po sauně či rotopedy pro aktivnější jedince.

5.3.3 Procesy

K poskytování kvalitních služeb hotel PAVILON Říčany, s.r.o. dbá na řádné zajištění postupů – jsou rozvrženy úkoly, kdo co má obstarat, je rozhodnuto i o čase, kdy se mají vykonat – to se však může měnit dle množství zákazníků (je nutné se přizpůsobit okolnostem).

Pro poskytnutí pokoje je nutné, aby byl řádně připraven (uklizen). Uklízečský personál předává zprávu o provedeném úklidu recepčnímu, který má za úkol pokoj zkontrolovat. V případě nedostatečného úklidu je jeho povinností informovat vedoucího (provozního hotelu).

Hosté v den svého odjezdu opouštějí pokoj do desíti hodin a personál pokoj musí do pěti hodin odpoledne téhož dne uklidit – v případě nějakých výhrad k úklidu hrozí riziko, že pokoj nebude připraven včas pro dalšího hosta a ten bude muset čekat. Pokud se tak stane, hostu je poskytnuto občerstvení na pokoj jako omluva za prodlevu.

Chod restaurace je řízen přísnými časovými kritérii – do pěti minut příchod číšníka, do dvaceti minut po objednávce dodání jídla. V případě zdržení přípravy jídla (např. při velkém množství zákazníků) zaměstnanci hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. včas upozorní hosta na případné zpoždění a předem se omluví. Důležité je mít pro rozčileného hosta pochopení. Zdržení z jiného důvodu kompenzuje restaurace kávou zdarma.

Aby nedocházelo k selhávání procesů, je provozní hotelu, Ing. Alexandr Souček, připraven sám vypomáhat personálu pro zajištění hladkého chodu služeb – zvláště v hotelové restauraci.

5.3.4 Spolupráce

V oblasti poskytování hotelových služeb je důležitá spolupráce hotelu s jinými subjekty – tyto kontakty hotelu pomáhají s propagací, s čímž se snižují náklady na reklamu. Tato spolupráce je vzájemně výhodná. Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. takto spolupracuje s tenisovými kurty Fénix, které se nacházejí blízko Řičan v Praze Nedvězí – hotel zprostředkuje tenisové kurty u firmy Fénix a ta na oplátku doporučí svým klientům hotel PAVILON Říčany, s.r.o. Tato kooperace se velice osvědčila, neboť hotel tímto způsobem již získal několikrát zákazníky a rozšiřuje tak portfolio nabízených služeb.

Vzájemné partnerství má hotel také se třemi dalšími firmami – jmenovitě se společností ALFA CLASSIC, a. s., která sídlí cca pět minut chůze od hotelu, firmou Hagleitner Hygiene Česko, s. r. o. a Novým Vinařstvím, a. s. Firma ALFA CLASSIC, a. s. dodává hotelu velkou část průmyslových čisticích prostředků a zaměstnanci ALFA CLASSIC, a. s. zase využívají služeb hotelové restaurace – jsou si navzájem zákazníky.

Zbývající část dodává firma Hagleitner Hygiene Česko, s. r. o., jejíž vedení také využívá služeb hotelu. Pro zajištění dodávek vysoce kvalitního vína spolupracuje s již výše zmíněným Novým Vinařstvím, a. s., jehož majitel čas od času využívá ubytovacích služeb hotelu.

5.3.5 Sestavování balíků služeb

Pro hotel PAVILON Říčany, s.r.o. je sestavení balíků jednou z možností na získání klientů „mimo sezónu“ – což je pro hotel hlavně období letních prázdnin, červenec a srpen. V tomto období mají hotely více zaměřené na turisty plně obsazenou kapacitu – hotel PAVILON Říčany, s.r.o. však, se svým zaměřením na klientelu manažerů a poskytování prostor pro školení, v tomto období postrádá zákazníky. Ti totiž v letním období často čerpají dovolenou a školení by se v malém počtu lidí pro firmy nevyplatilo – to samé školení by se totiž muselo pořádat vícekrát, aby byli informováni všichni zaměstnanci.

Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. se k vytváření a poskytování balíků služeb ani v „mimo sezóně“ nestaví příliš kladně, protože přilákat turisticky zaměřené hosty se v této lokalitě hotelu příliš nedaří. Vytváření zájezdu (neboli spolupráce s dopravci, s cestovními kancelářemi/cestovními agenturami) tak, aby zákazník mohl zakoupit celý balík služeb za zvýhodněnou cenu, který bude např. obsahovat dopravu do hotelu, ubytování a stravování, je pro hotel ekonomicky nezajímavé.

Hotelu se mohou sice snížit náklady na samotnou propagaci jeho produktu, ale znamená to také, že hotel musí platit provizi cestovní kanceláři/agentuře a zároveň musí nabídnout více služeb (např. ubytování a stravování) za nižší cenu.

Balíky služeb tedy sice motivují zákazníka ke koupi, ale když dopředu zaplatí za určité služby, zaměstnanci hotelu už se tolik nesnaží – např. vědí, že nedostanou žádné spropitné – jsou demotivováni. Proto se snaží hotel PAVILON Říčany, s.r.o. balíkům vyhýbat a zajistit ty nejlepší služby. Příkladem je hotelová restaurace, která usiluje o to nebýt pouhou „hotelovou vývařovnou“, kde se připravují pokrmy ve velkém a kuchaři se moc nesnaží, ale restaurací na úrovni, která poskytuje příjemnou atmosféru a dobré jídlo nejen hotelovým hostům. Pořádají se zde i svatební hostiny, narozeninové a silvestrovské party a večery s vínem a živou hudbou.

5.3.6 Programování

Pro hotelové hosty hotel zprostředkovává různé služby – na přání hosta rezervace tenisových kurtů, apod. – domluví den, čas.

Po vzoru přímořských zahraničních hotelů přišel hotel PAVILON Říčany, s.r.o. s nabídkou možnosti výletů (naprogramovaných balíků služeb) – pro min. počet devět zákazníků by byl zajištěn minibus a prohlídka okolních památek – př. Kutná Hora (kostel Svaté Barbory, Kostnice). Hotel pomocí průzkumu (osobní dotazování) na recepci zjistil, že o naprogramovaný balík těchto služeb, není zájem. Důvodem může být nižší počet turistů jezdících za památkami, kteří by se ubytovávali v samotném hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. - na rozdíl od hotelů v Praze nemá tak výhodnou polohu. Z důvodů těchto zjištění nebyl plán realizován. Plán je ale připraveno vedení hotelu použít v případě dostatečného zájmu o tuto poskytovanou službu.

