

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra rekreologie a cestovního ruchu

Management a marketing v hotelnictví
(porovnání nezávislého hotelu a hotelu v hotelovém řetězci
v kategorii ***)
Bakalářská práce

Autor: Jiří Smělý
Studijní obor: Management cestovního ruchu

Vedoucí práce: prof. RNDr. Josef Zelenka, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 28.4.2019

vlastnoruční podpis

Jiří Smělý

Poděkování

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce prof. RNDr. Josefovi Zelenkovi, CSc. za metodické vedení práce, osobní přístup, cenné odborné rady a velkou trpělivost při usměrňování mých tvůrčích myšlenek v průběhu zpracování práce.

Anotace

Téma: Management a marketing v hotelnictví

Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu managementu a marketingu v hotelnictví, konkrétně na porovnání nezávislého hotelu a hotelu v hotelovém řetězci v kategorii tříhvězdičkových hotelů. V teoretické a metodologické části jsou popsána teoretická východiska související s tématem práce, čerpané z odborných pramenů. Hlavní cíl je najít slabé a silné stránky obou provozů na základě analýzy, která vychází ze získaných podkladů a také z uskutečněné utajené návštěvy provedené skutečným hostem na obou porovnávaných hotelech. Na metodiku navazující hodnocení následně popisuje dojem z návštěvy tak, jak jej chápe běžný zákazník. Práce by mohla být přínosem nejen pro management obou hotelů, ale i oboru celkově. Jen neustálým zlepšováním poskytovaných služeb může hotel konkurovat vzrůstající popularitě sdíleného ubytování. Z výsledků zkoumání vyplývá, že hotel v hotelovém řetězci si stojí o poznání lépe než hotel nezávislý a to po všech stránkách. Nicméně při správném nastavení personální, marketingové a manažerské koncepce by mohl tyto rozdíly výrazně snížit. Závěrem je pak popsán ideální hotel, který by mohl být pro management vzorem správného podnikání v daném oboru.

Klíčová slova

Cestovní ruch, hotel, hotelnictví, kvalita služeb, management, marketing, marketingová strategie, personální management.

Annotation

Title: Hotel management and marketing

This bachelor thesis is focused on the analysis of management and marketing in the hotel industry, specifically on the comparison of an independent hotel and hotel in the hotel chain in the category of three-star hotels. The theoretical and methodological part describes the theoretical background related to the topic of the work, drawn from professional sources. The main goal is to find the weaknesses and strengths of both operations based on the analysis that is based on the evidence obtained and also on the conducted secret visit made by the real guest on the two comparators. Subsequent evaluation methodology then describes the impression of the visit as understood by the ordinary customer. The thesis can be considered a valuable insight into the hotel business not only for the management of both hotels but also for the industry as a whole. Only by constantly improving the services provided can the hotel compete with the increasing popularity of shared accommodation. The results show that the hotel in the hotel chain is better off than an independent hotel in all aspects. However, with the correct setting of personnel, marketing and management concepts, it could significantly reduce these differences. Finally, an ideal hotel is described, which could be a model of good business management in a given field.

Keywords

Hotel business, hotel, management, marketing, marketing strategy, personnel management, quality of service, tourism.

Obsah

Úvod	1
1 Cíl a metodický postup	3
1.1 Cíl práce	3
1.2 Metodický postup	3
1.3 Výzkumné otázky	6
Teoretická východiska	10
2 Definice managementu a marketingu v hotelnictví	10
2.1 Management v hotelnictví	10
2.2 Úrovně hotelového managementu	10
2.2.1 Manažerské funkce a úkoly	11
2.3 Marketing v hotelnictví	12
2.3.1 Hotelový marketing	12
2.3.2 Marketingová strategie	17
2.4 Mystery shopping	18
2.5 Booking.com	18
2.6 Recenzní portál Tripadvisor	19
2.7 SWOT analýza	20
3 Řízení lidských zdrojů pro cestovní ruch	22
3.1 Subsystemy personální strategie	22
4 Specifika nezávislých hotelů a hotelových řetězců	26
4.1 Nezávislé hotely	26
4.2 Výhody a nevýhody nezávislých hotelů	26
4.2.1 Výhody a nevýhody nezávislých hotelů z pohledu zaměstnanců	27
4.2.2 Výhody začlenění nezávislých hotelů do hotelových řetězců	28
4.3 Hotelové řetězce	29
4.3.1 Řízení hotelů v rámci hotelových řetězců a skupin	29
4.3.2 Hotelové řetězce v České republice	29
4.4 Výhody a nevýhody hotelových řetězců	30
4.4.1 Výhody a nevýhody hotelových řetězců z pohledu zaměstnanců	31
4.4.2 Komplexní služby	32
4.5 Hodnocení kvality služeb cestovního ruchu	32
4.5.1 Vývoj kvality služeb cestovního ruchu v České republice	33
4.5.2 Mezinárodní certifikace Hotelstars	34
4.5.3 Kvalita v sektoru ubytovacích služeb	35

4.5.4	Organizační struktura hotelu	36
	Empirická část	39
5	Nezávislý *** hotel Labros	40
5.1	Marketingová strategie hotelu Labros	40
5.2	Marketing hotelu Labros	40
5.3	Management hotelu Labros	41
5.4	Personální management hotelu Labros	43
6	Hotelový řetězec AccorHotels – Ibis hotel.....	45
6.1	Marketingová strategie hotelového řetězce	46
6.1.1	Orbis Hotel Group	46
6.1.2	Marketingová strategie hotelu ibis	46
6.2	Marketing hotelového řetězce AccorHotels – ibis hotel.....	53
6.2.1	Věrnostní program LeClub AccorHotels.....	55
6.2.2	Společenská odpovědnost, planet21, food waste skupiny AccorHotels.....	57
6.2.3	Zaváděná značka hostelů hotelového řetězce AccorHotels.....	58
6.3	Management hotelového řetězce AccorHotels	58
6.3.1	Oddělení vztahů se zákazníky a software program TrustYou hotelu ibis	61
6.4	Personální management hotelového řetězce AccorHotels.....	62
6.4.1	Personální management hotelu ibis	63
7	Porovnání managementu a marketingu u obou zkoumaných hotelů.....	65
7.1	Sběr informací a průběh šetření, výzkumu	65
7.1.1	Utajená návštěva hotelu Labros.....	65
7.1.2	Utajená návštěva hotelu Ibis Praha Wenceslas Square	68
7.2	Celkové shrnutí obou utajených návštěv	71
7.3	Zpracování výsledků.....	73
8	Shrnutí výsledků.....	75
8.1	Podkapitola shrnutí výsledků – ideální hotel.....	76
9	Závěry a doporučení	79
	Seznam zdrojů	81
	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	83
	Seznam příloh.....	85
	Přílohy	86

