

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

Obchodní strategie hotelu The Emblem Hotel Prague

Bc. Marie Ali-Ogly

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marie Ali-Ogly

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Obchodní strategie hotelu The Emblem Hotel Prague

Název anglicky

Business strategy of The Emblem Hotel Prague

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě analýzy a dotazování s cílovou skupinou hostů vyhodnotit obchodní strategii pětihvězdičkového hotelu The Emblem Hotel Prague. Prvním dílčím cílem je odhalit klíčové nedostatky v obchodní strategii. Druhým dílčím cílem je identifikovat preference hostů během ubytování ve vybraném zařízení.

V práci jsou stanoveny následující výzkumné otázky:

- Jaké hrozby vnějšího prostředí mají vliv na obchodní strategii hotelu The Emblem Hotel Prague?
- Reaguje současná obchodní strategie na rizika a hrozby plynoucí ze vnějšího prostředí hotelu?
- Prostřednictvím jakých návrhů lze posílit obchodní strategii vybraného hotelu?

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na několik stěžejních kapitol. Teoretická východiska jsou zkoumána na základě literární rešerše. Analyzována jsou pojetí hotelnictví a charakteristiky hotelového řízení. Dále jsou rozebrána specifika strategického řízení v hotelnictví. Zvláštní pozornost je věnována obchodní strategii hotelu z hlediska produktové nabídky, tvorby ceny, distribučních kanálů a propagace. Tyto informace jsou čerpány ze zahraničních a českých zdrojů.

V praktické části je analyzována případová studie vybraného hotelu, kterým se stal pětihvězdičkový The Emblem Hotel Prague. Je prezentována nabídka jeho služeb, strategický záměr a obchodní strategie. Hlavními zdroji těchto informací slouží interní zdroje hotelu. Poté je v práci provedena strategická analýza hotelu s přihlédnutím k faktorům vnějšího prostředí, mezoprostředí a vnitřního prostředí. Výstupem této analýzy je SWOT tabulka uvádějící silné a slabé stránky a příležitosti i hrozby v okolí hotelu. Součástí práce je vlastní výzkum v podobě dotazníkového šetření s cílovou kategorií zákazníků.

Na základě všech provedených analýz jsou předloženy návrhy a doporučení, které by měly podpořit obchodní strategii hotelu na pražském trhu.



Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

hotelnictví, obchodní strategie, hotelový management

Doporučené zdroje informací

- JERÁBEK, Tomáš, Vladimír ŠEFČÍK a Zdeněk MÁLEK, 2018. Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu III – vybrané kapitoly. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-301-0.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.
- SPENDER, J.-C, 2014. Business strategy: managing uncertainty, opportunity, and enterprise. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-968654-4.
- URBAN, Jan, 2018. Strategický management. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-20-9.
- ZUZÁK, Roman, 2016. Strategický management. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze. ISBN 978-80-7251-460-1.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Josef Abrahám, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 13. 7. 2022

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 22. 02. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Obchodní strategie hotelu The Emblem Hotel Prague" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Josefovi Abrahámovi, Ph. D za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování této práce.

Obchodní strategie hotelu The Emblem Hotel Prague

Abstrakt

Tato diplomová práce se věnuje tématu obchodní strategie vybraného hotelu. Pro analýzu je zvolen pražský pětihvězdičkový hotel The Emblem Hotel Prague, který se vyznačuje nabídkou luxusního ubytování, jedinečnou relaxační zónou a specialitami hotelové restaurace George Prime Steak. Hlavním cílem práce je vyhodnocení účinnosti obchodní strategie zvoleného ubytovacího zařízení, a to prostřednictvím analýzy a dotazování s cílovou skupinou hostů. Podkladem pro analýzu se stala teoretická část práce zpracovaná metodou literární rešerše. Jsou v ní popsány informace o hotelnictví a hotelovém řízení obecně, o strategickém řízení v hotelnictví a o součástech obchodní strategie. Vlastní práce představuje popis provedených analýz, konkrétně strategické analýzy hotelu a dotazníkového šetření s hosty The Emblem Hotel Prague. Ze strategické analýzy vyplynulo, že se hotel může do budoucna potýkat s nižší kupní silou cílové skupiny zákazníků. Navíc je třeba zohledňovat negativní vliv konkurence a substitutů. Vlastní výzkum odhalil problematické oblasti v obchodní strategii, jako absence cenových nástrojů pro řízení hotelových kapacit a nedostatečná návratnost z využití marketingových kanálů. Na konci práce jsou vypracována doporučení, která mají tyto aspekty napravit.

Klíčová slova: dotazníkové šetření, hotel, hotelový management, obchodní strategie, strategické řízení, The Emblem Hotel Prague, ubytování

Business strategy of The Emblem Hotel Prague

Abstract

This thesis is devoted to the topic of the business strategy of the selected hotel. The Five-Star Prague Hotel the Emblem was chosen for the analysis. It offers luxurious accommodation, a unique relaxation area and specialties of the George Prime Steak restaurant. The main objective of the work is to evaluate the effectiveness of the business strategy of the selected accommodation facility, through analysis and questioning with the target group of the guest. The basis for the analysis was the theoretical part of the work processed by the method of literary research. It describes information about the hotel industry and hotel management in general, about strategic management in the hotel industry and about components of the business strategy. Own research represent a description of the hotel strategic analysis and the questionnaire survey with the guests of the Emblem Hotel Prague. The strategic analysis showed that the hotel may face a lower purchasing power of the target group of customers in the future. In addition, the negative impact of competitors and substitutes must be taken into account. Own research also revealed problematic areas in the business strategy, such as the lack of pricing tools for hotel capacity management and insufficient return on the use of marketing channels. At the end of the work, recommendations are drawn up to correct these aspects.

Keywords: accommodation, business strategy, hotel, hotel management, strategic management, The Emblem Hotel Prague, questionnaire survey

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika.....	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Hotelnictví a hotelové řízení.....	14
3.1.1 Definice hotelnictví a jeho role	14
3.1.2 Typy ubytovacích zařízení a klasifikace hotelů	16
3.1.3 Management hotelu	21
3.2 Strategické řízení v hotelnictví	24
3.2.1 Strategie a strategické řízení.....	24
3.2.2 Strategická analýza.....	26
3.2.3 Obchodní strategie hotelu.....	31
4 Vlastní práce	36
4.1 Představení hotelu The Emblem Hotel Prague.....	36
4.2 Nabídka služeb hotelu.....	37
4.3 Strategický záměr hotelu	41
4.4 Obchodní strategie hotelu	41
4.4.1 Produktová strategie	42
4.4.2 Cenová strategie	42
4.4.3 Distribuční strategie	43
4.4.4 Propagační strategie	44
5 Strategická analýza hotelu The Emblem Hotel Prague	46
5.1 Analýza vnějšího prostředí	46
5.2 Analýza mezoprostředí	49
5.3 Analýza vnitřního prostředí	52
5.4 SWOT analýza.....	53
6 Vlastní výzkum	55
6.1 Dotazníkové šetření s cílovou kategorií zákazníků	55
6.2 Shrnutí výsledků	66
7 Výsledky a diskuse	68
7.1 Problémy v obchodní strategii hotelu	68
7.2 Doporučení k posílení obchodní strategie	69
8 Závěr	71

9 Seznam použitých zdrojů.....	73
10 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	77
Seznam obrázků.....	77
Seznam tabulek.....	77
Seznam grafů	77

1 Úvod

Dnešní svět se neustále mění. Spolu s tím se mění i životní styl lidí, jejich potřeby a preference. Není výjimkou i odvětví cestovního ruchu a hlavně také oblast pohostinství, která je silně závislá na upřednostněních a přáních zákazníků. Modernímu hostovi však již nestačí základní pohodlí. Chce svůj pobyt spojovat se zážitkem, s prožitím nových emocí a získáním zkušeností. To je důvod, proč se dnešní podnikatelé v oblasti ubytovacích služeb musí nejen rozvíjet jako konkurenceschopné podniky, ale také jako ty, co jsou schopny včas sledovat a reagovat na potřeby své cílové skupiny. Současně s tím je potřeba hledat nestandardní možnosti, jak přilákat do hotelu nové hosty.

Tento úkol vypadá mnohem náročnějším pro ubytovací podniky vyšší kategorie, jako třeba pětihvězdičkové hotely. Takové hotely se vyznačují vysokou kvalitou poskytovaných služeb. Zpravidla v nich pracují zkušení zaměstnanci, v pokojích je umístěn luxusní nábytek, zatímco seznam stravovacích a doplňkových služeb výrazně převyšuje seznam základních lidských potřeb. Hosté takových hotelů si velmi váží individuální přístup. Pokud jsou spokojeni se svým pobytem, existuje velká pravděpodobnost, že se do hotelu vrátí znovu.

Předmětem zkoumání této diplomové práce je pětihvězdičkový hotel The Emblem Hotel Prague, který se nachází v historickém centru Prahy a poskytuje přepychové ubytování pro různé skupiny hostů. Nabídka hotelu zahrnuje pobyt v komfortních a zcela vybavených pokojích, exkluzivní relaxační zónu a hotelovou restauraci, kde se podávají unikátní speciality.

Přestože má hotel několik zřejmých výhod, není docela jasné, zda se bude schopen obránit proti vlivům vnějšího prostředí, se kterými se oblast pohostinství setkala v současné době. Proto je v této práci analyzována obchodní strategie hotelu The Emblem a její klíčové prvky. V teoretické části práce je představen teoretický základ problematiky zpracovaný prostřednictvím metody literární rešerše. Analytická část představuje výsledky vlastní práce, která sestává z několika analýz a dotazníkového šetření. Na konci jsou uvedeny návrhy pro zvýšení účinnosti obchodní strategie.

2 Cíl práce a metodika

Druhá kapitola popisuje klíčové prvky dané diplomové práce, a to stanovené cíle a metodiku. V podkapitole s cíli práce jsou uvedeny jak hlavní, tak i dílčí cíle, ale také výzkumné otázky. Podkapitola s metodikou je zaměřena zejména na popis toho, jak byl zpracován vlastní výzkum.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je vyhodnotit účinnost obchodní strategie pětihvězdičkového hotelu The Emblem Hotel Prague na základě analýzy a dotazování s cílovou skupinou hostů. Prvním dílčím cílem je odhalit klíčové problémy v obchodní strategii, které překáží efektivnímu působení na trhu. Druhým dílčím cílem je odhalit preference hostů během ubytování ve vybraném zařízení.

V práci jsou stanoveny následující výzkumné otázky:

- Jaké hrozby vnějšího prostředí mají vliv na obchodní strategii hotelu The Emblem Hotel Prague?
- Reaguje současná obchodní strategie na rizika a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí hotelu?
- Prostřednictvím jakých návrhů lze posílit obchodní strategii vybraného hotelu?

2.2 Metodika

Práce je rozdělena na několik stěžejních kapitol. V kapitole s teoretickými východisky jsou metodou literární rešerše uvedena pojetí hotelnictví a charakteristiky hotelového řízení, ale jsou také popsána specifika strategického řízení v hotelnictví. Zvláštní pozornost je věnována obchodní strategii hotelu z hlediska produktové nabídky, tvorby ceny, distribučních kanálů a propagace. Tyto informace jsou čerpány ze zahraničních a českých zdrojů.

Vlastní práce začala představením vybraného hotelu, kterým se stal pětihvězdičkový The Emblem Hotel Prague. Je prezentována nabídka jeho služeb, strategický záměr a

obchodní strategie. Hlavními zdroji těchto informací slouží interní zdroje hotelu. Poté je v práci provedena strategická analýza hotelu s přihlédnutím k faktorům vnějšího prostředí, mezoprostředí a vnitřního prostředí. Pro analýzu vnějšího prostředí je zvolena PEST analýza, která zkoumá faktory politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí. Zkoumání mezoprostředí proběhlo s pomocí Porterova modelu pěti sil. Nakonec vnitřní prostředí bylo analyzováno metodou VRIO analýzy. Výstupem celé strategické analýzy je SWOT tabulka uvádějící silné a slabé stránky a příležitosti i hrozby v okolí hotelu. Součástí práce je vlastní výzkum v podobě dotazníkového šetření s cílovou kategorií zákazníků.

Autorce diplomové práce se podařilo domluvit se s manažerkou na provedení primárního šetření, kterého se účastnili hosté The Emblem. Zároveň bylo rozhodnuto, že bude vlastní výzkum proveden metodou dotazování. Tato kvantitativní metoda umožňuje sběr informací od poměrně velkého souboru respondentů v krátké době, a to prostřednictvím standardizovaného dotazníku. Zásadní podmínkou pro jeho zpracování bylo použití uzavřených otázek, aby respondenti neutráceli čas na každou odpověď a byli tak více ochotni poskytnout informace o svém pobytu. Celkem bylo pro respondenty připraveno 14 otázek.

Po schválení otázek vedoucím byly dotazníky vytištěny v několika kopiích (celkem jich bylo 150). Rozdání dotazníků proběhlo s pomocí recepčních, kteří nabízeli jejich vyplnění hostům při čekání na check-out. Sběr informací se uskutečnil na počátku února 2023 a trval zhruba týden. Zpětně bylo získáno 93 vyplněných dotazníků. Nicméně dva z nich byly vyplněny nesprávně a proto se nakonec vyřadily. Návratnost dotazníků činila 61 %. Dotazování bylo zcela anonymní a kompletní seznam otázek lze nalézt v příloze této diplomové práce.

Analýza informací byla provedena s pomocí softwarového programu Microsoft Excel. Jeho prostřednictvím bylo možné utřídit získaná data a vytvořit grafy s uvedením počtu respondentů, kteří si vybrali jednotlivé odpovědi. Dále byly všechny informace rozebrány, popsány a okomentovány v samostatné podkapitole 6.1. Klíčové z nich jsou pak shrnuty v podkapitole 6.2.

Na základě všech provedených analýz jsou předloženy návrhy a doporučení, které by měly posílit obchodní strategii hotelu na pražském trhu.

3 Teoretická východiska

Daná kapitola shrnuje teoretická východiska týkající se hotelnictví a hotelového řízení, ale také strategického řízení v hotelnictví.

3.1 Hotelnictví a hotelové řízení

Předmětem zkoumání této podkapitoly je hotelnictví a hotelové řízení obecně. Za prvé, v práci je uvedena definice hotelnictví a jeho role, dále jsou popsány typy ubytovacích zařízení a klasifikace hotelů. Následně se pozornost věnuje hotelovému managementu, tj. organizační struktuře hotelu a úrovním hotelového managementu.

3.1.1 Definice hotelnictví a jeho role

V moderních podmínkách představuje oblast hotelnictví dynamicky se rozvíjející sférou, která je zaměřena na poskytování služeb souvisejících s ubytováním. Tato sféra se také vyznačuje řadou specifických rysů, jejichž identifikace je nezbytná pro definování pojmu hotelnictví a určení jeho role. V odborné vědecké literatuře se pojetí hotelnictví často propojuje s dalšími pojmy, jako jsou pohostinství, hotelová služba, hotelový management a hotelový provoz. Autoři proto často nahlíží na hotelnictví různě.

Jak uvádějí Křížek a Neufus (2014, s. 16-17), pojetí hotelnictví se v češtině objevilo v druhé polovině 20. století s rozvojem cestování, globalizací trhu, tudíž i rozvojem hotelového průmyslu obecně. Původně se pod tímto heslem představovala „organizace a činnost hotelů“, kde jako hotel byl vnímán „*zpravidla větší podnik zařízený na přechodné ubytování osob dočasně se zdržujících v některém místě, poskytující zpravidla i stravování a občerstvení*“. S postupem času však pojetí hotelnictví výrazně prohloubilo, protože nové požadavky ze strany turistického sektoru s sebou přinesly změnu poptávky. Nyní sektor hotelnictví zachycuje nejen ubytování, ale též finanční a developerské společnosti, architekturní oblast, gastronomii, cestovní kanceláře a mnoho dalších organizací a sfér.

Jakubíková (2012, s. 27) mluví o tom, že je předmětem hotelnictví „*výstavba, řízení a organizace hotelů i velkých hotelových řetězců, zabezpečování jejich provozu a poskytování hotelových služeb*“. Mijatov a kol. (2018, s. 102) částečně souhlasí s touto definicí a podotýkají, že hotelnictví lze vnímat jako soubor organizací a podniků

poskytujících služby dočasného ubytování v součinnosti s regionální infrastrukturou pohostinství. Pozoruhodný je též názor Novacké a Ivankoviče (2015, s. 94), kteří uvádějí, že je třeba zkoumat hotelnictví a infrastrukturní zabezpečení zvlášť, protože toto zabezpečení má určující charakter pro vytvoření strategie rozvoje hotelu, ale není jeho součástí.

Na základě těchto informací lze hovořit o tom, že je hotelnictví rozsáhlým pojmem, který zahrnuje všechny aspekty poskytování placených služeb pro dočasné ubytování. Klíčovou postavou v této oblasti je klient, tedy host hotelu, který potřebuje prostor pro splnění nejdůležitějších a také dodatečných potřeb. To znamená, že hlavním úkolem každého hotelového podniku je poskytnutí dočasného ubytování, tedy poskytnutí služby pronájmu jednotlivých místností (pokojů a některých společných místností), ale také poskytování komplexu stravovacích, dopravních, zábavních a dalších služeb.

Podle Rileyho (2019, s. 34) vzhledem k tomu, že hotelové služby není možné poskytnout bez provozu materiálně-technické základny, sféra pohostinství taktéž zahrnuje opravu a rekonstrukci hotelové budovy i souvisejících zařízení, vybavení prostorů, jejich organizaci a udržování pořádku, zásobování apod. Novacká a Ivankovič (2015, s. 23) také dodávají, že jedním ze specifíků hotelnictví je standardizace. Autoři zmiňují, že standardní sada základních služeb a požadavky na jejich kvalitu jistě jsou zaměřeny na spokojenost hostů. Nicméně standardizace zároveň zbavuje hotely jejich konkurenčních výhod. To je důvod, proč moderní hotely nabízí široký sortiment doplňkových služeb, které je mají odlišit od soupeřů a které mají přilákat potenciální hosty.

Další specifickou charakteristikou hotelnictví je to, že spojuje celý komplex produktů a služeb, které jsou na sobě vzájemně závislé. Pokud tedy není některá ze služeb k dispozici, může to být příčinou k tomu, aby se host jiných služeb také vzdal. Z toho vyplývá vysoká závislost výkonnosti hotelového podniku na podniky jiných odvětví služeb, především turistických (Smith a Puczkó).

Nakonec fungování oblasti hotelnictví je těsně spojeno s vlastnostmi služeb jako takových (Vašítková, 2014, s. 16-17). Jedná se o to, že služby jsou nehmotné a proto je nelze hodnotit žádným fyzickým smyslem. Spolu s tím některé prvky charakterizující kvalitu služby mohou být ověřeny jen po jejím nákupu a využití, což s sebou nese určitou míru nejistoty. Služby jsou též neoddělitelné, tedy mohou být poskytnuty a využity jen v konkrétním čase a místě. Další jejich vlastností je proměnlivost, která souvisí s tím, že služby poskytují lidé, jejichž normy chování je často těžké stanovit. Proto mohou hosté, kteří

se ubytují v hotelech jednoho řetězce, získat služby odlišné kvality. Navíc jsou služby zničitelné (nemohou být uchovány nebo vráceny) a nelze je vlastnit, tedy host si kupuje jen právo na poskytnutí služby.

Ve veřejném sektoru představuje sektor hotelnictví a cestovní ruch politiku budoucnosti. To znamená, že tyto sektory vytváří podmínky pro dlouhodobě příznivý rozvoj na základě toho, co se odehrává v současné době. Politika cestovního ruchu na úrovni regionů, krajů, privátních nositelů a asociací tedy vychází ze vlivu ekonomických aspektů, mezinárodní politiky, společenských aspektů, udržitelného rozvoje, politiky volného času a základních faktorů pro rozvoj turismu. Svou činností pomáhají hotelové podniky působící v sektoru cestovního ruchu naplňovat aktuální koncepci cestovního ruchu a sladit tak koncepční aktivity s vytvořením podkladu pro čerpání prostředků ze strukturálních fondů (Tittelbachová, 2011, s. 11-12, 71). Majerová, Kostelecký a Sýkora (2011, s. 208) také uvádějí, že je rozvoj cestovního ruchu závislý na aktivitách veřejné správy, protože má koncepční, plánovací, propagační a koordinační roli. V podstatě právě veřejný sektor určuje směřování rozvoje cestovního ruchu, tudíž i finanční podporu.

3.1.2 Typy ubytovacích zařízení a klasifikace hotelů

Moderní hotelový průmysl předpokládá mnoho různých typů ubytování, která se mezi sebou liší jak názvem, tak počtem a kvalitou poskytovaných služeb. Podle Pageho (2019, s. 86) může být klasifikace hotelových podniků provedena podle následujících kritérií.

- Pracovní doba. Zatímco některé ubytovací podniky jsou otevřené celoročně, jiné mohou být v provozu pouze v určitou sezónu (v létě nebo v zimě).
- Umístění. Tento faktor má vliv na zaměření hotelového podniku a na cílovou skupinu hostů.
- Obecné zaměření. Jde o orientaci na určitý segment turistů, kteří zpravidla sledují různé cíle (služební cesta, rodinný odpočinek, relaxace u moře apod.).
- Cenová hladina. Ubytovací podniky mohou poskytovat jen základní ubytovací služby nebo zahrnovat celý komplex služeb (luxusní či prvotřídní zařízení).