5.4 Hodnocení marketingu na základě spokojenosti hostů

5.4.1 Názory školících firem

Pro hotel PAVILON Říčany, s.r.o., který je především zaměřený na klientelu školících firem a poskytování ideálního prostředí pro tyto firmy, je samozřejmé, že velkou část hodnocení spokojenosti hostů se službami získává právě od nich. Firma pořádající v hotelu školení dává účastníkům dotazník, který slovně vyplňují – např. jak byli spokojeni s vybaveností školících místností, zda se jim líbilo prostředí, ve kterém se školení pořádalo, ochota personálu hotelu, kvalita stravování a ubytování, jak byli spokojeni s organizací a průběhem školení.

Každá firma spolupracující s hotelem, která zde pořádá školení, připravuje svůj vlastní dotazník spokojenosti, jehož výsledky týkající se hotelu pak předávají provoznímu hotelu a ten na základě získaných poznatků provádí zlepšení či různé úpravy služeb – pokud se to projeví jako nutné. Hodnocení hostů není podáváno ve formě bodů např. šest z deseti (za předpokladu že deset je nejlepší ohodnocení), protože tím by hotel nezískal žádné konkrétní informace, s čím byl/nebyl zákazník spokojen. Z toho plyne, že dotazníky nemají předtištěné odpovědi a hosté mohou své názory projevit volně, dle svého uvážení.

Jelikož si každá firma připravuje dotazník sama, mohou se jednotlivé otázky lišit. Avšak musí se brát v potaz, že se jedná o hodnocení stejné služby, a tak jsou si otázky kladené firmami velmi podobné. Jejich vyhodnocení pak dostává vedení hotelu (Ing. Alexandr Souček) již zpracované do souhrnu hodnocení, na které se snaží reagovat. Někdy ale není možné uskutečnit vše, oč hosté žádají (např. výměna všech stolů za stoly s širší deskou – příliš velké náklady), někdy je naopak možné reagovat ihned (např. silné pochybení zaměstnance – napomenutí či výpověď).

Získané informace od firem jsou porovnávány a tříděny - v následujícím výběru je uvedeno shrnutí nejpodstatnějších názorů. Přesný výčet není uveden v příloze z důvodů citlivosti údajů, jehož odhalení konkurencí by mohlo hotelu uškodit. Jsou tedy udržovány jako vnitřní informace hotelu, které využívá pro své potřeby.

Z hodnocení vyplývá, že lokalita hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. je pro spolupracující firmy velice výhodná – většina firem, se kterými hotel navázal kontakty, se totiž nachází v blízké industriální zóně a poloha hotelu je pro ně vyhovující – chválena je blízkost, zároveň však klid v Říčanech (čistota vzduchu, možnost procházky v blízkém lese po školení, atp.). Kladné hodnocení faktoru místa je pro hotel velice důležité – ví, že jeho poloha mu získává zákazníky. V případě turistů, kteří hotel navštíví, je ale situace odlišná – na základě publikovaných názorů na webových stránkách booking.com faktor spokojenosti s lokalitou získává nejnižší ohodnocení (viz Příloha F). Důvodem je, že v Říčanech není velké množství kulturních památek, většina se jich nachází v okolí a největší koncentrace památek se nachází v Praze, kam také turisté nejčastěji směřují, tudíž pro ně poloha hotelu není nejvhodnější. Z toho vychází najevo, že si hotel zvolil správný cílový segment zákazníků – u turistů by mnoho neuspěl.

Dalším důležitým faktorem pro takto zaměřený hotel je kapacita místností určených pro školení. Hotel má celkem čtyři školicí místnosti. Z názorů firem je zřejmé, že zde by byly nutné úpravy, co se týče klimatizace – nenachází se ve všech místnostech, což může být dle firem školicích v hotelu, obzvláště v letním období, nepříjemné (avšak v létě mnoho školení neprobíhá, jak již bylo několikrát uvedeno). Zabezpečení technických zařízení pro školení je zásadním bodem pro firmy, které hotel pro školení využívají – celkově hodnoceno velice kladně, hotel se snaží to, co chybí na požádání ihned zajistit. Internetové připojení ve všech místnostech je taktéž kladně hodnoceno, ale dnes již je to

spíše samozřejmostí než velkou výhodou. Častým stížnostem se dostává jedné z místností, která je situována v suterénu – má malá okna a tedy je zde nedostatek denního světla (naopak na promítání je lepší šero).

Co se týče ubytovacích místností, hostům se líbí jejich vybavenost a celkové řešení (obrazy místního umělce p. Hřivnáče na stěnách).

Kladné hodnocení se taktéž dostává občerstvení, tzv. „coffee break“, které je poskytováno po celou dobu školení přesně podle požadavků – firmy si předem objednávají pomocí e-mailu, co by si přály. V odpovědích byla jasná spokojenost s přesně splněnými požadavky, vše připraveno podle představ a ve správný čas. I stravování v hotelové restauraci po školení nemá větších výtek.

Školící firmy jsou rovněž spokojeny s věrnostním programem, který se jim dostává – pokud služby hotelu využívají často, dostanou firmy tuto nabídku na věrnostní slevu. Jedná se o podpultové ceny jinde neuvedené. Tímto se hotel snaží budovat si dlouhodobější zákazníky a získat jejich loajalitu k hotelu.

Odpočinková místa, jež hotel nabízí, tvoří dvě sauny (finská a infra sauna), odpočinková lehátka, dva rotopedy, squash a místnost s kulečnickem a fotbálkem. Ze souhrnu názorů hostů vyplývá, že o tyto služby není až takový zájem – avšak jejich existence hostům imponuje a dotváří tak i atmosféru hotelu. Hotel tak dle hostů působí ještě vstřícněji svou snahou nabídnout více služeb. Vedle domácího prostředí navozujícího dojem pohody je to dalším plusem hotelu. Stejně je tomu i u hlídaného hotelového parkoviště – hosté se tak nemusí obávat o své automobily.