Úvod

Téma práce bylo zvoleno na základě předchozích setkání autora s hotelnictvím jako soukromého cestovatele a následně volbě profesního zaměření po základní škole, a to studiu managementu cestovního ruchu na střední škole. Později došlo k prohloubení pracovních zkušeností praxí v sektoru hotelnictví jako noční recepční nezávislého hotelu a následně auditor hotelového řetězce.

Dynamičnost a atraktivita sektoru hotelnictví přímo vybízela k tématu práce, ve kterém se tříhvězdičkový nezávislý hotel a hotelový řetězec porovnávají. V kategorii tříhvězdičkových hotelů je největší výběr, a proto bývají pro poměr cena/kvalita jedny z nejvyhledávanějších.

Práce je rozdělena na dvě části. V první jsou rešerše odborné literatury a druhá část je analytická. Jsou uvedena specifika v marketingu cestovního ruchu a velký význam je kladen na řízení lidských zdrojů pro hotelnictví. Praktická část je zaměřena na detailní rozbor obou hotelů po provozní stránce, stránce marketingu a lidských zdrojů. Místo dotazníkového šetření je použit velmi účinný nástroj zjišťování kvality služeb, a to utajená návštěva obou hotelů, které jsou předmětem hodnocení s cílem najít slabé a silné stránky provozu.

Hotelnictví obecně představuje velmi důležité odvětví v cestovním ruchu a má tedy i významný podíl na tvorbě hrubého domácího produktu. To platí nejen pro hotelnictví, ale i pro komplexní služby, které s hotelnictvím souvisejí, například stravovací a další doplňkové služby.

Tento obor neustále roste a vyvíjí se podle aktuálních trendů. Na druhou stranu se jedná o odvětví, do kterého často zasahují vnější vlivy. Například na něj dopadají negativní výkyvy ekonomiky, a také se jedná o sektor, který je velmi citlivý na sezónní výkyvy. Ekonomická prosperita jednotlivých hotelů je navíc ovlivněna řadou specifíků, od umístění hotelu, až po personál, který v hotelu pracuje.

Hotelnictví je důležitou složkou národního hospodářství, zvláště díky jeho propojení na ostatní služby a sektory související s cestovním ruchem. Ten v podstatné míře ovlivňuje i síť hotelových zařízení, respektive kvalitu nabízených služeb. Nárůst hotelového průmyslu je patrný od 19. století v závislosti na rozvoji obchodu. I v současnosti tvoří obchodní zákazníci podstatnou roli, přestože stále více přibývá těch, kteří hotely navštěvují v rámci

odpočinku a zábavy, tedy dovolené. V České republice se hotely koncentrují především do velkých měst, jako jsou Praha a Brno a také do míst, která jsou charakteristická bohatými přírodními zdroji nebo kulturními památkami, například: Krkonoše, Karlovy Vary nebo Český Krumlov. Na našem území se nachází velké množství ubytovacích zařízení. Roste navíc počet hotelů vyšší kategorie, protože se lidé díky zvyšující životní úrovni naučili vyhledávat kvalitnější typy ubytování.

Hotelnictví také tvoří hotelové řetězce, ať již mezinárodní nebo tuzemské. Opět se tyto řetězce koncentrují do větších měst a zákazníkům přinášejí hlavně jistotu určitého standardu poskytovaného v rámci řetězce. Mezi známé hotelové řetězce na území České republiky patří Holiday Inn Worldwide, Ramada, Marriott, Best Western, Hilton Hotels, Days Hotels, Choice Hotels, Mövenpick, Radisson Blu, Four Seasons, Crown Plaza, Kempinski, AccorHotels, ale i největší český řetězec Orea hotels.

1 Cíl a metodický postup

1.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analýza a vzájemné porovnání dvou hotelů v kategorii tři hvězdiček. Porovnáván je nezávislý hotel a hotel v hotelovém řetězci jak z pohledu marketingu a managementu, tak z pohledu řízení lidských zdrojů. V teoretické části je popsán marketing v cestovním ruchu a jeho specifika, management, a na základě odborných publikací také popis výhod a nevýhod jednotlivých způsobů řízení a vlastnění hotelů. Výhody a nevýhody zmíněné v práci plynou jak pro vlastníka, tak pro zaměstnance. Cílem není doporučit, ve kterém hotelu se raději ubytovat nebo ve kterém pracovat, ale realisticky, s odstupem a nestranně přiblížit silné a slabé stránky hotelových provozů na základě podkladů, které byly získány během zaměstnání v nich. Závěrem navrhnout doporučení, která by mohla vést k získání loajálních hostů do obou provozů.

1.2 Metodický postup

Pro teoretickou část práce byla zvolena metoda literární rešerše především odborné literatury. Byly nastíněny hlavní metody týkající se problematiky marketingu, managementu a lidských zdrojů v cestovním ruchu. V praktické části byly postupně představeny a zanalyzovány jednotlivé části provozu hotelů po stránce managementu, marketingu a lidských zdrojů. Pro způsob diskuze a závěru práce byl použit netradiční styl výkladu.

Hlavní část je věnována nestrannému hodnocení, pro které byl použit velice účinný nástroj, a to tzv. Mystery Guest, což je utajená návštěva, která hodnotí hotelové služby z pohledu hosta. Pro jednotný způsob hodnocení služeb hotelu hostem (Mystery Guest) byly zvoleny tyto oblasti: rezervace/příjezd do hotelu, pokoj, restaurace/snídaně a odjezd z hotelu. Na konci je vypracován sumář, pro který je použito hodnocení pomocí hvězdiček, tak jako v hotelu. Závěr práce obsahuje doporučení pro vedení obou zkoumaných hotelů.