- Úroveň pohodlí. Jedná se o technické vybavení hotelu a rozsah poskytovaných služeb, které definují kvalitu zařízení. Toto kritérium se používá zejména pro klasifikaci hotelů.
- Kapacita, definující počet stálých lůžek v podniku.
- Způsob stravování a nabídka.

Výše uvedené aspekty se vzájemně doplňují a jsou mezi sebou těsně propojeny, což ve výsledku určuje komplex hotelových služeb, tedy i typ podniku. K základním typům ubytovacích zařízení patří následující.

Hotely

Jde o jeden z nejrozšířenějších typů ubytování. Obecně platí, že se hotely nacházejí ve velkých městech, mají širokou škálu služeb a vlastní personál. Hotely se liší počtem hvězd, které určují jejich kvalitu. Mají jasnou klasifikaci a jsou rozděleny do několika kategorií a směrů. To pak pomáhá poskytnout turistovi nejkomplexnější informace o infrastruktuře a kvalitě služeb. Hotely mohou zabezpečovat jen základní soubor služeb (ubytování a stravování) nebo obsahovat celý jejich komplex (pronájem konferenčních místností, transfer, služby prádelny a čistírny apod.) (Riley, 2019, s. 38). Hotely jsou členěny do pěti tříd, které budou popsány dále v této podkapitole práce.

Mezi hotely se někdy zvlášť vyčleňují hotely garní, což jsou ubytovací podniky s nejméně 10 pokoji pro hosty, které jsou vybavené nejen pro poskytování přechodného ubytování, ale také pro omezený rozsah stravování (nejméně snídaně) (Křížek a Neufus, 2014, s. 23). Navíc je v hotelech typu garní k dispozici dostatečně velká hala a parkovací plocha v blízkosti hotelové budovy.

Apartmenty

Tento typ ubytování nabývá na popularitě díky svému pohodlí a relativní levnosti. Apartmenty to jsou ubytovací podniky organizované a vybavené jako byty, díky čemuž se mohou hosté obsluhovat sami. Tato zařízení jsou vhodná pro rodiny s dětmi a také pro ty, co se chtějí v hotelu cítit jako doma. V apartmánech je zpravidla možné ubytovat se na delší

dobu než v hotelech. V současné době se ubytování v apartmánech často pojí s ubytováním v soukromí, které předpokládá nabídku společenských prostorů pro hosty a prostorů pro přípravu pokrmů (Page, 2019, s. 90).

Motely

Motely to jsou 1 nebo 2podlažní ubytovací zařízení, jejichž hlavním cílovým segmentem jsou lidé cestující osobním autem. Tyto podniky se obvykle nachází na předměstí v blízkosti dálnic, pracuje v nich malý počet zaměstnanců. Zpravidla je v budově motelu bar nebo restaurace, které zařízení přináší stabilní zisk. Ubytování v motelu je běžně krátkodobé a proto nevyžaduje náročnou registraci a papírovou byrokracii (Jeřábek, Šefčík a Málek, 2018, s. 71). Minimálně musí být v motelu 10 pokojů (Křížek a Neufus, 2014, s. 23).

Penziony

Pro lepší klasifikaci se k penzionům vztahují ubytovací zařízení, kde je k dispozici minimálně 5 a maximálně 20 pokojů pro hosty. Kromě ubytovacích služeb jsou v penzionu zajištěny stravovací služby, od podání snídaně až do plné penze. Z hlediska organizace prostoru mají taková zařízení zvláštní prostor pro přijetí hostů, stravovací středisko, malou kuchyni a dostatečnou parkovací plochu. Pokud je penzion zaměřen na konkrétní cílovou skupinu (například, cyklisté či sportovní kolektivy), měly být vyhovovat jejím případným požadavkům či potřebám (Page, 2019, s. 90).

Botely

Pod botelem se rozumí ubytovací zařízení, které je umístěno v trvale zakotvené osobní lodi (Křížek a Neufus, 2014, s. 23). Daný typ ubytování je vhodný pro lidi, kteří mají rádi dovolenou u vody, ale neradi opouštějí místo odpočinku. Stejně tak botely budou vyhovovat hostům, kteří se chtějí připravit na okružní plavbu. Zpravidla jsou botely postaveny na vyřazených z provozu lodích, nejčastěji u velkých řek. Významnou výhodou těchto zařízení je to, že se nachází převážně v centru, v blízkosti hlavních atrakcí (Page, 2019, s. 90).

Někdy se do samostatné kategorie ubytovacích zařízení zařazuje camping. Jedná se o levné ubytování pro turisty cestující pěšky, autem, na kolech nebo motorkách, kteří se mohou ubytovat buď ve vlastních stanech na předem vymezeném území nebo si mohou pronajít chaty, případně přívěsy se základním vybavením (Jeřábek, Šefčík a Málek, 2018, s. 71). Campingy se běžně umísťují na předměstí vedle přírodních atrakcí nebo na plážích. Z funkčního hlediska jsou rozděleny na místo pro odpočinek a soukromý pobyt.

Jak již bylo uvedeno dříve, hotely představují jednu z nejrozšířenějších kategorií ubytování, které se liší podle svého zaměření. Nicméně pro zajištění standardů v oblasti kvality hotelových služeb jsou tyto ubytovací podniky rozděleny na třídy, které jsou označeny počtem hvězdiček. Čím je jejich počet vyšší, tím větší rozsah služeb je v hotelu zajištěn. Jedná se o tyto třídy.

Tourist *

Jednohvězdičkové hotely jsou místem pro ubytování nenáročných turistů, kteří vyžadují pouze základní ubytovací a stravovací služby (Beránek, 2013, s. 176). Plocha dvouúžlkového pokoje se zpravidla pohybuje kolem 10 m². Pokoj je vybaven postelí, skříní nebo závěsem, zrcadlem, stolem a židlí, koupelna a WC se často nachází v samostatné místnosti. Ručníky mohou být zahrnuty v ceně nebo se vydávají za poplatek. Na pokoji se provádí denní úklid, výměna prádla se provádí jednou týdně. Některé jednohvězdičkové hotely jsou vybaveny televizí a telefonem. Uchovávání cenností lze běžně provádět na recepci. Snídaně obvykle sestává ze studených pokrmů. Recepce je často otevřena celodenně.

Economy **

Dvouhvězdičkové hotely se nepříliš liší od jednohvězdičkových hotelů. Je v nich poskytováno minimální množství služeb, ale náklady na ubytování jsou nízké. Koupelna a WC se obvykle nachází na pokoji. Výměna prádla se provádí jednou za 5-6 dní, úklid je denní. V budově takových hotelů obvykle je malá kavárna nebo restaurace, která hostům nabízí různé druhy občerstvení (Málek, 2016, s. 34-35).

Standard ***

Tříhvězdičkové hotely lze charakterizovat jako ubytování s komfortními podmínkami a standardní sadou služeb za přiměřenou cenu. V takových hotelech jsou k dispozici pokoje různých kategorií, jejichž plocha a vybavení se mezi sebou liší. Zpravidla činí plocha dvoulůžkového pokoje cca 12 m². Je vybaven televizí, telefonem, ledničkou, toaletním stolem se zrcadlem, přístupem na internet a trezorem (Málek, 2016, s. 35). Na pokoji je koupelna a WC, ručníky se vyměňují denně a hostům jsou k dispozici hygienické a kosmetické potřeby. Recepce by měla být otevřena 14 hodin a telefonicky dostupná celodenně (Křížek a Neufus, 2014, s. 26).

Pokud má budova hotelu tři a více pater, hostům by měl být k dispozici výtah. V některých tříhvězdičkových hotelech jsou také zřízeny hotelové restaurace, kde si mohou hosté dát oběd nebo večeři. Typ snídaně, které může (ale nemusí) být zahrnuto do ceny ubytování, záleží na hotelu (Page, 2019, s. 94).

First Class ****

Čtyřhvězdičkové hotely nabízejí hostům nadstandardní ubytovací a stravovací služby, ale také komplex doplňkových služeb. Dvoulůžkový pokoj má plochu minimálně 12 m². Je vybaven televizí, telefonem, minibarem, toaletním stolem se zrcadlem, klimatizací, trezorem, koupelnou a WC. Na pokoji se také nachází hygienické příslušenství (často v jednorázových sadách), vysoušeč vlasů. Úklid, výměna prádla a ručníků se provádí denně. Za příplatek je k dispozici služba praní, čištění a žehlení oděvů. V areálu se nachází restaurace (někdy i několik), bar, občas též sauna či wellness, bazén, parkoviště, půjčovna aut atd. (Page, 2019, s. 94). Snídaně by mělo zahrnovat teplé pokrmy. V čtyřhvězdičkových hotelech jsou také k dispozici konferenční místnosti pro provedení pracovních a dalších setkání.

Luxury *****

Pětihvězdičkové hotely se vyznačují vysokou úrovní služeb a jejich rozsáhlou nabídkou. Pokoje v takových hotelech jsou vybaveny vysoce kvalitním nábytkem, v budově je zřízeno několik výtahů. Prostor standardního dvoulůžkového pokoje je nejméně 16 m². Na pokoji je televize, minibar, telefon, klimatizace, trezor. V koupelně jsou k dispozici

hygienické potřeby, župan a pantofle. Výměna ručníků a ložního prádla se provádí denně, stejně jako úklid na pokoji. Dále pětihvězdičkové hotely také často nabízí hostům možnost návštěvy fitness centra či posilovny, hotelové restaurace a baru, wellness, služby prádelny a čistírny, pronájem konferenčních místností aj.

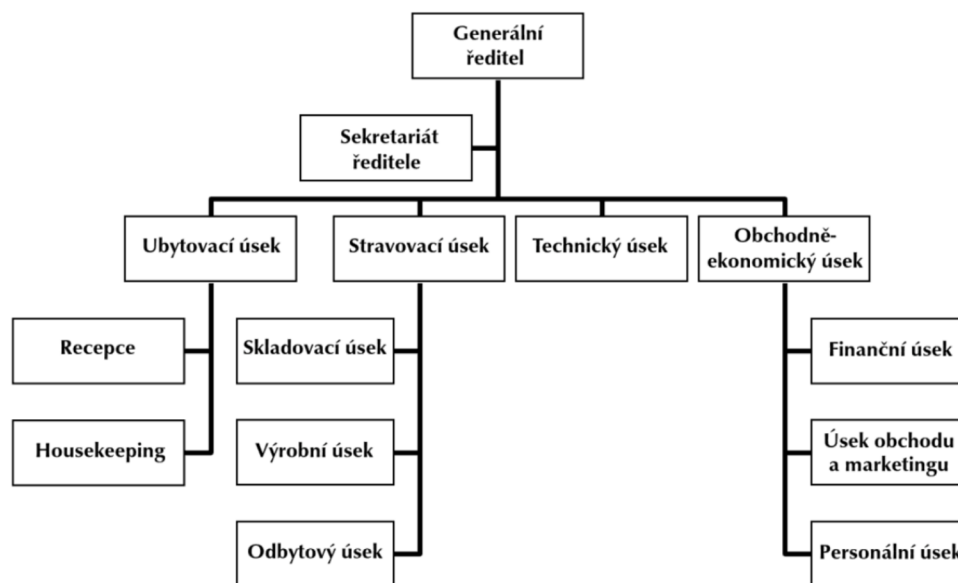
3.1.3 Management hotelu

V širokém smyslu je management hotelu rozsáhlým pojetím, do kterého je zahrnuto prognózování, plánování, analýza, monitoring, kontrola a hodnocení hotelového provozu. V užším smyslu představuje management hotelu soubor aktivit, které regulují způsob řízení ubytovacího podniku, fungování hotelových jednotek na jednotlivých úrovních, organizaci a regulování organizační struktury, a nakonec personální práci (Jeřábek, Šefčík a Málek, 2018, s. 60). Pro lepší přehlednost bude management ubytovacího zařízení prozkoumán v rámci klíčových oblastí.

První z nich je **organizační struktura** hotelu. Podle Beránka (2013, s. 58) je organizační struktura charakterizována takovými prvky, jako dělba práce, mechanismy koordinace, distribuce rozhodovacích pravomocí, organizační hranice, neformální organizace a základní legitimacy vztahů mezi nadřízenými a podřízenými. Organizační struktura malého hotelu obvykle předpokládá, že v jeho čele stojí ředitel, kterému jsou podřízeny ubytovací, stravovací a obchodně-ekonomický úsek. Personální tým takového hotelu tvoří jen několik zaměstnanců, často se jedná o rodinné hotely.

Střední hotely se vyznačují o něco rozsáhlejší vnitřní strukturou, což je důvod, proč v nich pracuje větší počet zaměstnanců (zpravidla několik desítek). Vertikální hierarchie je v takových hotelech vícestupňová, útvary mohou mít několik štábů (viz Obrázek 1).

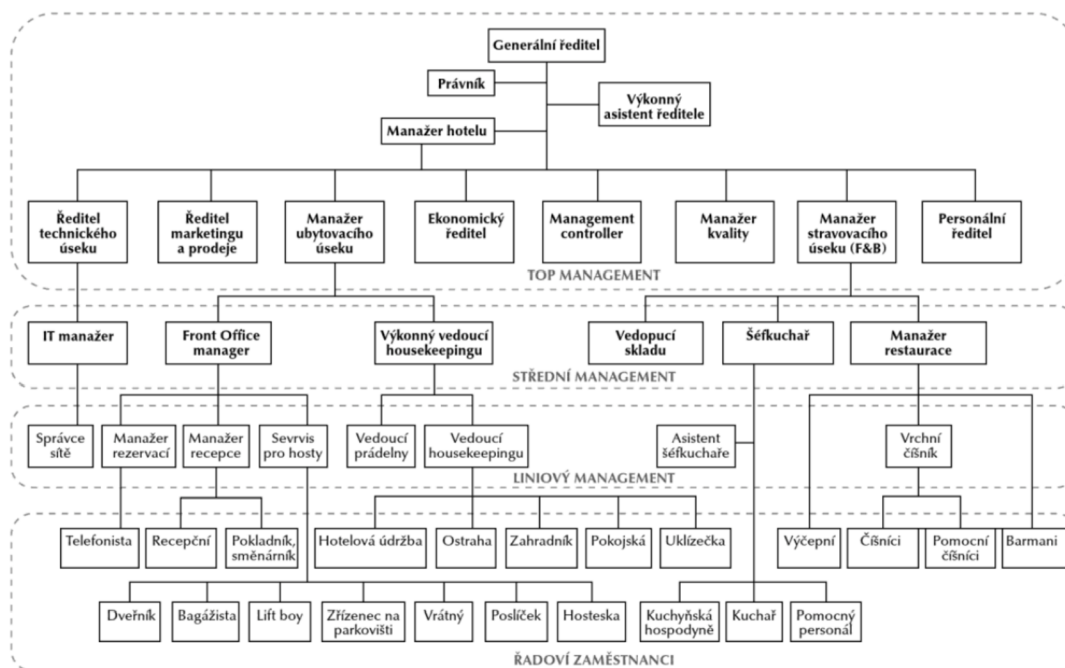
Obrázek 1 Organizační struktura středního hotelu



Zdroj: Beránek, 2013, s. 59.

Ve větších hotelech je obvykle zaměstnáno několik stovek pracovníků, což zase komplikuje vnitřní organizaci podniku sestávající z různých divizí (viz Obrázek 2). To je důvod, proč jsou podobné hotely často součástí hotelových řetězců.

Obrázek 2 Organizační struktura velkého hotelu



Zdroj: Beránek, 2013, s. 60.

Dalším důležitým prvkem jsou **úrovně hotelového managementu**, které se na základě času a významu řízení dělí na tři skupiny. Nejvyšší úrovní je **strategický management**, kterým se zabývají nejschopnější a nejkvalifikovanější zaměstnanci ubytovacího zařízení (top management) (Beránek, 2013, s. 60). Podle Mijatova a kol. (2018, s. 102-104) obvykle nepřesahuje počet vrcholových manažerů z celého státu vedoucích pracovníků hotelu 5-10 %. V závislosti na formě vlastnictví hotelového podniku to může být předseda správní rady, ředitel, zástupci ředitele či generální manažer. Mezi hlavní úkoly řešené manažery této úrovně řízení patří:

- správa všech oblastí podnikání v hotelu;
- strategické řízení hotelového podniku, tj. utváření klíčových směrů rozvoje organizace;
- globální řízení všech zdrojů hotelu (finančních, lidských, výrobních, dočasných, informačních);
- tvorba cen a cenová politika;
- koordinace práce manažerů středního managementu.

Na druhé úrovni se nachází střední management, který odpovídá za **taktické řízení**. Toto řízení předpokládá střednědobý horizont plnění cílů, nejčastěji v rámci ročních či dvouletých plánů (Beránek, 2013, s. 60). K managementu střední úrovně obvykle patří vedoucí hotelových útvarů nebo oddělení (například, personální manažer, manažer bezpečnostní služby, ředitel oddělení prodeje a marketingu, finanční ředitelé, manažeři jednotlivých stravovacích úseků apod.). Střední manažeři realizují následující základní funkce řízení:

- koordinace činností manažerů nižší úrovně;
- transformace úkolů vrcholových manažerů do dílčích úkolů a jejich delegování podřízeným;
- příprava výročních zpráv pro vedoucí pracovníky na nejvyšší úrovni řízení;

- analýza a interpretace finančních a ekonomických ukazatelů a charakteristik činnosti hotelového podniku v rámci svého zaměření (Mijatov a kol., 2018, s. 104).

Jak dodává Beránek (2013, s. 60), střední management rozpracovává strategické cíle do konkrétnější podoby, ale také sleduje práci liniových manažerů, někdy i řadových pracovníků. Třetí úroveň zastupuje **operativní řízení**, tedy řízení na nejkratší časový úsek (hodiny až týdny nebo měsíce), které nevyžaduje náročnost jako na vyšší úrovni. Jsou to spíše rutinní úkoly, jimiž se zabývají linioví manažeři neboli provozní management. K manažerům nižší úrovně patří například supervizoři ubytovacího úseku, recepční, zaměstnanci oddělení rezervací, barmani, číšníci, obchodní manažeři, asistenti atd. Klíčovými úkoly pracovníků operativního řízení jsou:

- odpovědnost za využití zdrojů (lidských, peněžních, časových, informačních atd.);
- operativní plnění úkolů, které stanovují zaměstnanci středního managementu (Page, 2019, s. 108).

Podle Málka (2016, s. 56) práce těchto zaměstnanců zahrnuje kontakty s přímými manažery a hosty, v menší míře také s vyšším vedením hotelu.

3.2 Strategické řízení v hotelnictví

Strategické řízení je nedílnou součástí řízení ubytovacího podniku, které plánuje dosáhnout úspěchů na trhu a bojovat s konkurencí. Tato podkapitola se zaměřuje na pojetí strategie, strategické řízení, strategickou analýzu a obchodní strategii hotelu, která sestává z několika dílčích strategií.

3.2.1 Strategie a strategické řízení

Strategie a strategické řízení jsou pojmy, které vystupují jako nedílná součást moderního hotelového managementu. Žádný ubytovací podnik, který se chystá vyniknout mezi konkurenty a obstát svou pozici na trhu ubytovacích služeb, se bez dlouhodobé

strategie neobejde. Pod pojmem strategie (z řečtiny *stratos* je vojsko, *agein* je vést) se běžně rozumí dokument neboli plán, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle firmy, je stanoven průběh plánovaných činností a jsou popsány zdroje, které jsou nezbytné pro naplnění stanovených cílů. Není to však popis samotných aktivit, ale spíše směr, kterým se organizace chystá postupovat (Srpková, 2020, s. 160).

Jak uvádí Spender (2014, s. 148), strategie je komplexním plánem dosažení poslání a cílů organizace prostřednictvím stanovení nejlepší shody mezi organizací a jejím vnějším prostředím. Dobře navržená strategie se dotýká čtyř složek: rozsahu aktivit, alokace zdrojů, konkurenčních výhod a synergie. Pod rozsahem se zde rozumí typ a počet trhů, na kterých se organizace chystá podnikat a soutěžit. Výběr trhů zase určuje strukturu a objem výroby. Strategie též zahrnuje projekt distribuce zdrojů organizace v různých jednotkách, obchodních útvarech a odděleních. Kosteljik a Alsem (2020, s. 84) k tomu dodávají, že koncepce strategie může být použita nejen na úrovni organizace jako celku, ale také na nižší úrovni řízení, například pokud jde o dílčí strategie. Jedná se třeba o marketingovou strategii, která určuje vodítka jednotlivých marketingových aktivit k dosažení stanovených cílů, nebo o obchodní strategii, která definuje směry rozvoje prodejních aktivit.

Srpková (2020, s. 160) definuje strategii jako *„jasně definovaný proces, kterým popisujeme aktuální stav firmy v rozhodujících oblastech a který současně vytyčuje, jak za daných podmínek dosáhneme stanovených strategických cílů“*. Je to možné provést na základě strategických scénářů neboli koordinovaných aktivit, které ve spolupráci realizují jednotlivé útvary organizace s ohledem na částečnou neznalost možných budoucích podmínek a souvislostí. Strategické scénáře jsou běžně obsaženy ve strategickém plánu určujícím, kde se firma nachází v současné době a kam plánuje ve své činnosti přijít.