A na závěr jako jeden z vůbec nejdůležitějších faktorů je podáno shrnutí hodnocení zaměstnanců hotelu. Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. se v tomto nemusí obávat – reakce na zaměstnance hotelu jsou kladné, dostává se jim pochval za ochotu a vynikající služby – personál v případě potíží ihned vše zajistí či vyřídí.

5.4.2 Názory turistů z rezervačních portálů booking.com a hotel.de

Část klientely hotelu tvoří i turisté a obchodní cestující, kteří často přicházejí do hotelu díky rezervačním portálům. Hodnocení hotelu dle názorů zákazníků čerpaných z těchto webových rezervačních portálů (booking.com a hotel.de) ukazuje, zda hotelový marketing skutečně funguje tak, jak má – marketing je hlavně o dlouhodobém uspokojování potřeb zákazníků, tudíž je pro firmu nutností být informována o tom, nakolik jsou zákazníci spokojeni s chodem marketingových nástrojů.

Hodnocení z rezervačního portálu booking.com a hotel.de získává hotel ve dvou formách – písemné hodnocení na základě vlastních dojmů (žádné dané otázky) či pouhé bodové ohodnocení od jedné do deseti (např. čistota, pohodlí, místo, personál).

Písemné hodnocení

Písemné hodnocení spokojenosti hostů z rezervačního portálu booking.com (za období od dubna 2011 do ledna 2012) a hotel.de (za období od září 2009 do srpna 2011) je sloučeno a shrnuto níže. Vybrané názory hostů hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. z obou rezervačních portálů jsou přiloženy v příloze D a E.

Hosté hotelu ve svém hodnocení často pozitivně zmiňují hotelový personál, což je pro hotel dobrý důkaz toho, že se o své hosty umí postarat k jejich spokojenosti. Vyzdvihují především přátelskost zaměstnanců a hosté z ciziny si pochvalují dobrou jazykovou úroveň anglického jazyka, díky čemuž je pro ně pobyt v hotelu snadnější – v případě požadavků či potíží je tak personál schopen poradit a vyřešit problém.

Dobře vyškolený personál je jedním ze zásadních prostředků, jak dosáhnout úspěchu a být lepší než konkurence. Zde je však nutné podotknout, že hotel má nedostatky v uklízacím personálu.

Negativní reakce je i na jídelní lístek, který byt' jako jeden z nástrojů komunikace, je uveden jen v českém, německém, italském, francouzském a v anglickém jazyce – objevily se požadavky na přidání jazyka ruského s důvodem, že ruských hostů jezdí do hotelu poměrně hodně.

Co se týče prostředí a poskytovaných služeb hotelu, z hodnocení vyplývá, že hosté jsou v převážné většině spokojeni. U ubytovacích služeb by však hotel mohl zapracovat na zlepšení – dle reakcí jsou ne všechny postele pohodlné. Velké pozornosti v reakcích zákazníků se také dostává hotelové restauraci, kde je kladně hodnoceno jak prostředí, tak rychlost obsluhy (v některých případech brána rychlost spíše jako zápor – až příliš rychlé, nemožnost vychutnat si jídlo). Oblíbená je zimní zahrada v restauraci a obrazy malíře Hřivnáče.

Je ale vidět, že hosté neprojevují přílišný zájem o služby jako je sauna a squash (do svého hodnocení je nezahrnují) na rozdíl od ubytovacích a stravovacích služeb, kterým se často dostává komentářů.

Poměr mezi cenou, kterou host platí, a hodnotou, kterou získá, je podle názorů hostů odpovídající. Z reakcí hostů je zřejmé, že jsou se službami za dané peníze spokojeni – jsou naplněna jejich očekávání a potřeby.

Všechna tato slovní hodnocení s určitostí vypovídají hotelu a ukazují možnosti, co by mohl ve svých službách zlepšit. Na druhé straně však **musí brát v potaz subjektivnost výpovědí jednotlivých hostů** – to, co jednomu nevyhovuje, může být pro dalšího uspokojivé (na jedné straně stížnost na tvrdou postel „jako betonový panel“, na straně druhé pochvala za pohodlnost postelí).

Bodové hodnocení

Bodové hodnocení má tu vlastnost, že bez nutnosti čtení nějakých delších textů, stačí jediný pohled na utvoření představy o kvalitě daných služeb – př. šest bodů z deseti – toto hodnocení ihned vnukne představu, že kvalita služby je lehce nadprůměrná. Hodnocení je ale subjektivní - pro někoho může být šestka obstojným hodnocením, kdežto pro náročnějšího klienta už něco nepřijatelného.

Rezervační portál booking.com

Spokojenost s pobytem v hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. ohodnotili hosté na bodové škále jedna až deset (jedna nejhorší, deset nejlepší) po ukončení pobytu v hotelu na stránkách booking.com. Hosté hodnotili čistotu, pohodlí, místo, služby, personál a poměr

ceny a hodnoty. Celkem bylo obdrženo pětatřicet dotazníků – z toho hodnotilo pět rodin se staršími dětmi, pět rodin s malými dětmi, čtyři starší páry, devět skupin přátel, pět jednotlivců a sedm mladých párů. Dotazníky byly vyplněny v období od dubna roku 2011 do ledna roku 2012.

Celkově se výsledky spokojenosti s pobytem v hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. dle portálu booking.com pohybují v rozmezí od 7,9 do 8,9 bodů z maximálních možných 10 bodů. Tudíž i místo a čistota (7,9 bodů a 8,1 bodů), byť v porovnání s ostatními aspekty nezískaly tolik bodů, jsou stále se svými výsledky dobré a nadprůměrné. U hotelu ze všech hodnocení sklízí největší úspěch personál hotelu (8,9 bodů), což je velikou výhodou, jelikož poskytování služeb je především o lidech. Na základě těchto výsledků se snaží hotel inovovat ty oblasti, které mají hodnocení nižší než ostatní. Ne u všech je to ale možné, např. již zmíněné místo - není z pohledu turistů příliš lákavé, ale jeho změna není možná. Konkrétní výsledky jsou uvedeny v příloze F.