V praktické části je zpracován dotazník, který obsahuje náležitosti, které jsou pro hosty důležité. Dotazník je rozdělen do 4 částí – rezervace/příjezd do hotelu, pokoj, restaurace/snídaně, odjezd z hotelu.

Každá z otázek je hodnocena jako ve škole, známkou 1 - 5. Byla stanovena kritéria - na jednotku v hodnocení je nutno stanovit pět až deset kritérií. Kritéria byla zpracována na základě osobních zkušeností a pozorování práce kolegů.

Zvažováno bylo více způsobů hodnocení a kritérií, zohledňováno bylo více situací, zda byla práce zvládnuta či ne. Naopak u utajené návštěvy více rozhoduje osobní kontakt. U dotazníku nelze eliminovat subjektivitu hodnotitele a zohledňování osobních zkušeností z oboru, například pro hodnocení 1 bude důležitý dojem z práce recepce na začátku a konci ubytování. Práce recepce má dvě důležité části – příjezd a odjezd hostů. Hostův první a poslední dojem z hotelu bývá naprosto zásadním, a tak je důležité pracovat s personálem ubytovacího úseku tak, aby během nich působili příjemně. V přílohové části práce jsou uvedeny obrázkové příklady dobré a špatné praxe v servisu.

ÚVOD POBYTU

Při příjezdu hosta do hotelu z pohledu servisu a image personálu se jedná o tyto části: Navázat oční kontakt, usmát se, pozdravit a zeptat se, co host potřebuje. Následně ověřit jméno v rezervačním systému, požádat o doklad totožnosti potažmo kreditní kartu kvůli garanci pobytu. Pokud je možnost, snažit se vyhovět co se týče preference orientace a umístění pokoje, popřípadě nabídnout pokoj vyšší kategorie za výhodnější cenu. Stručně hostovi vysvětlit, co kde v hotelu najde, informovat o časovém rozmezí podávání snídaně a nakonec popsat cestu do jeho pokoje. Nemělo by chybět rozloučení a přání příjemného pobytu.

PRŮBĚH POBYTU

V návaznosti na přílohy práce, tzv. service principles (dále jako zásady kvalitního zákaznického servisu) můžeme popsat několik hlavních bodů, které k pozitivnímu dojmu hosta přispívají. Jako první je možné uvést tzv. body language (řeč těla), to je velice důležité, protože k interakci s hosty dochází i tímto způsobem, bez navázání řeči. Zaměstnanci reprezentují nejen společnost, ale také sami sebe. Jak je uvedeno v příloze 1, až 55 procent zprávy je vyjádřeno řečí těla.

Při průběhu pobytu jsou zaměstnanci vedeni k tomu, aby měli dostatek prostoru k řešení nadstandardních požadavků hostů. Další z kapitoly kvalitního servisu, příloha 2, je: „Neříkat ne bez možnosti volby“. Personál by se neměl nechat odradit při zdánlivě obtížném požadavku hosta. Jedná se o to, že ti, kteří jsou v kontaktu s hosty, by se měli snažit hledat cesty řešení problému a pokud už musí být „tvrdé“ ne vyřčeno, mělo by být řečeno proč. Protože obecně hosté rádi znají důvod, proč věci nejdou. Velmi časté jsou požadavky na náměty originálních zážitků nebo na zdravotní péči, například o dítě. Ideálně je i možné hosta doprovodit do zdravotnického zařízení k ošetření.

Jako další je uveden princip „Každý detail se počítá“. Zaměření se na detaily musí být úkolem každého, kdo v hotelu pracuje. Příkladem může být i jednoduché vytisknutí mapy k adrese, kterou po nás host chtěl, nebo dotazu na spokojenost s pokojem či službami. Práce v hotelu je prací, kde všichni mohou přispět. Ať už nahlášením nefunkčních dveří nebo i jen zvednutí papírku na chodbě v hotelové hale.

KONEC POBYTU

Dalšími body z příkladů servisu jsou „počet tří hostů je již fronta“ a „usmívejte se i při telefonování“

Hosté obecně neradi na něco čekají a i čekání okolo tří minut se jim může jevit jako celá věčnost. Pokud se při odjezdu vytvoří fronta, musíme čekajícím hostům dát najevo, že se snažíme o co nejrychlejší vyřizování požadavků. To se týče i vyřizování telefonů. Telefon by měl být zvednutý do tří zazvonění. Jednak ruší ostatní hosty na recepci a za druhé volající neví, co se na druhé straně odehrává. Při telefonování by mělo být pamatováno na oslovování hosta jménem a snažit se působit příjemně a zároveň slušně a profesionálně.

Při kontaktu s recepcí během odjezdu je ověřeno číslo pokoje s jménem hosta. Recepční se většinou dotazuje na konzumaci z minibaru a také na čerpání možných doplňkových služeb. Nemělo by chybět vytisknutí náhledu účtu a projití jeho položek s hostem, aby se předešlo případným nesrovnalostem. Dále dotaz na způsob platby a její provedení. Nakonec by mělo zaznít poděkování za návštěvu a vybídnutí k jejímu opakování. Přáním příjemné cesty se s hostem rozloučit.

1.3 Výzkumné otázky

Tabulka 1: Způsob hodnocení podle důležitosti otázek

Známka	Musí být splněno
1	Vynikající servis, příjemný a pozorný personál, pokročilá jazyková vybavenost, vysoká kvalita a nabídka jídla, vysoká úroveň úklidu, dostatečný počet ručníků i županů a pantoflí, kvalitní koupelňová kosmetika, silné a dostupné wifi připojení k internetu, široká nabídka doplňkových služeb, hlídané parkování zdarma
2	Standardní servis, personál dodržuje základní standardy, průměrná jazyková vybavenost, normální kvalita a nabídka jídla, standardní úroveň úklidu, dostatečný počet ručníků a županů, standardní koupelňová kosmetika, wifi připojení k internetu za poplatek, hlídané parkování za příplatek,
3	Průměrný servis, průměrný personál, základní jazyková vybavenost, průměrná kvalita a nabídka jídla, průměrná úroveň úklidu, dostatečný počet ručníků, průměrná hotelová kosmetika, wifi připojení není k dispozici, parkování není k dispozici
4	Servis pouze základní, vybavenost a služby jsou pouze na minimální úrovni, která neodpovídá hotelové klasifikaci
5	Nezvládnutá komunikační stránka s hosty, hotel je naprosto nevyhovující

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Hlavní okruhy sledování utajeného hosta

Rezervace/příjezd do hotelu

Utajený host sleduje bezproblémovost rezervace a chování personálu hotelu k potenciálnímu hostovi. Nezbytností je vstřícnost, odbornost a příjemné vystupování. Hodnotí se nabídka dalších služeb zákazníkovi.