Rozpracování strategie a vyvinutí strategického plánu jsou součástí strategického řízení. Tento termín se aktivně začal využívat na přelomu 60. až 70. let. Právě strategické řízení poukázalo na rozdíly mezi současným řízením na úrovni výroby a řízením prováděným na úrovni společnosti jako celku (Urban, 2018, s. 84). Podstatou přechodu od operativního řízení ke strategickému je změna důrazu vrcholového managementu na vnější prostředí, který umožňuje včas reagovat na probíhající změny. Strategické řízení tedy může být definováno jako řídicí proces skládající se z formulování a implementace strategií, které přispívají k vytvoření nejlepší konkurenční shody mezi organizací a jejím prostředím k dosažení cílů organizace (Blahová, 2017, s. 31).

Thompson, Scott a Martin (2020, s. 19) definují strategické řízení jako systém cílených aktivit organizace, které vedou k dlouhodobému překročení úrovně efektivity činnosti organizace nad úrovní efektivity jejích konkurentů. Úkolem strategického řízení je připravit organizaci na možné změny situace na trhu a dlouhodobě čelit nepříznivým vlivům vnějšího prostředí. Stejně jako jakýkoli jiný manažerský proces se strategické řízení realizuje prostřednictvím vzájemně propojených řídicích funkcí, tj. základních a specifických. Mění se však obsah některých základních funkcí a objevují se nové specifické řídicí funkce. Takže plánování se stává strategickým plánováním a ve stejné době se objevují nové funkce, jako marketing, řízení inovací, logistická distribuce, řízení lidských zdrojů atd.

Zmínit je též třeba některé důležité prvky strategického řízení. Prvním z nich je **poslání** neboli mise, která vyjadřuje účel, s nímž byla firma založena. Poslání definuje samotnou podstatu podnikání, nastavuje klíčové procesy vedoucí ke koncovému zákazníkovi a doplňuje ho hodnotou, díky které zákazníci produkt kupují. **Vize** určuje hlavní směry pohybu organizace a konečné stavy, o které ve své činnosti usiluje. Stručně řečeno, jde o obraz chtěné budoucnosti organizace (Janišová a Křivánek, 2013, s. 78-80).

Nakonec součástí strategického řízení jsou **strategické cíle**, které jsou definovány vyšším vedením na základě poslání. Nejčastěji je cílem organizace dosažení růstu a rozvoje, který by měl vést k maximalizaci zisku a tržní ceny akcií. Cílů může být několik a mohou se mezi sebou odlišovat hierarchií, velikostí, časovým rozsahem, vztahem mezi cíli a obsahem. Pro lepší přehlednost a pochopení jsou cíle běžně vytvořeny s pomocí metody SMART. To znamená, že každý cíl musí být specifický (konkrétní), měřitelný, akceptovatelný, realistický a sledovatelný (Jakubíková, 2013, s. 25-26).

3.2.2 Strategická analýza

Jednou z hlavních složek strategického řízení je strategická analýza. Ve své podstatě je strategická analýza systematickým procesem získávání informací o vnitřních a vnějších podmínkách, které mohou ovlivnit výběr, implementaci a realizaci strategie, stejně jako tržní pozice organizace (Urban, 2018, s. 87). Podle Jakubíkové (2013, s. 27) strategická analýza je nezbytná k tomu, aby manažeři získali potřebné informace pro rozvoj strategie. Kromě toho pomáhá přijímat vážená manažerská rozhodnutí a snižuje rizika podnikání v průmyslu nebo odvětví.

Proces strategické analýzy zahrnuje následující kroky:

- analýza vnějšího prostředí organizace,
 - analýza makroprostředí,
 - analýza mikroprostředí,
- analýza vnitřního prostředí organizace,
- syntéza výsledků provedených analýz.

Podle Thompsona, Scotta a Martina (2020, s. 91-92) analýza vnějšího prostředí probíhá následujícím způsobem. Nejprve je zapotřebí definovat základní prvky vnitřního a vnějšího prostoru organizace. Dále je třeba zvýraznit kritické body, tj. nejdůležitější z těchto prvků, a získat o nich co nejvíce informací. Poté je nutné informace interpretovat a na základě získaných výsledků určit hlavní hrozby a příležitosti plynoucí pro organizaci. Analýza vnějšího prostředí je obvykle členěna na analýzu makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí se nachází mimo vliv samotné organizace, ale může mít významný dopad na mikroprostředí, tedy okolí, ve kterém působí organizace a její konkurenti. Analýza makroprostředí se provádí za následujícími účely:

- zkoumání vnějších faktorů a zjištění příznaků možných změn, které mohou ovlivnit činnost organizace;
- sledování specifických makroekonomických trendů;
- předpovídání směru budoucích změn makroprostředí;
- vyhodnocení stávajících a budoucích trendů z hlediska jejich pravděpodobného dopadu na činnost organizace (Kotler, 2007, s. 135).

Většina autorů se shoduje v tom, že nejúčinnějším nástrojem pro analýzu makroprostředí je **PEST analýza**. Jak uvádí Šafrová Drážilová (2019, s. 70), tato analýza dělí vlivy makroprostředí na čtyři základní skupiny. Z nich se pak vyčleňují ty, co mohou činnost organizace ovlivnit nejvíce, a to buď v současnosti nebo do budoucna. Jedná se o následující skupiny faktorů.

- Politicko-legislativní faktory. Stát se podílí na legislativní a regulační úpravě, hospodářské a mezinárodní politice. To je důvod, proč politické faktory ovlivňují i ty organizace, které působí pouze na domácím trhu. Podle Srpové (2020, s. 131) politické faktory tvoří systém, který je dán mocenským zájmem politických stran, ale také celkovým vývojem politické situace. Patří sem takové aspekty jako právní rámec, stabilita politického systému, provázanost podnikatelského odvětví s politikou, daňová úprava, dotační podmínky, politika prováděná v rámci EU (pro členské státy), podmínky veřejných zakázek, politika vůči zahraničními obchodu atd.
- Ekonomické faktory. Ekonomické klima, ve kterém organizace realizuje svou strategii, je určeno dynamikou rozvoje mezinárodních trhů a politickými nástroji regulace národní ekonomiky. K čistě ekonomickým aspektům makroekonomických trendů lze přičíst míru inflace, schodek rozpočtu v zemi, míru nezaměstnanosti, investiční klima a podíl surovinových zdrojů na vývozu země (Thompson, Scott a Martin, 2020, s. 94). Šafrová Drážilová (2019, s. 70) sem také zařazuje tempo růstu ekonomiky, úroveň HDP, fázi hospodářského cyklu, výši úrokových sazeb, průměrnou a minimální mzdu.
- Sociokulturní faktory. Tato skupina zahrnuje sociální kulturu (hodnoty a společenské vztahu), vliv sociální kultury na nabídku a poptávku, vztah lidí k práci, vzdělávání, úsporám a investicím. Dále sem patří demografické faktory a sociální struktura obyvatelstva. V neposlední řadě jsou zkoumány trendy a společenské tendence.
- Technologické faktory. Zkoumání faktorů technologického prostředí je spojeno s trvalými změnami, které probíhají v oblasti moderních technologií a které mají vliv na podnikání. Jsou sem proto zahrnuty obecné technologické trendy, stav infrastruktury, inovace, rychlost přenosu technologií do praxe, výdaje státu na výzkum a vývoj, ochrana duševního vlastnictví atd.

V současné době k těmto čtyřem skupinám se někdy přiřazují i ekologické faktory. Patří k nim úroveň znečištění životního prostředí, zájem společnosti o řešení ekologických

otázek, rostoucí riziko člověkem způsobených katastrof, vyčerpání přírodních zdrojů a posílení vlivu ekologických hnutí (Srpková, 2020, s. 132).

Analýza mikroprostředí zkoumá blízké prostředí organizace a dovoluje získat důležité informace o tom, kde vynikají konkurenti organizace, jaké mají přednosti její dodavatelé a jaká rizika mohou představovat zákazníci. Spolu s tím umožňuje analýza mikroprostředí objektivně posoudit vlastní schopnosti a přednosti organizace v porovnání se soupeři v odvětví či oboru (Šafrová Drážilová, 2019, s. 74).

Základním nástrojem pro analýzu mikroprostředí je **Porterova analýza pěti sil**, která zkoumá pět hlavních konkurenčních sil působících na organizaci. Porterova analýza neboli model pěti sil představuje strategický rámec, který pomáhá organizacím porozumět intenzitě konkurence v průmyslu, její rizika a potenciální úroveň ziskovosti. Model se zaměřuje na soubor faktorů, které pomáhají porozumět konkurenceschopnosti a tržní pozici organizace. Jimi jsou hrozba vstupu na trh nových účastníků, hrozba substitutů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla kupujících a intenzita konkurenční rivality.

- Rivalita mezi konkurenčními firmami. Strategické skupiny konkurentů tvoří firmy, které vyhovují potřebám zákazníků na stejných tržních segmentech, mají podobné kompetence a vyrábí výrobky a služby stejné kvality. Při hodnocení této síly je třeba určit počet konkurentů na trhu, definovat kvalitu a nabídku jejich produkce, ale také stanovit silné stránky, kterými se odlišují. Síla stávajících soupeřů roste, pokud mají lepší poměr ceny a kvality produkce, větší portfolio, lepší dostupnost pro zákazníky a snadný přechod k jinému prodejci (Fotr a kol., 2020, s. 62).
- Hrozba substitučních výrobků. Substituty zahrnují zboží nebo služby poskytované jinými organizacemi, ale uspokojující stejné potřeby cílového segmentu. Čím lepší je poměr ceny a kvality substitutu a čím je kupující ochotnější přejít na jiný produkt, tím větší je vyjednávací síla substitučních výrobků (Urban, 2018, s. 100).
- Hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Úroveň této hrozby roste spolu s pravděpodobností, že na trh vstoupí noví hráči. Tato pravděpodobnost závisí na dvou faktorech: strategických bariérách a strukturální bariérách. V prvním případě jde o umělé nižší ceny, které nastaví nový konkurent, preferování značky

ze strany zákazníků a diferenciaci nabídky. Ve druhém případě se vyhodnocují náklady potřebné pro vstup na trh, přístup ke zdrojům a k dodavatelům, zkušenost s distribucí výrobků a služeb atd. (Fotr a kol., 2020, s. 62).

- Vyjednávací pozice dodavatelů. Síla ze strany dodavatelů roste tehdy, když je dodavatelů málo, dodavatele je těžko nahradit a produkce poskytovaná dodavatelem je unikátní (Fotr a kol., 2020, s. 61).
- Vyjednávací pozice kupujících. Zákazníci mají vliv na poptávku po zboží a službách, čímž představují pro firmu určitou hrozbu. Jejich síla se zvyšuje tehdy, když je zákazníků málo, výrobky či služby jsou málo diferenciovány, na trhu existuje spousta substitutů a zákazníci jsou citliví na změnu ceny (Fotr a kol., 2020, s. 61).

Analýza vnitřního prostředí organizace (interní analýza) má za cíl určit potenciál k vytvoření konkurenční výhody. V analýze vnitřního prostředí je důležitá analýza zdrojů, klíčových kompetencí a hodnotového řetězce. Interní analýza zahrnuje analýzu systému fungování organizace, tedy identifikaci jejích silných a slabých stran, kterou lze provést na základě srovnávací analýzy s konkurenty (benchmarkingu). Interní analýza zkoumá zaměstnance, technologie, zařízení, výrobní faktory a finanční situaci podniku.

Jakubíková a kol. (2019, s. 153) pro analýzu vnitřního prostředí nabízí využít VRIO analýzu, která zkoumá firmu z hlediska čtyř skupin:

- fyzické zdroje (technologické vybavení, zařízení, výrobní plochy, budovy),
- lidské zdroje (pracovní atmosféra, počet zaměstnanců, jejich struktura, motivace k práci),
- finanční zdroje (likvidita a rentabilita, disponibilní kapitál, zisky a ztráty),
- nehmotné zdroje (znalost trhu, image, vztahy se zákazníky, partnery a dodavateli, know-how).

Tyto zdroje jsou následně hodnoceny podle čtyř kritérií, jimiž jsou hodnotnost, vzácnost, napodobitelnost, ale také schopnost organizace využít svých zdrojů. Na základě

získaných výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí se dále provádí syntéza. Její zpracování je možné metodou **SWOT analýzy**.

SWOT analýza má za cíl vyvodit relevantní závěry týkající se současného stavu organizace, které jí následně napomohou určit silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby na trhu. Silné a slabé stránky jsou charakteristikami vnitřního prostředí, které jsou specifické pouze pro danou organizaci. Příležitosti a hrozby jsou charakteristikami vnějšího prostředí. Jsou to podmínky, ve kterých fungují všechny organizace v odvětví, které jsou pro ně stejné a které organizace a její konkurenti nemohou ovlivnit (Spender, 2014, s. 151). Výsledkem společného zkoumání faktorů vnitřního a vnějšího prostředí založeného na metodě SWOT analýzy je definování strategických cílů organizace v dlouhodobé perspektivě.

3.2.3 Obchodní strategie hotelu

Provedení strategické analýzy, určení strategických cílů a nastavení strategie nejsou posledním krokem, který je zapotřebí provést v rámci strategického řízení. Závažnou úlohu zde sehrává obchodní strategie organizace. Podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 189) „*v návaznosti na firemní strategii vyjadřuje obchodní strategie základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku*“. Jak dodávají Hanzelková a kol. (2013, s. 26) z obsahového hlediska musí obchodní strategie specifikovat strategické cíle pro prvky marketingového mixu. To znamená, že obchodní strategie sestává z produktové, cenové, distribuční a propagační strategie.

Produktová strategie

Jak již plyne z názvu, podstatou produktové strategie je důraz na hodnotu samotného produktu, který bude mít vliv na zkušenost zákazníků s organizací, na pověst organizace a na to, jaké další aktivity bude organizace na trhu realizovat (Keller, 2007, s. 264). Podle Staňkové (2007, s. 101) produktová strategie určuje „*v čem se bude náš produkt odlišovat od konkurence v kvalitě, ceně, způsobu použití a proč bude pro zákazníky atraktivní*“. Pod produktem se zde rozumí zboží nebo služba, kterou organizace nabízí k uspokojení spotřebitelské poptávky, potřeby nebo zájmu.

Druh a vlastnosti produktu se značně liší a jsou omezeny pouze na potřeby trhu (skutečné a potenciální) a zdroje organizace. Produkt je komplexem zahrnujícím jak přímo fyzikální vlastnosti produktu, tak další prvky, které určují možnosti jeho použití, a to balení, funkčnost, snadnost použití, kvalita, design, servis apod. V případě hotelu je produktem hotelová služba, která může být představena například ubytovací (pronájem pokoje), stravovací (snídaně) či doplňkovou službou (transfer na letiště) (Jeřábek, Šefčík a Málek, 2018, s. 54).

Pro vyvinutí produktové strategie hotelu je třeba nalézt odpovědi na následující otázky:

- Jaký zákaznický problém hotel řeší svými službami? Jakou potřebu zákazníků hotelové služby uspokojují? Jaké charakteristiky hotelových služeb jsou zaměřeny na uspokojení této potřeby?
- Čím přesně služby hotelu přitahují hosty? Mají hotelové služby nějaké vlastnosti, které host nevyžaduje a ve skutečnosti nepoužívá?
- Jak a kde host využívá služby? Jaké zkušenosti získá host z využití hotelových služeb?
- Jaké výhody získá host z využití hotelových služeb?
- Díky čemu se hotelové služby odlišují od služeb konkurentů? (Page, 2019, s. 121).

Cenová strategie

Tato strategie určuje, jakým způsobem bude tvořena cena produktu s ohledem na jeho vlastnosti a specifika, na cílovou skupinu a její potřeby, ale též na positioning značky (Kotler, 2007, s. 795). Vedle toho, jak dodává Spender (2014, s. 164), cenová strategie se vyvíjí s přihlédnutím k hodnotě produktu pro spotřebitele, k výrobním nákladům a nákladům na realizaci produktu, k spotřebitelské poptávce a ke konkurenčnímu prostředí. Podle Kotlera (2007, s. 795) zpravidla je hlavním cílem cenové strategie přežití na trhu, maximalizace zisku, dosažení většího tržního podílu, vstup na nové trhy či přední postavení v poměru cena / kvalita produktu. Cenová strategie má dvě základní složky:

- strategii tvorby cen, která umožňuje určit minimální a maximální možnou tržní cenu pro jednotlivé skupiny produktů;
- strategii řízení cen, což je soubor opatření na udržení stanovené cenové hladiny v průběhu její skutečné regulace, která vychází ze změny poptávky a konkurence na trhu (Srpová, 2020, s. 111).

Implementace cenové strategie zahrnuje analýzu cen, formování cílů a směru tvorby cen. Podle Pageho (2019, s. 122) v jeho rámci je třeba nalézt odpovědi na následující otázky:

- Jsou stanoveny cenové normy?
- Je zohledněna charakteristika spotřebitelů?
- Je cenová diferenciaci odůvodněna?
- Zohledňuje se možný trend změny cen? Jsou ceny dostatečně propojeny s jinými marketingovými prostředky a mohou se podílet na konkurenčním boji?
- Zohledňuje se flexibilita poptávky při stanovení ceny?
- Je zohledněna reakce konkurentů na změnu ceny?
- Odpovídá cena image hotelu a kvalitě hotelových služeb?
- Jsou pravidla slev a dalších cenových akcí správně definována? Předpokládá se diferenciaci cen (podle regionů, kategorií hostů, ročních období atd.)?

Jak uvádí Spender (2014, s. 164), při práci na cenové strategii je nutné pohlížet na cenu jako na signál, který společnost vysílá na trh. Nastavení slev by mělo ve všech možných případech být nahrazeno zvýšením hodnoty hotelových služeb.

Distribuční strategie

Distribuce má za úkol umožnit zákazníkovi bezproblémový nákup, spotřebu a užití výrobku prostřednictvím jeho vhodného doručení a umístění na trhu. Distribuce je důležitá zejména tehdy, když nemá organizace možnost přímo dodat své výrobky nebo služby na trh, vyžaduje k tomu určité distribuční články. Distribuční strategie se proto zaměřuje na výběr nejúčinnějšího typu cesty a optimální počet distributorů. Cílem této strategie může být

například snížení distribučních nákladů, definování vhodné distribuce pro jednotlivé cílové trhy s ohledem na podmínky tržního prostředí, definování vhodné distribuce s ohledem na typ výrobku a na přání či potřeby zákazníků. Distribuční strategie také musí být v souladu s dalšími dílčími obchodními strategiemi (Blažková, 2007, s. 122).

Machková a Machek (2021, s. 170) mluví o tom, že se nejčastěji využívá jedna ze tří distribučních strategií:

- Intenzivní distribuce. V rámci takové strategie je důraz kladen na co největší počet vhodných prodejních míst v určité oblasti. V hotelnictví to znamená co největší síť ubytovacích zařízení, počet dostupných pokojů či lůžek, ale též počet platforem, přes které lze si ubytování zakoupit nebo rezervovat. Díky této strategii může hotel rychle získat vysoký podíl na trhu a zajistit si vysoké objemy prodeje.
- Selektivní distribuce. Za této strategie je počet prodejních míst omezen, aby bylo možné zdůraznit image značky a kvalitu produktu. Selektivní distribuce dovoluje kontrolovat distribuční mezičlánky, působit na způsob prodeje a prezentaci produktu, ale také regulovat způsob komunikace se zákazníky a výši cen. V hotelnictví může být selektivní distribuce aplikována u těch ubytovacích zařízení, která chtějí zvýraznit nabídku svých služeb nebo jiné odlišnosti od konkurentů.
- Výhradní distribuce. Tento způsob distribuce předpokládá prodej zboží přes velmi omezený počet prodejních míst (distributorů), což dělá obchod s produkty organizace exkluzivní záležitostí. Výhradní distribuce se aplikuje například pro hotely, kde si lze rezervovat pokoj pouze přes webové stránky zařízení, ne přes jiné rezervační platformy.

Výběr distribuční strategie musí být proveden s ohledem na cenovou strategii a na specifika samotného produktu (Karlíček, 2018, s. 220).

Propagační strategie

Propagace zahrnuje všechny komunikační taktiky, které organizace používá k šíření informací o produktu organizace a budování vztahů s různými zúčastněnými stranami. Propagace se zaměřuje na to, jak organizace plánuje předvést produkt spotřebitelům, a proto se dotýká všech souvisejících prvků: od výběru vhodných propagačních nástrojů do nastavení marketingových kampaní a marketingové strategie (Kotler, 2007, s. 451).

V současné době se stále více hovoří o využití komplexního přístupu k marketingu, který je možný prostřednictvím integrované marketingové komunikace (IMK) se zákazníky. IMK předpokládá interakci všech forem komunikačního komplexu, ve kterém každá forma komunikace musí být integrována s jinými marketingovými nástroji a podpořena jimi pro maximální ekonomickou aktivitu. Obvykle je hlavním cílem propagační strategie, která je založena na využití IMK, je poskytování informací o produktech či službách pro zvýšení povědomí zákazníků a zvýšení tržeb. Dalšími cíli mohou též být stimulace k nákupu, připomínka o provedení nákupu, ale i vytvoření a udržování příznivé image organizace (Přikrylová, 2019, s. 54).

Podle Pageho (2019, s. 124) pro vytvoření účinné propagační strategie je třeba odpovědět na následující otázky:

- Pomocí jakých nástrojů organizace předává své zprávy cílovému publiku?
- Jaké marketingové kanály pro organizaci fungují nejúčinněji?
- Využívá organizace strategii integrované marketingové komunikace?
- V jaké době organizace provádí propagaci? Je na trhu sezónnost? Existují nějaké environmentální, politické, ekonomické, sociální problémy, které diktují načasování zahájení reklamních kampaní? Jak propagace konkurentů ovlivňuje propagaci produktu organizace?
- Může některý z propagačních kanálů omezit propagaci ze strany konkurentů nebo snížit její účinnost?