Rezervační portál hotel.de

Hodnocení spokojenosti hostů s pobytem v hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. proběhlo stejně jako v případě rezervačního portálu booking.com po ukončení pobytu. Celkově hodnotilo dvanáct hostů (tedy deset soukromých cestujících a dva obchodní cestující – podrobněji dva samostatně cestující, osm cestujících jako pár, jeden cestující ve skupině a jeden cestující s dětmi) na bodové škále od jedné do deseti (jedna nejhorší, deset nejlepší). Hodnotila se kvalita pokojů, intenzita hluku v pokojích, čistota, přívětivost a způsobilost personálu, poměr cena – výkon, snídaně/gastronomie a ochota doporučit hotel dále. Dotazníky byly vyplněny v období od září roku 2009 do srpna roku 2011.

Z hodnocení plyne, že faktor intenzity hluku v pokojích či ochota doporučit hotel dále – sklidili nejlepší ohlasy (8,8 bodů z 10 bodů), což je velká výhoda, protože spokojený host je nejlepší reklamou a na osobní doporučení dá nejvíce lidí. Naopak nejnižší ohodnocení mají stravovací služby (7,3 bodů). V porovnání s rezervačním portálem booking.com, vychází hodnocení čistoty na stránkách hotel.de o něco lépe (8,3 bodů), i když kvalita pokojů je hodnocena 7,7 body. Pro lepší představu viz Příloha G.

5.4.3 Ústní dotazování (řešení stížností)

Tato forma zjišťování spokojenosti probíhá neustále – na recepci je vždy někdo přítomen, aby vyslechl stížnost a řešil případnou nespokojenost zákazníků, číšník v restauraci se hostů ptá, zda je vše v pořádku – i takovéto malé interakce pomáhají zajistit hladký chod hotelu a spokojenost. Ne všichni hosté mají ve zvyku se ozývat hned, proto je občasné dotazování zcela na místě, aby bylo možno hostu vyhovět ještě za jeho pobytu a přispět k tomu, aby odjížděl spokojen.

6. Návrhy a doporučení

6.1 Návrh na udržování spokojenosti současných klientů

Na základě zpětné vazby, kterou hotel získává od svých klientů, je navrženo doporučení na zlepšení osvětlení ve školící místnosti, která se nachází v suterénu hotelu a má méně denního světla – jelikož je poskytování prostor pro školení hlavním zaměřením hotelu PAVILON Říčany, s.r.o., měl by v tomto ohledu poskytovat, co nejlepší služby. Jednou z možností, jak se vyrovnat s problémem osvětlení je úprava okolního terénu hotelu:

- vybagrování zeminy, které zajistí nový přístup do suterénní místnosti
- vsazení francouzských oken a zajištění denního světla

Tímto řešením by zároveň vznikla možnost nově vybudovat malou zahradu sloužící k odpočinku, do které by byl vstup přímo z nově upravené školící místnosti – čímž by hotel získal nové lákadlo pro své zákazníky.

V odpověď na požadavky školících firem je možným doporučením zajistit klimatizaci tam, kde dosud není instalována a dále vyměnit příliš úzké stoly za širší – k zajištění většího komfortu při školení.

Také by bylo vhodné u vchodu do hotelu umístit informační tabuli o pořádaných akcích a obecně zvýšit aktivity v tomto směru. Organizovat více večírků či událostí, aby měli lidé o důvod navíc hotel navštívit. Ideální by bylo propagovat tyto akce na internetu – ať už na svých domovských hotelových stránkách, tak na sociální síti Facebook.

Pozornost by se měla také věnovat jídelnímu lístku – v hodnocení hostů se objevila nespokojenost s nedostupností menu v ruském jazyce, v nynější době však hotel na úpravě již zapracoval – je nutné neustále hlídat variaci své klientely a ihned reagovat.

6.2 Návrh na získání nových klientů

Po zkušenostech s úspěchem internetových rezervačních portálů, které hotel PAVILON ŘÍČANY, s.r.o. využívá, by bylo vhodné rozšířit možnost nabídky služeb tímto směrem - zvýšením počtu rezervačních systémů za provizi (např. rezervační systém HRS.com), které by hotel využíval – což by vedlo ke zviditelnění hotelu a přilákání nových hostů. Nevýhodou však je nutné placení provize a nutnost neustálého hlídání dostatku volných pokojů – ovšem nepopíratelnou pravdou je, že čím více nástrojů se využívá, tím větší šanci na úspěch hotel má.

Mezi další doporučení spojené s internetem patří přidání klíčových slov do vyhledávačů – SEARCHING ENGINE, které upravují kód na internetových stránkách, přidání odkazu sociální sítě Facebook na vlastní internetové stránky hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. tak, aby hosté věděli o profilu hotelu na sociální síti Facebook a mohli dostávat informace o hotelu tzv. „z první ruky“ a zároveň měli možnost hotel doporučit svým „přátelům“. Ani jedno ze zmíněných není drahou záležitostí.

Zvýšení povědomí o hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. je možno dosáhnout novými popisy na firemních automobilech s logem hotelu, které ho budou reprezentovat, kdekoliv, kam se zaměstnanci hotelu s auty vydají.

V době „mimo sezónu“, která pro hotel PAVILON Říčany, s.r.o. nastává v letním období, kdy trpí nižší obsazeností než v jiných měsících, by bylo dobré přilákat hosty na nějaké zvláštní služby – např. půjčování kol a dodáním mapek k zajímavým cykloturistickým trasám po okolí. Dále by šlo využít konferenčních místností, které se v létě nevyužívají, k jiným účelům – zkusit oslovit sportovní celky a uspořádat pro ně zájezd. Místnosti by bylo možné využít k aerobiku – zde však hrozí, že budou dělat hluk a ostatní hosty tak budou rušit.

Další nové zákazníky z okruhu Řičan může hotel získat poskytováním nové služby jako je např. rozvoz jídel z hotelové restaurace přímo domů. Pro odvoz by se zajistila jiná firma, se kterou by hotel PAVILON Říčany, s.r.o. spolupracoval.

6.3 Návrh na další možnost zajištění zpětné vazby od zákazníků

Zpětnou vazbu přímo od zákazníků z hotelu si lze kromě přímého dotazování, rezervačního portálu booking.com a hotel.de, a názoru školících firem, také zajistit zřízením *Knihy přání a stížností*, kde by hosté psali své návrhy na vylepšení či problémy, se kterými se během pobytu setkali. Touto formou může vedení hotelu získat i informace, které by se jinak nedozvěděli z důvodů, že ne všichni hosté si chtějí přímo stěžovat či mluvit s personálem – na rozdíl od ústního dotazování může být písemná forma pro někoho příjemnější. Cílem je vytvořit podmínky, aby byl zákazník při odjezdu spokojený.