Pokoj

Utajený host hodnotí celkový dojem z hotelového pokoje, konkrétně čistotu, fungování vstupních dveří (zda lze odemknout a zamknout kartou), termostat, osvětlení. Dále také čistotu ložního prádla, koupelny a WC.

Restaurace/snídaně

Na snídani je hodnoceno chování personálu i způsob komunikace obsluhy s hosty. Obsluha by měla být milá, upravená a označená jmenovkou pro případnou identifikaci. V hotelové restauraci by měla být samozřejmostí pestrá nabídka jídel, kávy a čajů, příjemné a čisté prostředí, dostatek osvětlení.

Odjezd z hotelu

Hodnotí se chování pracovníků recepce. Posuzuje se nabídka předběžného účtu ke kontrole, možnosti platby pobytu, reflektování přání a připomínek hostů a forma komunikace personálu s hostem hotelu.

V průběhu celého pobytu

Hodnotí se jakékoliv významné a nestandardní pozitivní či negativní situace. Z pozitivních je hodnoceno: udělení něco navíc např. poskytnutí lepší kategorie pokoje, sledování preferencí hostů, zdarma odvoz hotelovým taxi na letiště, když má host hodně zavazadel. Negativní jsou takové, kde si hotel nemůže dovolit selhat: porušení standardů, krádež pokojské na pokoji hosta, natížení služeb na účet hosta které nečerpal, neprofesionální personál.

Tabulka 2: Hodnocení část: rezervace/příjezd do hotelu

Rezervace/příjezd do hotelu	Slovní hodnocení Ibis	Slovní hodnocení Labros
Rezervace pokoje proběhla bez problémů.		
Personál s potenciálním hostem komunikoval ještě před příjezdem a uměl mu prodat služby hotelu.		
Personál recepce má uniformu, jmenovku a příjemné vystupování.		
Na hotelové recepci nechybí soupis nabídky hotelu, vč. ceníku.		
Ceny odpovídají kvalitě poskytovaných služeb.		
Na recepci jsou k dispozici brožury o hotelu.		
Personál poskytuje hostům ochotně doplňující informace.		
Prostory recepce jsou čisté a uklizené.		
Host je při check-in dotazován, jaké má přání.		
Recepční si ověřuje jméno hosta i číslo rezervace.		
Recepční přeje hostovi příjemný pobyt.		
Host dostává dostatek informací o hotelu a jeho službách.		
Recepční komunikuje nenuceně.		

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Tabulka 3: Hodnocení část: pokoj

Hotelový pokoj	Slovní hodnocení Ibis	Slovní hodnocení Labros
Hotelový pokoj je uklizený a čistý.		
Zámek vstupních dveří je funkční.		
Nechybí požární a bezpečnostní směrnice (minimálně v českém, německém a anglickém jazyce).		
Nechybí visačka – Prosím nerušit.		
Koberce jsou čisté.		
Zrcadlo je vyleštěné.		
Nechybí závěsy a záclony.		
Termostat funguje.		
Osvětlení je plně funkční.		
Nechybí lampičky na nočním stolku.		
Pokoj má koš na odpadky.		
Telefon pro spojení s recepcí je funkční.		
Na posteli je čisté ložní prádlo.		
Na posteli je polštář i peřina.		
Matrace je v dobrém stavu.		

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Tabulka 4: Hodnocení část: restaurace/snídaně

Restaurace a snídaně	Slovní hodnocení Ibis	Slovní hodnocení Labros
Obsluha je usměvavá a zdraví zákazníka již při příchodu.		
U vstupu do restaurace stojí hotelový personál a žádá od zákazníka jeho jméno a číslo pokoje.		
Stoly jsou čisté.		
Na každém stole je k dispozici sůl, pepř i cukr.		
K dispozici je dostatek nádobí i ubrousků.		
Restaurace je čistá.		
V restauraci je dostatek osvětlení.		
Obsluha ochotně odpovídá na dotazy hostů.		
Snídaně je formou bufetu.		
Kvalita a čerstvost potravin, správná teplota		
Zaměstnanci mají uniformu a jmenovku.		
V restauraci hraje příjemná hudba.		
Automat s kávou, horkou vodou je funkční.		

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Tabulka 5: Hodnocení část: odjezd z hotelu

Odjezd z hotelu	Slovní hodnocení Ibis	Slovní hodnocení Labros
Pracovník recepcie je usměvavý a zdvořile zdraví hosta		
Host nejprve dostává předběžný účet ke kontrole		
Všechny položky na předběžném účtu jsou v pořádku		
Platba proběhla v pořádku a host dostává originální účet za ubytování a služby hotelu		
Recepční komunikuje s hostem otevřeně a nenuceně		
Host dostává prostor, aby vyjádřil své postřehy k ubytování (přání, připomínky, nedostatky)		
Hostovi je popřána šťastná cesta domů a hezký den.		
Celkové hodnocení	Hotel Ibis	Hotel Labros
Celková známka dle slovního hodnocení		

Zdroj: Vlastní zpracování (2018)

Teoretická východiska

2 Definice managementu a marketingu v hotelnictví

2.1 Management v hotelnictví

Podle Beránka a kolektivu (2013:33) je management prostředek řízení podnikových aktivit uskutečňovaný lidmi. Doplnují, že manažer rozhoduje o využití všech pracovních zdrojů, a to pracovníků, finančních prostředků a investic k výrobě produktů nebo poskytování služeb. Managementu specifikuje 5 nejčastějších funkcí v rámci kompetencí vedoucího pracovníka. Jak autoři uvádí, patří sem:

- Plánování – zahrnuje úkoly a jejich postupné realizace podle důležitosti.
- Organizování - manažer rozděluje jednotlivé pracovní činnosti, distribuuje zdroje, přiděluje prostředky potřebné k vykonání stanovených úkolů a dohlíží na jejich provedení.
- Personalistika – zabývá se řízením lidských zdrojů.
- Vedení lidí – motivování podřízených pracovníků.
- Kontrolování - získávání a vyhodnocování výsledků a jejich srovnávání s požadovanými výkony a cíli organizace.