4 Vlastní práce

Tato část práce se věnuje vlastnímu výzkumu, kde objektem zkoumání vystoupil pražský hotel The Emblem. V práci je představena nabídka služeb hotelu a jeho strategický záměr, poté je popsána obchodní strategie hotelu a je provedena strategická analýza.

4.1 Představení hotelu The Emblem Hotel Prague

The Emblem Hotel Prague je pětihvězdičkový hotel v historickém centru Prahy umístující se na ulici Platnerská nedaleko Staroměstského náměstí. Hotel byl založen v roce 2013 v budově, která se do roku 2008 využívala jako Magistrát hlavního města Prahy. Majitelé hotelu se od roku 1991 věnují developerským projektům a vedle hotelu The Emblem Hotel Prague řídí také svůj první hotel Old Town Square Hotel. Díky zkušenostem s nejrůznějšími developerskými projekty věnovali značnou část finančních investicí do designu a interiéru hotelu, který byl inspirován stylem art deco. Záměrem při návrhu bylo vytvořit takový prostor, kde by se hosté cítili jako doma (InsideDecor.cz, 2015).

V průběhu rekonstrukce byli majitelé hotelu inspirováni uměním a designem začátku minulého století, takže při výběru stylu a interiéru chtěli vytvořit něco, co by se velice podobalo tomuto období. Zároveň s tím se usilovalo o to, aby interiér hotelu obsahoval moderní prvky, které budou v souladu s hlavním stylem. V hotelu jsou také vystaveny práce talentovaných umělců ze střední a východní Evropy, informace o nichž je podrobně uvedena na webových stránkách (EmblemPrague.com, 2023).

I nyní je mottem vedení skrz služby The Emblem Hotel Prague ukázat návštěvníkům Prahu jako jedno z nejčarovějších a nejúžasnějších měst světa. Cílem hotelu je stát se domovem pro turisty a cestovatele, ale také přístavem pro místní obyvatele, a vytvořit v samém centru města vlastní komunitu, která bude mít rodinnou atmosféru (EmblemPrague.com, 2023).

Od roku 2021 je hotel oficiálně jedním z nejlepších světových hotelů a lázní Condé Nast Johansen. The Emblem Hotel Prague také získal velké množství ocenění, mezi která patří prémie Traveller's Choice od TripAdvisor (2015-2019), Certificate of Excellence od TripAdvisor (2015-2018), Insiders' Select 2015 od Expedia, Expert's Choice od TripExpert, World Luxury Spa Awards 2014, Best of Reality 2013 a jiné (EmblemPrague.com, 2023).

4.2 Nabídka služeb hotelu

Hotel nabízí zákazníkům 59 pokojů, do nichž jsou také zahrnuty čtyři junior pokoje a tři luxusní apartmá. Kapacita hotelu tvoří 99 lidí. Pokoje se navzájem odlišují nejen designem, ale i cenou, průměrná cena za noc se pohybuje kolem 250 eur. Koncept každého pokoje je avšak stejný a spočívá v jeho stylizaci jako ložnici. Přestože jsou menší, jsou vybaveny tak, aby se v nich hosté cítili pohodlně a jako doma. Pro ty, co mají rádi více prostoru, je v hotelu k dispozici relaxační zóna (EmblemPrague.com, 2023).

Na pokojích mají hosté veškeré potřebné vybavení: bezplatnou a velice rychlou Wi-Fi, klimatizaci, luxusní ložní prádlo, kávovar a rychlovarnou konvici, velký sejf, hygienické potřeby, župany a pantofle, fén na vlasy, televizi s velkou obrazovkou, velkoplošnou sprchu a také věci k zapůjčení (například, žehlička a žehlicí prkno, dětská postýlka, přistýlka apod.) (EmblemPrague.com, 2023).

Základními jsou v hotelu **následující typy pokojů** (EmblemPrague.com, 2023):

- Queen Dom. Jedná se o dvojlůžkový pokoj typu queen size, který zahrnuje širokou nabídku vybavení. V podstatě jde o klasickou ložnici, která se bude hodit pro cestující a turisty všeho druhu. Pokoj je vhodný pro dva dospělé a má velikost 21 m².
- Queen Dom Courtyard. Daný pokoj je velice podobný typu Queen Dom, ale je větší a hodí se pro cestovatele, kteří chtějí mít rozkládací postel, na níž se mohou roztáhnout.
- Twin Key. Tento dvojlůžkový pokoj pro ty, co nejen rádi cestují, ale také sdílí své zážitky s ostatními. Standardní vybavení pokoje, včetně dvojlůžkové postele, zahrnuje také dvě samostatná lůžka. Velikost pokoje činí 24 m².
- King Dom. V tomto standardním pokoji lze nalézt širokou nabídku vybavení, prostornou koupelnu, ale také extra velkou luxusní postel typu king size. Takový pokoj je nejvíce vhodný pro osoby, kteří si chtějí pořádně odpočinout a ocení místo pro relaxaci. Velikost pokoje je 24 m².
- The Atelier. Jde o pokoj vytvořený v podobě studia, který nabízí prémiový prostor a výhled na Staré město. Design pokoje doplňuje jedinečný výběr uměleckých děl a fotografií, které poslouží inspirací pro kreativní hosty. Vedle

standardního vybavení je na pokoji také velká luxusní postel. Všechny tyto prvky dělají pokoj jedním z nejpoptávanějších mezi hosty. Velikost pokoje je 42 m².

Cenovou výjimku v hotelu The Emblem Hotel Prague představují **tři unikátní pokoje**, které se nachází v šestém patře budovy, mají luxusní vybavení a výhled. Jedná se o následující pokoje (EmblemPrague.com, 2023):

- Suite Pretender. Tento pokoj velice připomíná klasická apartmá, což je navíc způsobeno jeho velikostí (30 m²). Nabízí větší prostor a krásné vybavení, stejně jako větší pohodlí než klasické pokoje. Přispívá tomu vysunovací jednolůžko, což dělá pokoj vhodným pro rodiny s dětmi. Samozřejmostí je také postel velikosti king size.
- Suite Library. Daný pokoj lze považovat za prémiový apartmán, který má jedinečné uspořádání a knižní sbírku z širokého žánrového spektru. Zvlášť je třeba zmínit unikátní interiér pokoje, který je vyplněn v tmavších barvách, ale nabízí větší soukromí než ostatní pokoje. Pro hosty je k dispozici nejen psací stroj, ale též speciální nábytek a krb. Je zde také tajná chodba, která vede do podkrovní ložnice s prémiovým nábytkem, jako měděná vana a postel z ořechového dřeva. Pokoj je nejvíce vhodný pro osoby, které preferují osobní soukromí, ale také pro myslitele, spisovatele a jiné tvůrčí osobnosti. Velikost pokoje je 42 m².
- Suite Terrace. Tento apartmán je nejprostornější ze všech v nabídce hotelu The Emblem a zároveň je i jedním z prémiových pokojů. Má rozsáhlou prémiovou terasu s výhledem do vnitřního dvora, což vytváří pocit oázy v historickém centru Prahy. Mimo prostory apartmánu je zde také předpokoj vhodný pro příjem návštěv. V soukromém pokoji je k dispozici velká postel typu king double bed a přehrávač. Nejvíce si hosté na Suite Terrace váží ticho, otevřenost a možnost odpočinout si od rušného města.

Zmínit je také třeba rezidenci Old Town Square Residence by Emblem, který se nachází v centru Prahy na Staroměstském náměstí. Má celkem čtyři pokoje pro různé skupiny hostů, tj. pro individuální cestovatele, páry a rodiny. Vzhledem k tomu, že veškerý

nábytek v hotelu The Emblem je designerský, hosté si mohou jakýkoliv oblíbený kus nábytku objednat a pořídit si ho u sebe doma (EmblemPrague.com, 2023).

Vedle výše uvedených ubytovacích služeb k dispozici jsou také různé doplňkové služby. V M Lounge si mohou hosté dát kávu, čaj nebo jiné nealkoholické nápoje. Mají přístup do Fumoir, službu Turn Down a pokojovou službu. Za příplatek je k dispozici prádelna a čistírna, v obývacím pokoji je bezplatná work station. Hosté také mohou využít taxi službu, služby chůvy a concierge, v noci probíhá bezplatné čištění obuvi. Navíc mají hosté hotelu možnost dostat exkluzivní výhodné nabídky v obchodech na ulici Pařížská (EmblemPrague.com, 2023).

V M Lounge se také umísťuje **relaxační zóna**, kde lze nalézt různé oddechové prostory. V podstatě jde o společný obývací pokoj hotelu, kde se mohou hosté zdržovat tak dlouho, jak chtějí. Je to prostor pro práci, odpočinek, setkání a další společenské aktivity, které jsou rozděleny do jednotlivých zón:

- Salon. Tento prostor je určen pro skupinový a individuální odpočinek. Je největší místností v prostoru Klubu s nejpohodlnějším nábytkem pro relaxaci, oslavu, debaty či vernisáže.
- Salonek. Místnost je moderní variací na společenské salonky koloniální éry, která má obložené kožené panely, velký kulatý stůl a plochou obrazovku pro nejrůznější aktivity. Daný prostor lze považovat za stylovou konferenční místnost, která je vhodná pro setkání s obchodními partnery a nejen.
- Kuchyňka. Jak plyne z názvu, prostor je vhodný pro přípravu jídla. Využívá se ovšem i pro provedení různých kulinářských workshopů a degustací, takže slouží jako kuchyň a zároveň jako pracovní místo najednou.
- Herna. Prostor je místem pro děti a hosty, kde se mohou zabavit deskovými hrami. Může se však využívat i jako soukromá kancelář.
- Kuřácký salonek. Místnost v sobě kombinuje moderní bar a kuřácký salonek, což dělá prostor jedním z nejintimnějších v celém hotelu. Salonek je k dispozici pouze pro členy Klubu M.

Zvláštní místo zde zajímají lázně M Spa, které jsou propojeny s posilovnou a masážemi. V relaxační zóně pracují pouze certifikovaní odborníci a pro zákazníky je nabídnuta francouzská organická značka kosmetiky Pure Attitude. Hosté si mohou zvolit mezi masáží, saunou, chůzí po kamenech a parní lázni (EmblemPrague.com, 2023).

Součástí hotelu je **restaurace a bar** George Prime Steak. Hlavním cílem při jejím otevření bylo udělat z restaurace kvalitní podnik, který se bude odlišovat na trhu nezávisle na hotelu. Specialitami restaurace jsou arkansaské steaky a kalifornská vína. V hotelové restauraci se podává kontinentální snídaně formou bufetu od 7 do 11 hodin ve všední dny a od 7 do 11 hodin o víkendu. Tento špičkový steakhouse nabízí hovězí maso vysoké kvality, ale také širokou nabídku čerstvých mořských plodů a ryb i umělecky namíchané koktejly. V restauraci je též možné objednat soukromou snídaňovou místnost pro deset lidí. Pronájem soukromého pokoje činí 2 000 Kč, snídaně formou bufetu je v ceně 618 Kč (EmblemPrague.com, 2023).

V podzemních podlažích hotelu se nachází **Maharal Club**, což jsou místnosti pro relaxaci, kde je možné si dát nějaké občerstvení nebo nápoj, podívat se na televizi nebo odpočinout si v příjemné atmosféře. Ve stejném patře jsou umístěny konferenční prostory, které lze nejen objednat pro soukromé akce, ale kde se také provádějí různé semináře o umění a módě, workshopy, přednášky nebo kurzy nejrůznějšího zaměření. V souvislosti s tím, že hotel spolupracuje s Galerií Rudolfinum, pořádají se tu setkání, kterých se účastní kurátoři nebo umělci, jejichž tvorba je aktuálně v galerii představena. Za zábavní program pro hosty odpovídá kreativní ředitel hotelu. Pro děti je v hotelu zřízena herna (InsideDecor.cz, 2015).

Vedle výše zmíněných služeb je v hotelu k dispozici **wellness centrum** s nedostižnou střešní terasou, které dělá z hotelu nejpohodovější místo pro relaxaci v centru Prahy. Wellness centrum je otevřeno 24 hodin denně, stejně jako fitness, relaxační místnost a další prostory pro osvěžení. Denní vstup do wellness předpokládá 3hodinovou návštěvu za 950 Kč na osobu, pronájem vířivky je v ceně 1 000 Kč za 30 minut, 1 850 Kč za 60 minut. Jsou k dispozici také další doplňkové služby (InsideDecor.cz, 2015).

4.3 Strategický záměr hotelu

The Emblem Hotel Prague je lifestylový hotel, který je vhodný pro všechny, co chtějí ze svého pobytu udělat zážitek. Každý hotelový pokoj, stejně jako hotelová restaurace a wellness centrum, jsou elegantně a jednoduše zařízené (EmblemPrague.com, 2023). Nabídka hotelových služeb převyšuje standardní sortiment ubytovacích, stravovacích a doplňkových služeb. Hosté tak nemusejí ani opouštět budovu hotelu, aby zde našli zábavu podle svých zájmů (InsideDecor.cz, 2015). Cílem hotelového vedení je tak vytvořit u svých hostů takové vzpomínky z pobytu, pro které se budou chtít vrátit znovu.

Strategie hotelu je zaměřena na neustále zlepšování hotelových služeb, které je založeno na měnících se požadavcích a preferencích hostů. Důraz je kladen i na ty nejmenší detaily, které mohou zpříjemnit pobyt a vytvořit u hostů pocit domova. Právě z tohoto důvodu je interiér hotelových pokojů navržen tak, aby vypadaly jako ložnice, kdyžto společné prostory hotelu slouží jako obývací pokoj, kde si hosté mohou odpočinout nebo pobavit se s dalšími osobami. Jedinou zásadní odlišností hotelových prostorů je to, že jsou vybaveny vynikajícími uměleckými díly a designovým nábytkem, které u hostů vytváří pocit luxusu a pohodlí (Interní informace o hotelu The Emblem Hotel Prague, 2023).

V hotelu jsou také vypracovány určité zásady, kterým musí následovat všichni zaměstnanci hotelu. V první řadě je to spokojenost hostů, a to nejen v rámci pobytu, ale také před zájezdem a po odjezdu. To znamená, že hosté musí být předem ujištěni v tom, že jim The Emblem Hotel Prague poskytne očekávaný úroveň servisu. Spolu s tím musí stejný pocit zachovat i po ukončení pobytu, aby se chtěli znovu vrátit. Dále jde o individuální přístup ke každému hostovi, odpovědnost a snahu o dokonalost. Jednání zaměstnanců, kteří zastupují hotel The Emblem před hosty, má být poctivé a svědomité, komunikace musí být otevřená a příjemná (Interní informace o hotelu The Emblem Hotel Prague, 2023).

4.4 Obchodní strategie hotelu

Pro lepší pochopení obchodní strategie hotelu The Emblem Hotel Prague, v této podkapitole jsou probrány dílčí strategie ubytovacího zařízení v klíčových oblastech, jimiž jsou produkt, cena, distribuce a propagace.

4.4.1 Produktová strategie

Základním produktem hotelu The Emblem Hotel Prague jsou ubytovací, stravovací a doplňkové služby. V hotelu je k dispozici celkem 59 pokojů, kde se může současně umístit téměř 100 lidí. Hosté mohou rozlišovat mezi pokoji dvou typů. K prvním patří dvoulůžkové pokoje o velikosti 21-24 m², které mají různou stylizaci interiérů a mají podobu domácí ložnice. Druhou kategorií tvoří luxusní pokoje o velikosti 30-42 m², které jsou navrženy v podobě apartmánů, vyznačují se větším pohodlím a jsou vhodné pro rodinné pobyty. Základní vybavení pokojů je však stejné. Hosté zde mají k dispozici veškeré potřebné vybavení od klimatizace a Wi-Fi až po kávovar, sejf a hygienické potřeby.

Zjevnou výhodou produktové nabídky hotelu je M Lounge, což je relaxační zóna sestávající z několika zón, a to salon, salonek, kuchyňka, herna a kuřácký salonek. V M Lounge se také nachází spa lázně propojené s posilovnou a masážemi. Na terase hotelu se nachází wellness centrum a fitness. Nabídka doplňkových služeb hotelu je velice široká. Zahrnuje například prádelnu a čistírnu, work station, taxi služby, služby chůvy a concierge aj.

Stravování je v hotelu The Emblem zajištěno prostřednictvím hotelové restaurace a baru George Prime Steak. Ráno je pro hosty připraveno kontinentální snídaně formou bufetu, přes den a večer si mohou hosté vybrat z originálního jídelního a nápojového lístku. Specialitami restaurace jsou špičkové hovězí steaky, čerstvé mořské plody, kalifornská vína a umělecky namíchané koktejly.

Pro hosty, kteří jsou účastníky věrnostního programu hotelu, k dispozici jsou další služby. Jimi jsou například využití konferenčních prostorů pro soukromé akce, účast na setkáních s různými místními a zahraničními umělci atd.

4.4.2 Cenová strategie

Ceny za ubytování v hotelu The Emblem se mění v závislosti na několika kritériích. Za prvé, je to sezónnost, která má vliv na využití hotelových kapacit. Pokud jde o top sezónu, ceny hotelových pokojů dosahují největších hodnot, a to zejména na konci prosince až začátku ledna. Oproti tomu mimo sezónu ceny klesají. Aby se dosáhlo alespoň částečné vyváženosti v počtu hotelových hostů, The Emblem Hotel Prague se snaží přizpůsobit ceny na základě vlastních prognóz v mezisezónu.

Za druhé, významným kritériem je typ pokoje, jeho velikost a rozsah poskytovaných služeb. Čím vyšší je kategorie hotelového pokoje, tím je dražší. Celkově by se však dalo poznamenat, že ceny za ubytování v hotelu The Emblem se nachází na stejné úrovni jako u jiných pětihvězdičkových hotelů v Praze. Podrobněji budou cenové aspekty porovnány v následujících podkapitolách práce. V případě, že chce host využít více doplňkových služeb (například, wellness, pronájem konferenční místnosti atd.), cena analogicky poroste.

Průměrná cena hotelového pokoje v The Emblem začíná částkou 220 eur neboli 5 200 Kč. Kontinentální snídaně je obvykle zahrnuto do ceny. Služby wellness počínají částkou 950 Kč na osobu, pronájem vířivky bude hostům stát minimálně 1 000 Kč. Základním principem při stanovení ceny služeb hotelu The Emblem je soulad v poměru ceny a kvality, akceptovatelnost ceny pro hosty a dosažení konkurenční výhody pro hotel.

Je však třeba doplnit, že část svých služeb hotel nabízí nejen pro své hosty, ale i pro širokou veřejnost. Jde zejména o stravovací služby v restauraci, pronájem místností k soukromým oslavám a wellness.

4.4.3 Distribuční strategie

Vzhledem k tomu, že hotelové služby se vyznačují určitými specifiky, jejich distribuce také probíhá specifickým způsobem. Klíčovým distribučním kanálem jsou pro hotel The Emblem webové stránky, které nejen nabízí veškeré potřebné informace o ubytování, ale také umožňují rychlou rezervaci pokoje. Hosté si mohou nastavit data pobytu a počet hostů, zvolí si konkrétní pokoj a předem vybrat doplňkové služby, které budou požadovat po zájezdu (například, parkovací místo, taxi služby atd.). Pro hotel je tento způsob distribuce nejvýhodnějším, protože není třeba platit provizi za zprostředkování služeb, jak tomu je na jiných online rezervačních portálech. Výhodou tohoto distribučního kanálu pro hosty je možnost využít promo kód, získat speciální nabídku nebo další odměnu (například, možnost pozdějšího check-inu či wellness zdarma).

Dalším významným způsobem distribuce je využití online rezervačních platform, především Booking.com. Tento kanál je charakteristický tím, že dělá hotel viditelnějším mezi dalšími ubytovacími jednotkami, což je způsobeno vysokým ratingem The Emblem Hotel Prague mezi jinými pětihvězdičkovými hotely (8,5 z 10 možných bodů). Nicméně za každou rezervaci provedenou přes Booking.com musí hotel vyplácet určitou částku provize.

Přestože jsou ceny za ubytování na online rezervačních platformách a na webových stránkách hotelu téměř stejné, Booking.com dodatečné výhody pro hosty nenabízí.

Menší část rezervací hotelových služeb se provádí prostřednictvím cestovních agentur, které realizují primárně skupinové ubytování. Většinou se jedná o pronájem pokojů pro zaměstnance mezinárodních společností, kteří jsou na služební cestě. Dále také jsou také rodiny s dětmi, které hledají pohodlné ubytování splňující preference všech členů rodiny.

Zmínit je také třeba přímou fyzickou distribuci hotelových služeb, a to v rámci osobní návštěvy hotelu. Často si hosté rezervují budoucí pobyt v hotelu rovnou po odjezdu, protože byli se službami spokojeni nebo protože chtějí mít jistotu v tom, že se budou schopni ubytovat ve stejném pokoji při dalším pobytu v Praze.

4.4.4 Propagační strategie

Propagace služeb hotelu The Emblem se provádí prostřednictvím offline a online komunikačních kanálů. Základním nástrojem zde jsou webové stránky hotelu obsahující veškeré potřebné informace o pobytu pro hosty. Je zde představena nabídka pokojů, seznam vybavení, popis hotelových služeb, jsou uvedeny kontaktní údaje a existuje možnost rychlého provedení rezervace. Na webu je navíc zveřejněn velký počet fotografií, které dovoluují udělat jasný přehled o ubytovacích a stravovacích službách, porovnat pokoje mezi sebou a zhodnotit kvalitu poskytovaného servisu.