Knihy by byla vždy volně položena na pultu recepce tak, aby každý mohl hned své pocity, dojmy či přání zaznamenat.

7. Závěr

Je jisté, že je nemožné zaujmout svým nabízeným produktem úplně všechny. Firmy by se proto měly snažit oslovit vybraný segment zákazníků a na ně cílit používané marketingové produkty, které je mají přilákat.

Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. se svým zaměřením na školení firem se soustředí především na poskytování prostor pro školení, kde nabízí vše potřebné vybavení. Pro zaujetí zákazníků využívá kromě lákadel ve formě doplňkových služeb, jako jsou squash a sauna, i příjemné domácí prostředí, které má zajistit klidné zázemí i pro náročnou klientelu - moderní vybavenost, samozřejmostí je dnes již poskytnutí wi-fi zdarma. Důležitým prvkem, který může rozhodnout o spokojenosti či nespokojenosti zákazníka je hotelový personál a jeho přístup k zákazníkům, ochota a vstřícnost. Hotel PAVILON Říčany, s.r.o. se snaží vyjít svým zákazníkům vstříc a vždy uspokojit jejich potřeby tak, aby byl zákazník spokojen a rád se vrátil znovu – budování stále klientely je hlavním cílem každého hotelu, hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. nevyjímaje. Cílem je nejen hledat nové zákazníky, ale hlavně ty stále si udržet. Hotel nevyužívá ani slevové portály (např. Slevomat...), protože přivedou jen „jednorázové“ hosty, toužící pouze po slevě v danou chvíli, již se nevrátí – pro hotel prodělečné, jelikož by prodával pod své náklady. Hotel tak staví na svých stálých zákaznících, které si udržuje prostřednictvím stálých slev („podpultové ceny“ – ostatní zákazníci o nich nevědí).

Pro komunikaci se zákazníky hotel využívá e-maily (se souhlasem zákazníka), lze sem zařadit i profil hotelu na Facebooku, reklamy na webových stránkách, na billboardu, udržování dobrých vztahů s širokou veřejností – účast na různých akcích ve městech či poskytování prostor pro politické představitele zdarma, atd.

Proto, aby si hotel zajistil neustálou klientelu hostů a byl tedy ziskový, se snaží neustále využívat nové technologie, jak oslovit zákazníka, inovovat a rozšiřovat nabídku služeb – lépe než konkurence. Spokojenost hostů hotel zjišťuje prostřednictvím názorů na poskytované služby, které hosté píšou na webové rezervační portály – využívají buď možnosti bodového hodnocení služeb hotelu, ceny, atd. či projevení vlastních názorů písemným hodnocením – nebo hodnocením od školících firem či osobním dotazováním klientů. Takto získané názory byly shrnuty a vyhodnoceny a podle nich byly určeny návrhy

na vylepšení ve dvou směrech, hlavně ale na udržení stálých zákazníků a samozřejmostí je i získání nových.

Pro zlepšení marketingu hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. byly navrženy následující doporučení. Jako první rozšíření nabídky na rezervačních internetových portálech z důvodů jasné měřitelnosti tohoto nástroje, který ukázal dobrou účinnost. Dalším doporučením rozšíření působnosti na internetu je přidání odkazu na vlastní profil hotelu na sociální síti Facebook přímo z webových stránek hotelu. Dále přidání klíčových slov ve vyhledávacích zařízeních (searching engine), která by odkazovala na stránky hotelu, což by jistě zvedlo návštěvnost vlastních stránek hotelu a většího povědomí o něm. Dalšího zviditelnění hotelu je možné dosáhnout využitím popisků se jménem a logem hotelu na autech vedení hotelu. Pro přilákání zákazníků v době mimo sezónu je možno využít konferenčních místností k jiným účelům – např. jako místnosti pro aerobik či nabídnout službu půjčování kol na výlety do okolí. Hlubší úpravu představuje přebudování suterénní školící místnosti k získání lepších světelných podmínek na její využívání a vybudování nové zahrady.

Navržen byl taktéž nákup vhodnějších stolů do školících místností na požadavky školících firem a větší pořádání společenských akcí za účelem zvýšení návštěvnosti hotelu.

Z posouzení situace zvoleného subjektu hotelu PAVILON Říčany, s.r.o. je očividné, že hotely musí umět svůj produkt prodat, své místo na trhu neustále potvrzovat tím, že nezaostávají za konkurencí, zaměřenou na stejný cílový segment, a musí si umět udržet zákazníky a získat nové.

8. Seznam použitých zdrojů

8.1 Tištěná literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERÁNEK, Jaromír; KOTEK, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. Vyd. 4. Praha : MAG Consulting, 2007. 240 s. ISBN 978-80-86724-30-0.

BOUČKOVÁ, Jana, et al. *Marketing*. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

CAYWOOD, Clarke L. *Public Relations : řízená komunikace podniku s veřejností*. Brno : Computer Press, 2003. 600 s. ISBN 80-7226-886-4.

DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada Publishing, 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2.

HANZELKOVÁ, Alena, et al. *Strategický marketing : Teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HESKOVÁ, Marie. *Cestovní ruch pro vyšší odborné a vysoké školy*. Vyd. 1. : Fortuna, 2006. 224 s. ISBN 80-7168-948-3.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

HORNER, Susan; SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času : Aplikovaný marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2003. 488 s. ISBN 80-247-0202-9.