2.2 Úrovně hotelového managementu

Podle Beránka a kol. (2013:60) rozlišujeme z časového hlediska a z hlediska významu řízení tři základní úrovně hotelového managementu:

- **Strategie řízení** uskutečňuje vrcholový management společnosti, který konkretizuje dlouhodobé zaměření a rozvoj organizace. Rozhodnutí managementu ovlivňují celou organizaci.
- **Taktické řízení** provádí střední management, který se zabývá konkrétní strategií a plněním krátkodobých cílů a plánů v rozsahu do dvou let. Zároveň odpovídá za řízení manažerů první linie i řadových pracovníků.
- **Operativní řízení** vykonávají manažeři první linie tzv. provozní management, jedná se o řízení rutinních záležitostí na nejkratší časový úsek v řádu dnů až měsíce. Pracovníci provozního managementu zajišťují každodenní provoz hotelu a zodpovídají za ty činnosti, při kterých dochází ke kontaktu se zákazníkem.

2.2.1 Manažerské funkce a úkoly

Beránek a kolektiv (2013:33) upřesňuje, že „*funkcí vedoucího je řízení svěřeného úseku*“. Jádrem řízení je rozhodovací proces - volba variant řešení úkolů. Popisovány jsou jednotlivé činnosti manažera, a to plánování a organizování strategie a cílů skupiny, koordinování činností pracovníků, řízení celého výkonného procesu, motivování členů týmu a kontrolování výsledků práce zaměstnanců. Dle autorů z široké škály činností vedoucího manažera lze vyčlenit tyto základní funkce:

- **výkonná** - plánuje, organizuje, rozhoduje a kontroluje všechny fáze řízení;
- **společenská** - zabývá se zvyšování kvalifikace a kultury jednání vedoucího pracovníka a jeho podřízených;
- **reprezentativní** – prezentuje společnost na veřejnosti;
- **odborná** - všemi formami podporuje řešení úkolů;
- **hodnotící** - posuzuje výsledky celé organizace;
- **výchovná** - zabývá se dobrými pracovními vztahy a případným řešením konfliktů. Manažer by měl být příkladem pro ostatní pracovníky.

Beránek a kolektiv (2013:34) dále uvádí, že role vedoucího týmu klade nároky na charakter a profesní činnost manažera. Upřesňují, že je třeba klást důraz na:

- Profesní a organizační úroveň řízení a dostatek sebedůvěry a motivace;
- Nestranné rozdělení pravomocí a odpovědností;
- Otevřené jednání a přístup k novým námětům a myšlenkám;
- Udržování kontaktů se zaměstnanci a motivaci pracovníků;
- Schopnost pracovat s kolektivem a srozumitelně zadávat úkoly;
- Zvyšování odpovědnosti u spolupracovníků.

Dle Beránka a kolektivu (2013:34) lze tedy formulovat povinnosti vedoucího na všech úrovních řízení. Přesně stanovit úkoly celku i jednotlivcům takto:

- Určení pravomocí a odpovědnosti za úkoly, plánování a organizování postupu pracovních činností;
- Koordinování, předávání a kontrola výsledků práce;
- Vzdělávání podřízených a zaměření na jejich aktivitu a zvýšení společenského významu;
- Zaměření na interpersonální vztahy a řešení problémů skupiny;
- Orientace na dlouhodobé cíle.

Manažerské dovednosti

Beránek a kolektiv (2013:34) definuje, že „úspěšnost manažera je dána vedle osobních psychických vlastností, rozhodování a pracovních podmínek také souborem dovedností, které lze tréninkem i výchovou naučit.“ Dále rozdělují tyto dovednosti na čtyři skupiny:

Koncepční dovednosti

Uvádí, že vrcholový manažer musí při plánování a řízení využívat všechny své schopnosti a dovednosti a zároveň předvídat možné situace a správně je řešit.

Personální dovednosti

Upozorňují, že vzdělání řídicího pracovníka ve všech personálních oblastech je klíčové.

Komunikační dovednosti

Specifikují, že kvalifikovaný manažer ovládá různé techniky obchodního jednání.

Technické dovednosti

Upřesňují, že schopnost ovládnutí počítačů a kopírek a správná tvorba písemností je nezbytnou součástí práce vedoucího pracovníka.

Podle Beránka a kolektivu (2013:34) je zřejmý význam všech těchto uvedených zdatností, úroveň a hloubka jejich zvládnutí a využívání podle manažerova zařazení a pravomocí na stupni řízení v organizaci.

2.3 Marketing v hotelnictví

2.3.1 Hotelový marketing

Dle Šulcové (2018:17) „jedna z definic marketingu říká, že marketing je proces řízení, jehož výsledkem je předvídání, poznání, ovlivňování a v konečné fázi i uspokojování potřeb a přání zákazníků efektivním způsobem, zajišťující splnění cílů organizace.“

Šulcová (2018:17) dále uvádí, že forma zvoleného hotelového marketingu je prostředek k zaujmutí jednotlivců i různých druhů skupin cestovatelů a zároveň i zvýrazňuje podnik před konkurencí.

Podle Šulcové (2018:17) rozlišujeme marketingové nástroje pro hotelové využití na vnější a vnitřní. Vnější marketingové nástroje jsou používány pro získání klienta do zařízení

a vnitřní nástroje při prodeji dalších služeb ubytovanému hostovi. Upřesňuje, že skupinu marketingových nástrojů ovlivňují módní trendy. Z toho důvodu je podle ní kladen důraz na obnovu a rozvíjení nových marketingových aktivit především ve světě digitálních technologií.