Online rezervační platformy, jmenovitě Booking.com, jsou dalším propagačním kanálem, jehož prostřednictvím se zvyšuje povědomí potenciálních hostů o hotelu The Emblem. Přispívá tomu i další mediální články, které jsou zveřejněny na českých a zahraničních portálech jako Prague.eu, KudyZNudy.cz, Telegraph.co.uk, Kayak.com a jiné. Taková mediální propagace zlepšuje image hotelu a pomáhá vyhledat nové hosty. Zmínit je také možné propagaci na sociálních sítích, konkrétně jsou profily hotelu spravovány na Facebooku a Instagramu.

Mezi offline propagační nástroje důležitou roli zaujímá osobní prodej, který provádí obchodní manažeři hotelu. Jejich hlavní činností je oslovování potenciálních zájemců, osobní setkání s nimi a následné uzavření obchodních dohod. Díky tomu hotel láká korporátní zákazníky, z nichž se určitá část zapojuje do věrnostního programu a stává se tak loajální klientelou.

The Emblem Hotel má věrnostní program pro loajální hosty, který za roční poplatek umožňuje členům získat přístup na všechny akce v hotelu, možnost organizovat privátní večírky, účastnit se různých ochutnávek a degustací, ale také možnost chodit do wellness centra a hotelové posilovny (InsideDecor.cz, 2015). Účastníci věrnostního programu se stávají členy Klubu M, který poskytuje řadu výhod pro hosty hotelu. Jimi jsou následující:

- 10 nocí v hotelu, které zahrnují kontinentální snídani,
- vstup do M Lounge a do VIP prostoru nejen pro člena programu, ale i pro 3 hosty,
- poloviční sleva na pronájmy,
- speciální cena 180 eur za noc za další noclehy za ubytování,
- poloviční sleva na pronájem vířivky ve wellness centru,
- speciální cena na denní vstup do wellness centru.

Poplatek za členství činí 2 000 eur čili 55 000 Kč. Nakonec je třeba zmínit PR aktivity, díky nimž může hotel oslovit další zájemce. Jde hlavně o setkání, která se pořádají s účastí uměleckých kurátorů a umělců z galerie Rudolfinum. Dalšími podobnými akcemi jsou kulinářské workshopy a přednášky pořádané pozvanými architekty ze zahraničí.

5 Strategická analýza hotelu The Emblem Hotel Prague

Strategická analýza je nedílnou součástí strategického řízení, která předchází výběru nejvhodnější strategie. Sestává z analýzy vnějšího prostředí, mezoprostředí a vnitřního prostředí, přičemž výsledky těchto analýz jsou následně shrnuty do přehledné SWOT tabulky.

5.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí může být provedena několika metodami, ale nepoužívanější ze všech je PEST analýza, která zohledňuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory prostředí.

- **Politicko-legislativní faktory**

Politická situace v ČR byla v posledních několika letech ovlivněna řadou událostí. Od roku 2021 předsedou české vlády je Petr Fiala, který je zároveň lídrem politické koalice SPOLU. V programovém prohlášení vlády je uvedeno, že se zavazuje udělat Českou republiku konkurenceschopnou v porovnání s dalšími vyspělými zeměmi, zajistit občanům bezpečnou existenci a stále zvyšující se životní úroveň. V oblasti veřejných financí se vláda zaměřuje na podporu podnikání a vytvoření příznivých podmínek pro ty, kteří v zemi vytvářejí pracovní příležitosti a financují chod země (Vláda.cz, 2022). Na základě těchto informací lze daný faktor hodnotit jako pozitivní pro hotel The Emblem.

Další významnou událostí se staly prezidentské volby, které se odehrály v lednu 2023 a v důsledku kterých se prezidentem ČR stal Petr Pavel. Úřadu se ujme v březnu 2023. V jeho programovém prohlášení je uvedeno, že se aktivně zaměří na zahraniční politiku, nezávislou energetiku, která je založena na diverzifikovaném principu a inovativní ekonomiku, která bude mít vyšší přidanou hodnotu (E15.cz, 2023). Budoucí prezident stojí také pro přijetí eura, což by mělo být pro hotel The Emblem výhodou do budoucna, protože velkou část jeho hostů tvoří cizinci.

V oblasti legislativních dokumentů, zákonů a předpisů, které by mohly zásadně ovlivnit činnost hotelu, se zatím změny neplánují. Od 1. ledna 2023 došlo ke zvýšení limitu

pro povinnou registraci k DPH, zvýšení hranice pro paušální daň, zrušení zákona o EET, což nebude mít žádný významný dopad na The Emblem Hotel Prague (Kurzy.cz, 2022).

- **Ekonomické faktory**

Poslední dva roky byla česká ekonomika zasažena různými negativními vlivy. V první řadě se jednalo o pandemii COVID-19 a s ní související opatření, jako dočasné uzavření podniků, hygienická opatření a převedení práce do online u některých profesí. To vše mělo za následek zvýšení státních výdajů, tudíž i schodku státního rozpočtu. Dalším velkým šokem se ukázala válka na Ukrajině, v jejíž důsledku došlo ke snížení globálního hospodářského růstu a růstu inflace, především u cen energií a potravin. Rostoucí inflace zase způsobila růst úrokových sazeb a snížení spotřeby domácností (viz Tabulka 1) (MFČR.cz, 2023).

Tabulka 1 Vybrané makroekonomické ukazatele České republiky v období 2018-2023

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Nominální HDP, miliard Kč	5 411	5 791	5 709	6 109	6 749	7 308
Růst HDP, %	5,9	7,0	-1,4	7,0	10,5	8,3
Míra inflace, %	2,1	2,8	3,2	3,8	15,1	10,4
Míra nezaměstnanosti, %	2,2	2,0	2,6	2,8	2,4	3,2
Objem mezd a platů, %	9,6	7,8	0,1	5,9	9,3	6,7
Měnový kurz CZK/EUR	25,6	25,7	26,4	25,6	24,6	24,2

Zdroj: MFČR.cz, 2023

V tabulce 1 jsou shrnuty vybrané makroekonomické ukazatele týkající se vývoje české ekonomiky v období 2018-2023 (data pro rok 2022 a 2023 jsou zatím jen prognózované). Očekává se, že v roce 2023 nominální HDP poroste, ale růst bude menší v porovnání s rokem 2022. Míra inflace klesne z 15,1 % v roce 2022 na 10,4 % v roce 2023, ovšem zůstane relativní vysoká. Stejně tak i objem mezd a platů vykáže pomalejší růst, což

pro hotel The Emblem znamená snížení kupní síly a možnou ztrátu potenciálních hostů. Podle současných prognóz se česká koruna v roce 2023 posílí vůči euru. Z toho vychází, že zahraniční zákazníci budou nuceni utracet více peněz při konverzi, a to také může mít negativní dopad na hotel.

- **Sociokulturní faktory**

Ze sociálních faktorů, které mohou mít vliv na hotel The Emblem, je třeba zmínit zejména trendy cestovního ruchu. Očekává se, že v letošním roce zůstane cestování důležité pro více než 70 % cestovatelů. Více než polovina turistů se chce vydat na dovolenou mimo civilizaci, tedy především mimo město, což může být pro hotel The Emblem ohrožením. Nicméně je tu i několik pozitivních tendencí v zákaznickém chování cestovatelů. Například, mnozí turisté budou více dbát na poměr ceny a kvality, budou usilovat o to, aby se během pobytu věnovali svému zdraví, chtějí trávit více času s rodinou a chtějí posouvat své hranice pro získání autentických zážitků (Booking.com, 2022). Nabídka služeb The Emblem Hotel Prague splňuje všechny tyto požadavky a je tím pádem připravena na změny vnějšího prostředí.

Jiným sociálním faktorem je uprchlická krize způsobená válkou na Ukrajině, v jejíž důsledky se do České republiky nastěhovalo více než 470 tisíc migrantů. Někteří skupiny hostů se mohou velkého množství uprchlíků obávat či se mohou cítit nepohodlně ve velkoměstech, kde jsou zvykem velký shluk lidí. Zmínit je také nutné vliv konkurence v podobě soukromého pronájmu, který je zastoupen především takovými ubytovacími portály jako AirBnB. Nicméně vzhledem k vysokým požadavkům na kvalitu služeb v hotelu The Emblem, je možné předpokládat, že nebude žádný soukromý apartmán odpovídat hotelovým pokojům. Proto nepříznivý vliv ze strany tohoto faktoru bude nízký.

- **Technologické faktory**

Na hotel The Emblem působí množství technologických změn, které jsou nejvíce evidentní v oblasti počítačových systémů, pokladních systémů a internetových technologií. Vedení hotelu se snaží držet krok s moderními technologiemi. Proto je v něm zařízeno vysoce rychlostní Wi-Fi připojení, rezervace a platby je možné provádět online. Vybavení pokojů umožňuje snadné nastavení klimatizace a využití pokojových služeb, příslušenství

v koupelně je bezdotykové. V souvislosti s tím, že mnozí zákazníci preferují mobilní zařízení před desktopovými, uživatelské rozhraní webových stránek hotelu a rezervační portál jsou tomu zcela přizpůsobeny. Tím se zajišťuje příjemný zážitek při využití hotelových služeb, který nevyžaduje dodatečné úsilí ze strany hosta.

Navíc The Emblem Hotel Prague věnuje značnou pozornost službám, které souvisí se zdravím hostů. Proto je hotel zabezpečen wellness, spa, masáží, fitness clubem a dalšími prvky, které mohou zlepšit fyzický a duševní stav zákazníků.

5.2 Analýza mezoprostředí

Analýza mezoprostředí je v této práci provedena metodou Porterovy analýzy pěti sil, která zohledňuje vliv na společnost takových faktorů, jako stávající a noví konkurenti, dodavatelé služeb, zákazníci (hosté) a substituty.

- **Rivalita mezi konkurenčními hotely**

Hlavními konkurenty The Emblem Hotel Prague jsou ubytovací jednotky, které poskytují služby stejně vysoké kvality a nachází se v historickém centru Prahy. Zejména se jedná o pětihvězdičkové hotely, které jsou umístěny v Praze 1, mají vlastní restauraci, fitness centrum, masáží, wellness, vířivku a jejich hodnocení na portálu Booking.com převyšuje 8.0 bodu. Těmito konkurenty jsou následující.

The Grand Mark. Hotel je umístěn v centru města na ulici Hybernská a nabízí několik typů apartmán: Grand Deluxe, Superior pokoje, Executive a Duplex apartmá, rodinná apartmá, Bohemia apartmá a prezidentské apartmá. V hotelové restauraci Le Grill se podává sezónní a dezertní menu, restauraci také pravidelně navštěvují přední světoví šéfi kuchaři. Díky velké zahradě s terasou se prostory hotelu a restaurace často využívají pro provedení svateb a soukromých oslav. Na webových stránkách je také zveřejněn poměrně velký počet výhodných nabídek, jako třeba dárkové vouchery či snídaně zdarma (GrandMark.cz, 2023).

Hotel Paris. Tento hotel byl otevřen v roce 1904 v novogotické budově v centru Starého města. Nabízí 86 luxusních apartmánů a pokojů, které jsou zřízeny v secesním stylu a mají vynikající výhled na město. V hotelu je bar a restaurace Tony's Café & Bar, kde se podávají koktejly inspirované 30. lety minulého století. Vedle základních ubytovacích a

stravovacích služeb, hotel nabízí služby wellness & spa centra, masáže, transfer, parkování, concierge a možnost ubytování s domácími mazlíčky. K dispozici jsou též různé výhodné nabídky na ubytování (například, 15procentní sleva na tři noci) (Hotel-Paris.cz, 2023).

Hotel Republika & Suites. Nově otevřený hotel nabízí 17 designových apartmánů, možnost ochutnávky moderního a zdravého menu v hotelové restauraci, místo k posezení v hotelové kavárně a také služby wellness, fitness centra a spa. Hosté zde mohou využít řadu nabídek, jako třeba sleva 10 % při nevratné platbě, slevu na pokoj na dvě noci se snídaní, letištní transfer za výhodnou sumu atd. (HotelRepublika.cz, 2023).

NH Collection Prague Carlo IV. Hotel nabízí moderně zařízené pokoje typu Superior a Premium, ale také luxusní prezidentské apartmá. V hotelové restauraci 1890 Restaurant & Bar se denně podává snídaně formou bufetu, na oběd a večeři si mohou hosté vybrat mezi zdravými místními a mezinárodními pokrmy. Navštívit je také možné hotelový bar Vault, který nabízí široký výběr koktejlů a lihovin. Díky své poloze a kapacitě se hotel též vyznačuje možností pořádání konferencí a společných setkání (NHCollectionPragueCarloIV.com, 2023).

Jak je patrné z těchto informací, nabídka služeb a cenová politika konkurenčních hotelů je velice podobná The Emblem Hotel Prague. Navíc hotely The Grand Mark, Hotel Paris a Hotel Republika & Suites jsou atraktivní pro hosty tím, že nabízí několik typů voucherů a dárkové poukázky, které zvyšují zájem o pobyt. Na základě toho by se dalo vyhodnotit vyjednávací sílu stávajících konkurentů jako vysokou.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Otevření pětihvězdičkového hotelu, který by mohl nabídnout hostům ubytovací, stravovací a doplňkové služby ve stejné kvalitě, jako hotel The Emblem, vyžaduje velké finanční náklady a investice. Vedle toho je zapotřebí zprovoznit hotel alespoň v průběhu několika let, aby došlo ke sladění vnitřních procesů a formování jeho dobrého image. Hotel také má mít výhodnou lokaci v historickém centru města, která zajistí jeho konkurenceschopnost. Navíc by se měl nový hotel něčím odlišovat od stávajících konkurentů, aby bylo možné dosáhnout stabilních tržeb a postupně vrátit investované prostředky. S ohledem na tyto faktory lze považovat pravděpodobnost vstupu na trh nových konkurentů za nízkou.

- **Vyjednávací pozice dodavatelů**

Hlavními dodavateli v hotelu The Emblem jsou pronajímatelé hotelové budovy a poskytovatelé energií, kteří mohou zvýšit ceny v souvislosti s rostoucí inflací. Designové vybavení a nábytek jsou provedeny na zakázku, takže v případě potřeby se může hotel znovu obrátit na výrobce. Ostatní zboží, technika a produkty, které jsou potřebné pro normální chod podniku, je možné zajistit s pomocí různých dodavatelů a není to pro hotel nějakou náročnou záležitostí. Vliv ze strany dodavatelů je pro hotel The Emblem tedy nepatrný.

- **Hrozba substitučních produktů**

Substitutem ubytování v hotelu The Emblem je ubytování v hotelech nižších kategorií, primárně v čtyřhvězdičkových hotelech, které nabízí služby stejně vysoké kvality, ale v menším rozsahu. Nejčastěji v takových hotelech nejsou spa, masáže a vířivka, ale k dispozici je wellness a fitness centrum za příplatek. Ve stejné lokalitě mohou hosté nalézt tříhvězdičkové hotely, které budou značně levnější oproti hotelu The Emblem. Dalším substitutem je soukromé ubytování a ubytování v penzionech, stejně jako ubytování v pětihvězdičkových hotelech ve vzdálenějších částech města. Stravování v hotelové restauraci a bar je také možné nahradit výběrem z velkého počtu pražských podniků. Negativní dopad ze strany substitutů je vysoký.

- **Vyjednávací pozice kupujících**

Hosté The Emblem rozhodují o svém pobytu v hotelu, takže zde hrají důležitou roli. Hodnotí především poměr ceny a kvality ubytovacích, stravovacích a doplňkových služeb. Jejich preference a požadavky jsou základem pro změnu hotelové nabídky. Přestože cenu ubytování stanovuje hotel, hosté mohou ovlivnit kvalitu služeb, protože nechávají recenze na svůj pobyt a tím formují hotelový image. Navíc hotelovými hosty jsou různé typy cestovatele a ke každému z nich musí hotel najít individuální přístup. Vliv zákazníků na činnost hotelu The Emblem je vysoký.

5.3 Analýza vnitřního prostředí

V této práci je analýza vnitřního prostředí hotelu The Emblem provedena metodou VRIO analýzy, která se zaměřuje na fyzické, lidské, finanční a nehmotné zdroje.

Fyzickými zdroji je historická budova hotelu, která se nachází v centru Starého města. Dále je to vybavení hotelu a nábytek, který je poskytnut moderními umělci a uměleckými studii z České republiky a zahraničí. Navíc je hotel vybaven uměleckými obrazy, které formují jeho unikátní styl. Za samostatný prvek lze označit M Lounge, tedy relaxační zónu pro hosty rozdělenou na několik tematických místností. Tyto prostory lze považovat za trvalou konkurenční výhodu The Emblem, protože žádný z její konkurentů podobné místnosti k posezení a odpočinku nenabízí.

Lidskými zdroji jsou zaměstnanci The Emblem, kteří poskytují hotelové služby a kteří jsou zároveň odpovědní za to, aby tyto služby odpovídaly stanoveným standardům kvality. Vyšší vedení, které odpovídá za strategický rozvoj hotelu, klade velké požadavky na zkušenosti a dovednosti personálu, protože si uvědomuje hodnotu svých pracovníků. Zaměstnanci The Emblem Hotel jako odměnu dostávají mzdy a prémie, ale také řadu zaměstnaneckých benefitů (Interní informace o hotelu The Emblem Hotel, 2023). Lidské zdroje představují dočasnou konkurenční výhodu.

Finanční zdroje hotelu je možné vyhodnotit na základě účetní závěrky. Podle dat aktuálních k 31. prosinci 2021 stoupla oběžná aktiva, zvýšily se krátkodobé pohledávky a závazky. Výsledek hospodaření byl kladný oproti předchozímu účetnímu období a hotel vygeneroval zisk ve výši 1,052 milionu Kč. Finanční vitalita hotelu je tedy dobrá, ale nemůže být považována za konkurenční výhodu.

Nehmotnými zdroji The Emblem jsou především hotelová licence, goodwill a know-how. Dále sem patří seznam osvědčených dodavatelů, partnerů a stálých hostů, kteří se loajálně vztahují k hotelu. The Emblem ví, jak lze uspokojit požadavky svých hostů, aby se z jejich pobytu vytvořil skutečný zážitek. Tento prvek je proto možné považovat za trvalou výhodu.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza se používá k vyhodnocení výsledků analýzy vnějšího prostředí, mezoprostředí a vnitřního prostředí. V následující tabulce jsou uvedeny klíčové faktory působící na hotel z vnějšího prostředí a také prvky vnitřního prostředí, které jsou buď silnými nebo slabými stránkami The Emblem.

Tabulka 2 SWOT analýza hotelu The Emblem

<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Příznivé politické klima v ČR - Trendy v cestovním ruchu pro rok 2023 se shodují se strategickým zaměřením hotelu - Důraz na služby související se zdravím hotelových hostů - Hrozba vstupu na trh nových konkurentů je nepatrná 	<p style="text-align: center;">Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Snížení kupní síly hostů v důsledku vysoké inflace a málo rostoucích mezd - Nevýhodný měnový kurz dělá služby hotelu dražšími pro cizince - Uprchlická krize může snížit zájem turistů o ubytování v Praze - Hlavní konkurenti The Emblem disponují několika konkurenčními výhodami - Na trhu existuje velké množství substitutů ubytování v 5hvězdičkovém hotelu - Hosté mají rozhodující vliv na image a úspěch hotelu na trhu
<p style="text-align: center;">Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hotel je vybaven designerským nábytkem a unikátními uměleckými obrazy českých a zahraničních umělců - V hotelu je k dispozici jedinečná relaxační zóna M Lounge - Vedení hotelu klade důraz na zkušenosti a dovednosti personálu, protože představuje zvláštní hodnotu pro The Emblem - Hotel ví, jak uspokojit požadavky svých stálých hostů 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finanční stav nepředstavuje konkurenční výhodu hotelu - V nabídce hotelu nejsou dárkové poukazy ani další výhody, které by mohly přilákat nové zájemce

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 2 ukazuje, že počet hrozeb, se kterými se může hotel The Emblem potýkat v roce 2023, výrazně převyšuje počet příležitostí na trhu. Je nutné brát v úvahu zejména nižší solventnost obyvatel kvůli zvýšení cen energií a potravin, tudíž i poklesu kupní síly. Dále také může klesnout podíl hostů ze zahraničí kvůli nevýhodnému měnovému kurzu a s ohledem na velký počet substitutů na trhu ubytování. Pro boj s těmito hrozbami může hotel využít příležitosti vnějšího prostředí a silné stránky. Navíc je také vhodné eliminovat slabé stránky The Emblem. Například, nabídnout hostům poukazy s výhodnými nabídkami nebo vymyslet jiný nástroj na podporu prodeje.