- CHROMÝ, Jan. *Marketing a média v hotelnictví a cestovním ruchu*. Vyd. 1. Praha : Verbum, 2010. 128 s. ISBN 978-80-904415-3-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- JANEČKOVÁ, Lidmila; VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- JANOUC, Viktor. *Internetový marketing: Prosaďte se na webu a sociálních sítích*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.
- KIRÁL'OVÁ, Alžběta. *Marketing hotelových služeb*. 2. dopl. vyd. Praha : EKOPRESS, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1.
- KIRAL'OVÁ, Alžběta. *Marketing hotelových služeb*. Vyd. 1. Praha : Ekopress , 2002. 148 s. ISBN 80-86119-44-0.
- KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno : CP Books, 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha : Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KŘÍŽEK, Felix; NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
- MORRISON, M. Alastair. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha : Victoria Publishing, 1995. 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
- NAGYOVÁ, Jana. *Marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha : VŠE, 1994. 117 s. ISBN 80-7079-376-7.
- PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

POUROVÁ, Marie. *Marketing a management venkovského cestovního ruchu*. Vyd. 1. Praha : VŠ cestovního ruchu a teritoriálních studií, 2010. 92 s. ISBN 978-80-254-7787-8.

PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

STEHLÍK, Eduard, et al. *Marketingové aplikace*. Vyd. 1. Praha : VŠE, 1998. 213 s. ISBN 80-7079-346-5.

TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenek k realizaci*. Vyd 1. : Kamil Mařík: Professional , 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb : efektivně a moderně*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VYSTOUPIL, Jiří, et al. *Základy cestovního ruchu*. Vyd. 1. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 119 s. ISBN 80-210-4167-6.

ZIMÁKOVÁ, Blanka. *Food & Beverage Management*. Vyd. 2. Praha : VŠH, 2007. 145 s. ISBN 978-80-86578-74-3.

8.2 Elektronické zdroje

Booking.com [online]. 2012 [cit. 2012-24-02]. Dostupné z WWW:

<<http://www.booking.com/hotel/cz/pavilon.cs.html?sid=6de6e432be31e33187f7d9cf973e6c39;dcid=1>>.

Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. *Úplný výpis z obchodního rejstříku* [online]. 2012 [cit. 2012-03-26]. Dostupné z:

<<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a337412&typ=full&klic=FQWwaMvEVd29PKIhp6BJWg%3d%3d>>

Hotel.de [online]. 2012 [cit. 2012-02-24]. Dostupné z WWW:

<http://www.hotel.de/Booking.aspx?hs_landisoa3=0%2c&detailsearchurl=%2fSearch.aspx%3f%3dCS&lng=CS&persons=1&hs_persons=1&circum=0&hs_rooms=1&hs_hmid=233172&submitalladdress=weiter&hs_vicinitysearchtype=addressbasedsearch&vicinitysearchurl=%2fSearchAllLocation.aspx%3f%3dCS&hs_validate=1&hs_destination=Hotel+Pavilon%2c+%c5%98%c3%ad%c4%8dany%2c+St%c5%99edo%c4%8desk%c3%bd+kraj%2c+%c4%8cesk%c3%a1+republika&submit=Vyhledat&h_tab=5>.

Hotel32 [online]. 2006, [cit. 2012-02-24]. Dostupné z WWW:

<<http://www.comarr.cz/produkty-a-sluzby/hotelovy-a-pokladni-system/hotelovy-a-rezervacni-system-hotel32.htm>>

Pavilon [online]. 2012 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z WWW: <<http://pavilon-ricany.cz/cenik/>>.

Program Lupa [online]. 2009, [cit. 2012-02-24]. Dostupné z WWW:

<http://www.hsicom.cz/images/pokladni_systemy/lupa.pdf>

8.3 Ostatní zdroje

SOUČEK, Alexandr : Ústní sdělení. PAVILON Říčany, s.r.o.. 12. prosince 2011.

9. Přílohy

- Příloha A *Rozebíraná témata s provozním hotelu Ing. Součkem*
- Příloha B *Ceník hotelu PAVILON Říčany, s.r. o.*
- Příloha C *Leták hotelu PAVILON Říčany, s. r. o.*
- Příloha D *Písemné hodnocení spokojenosti – booking.com*
- Příloha E *Písemné hodnocení spokojenosti – hotel.de*
- Příloha F *Bodové hodnocení spokojenosti (graf) – booking.com*
- Příloha G *Bodové hodnocení spokojenosti (graf) – hotel.de*

Příloha A *Rozebíraná témata s provozním hotelu Ing. Součkem*

Své komentáře k vybraným marketingovým nástrojům poskytl Ing. Alexandr Souček – jmenovitě to jsou:

- U nástroje **distribuce** uvedl důvod absence spolupráce s cestovními kancelářemi a agenturami.
- Informace o nástroji **podpora prodeje** doplnil o voucher na pobyt, který zaslal stálým klientům.
- Ve **vztahu s veřejností, public relations**, zdůraznil, že nepoužívá vztahy s novináři, naopak vyzdvihl jisté zviditelnění hotelu pomocí TV pořadů - seriál Trapasy a reality show Hledá se táta.
- **Přímý marketing** – poskytl informace, jaké typy neosobních prostředků komunikace využívá k předávání zpráv zákazníkům.
- **Osobní prodej** – důvody proč osobní setkání („tváří v tvář“) hotel PAVILON Říčany, s. r. o. nevyužívá.
- **Lidé** – Ing. Alexandr Souček uvedl, jakým způsobem motivuje své zaměstnance (benefity).
- **Spolupráce** – odhalena vzájemná spolupráce s jinými firmami a výhody z toho plynoucí.
- **Sestavování balíků služeb a programování** – sděleny důvody proč hotel tyto služby nenabízí a nepodporuje.
- **Poskytnutí informací o organizační struktuře**

Příloha B *Ceník hotelu PAVILON Říčany, s.r.o.*

Ubytování (cena za jednu noc se snídaní)		
	pondělí – čtvrtek	pátek – neděle
Jednolůžkový pokoj	1350,- Kč	1050,- Kč
Dvoulůžkový pokoj	1500,- Kč	1200,- Kč
Přistýlka	350,- Kč	350,- Kč
Apartmán dlouhodobě (1 osoba) každá další osoba 350,- Kč	1050,- Kč	1050,- Kč
Pes na pokoji	200,- Kč	200,- Kč

Pronájem místností	
Učebny	240,- Kč / 1 hod.
Salonek	120,- Kč / 1 hod.
Použití počítače v internetové místnosti	
Za každých započatých 30 min	40,- Kč
Squash (cena za 1 hodinu / 1 kurt)	
Všední den:	
07.00 – 16.00 hodin	200,- Kč
16.00 – 22.00 hodin	250,- Kč
Sobota, neděle a svátky:	
07.00 – 22.00 hodin	250,- Kč
Půjčení rakety (1ks / 1 hodina)	80,- Kč
Prodej míčku	90,- Kč
Kulečnick	
Za každou započatou 1 hodinu	100,- Kč
Sauna (2 – 6 osob)	
Osoba / 90 minut	200,- Kč

Zdroj: Pavilon, 2012

Příloha C Leták hotelu PAVILON Říčany, s.r. o.