Life Time Value

Dle Beránka a kol. (2013:161) se v hotelovém marketingu začíná uplatňovat pojem životní hodnota zákazníka neboli Life Time Value (LTV). Jedná se o několik částí zisku hotelu z klienta zahrnující např. příjmy z rezervace, využívání služeb hotelu atd. V textu je doloženo, že hotelu snižuje náklady na sehnání nových hostů doporučení spokojeného klienta. Ztratit hosta znamená i ztrátu budoucí výnosů a zvýšení skutečných nákladů.

Beránek a kol. (2013:161) dále uvádí, že nový zákazník zároveň představuje finanční prostředky vynaložené na jeho získání (např. provize rezervačním portálům, propagace hotelu na vlastních webových stránkách, reklamní kampaně atd.). Specifikují, že udržování podrobného a aktuálního marketingového informačního systému umožňuje přesný výpočet průměrných nákladů na jednoho zákazníka. Upřesňují, že pro úspěšnost hotelu je klíčové, aby zisk z jednoho pobytu hosta převýšil náklady na jeho získání. Zákonitě je tedy pro zvýšení příjmů nutné, aby se navýšil počet pobytů nebo se náklady na získání nového hosta snížily.

Podle Beránka a kol. (2013:161) toho lze dosáhnout s využitím těchto principů:

Zlepšit služby při prvním kontaktu s hostem - kdy je kladen důraz na příjemný, proškolený a vstřícný personál, neboť nekvalitní péče ohrožuje budoucí příjmy (špatná recenze, ústní stížnost atd.).

Online služby na vysoké úrovni - uvádí, že většina hotelových rezervací se uskutečňuje online. Kvalitní, přehledná, srozumitelná webová prezentace a bezpečnost online plateb jsou nutností.

Naslouchat hostům a reagovat na jejich připomínky - poukazují na možnost dotazníkových šetření, hodnocení spokojenosti s pobytem na webových stránkách hotelu či osobních dotazů zjišťujících spokojenost hosta a pružné řešení případných stížností získává věrné zákazníky.

Nezatěžování hostů nevyžádanou korespondencí - uvádí, že hosty většinou obtěžuje. Doporučují orientovat se na zákazníka, který si další nabídky a speciální akce vyžádá. Optimální frekvence rozesílání nabídek přes e-mail je jednou za měsíc.

Motivovat hosty k další návštěvě - doplňují, že občasné poskytování placených nabídek zdarma nebo zlepšení úrovně vybavení pokojů či nabídka nových služeb motivuje hosta k návratu do stejného hotelu.

Dle Jakubíkové (2009:182) tvoří marketingový mix čtyři vzájemně propojené prvky, a to 4P – Product, Price, Place, Promotion.

Šulcová (2018:17) popisuje následující marketingový mix jako teoretický základ hotelového marketingu.

Product (Služba)

Podle ní je hotelový produkt soubor všech služeb, které hotel nabízí svým klientům pro uspokojení jejich představ, potřeb a přání. Specifikuje, že základem hotelového produktu jsou ubytovací služby, nabídka stravování a pak všechny další doplňkové služby, jako např. exkurze, kultura, doprava, wellness, praní prádla, hlídání dětí, přednášky, kurzy, půjčovnu kol a lyží atd.

Šulcová (2018:18) dále uvádí, že hotel nabízí skladbu služeb odpovídající jeho a zaměstnancovým možnostem a schopnostem. Příklady marketingových nabídek - služeb: kongresová turistika, sporty (cykloturistika, golf atd.), wellness pobyty, ale i historická představení, staročeské trhy nebo lidový folklór.

Podle Šulcové (2018:18) je vhodná nabídka jasně definovaných balíčků služeb na míru, zaměřených na potřeby a představy jednotlivců, celých rodin, žen, seniorů a nezávislých cestovatelů. Uvádí, že hlavním cílem produktu – služby je naplnit očekávání zákazníka a přinést mu jedinečný zážitek.

Price (Cena)

Dle Šulcové (2018:19) je prodávaný produkt cena, jejíž hodnota je vyjádřena v penězích. Popisuje, že „zahrnuje slevy, termíny, podmínky placení a náhrady. Definování správné cenové strategie je jedním z nejdůležitějších aspektů marketingového mixu.“ Uvádí, že cena je závislá na různých okolnostech např. umístění hotelu v zajímavé lokalitě, vybavení hotelu a pokoje, úroveň služeb, sezona, dny v týdnu a slevy. Výši podle ní ovlivňuje také

cenová úroveň hotelu, která je daná jeho cenovou strategií. Volba správné strategie musí vzejít ze situační analýzy, v níž se hotel nachází. Konstatuje, že jsou ceny za ubytování v hotelu nastaveny podle sezony. Ve hlavní sezoně, kdy je velká poptávka po ubytování, účtuje hotel ceny nejvyšší. V době nižší poptávky hotel nabízí různé výhodné akce např. 3 noci za cenu 2.

Place (Místo – způsob distribuce)

Šulcová (2018:19) upřesňuje, že způsob distribuce uvádí, kde a v jaké distribuční síti bude produkt prodáván cílovému zákazníkovi. Přímou distribucí hotel prodává svůj produkt přímo zákazníkům, bez zprostředkovatelů. Nepřímá distribuce zahrnuje prodej produktu přes cestovní kanceláře, touroperátory a cestovní portály. Dodává, že nezbytné je nastavit správnou strategii elektronického šíření, protože potencionální hosté využívají většinou internet k hledání, porovnávání a rezervaci ubytování. Uvádí, že díky přímé rezervaci se neplatí provize zprostředkovatelům. Doplnuje častým nepřímým způsobem využívaným při rezervacích a platbách za ubytování je prostřednictvím OTA např. rezervačních portálů Booking.com a Trivago.cz, kterým hotel za jejich služby platí provizi.

Promotion (Propagace)

Podle Šulcové (2018:21) propagace je způsob prezentace produktu nebo služby. Hotel využívá pro marketingová sdělení zákazníkům různé komunikačními kanály (tisk, rozhlas, televizi, internet, sociální sítě, OTA, veletrhy atd.). Zmiňuje, že např. public relations zvyšuje povědomí o hotelu a zlepšuje komunikaci s veřejností. Konstatuje, že neméně důležitou součástí propagace je značka, který má vliv na prodej produktu nebo služeb. Uvádí, že marketing má vliv na zpětnou vazbu s hosty a také komunikuje s klienty formou přímého oslovení např. e-mailem, newsletterem, letáčky atd. Upřesňuje, že v rámci podpory prodeje se osvědčuje poskytnutí voucheru, kupónu se slevou, vstupu do sauny, lahve vína na pokoj atd. jako bonusu zdarma. Osvědčují se i dárkové předměty s logem hotelu.