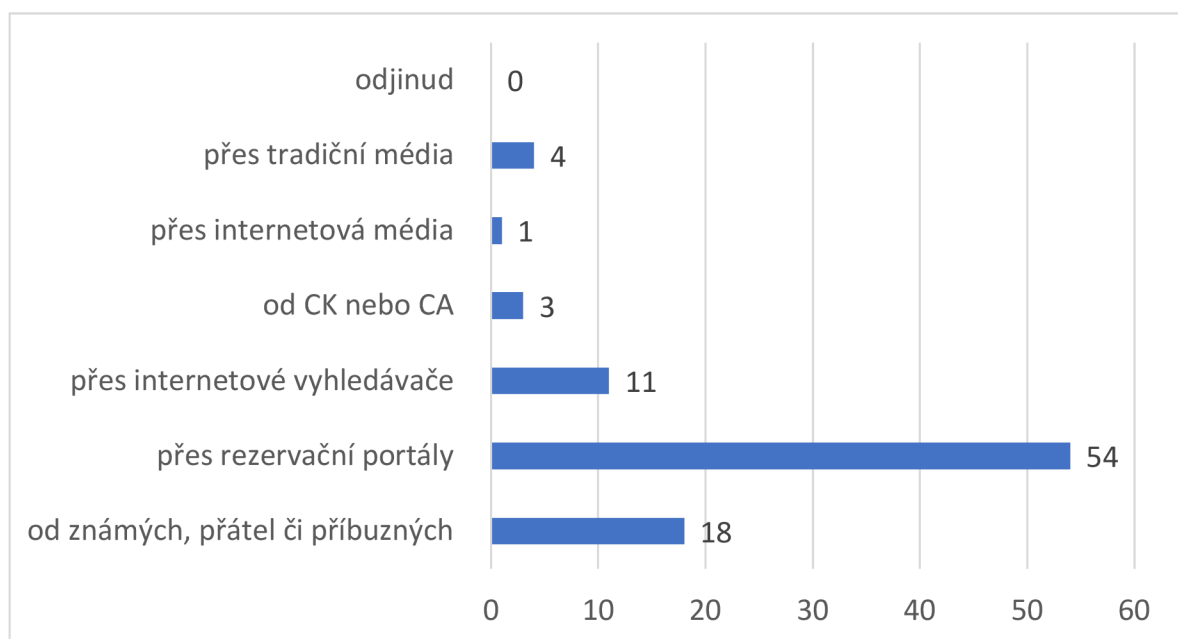
6 Vlastní výzkum

Tato podkapitola práce uvádí výsledky dotazníkového šetření provedeného s účastí hostů vybraného hotelu The Emblem. Cílem daného výzkumu je zjistit, do jaké míry jsou hosté spokojeni s jednotlivými hotelovými službami a jaké z nich vyžadují zlepšení.

6.1 Dotazníkové šetření s cílovou kategorií zákazníků

Dotazování se účastnilo celkem 93 respondentů, ale 2 dotazníky nakonec byly vyřazeny kvůli nesprávnému vyplnění. Dále jsou v práci uvedeny odpovědi na otázky doplněné autorskými komentáři.

Graf 1 Zdroj získání informací o hotelu The Emblem Hotel Prague



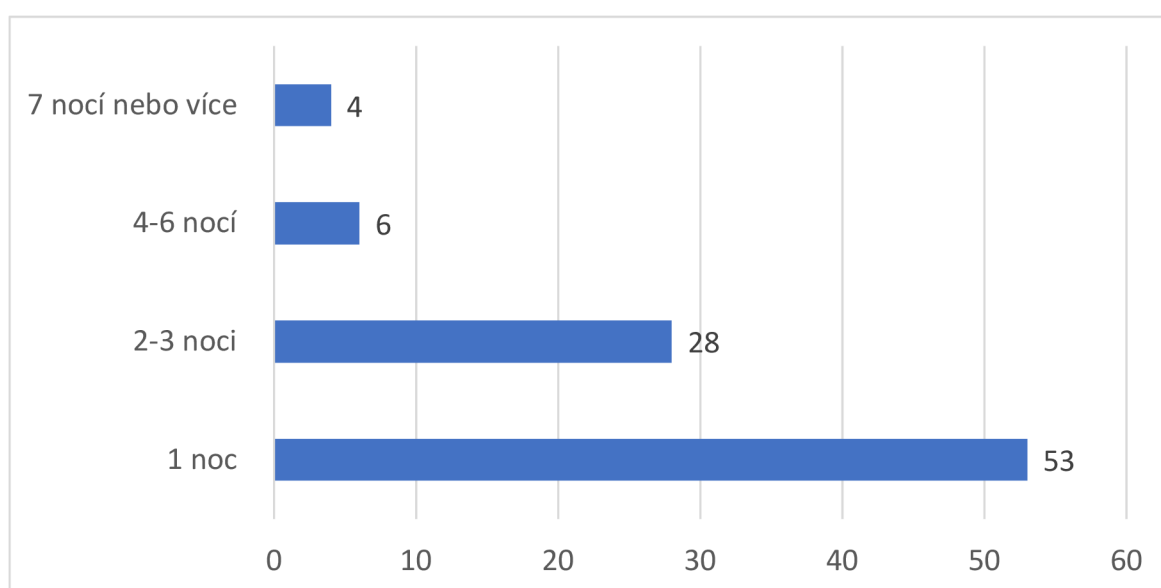
Zdroj: vlastní zpracování

V první otázce bylo zkoumáno, odkud se hosté dozvěděli o hotelu The Emblem. Tyto informace mohou napomoci vedení posílit ten komunikační kanál, přes který mohou být osloveni potenciální zájemci o ubytování v pětihvězdičkovém hotelu. Z grafu 1 plyne, že nejpopulárnějším zdrojem informací se ukázaly rezervační portály, jako například Booking.com. Danou variantu zvolilo 54 osob neboli 59 % respondentů. Lze to odůvodnit

vysokým ratingem hotelu The Emblem na těchto webových stránkách, což udržuje hotel na předních pozicích při hledání ubytování.

Dalším kanálem, přes které se šíří informace o hotelu, jsou známí, přátelé a příbuzní hostů (18 osob, 20 %). Zmínit je také třeba internetové vyhledávače, které si zvolilo 11 osob (12 %). Zde mělo pravděpodobně rozhodující roli to, že se hotel dost snadno vyhledává při hledání pětihvězdičkových hotelů v Praze. Jen zřídka lidé naráží na hotel přes tradiční či internetová média, případně také přes CK nebo CA.

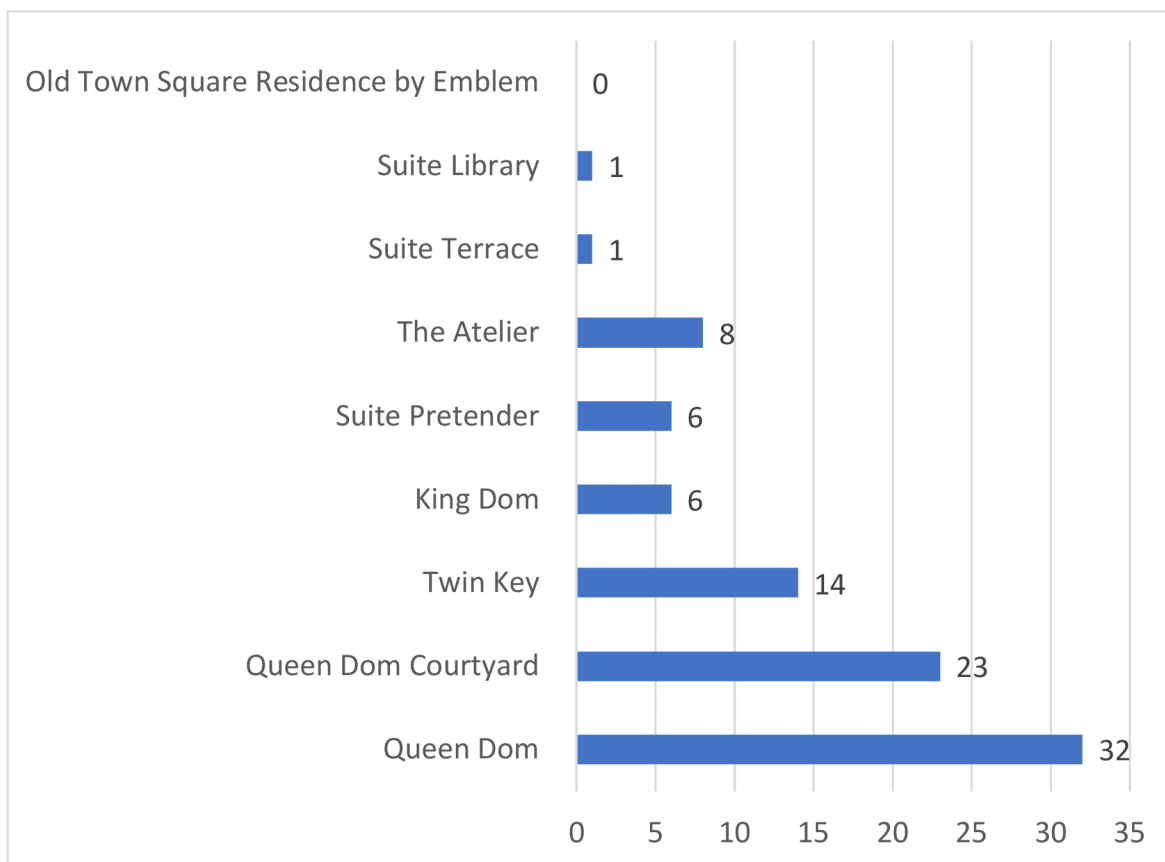
Graf 2 Délka pobytu v hotelu The Emblem Hotel Prague



Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka se zaměřila na to, jak dlouho hosté zpravidla pobývají v hotelu The Emblem. Předpokládalo se, že vzhledem k vysoké ceně ubytování nejčastěji bude zvolena varianta „1 noc“. Tyto předpoklady se nakonec potvrdily, což je vidět z grafu 2. Celkem 58 % respondentů zůstalo v hotelu na jednu noc, 31 % zde strávilo 2-3 noci. Pouze 6 osob bydlely v hotelu The Emblem 4-6 nocí a 4 osoby zde byly v průběhu týdnu nebo více. To označuje, že největší zájem mají hosté o ubytování v rámci jedné noci. Pokud chce vedení hotelu, aby v něm hosté zůstávali déle, musí k tomu aplikovat určité propagační nabídky.

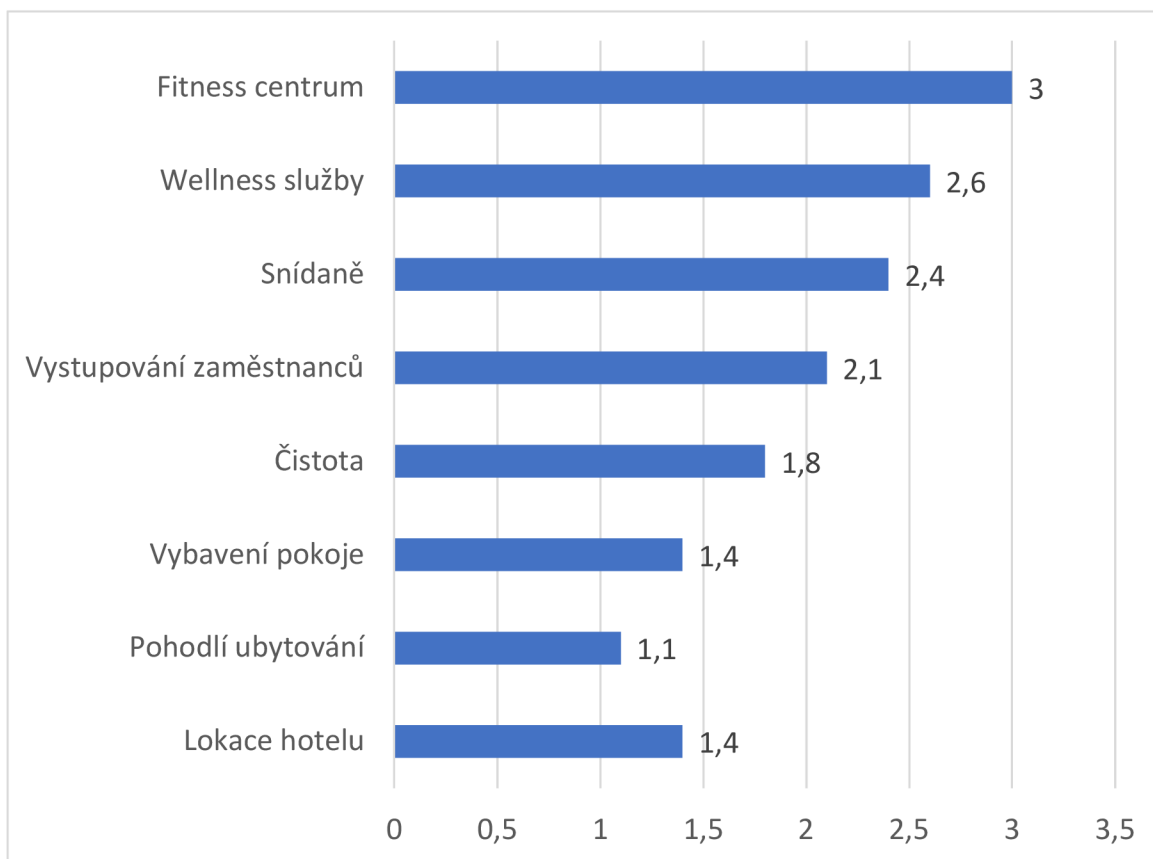
Graf 3 Délka pobytu v hotelu The Emblem Hotel Prague



Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetí otázce měli dotázaní hosté odpovědět na otázku o tom, jaký typ pokoje si při ubytování vybrali. Z grafu 3 vychází, že nejčastěji zvolenými jsou pokoj typu Queen Dom (32 osob, 35 %) a Queen Dom Courtyard (23 osob, 25 %). Jsou to pokoje, které patří do nižší cenové kategorie v nabídce hotelu, ale které nabízí téměř stejně vysoký úroveň pohodlí jako jiné pokoje. Zmínit je také třeba, že hosté, kteří se v hotelu ubytovali po dobu 4 a více nocí, vybrali si právě tyto pokoje. Poptávka po jiných typech pokojů, jako Twin Key, The Atelier, Suite Pretender a King Dom, ovšem je také velká. Nejméně často se hosté ubytují v pokoji typu Suite Library a Suite Terrace, což lze vysvětlit jejich specifickým interiérem a vyšší cenou.

Graf 4 Hodnocení hotelových prvků

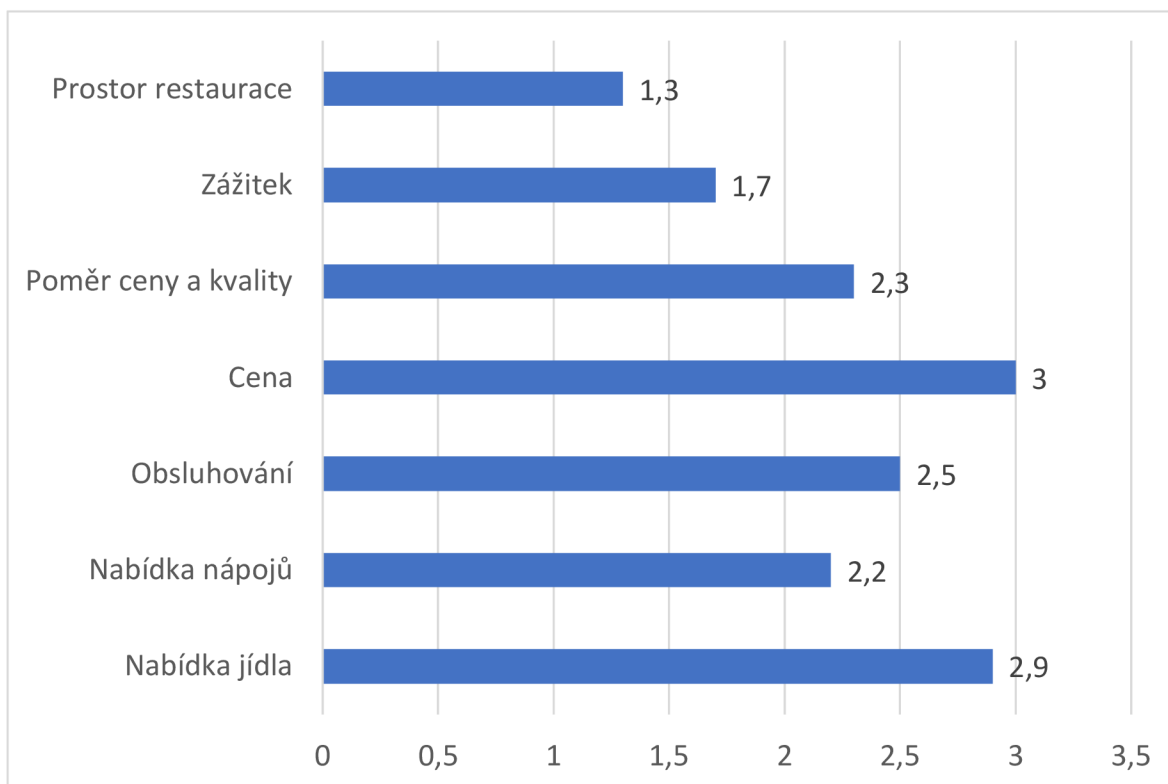


Zdroj: vlastní zpracování

V následující otázce měli respondenti ohodnotit vybrané prvky, které se týkají jejich pobytu v hotelu The Emblem, a to prostřednictvím bodové škály. Pro lepší orientaci dotázaných označoval 1 bod nejlepší hodnocení prvku a 5 bodů nejhorší hodnocení. Předložené varianty odpovědí se vztahovaly primárně k ubytovacím, ale také doplňkovým službám. Graf 4 ukazuje, že nejlépe hosté vyhodnotili pohodlí ubytování, které dostalo sumárně 1,1 bodu. Téměř stejně dobře bylo oceněno vybavení pokojů a lokace hotelu (1,4 bodu). Čistota hotelových prostorů by mohla být podle některých respondentů lepší, a proto její výsledné hodnocení se pohybuje kolem 1,8 bodu. To stejné se týká vystupování zaměstnanců (2,1 bodu).

Obecně klade vedení hotelu velké nároky na své zaměstnance a kvalitu poskytovaných služeb. Proto je možné považovat všechny prvky, které dostaly hodnocení vyšší než 2 body, za ty, které vyžadují zlepšení. Jsou to snídaně, wellness služby a fitness centrum. Zejména sportovní služby by měly být zřejmě vylepšeny.

Graf 5 Hodnocení restaurace George Prime Steak



Zdroj: vlastní zpracování

Na pátou otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří alespoň jednou navštívili hotelovou restauraci George Prime Steak. Podle stejného principu bodové škály se zde hodnotily různé prvky týkající se zážitku z návštěvy. Z informací umístěných na grafu 5 je patrné, že obzvláště dobře byl vyhodnocen prostor restaurace (1,3 bodu) a celkový zážitek (1,7 bodu). Nicméně s dalšími prvky byli respondenti mnohem méně spokojeni. Nejhůře hosté ohodnotili cenu (3 z 5 bodů) a nabídku jídla (2,9 bodů). Je možné předpokládat, že jim ceny připadaly příliš vysokými, zatímco nabídka jídla byla relativně omezená. Zde je však třeba upřesnit, že omezenost nabídky je způsobena zaměřením restaurace na vlastní speciality, které se podávají za vyšší než v okolních restauracích ceny. Zlepšení podle hostů také vyžaduje obsluhování.

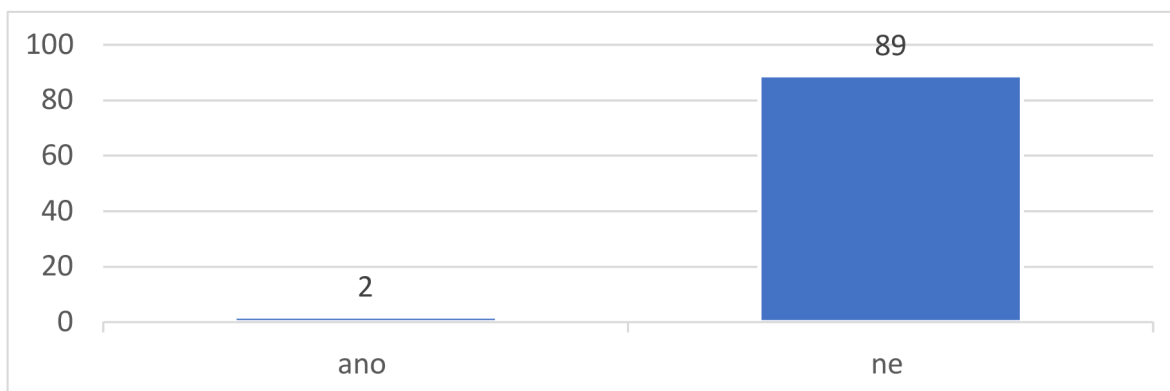
Graf 6 Zájem o poukazy v nabídce The Emblem Hotel Prague



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka zjišťovala, zda se hoteloví hosté alespoň někdy zajímali o poukazy v nabídce The Emblem Hotel Prague. Graf 6 poukazuje na to, že 60 % respondentů zájem nemá. Nicméně 28 dotázaných čili 31 % respondentů poznamenalo, že se o poukazy zajímali, ale zatím si je nekupovali. Jsou to tedy osoby, které mohou vystoupit jako ambasadory hotelu a přilákat do něj další hosty. Pozoruhodné je, že 6 osob (7 %) poukazy již kupovalo pro dárek a 2 zbývající osoby právě poukaz využily k ubytování v hotelu. Celkově je však možné mluvit o tom, že existuje skupina hostů, která se o poukazy bude stále zajímat a na základě toho bude plánovat své ubytování v hotelu.