(přední strana)



se nachází v klidné vilové části Říčan. **Centrum Prahy** je vzdálené pouhých 20 km a je lehce **za 30 min** dostupné jak autem, tak i **vlakem a předměstskými autobusy**. Parkuje se na vlastním **uzavřeném parkovišti**. Hotel splňuje mezinárodní kritéria tří hvězdiček.



Bezručova 222, 251 01 Říčany
Tel: +420 323 631 073
Fax: +420 323 631 924
e-mail: recepce@pavilonricany.cz
www.pavilonricany.cz



RESTAURACE

Příjemná restaurace s přílehlou zimní zahradou je vhodná pro firemní i soukromé akce, rauty a svatební hostiny. Podáváme lehkou moderní kuchyni i domácí českou klasiku a vína z Moravy, Rakouska a Francie. Pavilion je držitelem certifikátu Plzeňského pivovaru za kvalitu čepovaného piva. **Stavebně oddělené nekuřácké a kuřácké prostory.**

POKOJE

Hotel má ubytovací kapacitu **58 lůžek**. Nabízíme jedno a dvoulůžkové pokoje s koupelnou, TV se satelitem, trezorem a internetovým připojením a dále šest prostorných luxusních apartmánů pro dlouhodobější pobyt. Přistýlky jsou možné. Hotel je vybaven i pro zdravotně **hendikepované hosty**.



Příloha C Leták hotelu PAVILON Říčany, s. r. o.

(zadní strana)

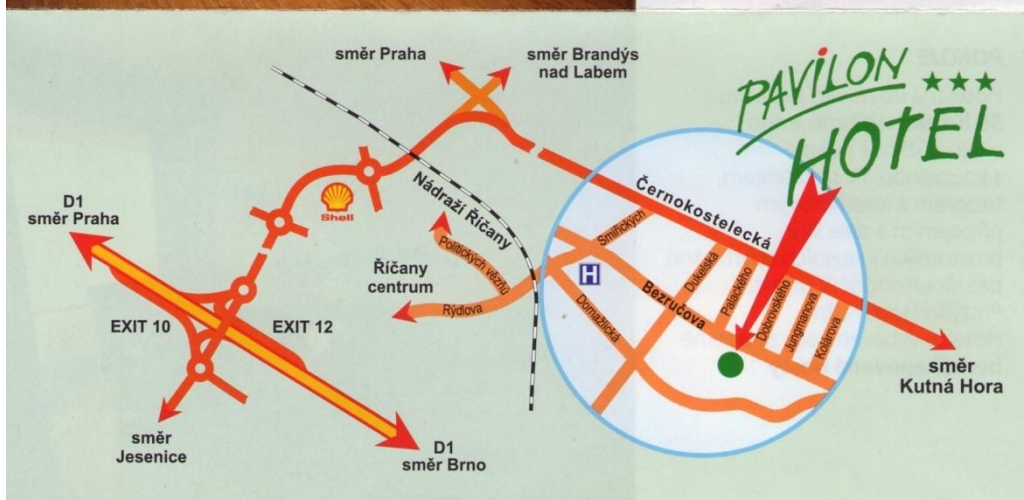
UČEBNY

Pro školení, firemní a soukromé akce lze využít **čtyři kompletně vybavené místnosti** (některé klimatizované). Kapacita největší z nich při uspořádání „divadlo“ je 60 míst.



SPORT

V hotelu jsou dva klimatizované **squashové kurty**, dvě **sauny** (finská a infra), s minitělocvičnou, v herně najdete dva **kulečnickové stoly** a stolní **fotbálek**. Kousek od hotelu se napojíte na **cyklotrasy**, 10 minut cesty autem jsou **tenisové kurty**, 20 minut **golfové hřiště**.



Zdroj: interní materiál hotelu

Пříloha D *Písemné hodnocení spokojenosti – booking.com*

Někteří hosté se na webové rezervační stránce booking.com vyjádřili o své spokojenosti takto:

- „Ve Vašem hotelu jsme byli velice spokojeni se službami a s ochotou celého personálu např. při špatném počasí si dcera namočila kalhoty, které nechala na topení sušit. Večer, když jsme se vrátili do hotelu bylo zapnuto topení a kalhoty suché. Děkujeme.“ (Apostolos, 2011)
- „Profesionální personal“ (Kateřina, 2011)
- „The friendly personnel, very cosy and relaxed atmosphere. No questions, everything allowed.“ (Leo, 2011)
- „Das Hotel ist sehr sauber und das Personal sehr bemüht und nett. Man fühlt sich in dem Hause sehr wohl. Mit der Bahn eine sehr gute Verbindung nach Prag“ (anonym, 2011)
- „Byli jsme nadšení z terasy hotelu a balkonu, který jsme měli u našeho pokoje. Nikdy zde více nepojedu kvůli matracím. Byly tak tvrdé, že se vůbec nepromáčkly, když si na ně člověk sednul, něco jako betonový panel. Vůbec jsme se nevyspali. Navíc v koupelně na listelách nánosy prachu.“ (Kristina, 2011)
- „So good we booked an extra night! The staff were extremely friendly and helpful and spoke great English. They quickly accomodated our last minute extra guest, baked us a birthday cake for my daughter's 7th birthday, and to top it all off, express posted our smart phone to us after we'd forgotten it at the hotel! The rooms were big and perfectly clean. The breakfast was awesome and included a saeco espresso maker so that guests could make as many drinks as they wanted, when they wanted them. The surroundings were lovely for biking and running and also only 10 minutes drive to a large shopping mall or an indoor waterpark/spa!! I will be back to this hotel. Thank you staff at Pavilion“ (Jonathan, 2011)
- „We booked a room, but we got and stayed in a very large and luxurious apartment. The location was excellent, everything was very quit and the beds were very good. The service is very fast and without asking you, the diner plates are removed. Best is to order your starter and than order the rest of your diner, otherwise one follows the other to fast! There were just a few tourists, the hotel is mostly used for businessmen!“ (Marianne, 2011)
- „Toller Service, freundliche Mitarbeiter, gutes Preis Leistungsverhältnis. Unser erstes Hotel in der Tschechei ohne Schimmel im Bad. Top - 5 Sterne. Nette Atmosphäre im Haus. Die Bilder sind deutlich schlechter als die Realität. So was hatte ich noch nie.“ (Stephan, 2011)
- „отель очень понравился. здорово, что есть возможность остановиться в апартаментх с собственной кухней за такие деньги. уютно и по-домашнему. отличный завтрак, персонал, готовый прийти на помощь. спасибо! если разобраться - до центра праги можно добраться без проблем. нет того, что могло бы не понравиться, есть небольшие пожелания, которые никак нельзя рассматривать как претензии: 1. может, стоит завести русскоязычное меню (все-таки, здесь останавливается много туристов из россии); 2. для туристов без машины - нужна более подробная инстукция, как добраться до отеля (в чехии на домах пишут два номера был написан один).“ (Mariya, 2012)