Šulcová (2018:21) dále zmiňuje, že v poslední době je nutné využívat, pro cílené zviditelnění hotelu, sociálních médií. Doporučuje zapojit novináře, bloggery, influencers, youtubery pozváním na návštěvu. Připravený nezapomenutelný zážitek z pobytu pak sdílí s ostatními. Domnívá se, že jejich osobní zkušenost je pro případné zákazníky inspirující a přináší hotelu publicitu.

Současné trendy marketingu hotelů jsou dle Abrmanové (2018:18):

Přímé on-line rezervace

Uvádí, že přímá on line rezervace je pro hotely (neplatí provize z rezervací) i zákazníci nejlepším způsobem rezervace. Hotely oslovují návštěvníky hotelového webu k přímé rezervaci např. nabídkou výhodného balíčku služeb.

Mobilní verze webových stránek

Dále uvádí, že většina zákazníků dnes při hledání ubytování v hotelu upřednostňuje připojení k internetu přes mobilní telefon. Samozřejmostí je webová stránka, která se automaticky přizpůsobí mobilnímu zařízení a často s tím také souvisí mobilní e-mail marketing. V textu je doloženo, že optimalizace elektronické komunikace pro mobilní přístroj je velmi důležitá, protože se e-maily v dnešní době často čtou na mobilu.

Video marketing

Zmiňuje, že video marketing je vhodným prostředkem komunikace hotelu se zákazníkem. Video prezentace ubytování zákazníkovi hotel nejlépe představí a zároveň je marketingovou výhodou před konkurencí.

Data a webové analytiky

Upřesňuje, že pro tvorbu značky a získání klientů jsou údaje o trhu zásadní. Analytické nástroje vhodně zpracovávají informace a na základě reálných dat napomáhají rozhodování.

SEO-optimalizace

Popisuje, že rozvržení vyhledávačů poskytuje potřebné informace pro uživatele. Obsah webových stránek by měl být aktuální a uživatelsky přívětivý.

Obsahový marketing

Informuje, že aktuální, přehledný a užitečný obsahový marketing je propojen se SEO a nabízí zákazníkům přidanou hodnotu. Např. blog patří mezi nástroje obsahového marketingu.

Sociální síť

Zdůrazňuje, že pro zlepšení povědomí o značce a navázání vztahů se zákazníky je důležité propojení webové stránky a sociálních sítí. Marketingové kampaně lze díky sociálním sítím cílit na různé skupiny zákazníků.

Remarketing

Definuje, že remarketing je směřování webových reklamních kampaní na zákazníky, kteří již dříve webové stránky navštívili. Tímto způsobem je možné přivést návštěvníky zpět na webové stránky hotelu.

Jak uvádí Jakubíková (2009:183) vedle těchto „4P“ se v cestovním ruchu setkáváme ještě s dalšími „čtyřmi P“.

- **People (lidé)** - lidský faktor má vliv na úspěšnost prodeje a spokojenost zákazníků (požadavek kvalifikace, zdvořilosti, příjemného vystupování a komunikace ...);
- **Partnership (spolupráce)** musí existovat proto, že výsledný produkt cestovního ruchu vzniká součinností mnoha lidí a organizací a je zákazníkem hodnocen jako celek;
- **Package (sestavování balíčků)** - jedná se o vytváření souboru vzájemně se doplňujících služeb, které jsou prodávány za jednu cenu;
- **Programming (programování)** - pro již zmíněné „balíčky“ služeb je nutné vytvořit obsahovou náplň jednotlivých doplňkových služeb a zvýšit tak přitažlivost nabízených produktů.

2.3.2 Marketingová strategie

Marketingová strategie je podle Zelenky, Páskové (2012:329) „*ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům, zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků.*“

Jak uvádí Beránek a kol. (2013:151) vhodnou marketingovou strategii volí hotel podle stanovených cílů, výsledků analýz a poptávky trhu. Podle nich se jedná o způsob jednání hotelu nejen vůči svým hostům, ale i vůči personálu, dodavatelům a obchodním partnerům. Zmiňují, že marketingová strategie cílí na různé druhy zákazníků výběrem marketingových nástrojů, marketingového a komunikačního mixu.

2.4 Mystery shopping

Beránek a kol. (2013:215) definují, že „*mystery shopping (utajený nákup) patří k oblíbeným nástrojům kontroly kvality služeb a hodnocení hotelových zaměstnanců*“.

Beránek a kol. (2013:215) popisují další formy mystery shoppingu, a to mystery calling (utajený telefonní hovor/e-mail, například při rezervaci) a mystery guest (utajený hotelový host). Vysvětlují, že hlavním cílem je nepozorovaně odhalit nedostatky v chování hotelového personálu namířené proti hostům i majitelům a následně je odstranit. Dle autorů může hotel mystery shopping používat také jako prostředek ohodnocování zaměstnanců i jako důvod k penalizaci při závažném porušení pracovních povinností. Jak dále uvádí, informace získané pomocí mystery shoppingu by měly rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnanců a pomoci jim k vylepšení pracovního procesu.

Beránek a kol. (2013:216) upřesňují, že velké hotely si prostřednictvím mystery shoppingu ověřují kvalitu poskytovaných služeb a kontrolují účinnost vynaložených prostředků na vzdělávání zaměstnanců.

Podle Beránka a kol. (2013:216) si velké hotely a hotelové řetězce k provedení mystery shoppingu najímají specializované firmy. Konstatují, že na rozdíl k nim si nezávislé hotely většinou objednají kohokoliv, kdo věrohodně zahraje skutečného hotelového hosta a ví, co by měl od hotelového personálu, vybavení a služeb očekávat. Doporučují, že menší hotel může např. využít studenty v oboru hotelnictví nebo příbuzné a známé.

2.5 Booking.com

Na trhu existuje v současnosti několik desítek webových rezervačních systémů, mezi nejznámější patří Expedia, Hotels.com, ale také například hostelworld.com, který se specializuje na segment levného ubytování – hostelů.