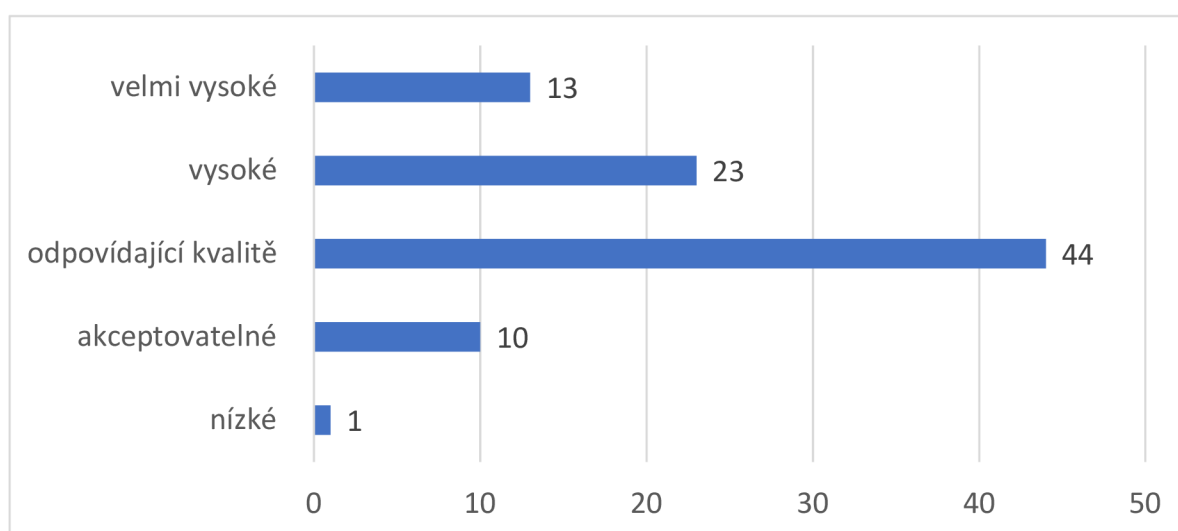
Graf 7 Členství ve věrnostním programu The Emblem Hotel Prague



Zdroj: vlastní zpracování

Věrnostní program The Emblem je specifickou službou hotelu, prostřednictvím které mohou hosté projevít svou loajalitu k hotelu a zpětně za to získat určité výhody. Poplatek za takové členství je však poměrně vysoký, což je hlavní důvod, proč není vystaven velké poptávce ze strany hostů. V sedmé otázce provedeného dotazování bylo zkoumáno, zda je někdo z respondentů členem věrnostního programu The Emblem. Jak bylo možné předpokládat, kladně na otázku odpovědělo pouze 2 % respondentů, tj. 2 osoby. Jsou to také osoby, které se naposledy ubytovaly v hotelu na 2-3 noci. Lze hovořit o tom, že členství ve věrnostním programu je výhodné hlavně pro ty, co se potřebují často ubytovávat v hotelu The Emblem nebo zde zůstávají zřídka, ale na delší dobu.

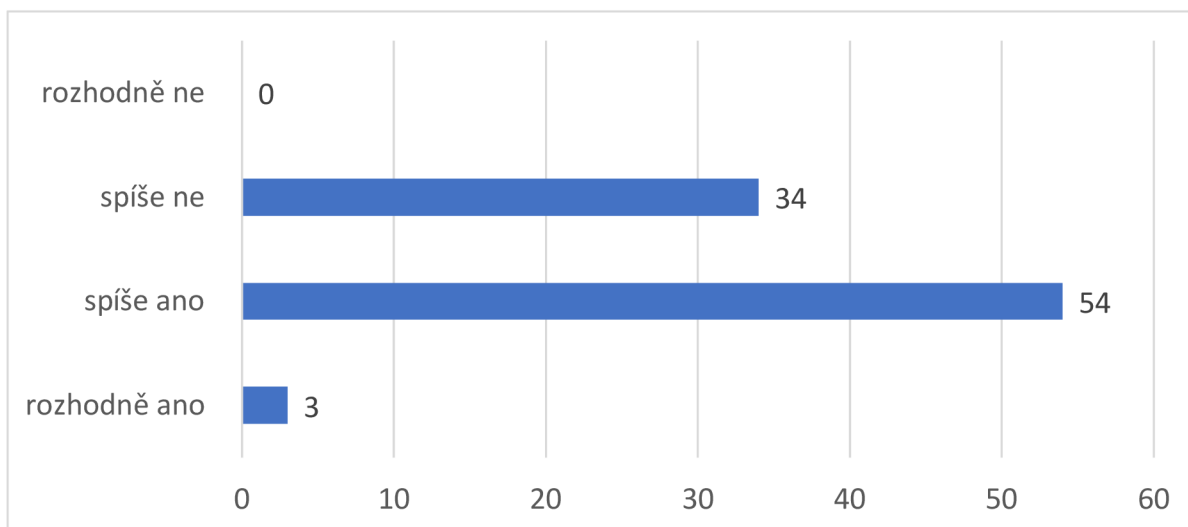
Graf 8 Hodnocení ceny hotelových služeb



Zdroj: vlastní zpracování

V osmé otázce bylo zkoumáno, jak vnímají hosté ceny ubytování v hotelu The Emblem. Z grafu 8 vychází, že podle 48 % respondentů (44 osob) cena ubytovacích služeb odpovídá nabízené kvalitě. To znamená, že tito hosté jsou spokojeni s poměrem ceny a kvality v hotelu. Nicméně 23 oslovených osob (25 %) považuje ceny ubytování za vysoké. Stejně tak 13 jiných respondentů (14 %) je vnímá jako velmi vysoké. Celkem je tak možné hovořit o tom, že pro 46 oslovených hostů, tedy polovinu respondentů, je ubytování v hotelu The Emblem zážitkem, za který je nutné vynaložit značnou finanční částku. Jen 10 osob uvedlo, že je cena ubytování v hotelu akceptovatelná a pro jednu osobu dokonce i nízká.

Graf 9 Ubytování v hotelu The Emblem Hotel Prague při poskytnutí slevy

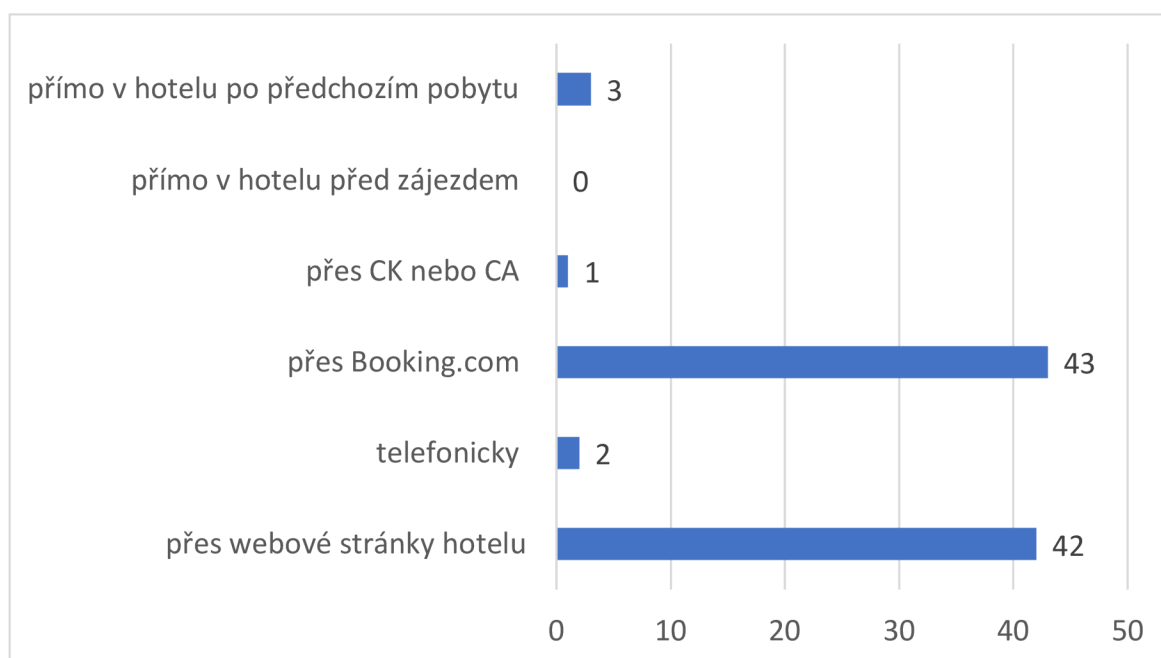


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se snažila zjistit, zda by rozhodli hosté o delším pobytu v hotelu The Emblem, pokud by jim byla nabídnuta sleva na ubytování. Kladně na tuto otázku odpovědělo celkem 57 respondentů neboli 63 %, i když pouze 3 osoby si vybraly odpověď „rozhodně ano“. Zbytek dotázaných uvedl, že by pravděpodobně délku ubytování nezměnil. Zajímavé je, že záporně na otázku odpověděli z větší části ti respondenti, kteří v předchozí otázce označili ceny ubytování v hotelu jako vysoké.

Desátá otázka zacílila na distribuci hotelových služeb. Ptalo se v ní na to, jak si hosté zařídili ubytování v hotelu The Emblem. Odpovědi jsou zobrazeny na grafu 10. Z nich vychází rozdělení na dvě hlavní skupiny. Jsou to hlavně hosté, kteří vytvořili rezervaci přes portál Booking.com, a hosté, kteří k tomu použili přímo webové stránky hotelu The Emblem. Předpokládá se, že rezervační služby ubytovacích portálů využívají primárně ti, kteří se v hotelu ubytují poprvé a mohou si tak zvolit nejlepší hotel z hlediska vlastních preferencí. Oproti tomu webové stránky hotelu používá pro rezervaci ta část hostů, která je ve svém výběru hotelu již ujištěna.

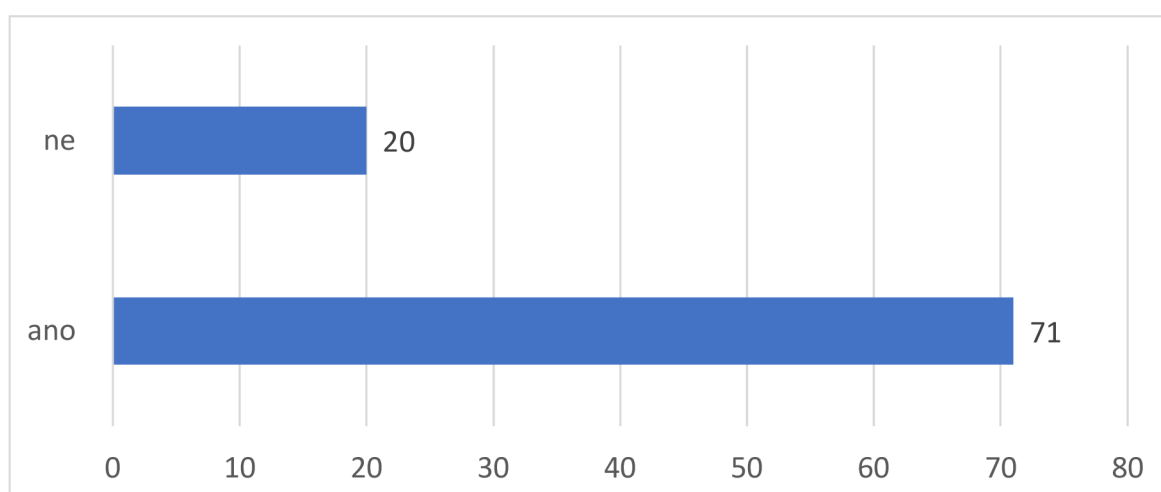
Graf 10 Způsob provedení rezervace ubytování v hotelu The Emblem Hotel Prague



Zdroj: vlastní zpracování

Zjevně malý počet dotázaných pro vyřízení ubytování využívá jiné komunikační kanály. Pouze jedna osoba uvedla, že jí ubytování zajistila CK nebo CA. Dvě osoby provedly rezervaci telefonicky a tři osoby si pokoj rezervovaly přímo v hotelu po předchozím pobytu.

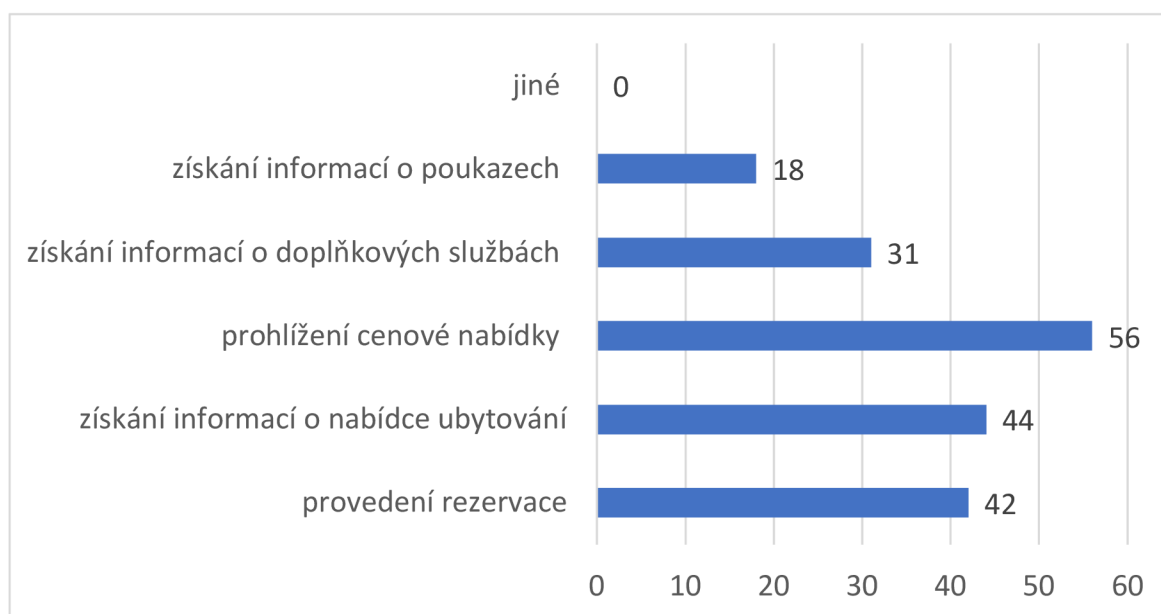
Graf 11 Návštěva webových stránek The Emblem *Hotel Prague*



Zdroj: vlastní zpracování

Několik dalších otázek v dotazníku byly zaměřeny na využití propagačních kanálů a jejich účinnost. V jedenácté otázce bylo zjišťováno, zda hosté někdy navštívili webové stránky hotelu The Emblem. Z grafu 11 vyplývá, že alespoň jednou web hotelu navštívilo 71 respondentů (78 %), což lze považovat za vysoký ukazatel.

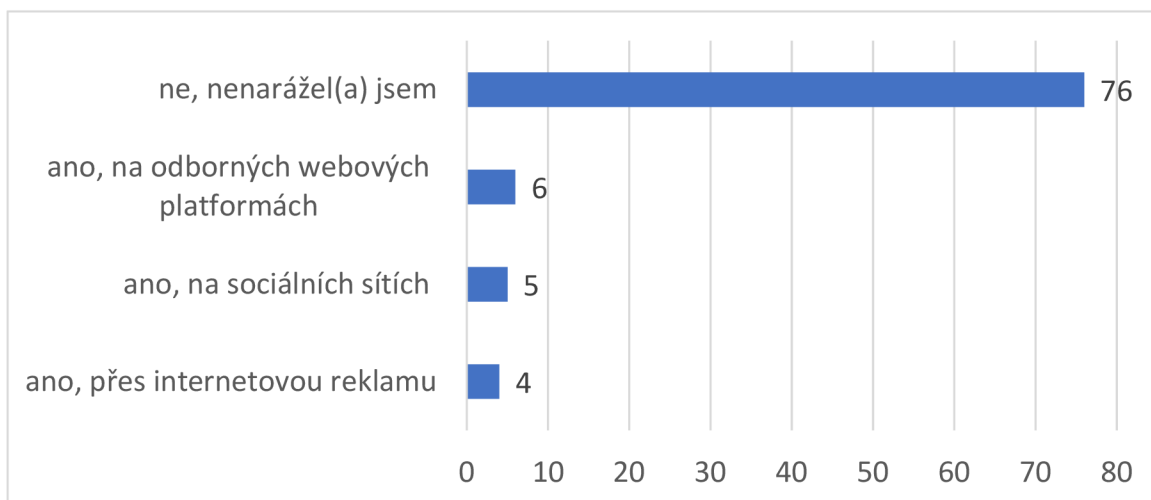
Graf 12 Účel návštěvy webových stránek



Zdroj: vlastní zpracování

Dvanáctá otázka navazovala na předchozí a zkoumala, jaký byl hlavní účel návštěvy webových stránek hotelu. Zjistilo se, že 56 dotázaných (62 %) web navštívilo pro prohlížení cenových nabídek (viz Graf 12). Dále 44 osob (48 %) na webových stránkách hledalo informace o nabídce ubytování. Skoro stejný počet zaměstnanců, a konkrétně 42 osob, web navštívili pro provedení rezervace. Pro 31 osob (34 %) také bylo důležité získat informace o doplňkových službách a 18 osob (20 %) zde hledalo informace o poukazech. Celkově tedy vychází, že uživatelé navštěvují webové stránky hlavně pro provedení rezervací nebo získání informací o ubytovacích, stravovacích či doplňkových službách, které nelze nalézt na rezervačních platformách typu Booking.

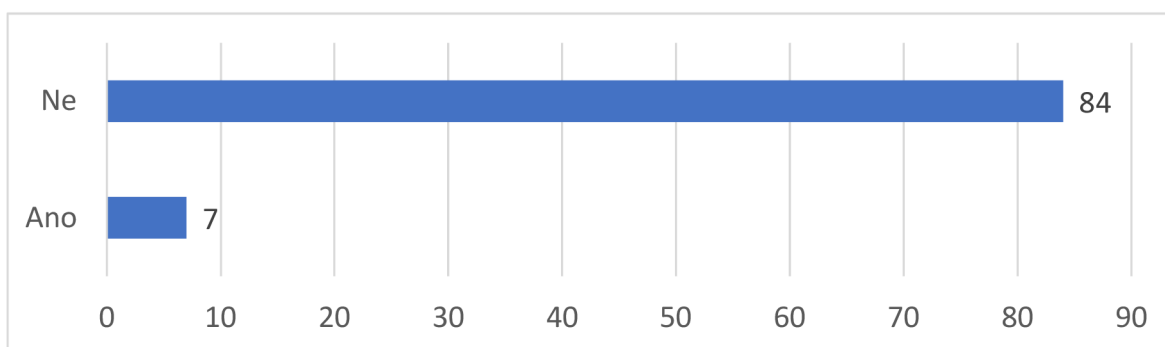
Graf 13 Informace o hotelu The Emblem Hotel Prague v médiích



Zdroj: vlastní zpracování

V následující otázce bylo zkoumáno, zda respondenti někdy naráželi na informace o hotelu v médiích. Cílem otázky bylo odhalit, zda pomáhá mediální podpora hotelu při oslovení potenciálních hostů. Zjistilo se, že na takové informace narážel jen malý počet respondentů, celkově 15 osob (17 %). Byly to odborné webové platformy, ale také sociální sítě a internetová reklama. Nicméně 76 osob, tedy 83 % dotázaných na otázku odpovědělo záporně.

Graf 14 Sledování profilu hotelu na sociálních sítích



Zdroj: vlastní zpracování

V poslední otázce bylo odhaleno, kolik lidí sleduje profil hotelu The Emblem na sociálních sítích. Jak je vidět z grafu 14, novinky o hotelu přes sociální sítě odebírá pouze 7

osob (8 %). Může to být vysvětleno jak nezájmem cílového publika, tak i slabou marketingovou propagací obecně.

6.2 Shrnutí výsledků

Dotazování pomohlo odhalit zajímavé informace o tom, jak hosté The Emblem Hotel Prague hodnotí svůj pobyt a jednotlivé služby. Na základě těchto informací je pak možné udělat lepší přehled o tom, jaké prvky obchodní strategie hotelu vyžadují zlepšení. Hlavním zdrojem, přes které se šíří informace o hotelu The Emblem, jsou rezervační portály. Významnou úlohu pro zvýšení povědomí o hotelu ale hrají doporučení známých, přátel a příbuzných. Nejčastěji se hosté ubytují v hotelu na jednu noc, a to v pokojích typu Queen Dom a Queen Dom Courtyard.

Nejlépe hosté hodnotí pohodlí ubytování, vybavení pokojů a lokaci The Emblem umístěného v historickém centru Prahy. Nejméně jsou spokojeni s fitness centrem a wellness službami, ve kterých možná postrádají nějaké vybavení či servis. Určité problematické prvky byly také zaznamenány při hodnocení hotelového restaurace George Prime Steak. Podle oslovených hostů jsou ceny v restauraci vysoké, zatímco nabídka jídla je omezená. Dobře však hodnotí prostor restaurace a celkový zážitek z návštěvy.

Jedním z klíčových zjištění je, že se určitý podíl hostů (cca 40 %) zajímá o poukazy v nabídce The Emblem, které mohou být využity v rámci podpory prodeje a jako podnět k rezervaci. Vedle toho může být poukaz propagován jako dárek, čímž dojde k oslovení potenciálních hostů. Věrnostní program není u většiny hostů v poptávce.

Značný počet dotázaných považuje ceny ubytování za vysoké až velmi vysoké, takže pobyt v hotelu je pro nich jedinečným zážitkem. Tito hosté jsou připraveni v hotelu strávit krátkou dobu, ale sotva si ubytování prodlouží, i za podmínky slevy. Ubytování si polovina hostů zařizuje přes Booking.com, jiná polovina k tomu volí webové stránky hotelu. Je pozoruhodné, že až 78 % respondentů alespoň jednou navštívilo tento web, primárně za účelem hledání informací o službách nebo přímo pro provedení rezervací. To znamená, že slouží jako významný komunikační kanál, který spojuje hosté s novinkami o ubytování v hotelu.