Zdroj: Booking.com, 2012

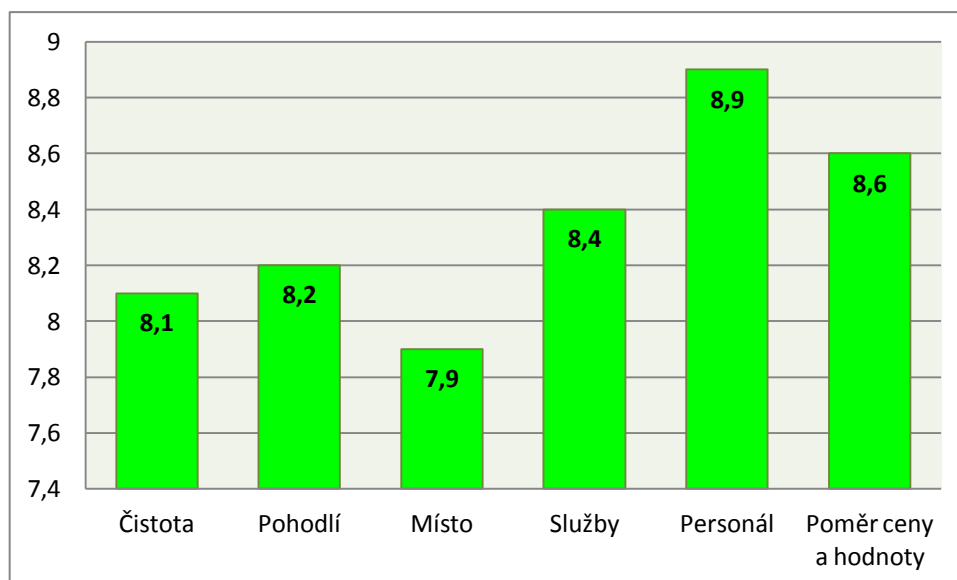
Příloha E *Písemné hodnocení spokojenosti – hotel.de*

Někteří hosté se na webovém rezervačním portálu hotel.de se svou spokojeností s hotelem PAVILON Říčany, s. r. o. vyjádřili takto:

- I am positively surprised. The staff was very friendly and helpful. The location is also very suitable for a relaxing staying while still 10mn far from the city center (anonym, 2010)
- Extremely cold at the top floor, the heater wasn't working properly. The staff had quick reacted but the only solution was to give me an extra electric heater..:(I suggested them to change me the room but no chance (anonym, 2011)
- Schönes großes Zimmer Kostenfreier Parkplatz (anonym, 2011)
- Sehr freundliches, kompetentes Personal. Zimmer sehr sauber. Auch im Gastronomiebereich sehr bemüht, nett und freundlich. Negatives gibt es nicht zu berichten (anonym, 2010)
- Sehr freundlicher Empfang, sehr bemüht auf unsere Wünsche eingegangen, fahren wieder dorthin. keine Beanstandungen (anonym, 2009)

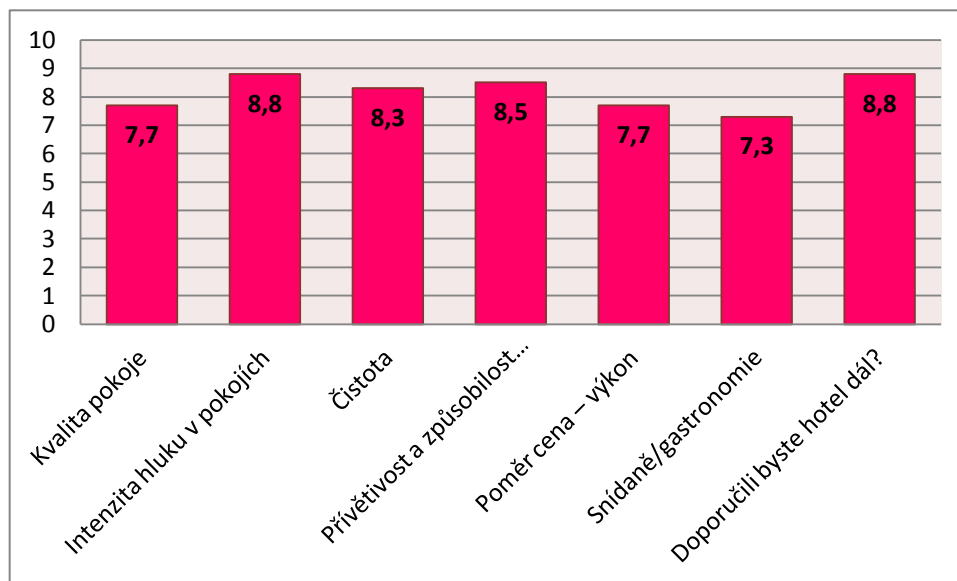
Zdroj: Hotel.de, 2012

Příloha F *Bodové hodnocení spokojenosti (graf) – booking.com*



Zdroj: upraveno dle (Booking.com, 2012)

Příloha G *Bodové hodnocení spokojenosti (graf) – hotel. de*



Zdroj: upraveno dle (Hotel.de, 2012)