Ostatní propagační nástroje fungují výrazně méně účinně. Převažující část hostů nikdy nenarážela na informace o The Emblem Hotel Prague v médiích a pouze 7 osob sleduje profil hotelu na sociálních sítích.

7 Výsledky a diskuse

V této kapitole jsou vytvořeny návrhy, které mohou zlepšit účinnost obchodní strategie hotelu The Emblem. Na počátku jsou uvedeny definované problémy ve strategii, dále jsou zpracována samotná doporučení.

7.1 Problémy v obchodní strategii hotelu

Pro zhodnocení toho, do jaké míry je účinná obchodní strategie hotelu The Emblem, byla provedena strategická analýza a dotazování se skupinou hostů. Na základě získaných výsledků je možné konstatovat, že obchodní strategie celkem funguje dobře, i když v některých oblastech je zřejmě zapotřebí provést několik zlepšení. Ve své produktové strategii se hotel zaměřuje na poskytování široké nabídky luxusního ubytování a doplňkových služeb. Velká pozornost je věnována specialitám podávaným v hotelové restauraci George Prime Steak. Hosté jsou s těmito prvky velice spokojeni, což vyplynulo z dotazování, kde respondenti nejlépe ohodnotili pohodlí ubytování a vybavení pokojů.

Základem cenové strategie hotelu je dosažení maximálně možné vyváženosti v počtu hotelových hostů v průběhu roku. Mimo sezónu hotel snižuje cenu ubytování nebo nabízí nějaké doplňkové služby v ceně pobytu. Dalším důležitým principem je nabídka takové ceny, která odpovídá kvalitě ubytovacích služeb. Přestože hosté během dotazování uvedli, že jsou s poměrem ceny a kvality spokojeni, pro mnohé respondenty zůstává cena pokojů The Emblem vysokou až velmi vysokou. Kvůli tomu se snižuje pravděpodobnost toho, že kapacity hotelu budou mimo sezónu využity, tudíž i strategie se ukazuje jako neúčinná.

Distribuční strategie je zaměřena na dva hlavní kanály. Prvním jsou webové stránky The Emblem, kde mohou uživatelé vyhledat potřebné informace o pobytu a provést rezervaci. Druhým kanálem je Booking.com, který díky vysokému ratingu dělá hotel viditelnějším mezi jinými pětihvězdičkovými hotely ve městě. Dotazování ukázalo, že téměř všichni oslovení hosté používají hlavně tyto distribuční kanály, což potvrzuje účinnost strategie v dané oblasti.

Propagační strategie je nejméně účinná ze všech, i když je třeba poukázat na to, že webové stránky dobře plní svou marketingovou funkci. Jsou nejen zdrojem potřebných informací o službách v hotelu, ale také platformou, kde lze rovnou provést rezervaci pokoje.

Stejným způsobem fungují rezervační platformy jako Booking.com, které navíc zvyšují povědomí uživatelů o hotelu. Nicméně mediální podpora ze strany českých a zahraničních zpravodajských portálů nefunguje, což vyplynulo z dotazníkového šetření s hosty. Propagaci přes sociální sítě si většina hostů také nevšímá. Co se týká věrnostního programu, zajímá se o něj nepatrný počet hostů, což zjevně souvisí s vysokou cenou členství. Proto by bylo mnohem účinnější individuálně přistupovat k propagaci věrnostního programu.

7.2 Doporučení k posílení obchodní strategie

Z předchozí podkapitoly vyplynuly nedostatky v obchodní strategii hotelu The Emblem. Tyto nedostatky je možné napravit prostřednictvím několika opatření. Nicméně je třeba brát v úvahu vliv vnějšího prostředí na hotel a snažit se využít jeho silných stránek. Analýza provedená v práci ukázala, že se kupní síla obyvatel pravděpodobně bude snižovat. Je možné očekávat pokles hostů ze zahraničí a zesílení konkurence ze strany substitutů a jiných pražských pětihvězdičkových hotelů. Vzhledem k tomu hotel The Emblem by měl udělat důraz na svých silných stránkách, jako designerské vybavení a interiér, jedinečná relaxační zóna a zkušený personál.

Pro eliminování slabých stránek obchodní strategie, tudíž i pro posílení její celkové efektivity, se doporučují následující aktivity.

- Zlepšit wellness služby a fitness centrum

Produktová nabídka hotelu téměř zcela odpovídá očekáváním hostů. Avšak určitý podíl není spokojen s wellness službami a hlavně s fitness centrem. Je možné předpokládat, že zde hosté nenašli potřebné vybavení, případně byl fitness centrum uzavřen v době, kdy ho chtěli hosté navštívit. Ve wellness centru mohlo dojít k omezení volných míst pro návštěvu, což ve výsledku znepríjemnilo hostův celkový zážitek z pobytu. Kvalita těchto služeb by měla být revidována.

- Předložit slevy na ubytování při doporučení přátel nebo při rodinných zájezdech

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že určitá část hostů se o hotelu dozvěděla přes známé nebo přátele. Zároveň s tím se zjistilo, že se hotelové pokoje určené pro 3-4

osoby rezervují méně často. Proto se navrhuje zavést slevové poukazy ve výši 15 %. Poukaz může být poskytnut při doporučení, přičemž slevu obdrží jak host, který provedl doporučení, tak i osoba, které byl hotel doporučen. Podmínkou bude provedení rezervace určitých typů pokojů (Queen Dom a Queen Dom Courtyard) v konkrétním období (mimo sezónu). Slevu na ubytování lze také nabídnout rodinám, a to za podmínky, že se v hotelu ubytují po dobu minimálně dvě noci. Tím se zajistí využití volných kapacit u těch pokojů, které jsou méně poptávané mezi hosty.

- Zdůraznit výhody rezervací přes web hotelu

Webové stránky hotelu jsou klíčovým distribučním a propagačním kanálem pro hotel The Emblem. Využívají ho primárně ti, co se v hotelu již dříve ubytovali a chtějí zde provést rezervaci, případně ti, kteří hledají detailnější informace o službách. Za rezervaci přes web se nevybírají poplatky (jak tomu je na Booking.com) a hotel tak získá přesně tu částku, která je uvedena na stránkách. To znamená, že větší počet rezervací přes webové stránky dovede hotelu snížit náklady, zvýší návštěvnost webu, umožní propagovat další hotelové služby a přeměnit uživatele na loajálnější hosty. Pro to, aby se hosté více zaujali o rezervaci přes webové stránky, je třeba využít nástroje SEO optimalizace, které zvýší pozici hotelu při hledání na internetových vyhledávacích. Dále je také možné nabídnout hostům nějakou doplňkovou službu zdarma, jako například parkování na jednu noc nebo možnost účastnit se přednášky v M Lounge zóně.

- Individuální přístup k propagaci věrnostního programu

Na webu hotelu The Emblem je dobře prezentován věrnostní program, který nabízí možnost ubytovat se v hotelu na 10 nocí a k tomu také vstup do M Lounge zóny, slevu na vířivku a wellness. Nicméně dotazování ukázalo, že zájem o členství ve věrnostním programu je nízký. Pro určitou část hostů je ubytování v hotelu a priori jedinečným a finančně nákladným zážitkem, aniž by se mluvilo o dodatečných nákladech v podobě členského vstupu. Proto se doporučuje využít individuální přístup k propagaci věrnostního programu. Tím se může zabývat obchodní manažer, který bude oslovovat stálé hosty hotelu. Očekává se, že konverze z prodeje tímto způsobem bude vyšší než při běžné propagaci přes webové stránky.

8 Závěr

Posledních několik let se ukázaly jako jedny z nejtěžších pro světový turistický sektor. Nejprve v roce 2020 bylo toto odvětví zasaženo negativním vlivem pandemie COVID-19, která omezila cestování a s ním spojené aktivity. Když se situace v roce 2021 trochu zlepšila, následující uprchlická krize spojená s vojenským konfliktem na Ukrajině v roce 2022 zase negativně ovlivnila oblast cestovního ruchu. Některé podniky poskytující ubytování se potýkaly s velkým tokem migrantů, jiné naopak nemohly své kapacity naplnit kvůli snížení poptávky. Očekávaně největšímu propadu se podrobily hotely, které nebyly schopné změnit svou dlouhodobou strategii nebo se celé situaci nějak přizpůsobit.

Obchodní strategie hraje zásadní roli z hlediska rozvoje každého ubytovacího zařízení. Obzvláště velká je její role pro luxusní ubytování, kde je potřeba dodržovat vysokou kvalitu služeb a zároveň obstát v konkurenci. Tato diplomová práce se věnovala obchodní strategii hotelu The Emblem. Jejím cílem bylo zhodnocení účinnosti této strategie na základě analýzy a dotazování s cílovou skupinou hostů.

Ukázalo se, že obecně funguje strategie dobře. Nicméně některé její prvky by mohly být vylepšeny. Klíčové problémy, které překáží efektivitě strategického řízení, jsou nedostatečná kvalita wellness služeb a služeb fitness centra, absence cenových nástrojů pro řízení hotelových kapacit a také malá návratnost z využití některých propagačních kanálů. I přes tyto nedostatky si hosté na hotelu velice váží jiné prvky. Nejlépe jsou v The Emblem Hotel Prague hodnoceny pohodlí ubytování, vybavení pokojů a lokace.

Součástí práce také byla strategická analýza hotelu, která sestávala z analýzy vnějšího prostředí, mezoprostředí a vnitřního prostředí. Výsledky této analýzy dovolily zjistit, že na obchodní strategii hotelu má vliv několik externích hrozeb. Jimi jsou snížení kupní síly obyvatel, možný pokles zahraničních hostů kvůli nevýhodnému měnovému kurzu a uprchlické krizi, působení konkurence a substitutů i nakonec závislost na hostech.

Celkově lze poznamenat, že současná obchodní strategie hotelu nereaguje na rizika a hrozby plynoucí z vnějšího prostředí. V souvislosti s tím byly v práci předloženy návrhy, jejichž prostřednictvím lze posílit obchodní strategii a eliminovat její slabé stránky. Doporučení se tedy dotýkala změn v produktové, cenové a propagační strategii. Pro hotel bylo navrženo zlepšit služby wellness a fitness centra, nabídnout slevy na ubytování při doporučení přátel nebo při rodinných zájezdech, zdůraznit výhody rezervací přes web hotelu

a také zaměřit se na individuální přístup k propagaci věrnostního programu. Předpokládá se, že při uplatnění všech těchto návrhů bude hotel schopen plně využít kladů své obchodní strategie a dosáhnout tak většího komerčního úspěchu na trhu.

9 Seznam použitých zdrojů

- BERÁNEK, J. 2013. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-46-1.
- BLAHOVÁ, M. 2017. *Strategic framework and model for managing business performance: utilisation of synergies of selected management systems in the global environment*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-922-0.
- BLAŽKOVÁ, M. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOOKING.COM. 2022. Hlavní trendy cestovního ruchu pro rok 2023 podle předpovědi Booking.com, 2022. *Booking.com* [online]. 03-11-2022 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://partner.booking.com/cs/click-magazine/trends-insights/key-takeaways-bookingcoms-2023-travel-predictions>
- ČÁSLAVSKÁ, V. 2015. Hotel Emblem: Ráj v centru Prahy políbený art decem. *InsideDecor.cz* [online]. 10-04-2015 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.insidecor.cz/blog/hotel-emblem-raj-v-centru-prahy-polibeny-art-decem/>
- EMBLEMPRAGUE.COM. 2023. The Emblem Hotel Prague. *Emblemprague.com* [online]. 2023 [cit. 2023-01-27]. Dostupné z: <https://www.emblemprague.com/cs>
- FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M. a S. HÁJEK. 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a L. KOSTROŇ. 2013. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-564-3.
- HOTEL PARIS. 2023. *Hotel-Paris.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.hotel-paris.cz/cs/>
- HOTEL REPUBLIKA. 2023. *HotelRepublika.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.hotelrepublika.cz/cz/>
- JAKUBÍKOVÁ, D. 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

- JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAKUBÍKOVÁ, D., VILDOVÁ, E., JANEČEK, P. a J. TLUČHOŘ. 2019. *Lázeňství: management a marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2461-9.
- JANIŠOVÁ, D., KŘIVÁNEK, M. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0.
- JEŘÁBEK, T., ŠEFČÍK, V. a Z. MÁLEK. 2018. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu III – vybrané kapitoly*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-301-0.
- KARLÍČEK, M. 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KOSTELIJK, E. a K. J. ALSEM. 2020. *Brand positioning: connecting marketing strategy and communications*. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-25019-5.
- KOTLER, Ph. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. 2014. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.
- KURZY.CZ. 2022. Jaké legislativní změny přinese rok 2023?, 2022. *Kurzy.cz* [online]. 29-12-2022 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/689483-jake-legislativni-zmeny-prinese-rok-2023/>
- MACHKOVÁ, H., MACHEK, M. 2021. *Mezinárodní marketing*. 5. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3006-1.
- MAJEROVÁ, V., KOSTELECKÝ, T. a L. SÝKORA. 2011. *Sociální kapitál a rozvoj regionu: příklad Kraje Vysočina*. Praha: Grada. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-4093-5.

- MÁLEK, Z. 2016. *Management kvality a ochrana spotřebitele v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová. ISBN 978-80-87300-80-0.
- MFČR.CZ. 2023. Makroekonomická predikce – leden 2023, 2023. *MFČR.cz* [online]. 26-01-2023 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2023/makroekonomicka-predikce-leden-2023-50123>
- MIJATOV, M., PANTELIC, M., DRAGIN, A., PERIC, M. a S. MARKOVIC. 2018. Application of sustainable development principles in hotel business. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic SASA* [online]. **68**(1), 101-117 [cit. 2022-01-17]. ISSN 0350-7599. Dostupné z: doi:10.2298/IJGI1801101M
- NH Collection Prague Carlo IV. 2023. *NHCollectionPragueCarloIV.com* [online], 2023. [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.nhcollectionpraguecarloiv.com/spolecenske-akce-a-setkani/>
- NOVACKÁ, L., IVANKOVIČ, G. 2015. *Tourism & hospitality: sustainability and responsibility*. Zeleneč: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-061-2.
- ODVÁRKOVÁ, D., SUDOVÁ, K. a A. KANTA. 2023. Generál Petr Pavel: Program, názory a kandidatura na prezidenta 2023. *E15.cz* [online]. 23-01-2023 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.e15.cz/petr-pavel-kandidat-prezident-general-nato-ksc-volebni-program>
- PAGE, S. 2019. *Tourism management*. 6th edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-1-138-39116-1.
- PŘIKRYLOVÁ, J. 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0787-2.
- RILEY, M. 2019. *Managing people in the hospitality industry*. London: Routledge, Taylor & Francis Group. Hospitality essentials series. ISBN 978-1-138-29688-6.
- SMITH, M., PUCZKÓ, L. 2014. *Health, tourism and hospitality: spas, wellness and medical travel*. Second edition. London: Routledge. ISBN 978-0-415-63865-4.
- SPENDER, J. C. 2014. *Business strategy: managing uncertainty, opportunity, and enterprise*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-968654-4.

- SRPOVÁ, J. 2020. *Začínáme podnikat: s případovými studiemi začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2253-0.
- THE EMBLEM HOTEL PRAGUE. 2023. Interní informace o hotelu The Emblem. Platněřská 19, 110 00 Praha.
- THE GRAND MARK PRAGUE. 2023. *GrandMark.cz* [online]. 2023 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.grandmark.cz/cz/#popup>
- THOMPSON, J., SCOTT, J. M. a F. MARTIN. 2020. *Strategic management: awareness and change*. Ninth edition. Hampshire: Cengage. ISBN 978-1-4737-6742-3.
- TITTELBACHOVÁ, Š. 2011. *Turismus a veřejná správa: průniky, dysfunkce, problémy, šance : státní politika turismu České republiky : systémový přístup k řešení problémů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3842-0.
- URBAN, J. 2018. *Strategický management*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-20-9.
- VAŠTÍKOVÁ, M. 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VLÁDA.CZ. 2022. Programové prohlášení vlády. *Vláda.cz* [online]. 07-01-2022 [cit. 2023-02-02]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-193547/>

10 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

Obrázek 1 Organizační struktura středního hotelu	22
Obrázek 2 Organizační struktura velkého hotelu	22

Seznam tabulek

Tabulka 1 Vybrané makroekonomické ukazatele České republiky v období 2018-2023 ...	47
Tabulka 2 SWOT analýza hotelu The Emblem.....	53

Seznam grafů

Graf 1 Zdroj získání informací o hotelu The Emblem Hotel Prague	55
Graf 2 Délka pobytu v hotelu The Emblem Hotel Prague	56
Graf 3 Délka pobytu v hotelu The Emblem Hotel Prague	57
Graf 4 Hodnocení hotelových prvků	58
Graf 5 Hodnocení restaurace George Prime Steak.....	59
Graf 6 Zájem o poukazy v nabídce The Emblem Hotel Prague.....	60
Graf 7 Členství ve věrnostním programu The Emblem Hotel Prague	60
Graf 8 Hodnocení ceny hotelových služeb.....	61
Graf 9 Ubytování v hotelu The Emblem Hotel Prague při poskytnutí slevy	62
Graf 10 Způsob provedení rezervace ubytování v hotelu The Emblem Hotel Prague.....	63
Graf 11 Návštěva webových stránek The Emblem <i>Hotel Prague</i>	63
Graf 12 Účel návštěvy webových stránek.....	64
Graf 13 Informace o hotelu The Emblem Hotel Prague v médiích.....	65
Graf 14 Sledování profilu hotelu na sociálních sítích	65

Příloha 1 Dotazník pro hosty hotelu The Emblem Hotel Prague

1. Odkud jste se dozvěděl(a) o hotelu The Emblem Hotel Prague?
 - od známých, přátel či příbuzných
 - přes rezervační portály
 - přes internetové vyhledávače
 - od CK nebo CA
 - přes internetová média
 - přes tradiční média
 - odjinud (uveďte, prosím _____)
2. Jaká byla délka Vašeho pobytu v hotelu The Emblem Hotel Prague?
 - 1 noc
 - 2–3 noci
 - 4–6 nocí
 - 7 nocí nebo více
3. Pokoj, jakého typu jste si při ubytování vybral(a)?
 - Queen Dom
 - Queen Dom Courtyard
 - Twin Key
 - King Dom
 - Suite Pretender
 - The Atelier
 - Suite Terrace
 - Suite Library
 - Old Town Square Residence by Emblem
4. Ohodnoťte, prosím, vybrané prvky týkající se Vašeho pobytu v hotelu The Emblem Hotel Prague prostřednictvím bodové škály, kde 1 znamená nejlepší hodnocení a 5 znamená nejhorší hodnocení.

Lokace hotelu	1	2	3	4	5
Pohodlí ubytování	1	2	3	4	5
Vybavení pokoje	1	2	3	4	5
Čistota	1	2	3	4	5
Vystupování zaměstnanců	1	2	3	4	5
Snídaně	1	2	3	4	5
Wellness služby	1	2	3	4	5
Fitness centrum	1	2	3	4	5

5. Pokud jste navštívil(a) hotelovou restauraci George Prime Steak, ohodnoťte, prosím, vybrané prvky týkající se vaší návštěvy podle stejného principu.

Nabídka jídla	1	2	3	4	5
Nabídka nápojů	1	2	3	4	5
Obsluhování	1	2	3	4	5
Cena	1	2	3	4	5
Poměr ceny a kvality	1	2	3	4	5
Zážitek	1	2	3	4	5
Prostor restaurace	1	2	3	4	5

6. Zajímal(a) jste se někdy o poukazy v nabídce The Emblem Hotel Prague?

- ano, využil(a) jsem takový poukaz
- ano, poukaz jsem kupoval(a) jako dárek
- ano, ale zatím jsem takový poukaz nekupoval(a)
- ne, nezajímám se o to

7. Jste členem věrnostního programu The Emblem?

- ano
- ne

8. Ceny ubytování v hotelu The Emblem Hotel Prague jsou podle Vás:

- nízké
- akceptovatelné
- odpovídající kvalitě
- vysoké
- velmi vysoké

9. Rozhodl(a) byste o delší pobyt v hotelu The Emblem Hotel Prague, pokud by Vám byla nabídnuta sleva na ubytování?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

10. Ubytování v hotelu The Emblem Hotel Prague jste si zařídil(a):

- přes webové stránky hotelu
- telefonicky
- přes Booking.com
- přes CK nebo CA
- přímo v hotelu před zájezdem
- přímo v hotelu po předchozím pobytu

11. Navštěvoval(a) jste někdy webové stránky The Emblem Hotel Prague?

- ano
- ne

12. Pokud jste na předchozí otázku odpověděl(a) kladně, uveďte, prosím, účel vaší návštěvy. Je možné si zvolit několik odpovědí.

- provedení rezervace
- získání informací o nabídce ubytování
- prohlížení cenové nabídky
- získání informací o doplňkových službách
- získání informací o poukazech
- jiné (uveďte, prosím _____)

13. Narážel(a) jste někdy na informace o hotelu The Emblem Hotel Prague v médiích?

- ano, přes internetovou reklamu
- ano, na sociálních sítích
- ano, na odborných webových platformách
- ne, nenarážel(a) jsem

14. Sledujete profil hotelu The Emblem Hotel Prague na sociálních sítích?

- ano
- ne