Podle Hána a kol. (2017:243) „*booking.com kontroluje šedesát procent veškerého online trhu v segmentu OTA (online travel agency)*.“ Booking.com představuje ubytovací služby po celém světě. Zákazníci tak mají možnost hodnotit hotely stejně, jako v případě recenzního portálu TripAdvisor.com. Rozdílem jsou nejen jednotlivé atributy hodnocení, ale také nutnost rezervovat dané ubytovací zařízení přes stránky booking.com pro získání možnosti zadání hodnocení kvality ubytování. Zmiňují, že hodnocení je sestaveno z kvalitativních a kvantitativních ukazatelů. Uživatelé hodnotí celkovou spokojenost s ubytovacím zařízením na škále od 1 do 10.“ Dále uvádí, že vedle celkového hodnocení hodnotí uživatelé

lokalitu hotelu, zařízení a čistotu pokojů, personál, stravování, poměr ceny a kvality, poskytnutí WiFi zdarma.

Dle Hána a kol. (2017:243) je hodnocení, které je možno zadávat ve více jak 40 jazycích, rozdělené do kladných a záporných bodů, tím hodnotitelé vyzdvihují kladné zkušenosti a zároveň upozorňují na vady. To umožňuje rychlou reakci a nápravu ze strany ubytovacích zařízení. Dále autoři uvádí, že důležitost hodnocení je vybírána uživateli na základě jeho užitečnosti pro uživatele.

Hán a kol. (2017:244) upozorňují, že pro hotely je důležité mít možnost na hodnocení odpovídat v jakémkoliv jazyce.

2.6 Recenzní portál Tripadvisor

Význam propojení rezervací a recenzí na webových portálech je z pohledu potencionálních zákazníků značný. Nyní v několika krocích může vybrat destinaci, zhodnotit její atraktivitu a vybavenost a najít ubytovací a restaurační zařízení podle svých představ. Obecný význam recenzních webů můžeme rozdělit na význam pro hodnocené provozovatele zařízení a na přínos pro budoucí klienty. Každé hodnocení je subjektivní a zvláště negativní hodnocení může provozovatele poškodit. V médiích byly nedávno zveřejněny případy indických návštěvníků, kteří očekávali jiný standard služeb než je pro Evropu obvyklý a jakékoliv nedostatky v servisu brali osobně, jako diskriminaci. Pro podnik recenze podobného typu mohou být v konečném důsledku i likvidační.

Internet nejen změnil způsob, jakým lidé cestují, ale také se podle něj rozhodují, v jakém zařízení a kde se ubytují.

Od přečtení příspěvků na sociálních médiích až po čtení webových stránek pro psaní cestovatelských recenzí hosté věnují mnoho času průzkumu kvality hotelů.

Nejznámější cestovatelský portál na hostovské recenze je TripAdvisor, založený již roku 2000 v USA. Obsah je vytvářen samotnými uživateli.

TripAdvisor dominuje hotelovému sektoru a ti, kteří pracují v tomto odvětví, by neměli podceňovat, jak důležité je sledovat TripAdvisor - nejen pro hosty, ale i pro lidi pracující v hotelovém průmyslu.

Od ledna letošního roku stránky navštívilo na 390 milionů jednotlivých návštěvníků s celkem 453 miliony recenzí a názorů.

Na TripAdvisor je také k dispozici zhruba jeden milion hotelů. To nejen znamená, že hosté očekávají, že budou moci najít hotel na místě, které hledají, ale také, že existuje spousta alternativních možností, pokud hotel, na který se dívají, má špatné recenze.

Odpovídání na recenze hostů, jak pozitivních tak negativních, je v současné době naprosto klíčové. Pozitivní recenze jsou nejen oceněním hotelového týmu, ale také cennou reklamou.

Negativní recenze naopak mohou najít mezery v poskytovaných službách. Včasná reakce na ni s navrženým postupem řešení může být pro hotel v konečném důsledku kladná. Ochota řešit a odstranit nedostatky a chyby může být nakonec ještě lepší reklama, než pozitivní recenze.

2.7 SWOT analýza

Analýza SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Díky analýze SWOT je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy, hrozby, či příležitosti a nové možnosti růstu. Podle Křížka a Neufuse (2014:95) je metoda rozdělena do 4 skupin, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: Strengths) a slabé (ang: Weaknesses) stránky, příležitosti (angl: Opportunities) a hrozby (angl: Threats), odtud plynoucí název analýzy. Stránky spojené s určitým byznysem, podnikatelským záměrem ale i strategií (ve smyslu akčních plánů) atd. Zmiňují, že se jedná o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě strategií. Analýza SWOT byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech 20. století výzkumný projekt na Stanfordské Universitě. Popisují, že metoda spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 zmíněných základních skupin. Dále uvádí, že pomocí analýzy je možné si uvědomit souvislosti, které předtím nebyly viděny, nebo nechtěli být připuštěny. Uvádí, že analýza dokáže zhodnotit fungování firmy, nalézt problémy, možnosti dalšího růstu a vztahy mezi nimi. Uzavírají, že tyto vztahy pak můžou být využity jako výchozí bod při stanovení strategie a rozvoje firmy.

Tabulka ukazuje základní hodnoty SWOT analýzy vnějšího a vnitřního původu.

Tabulka 6: SWOT analýza

	POMOCNÉ dosažení cíle	ŠKODLIVÉ dosažení cíle
VNITŘNÍ PŮVOD atributy organizace	S SILNÉ STRÁNKY strenghts	W SLABÉ STRÁNKY weaknesses
VNĚJŠÍ PŮVOD atributy prostředí	O PŘÍLEŽITOSTI opportunities	T HROZBY threats

Zdroj: Sun marketing (2017)

3 Řízení lidských zdrojů pro cestovní ruch

Význam lidských zdrojů obecně ve službách bývá často alfou a omegou úspěchu, taktéž je tomu v hotelnictví. Každá firma by si měla předem stanovit svou personální politiku a věnovat značné úsilí pečlivému výběru svých zaměstnanců na odpovídající pozice. Ideální tým by měl sestávat z různých povahových vlastností tak, aby se vzájemně doplňovali. Jiná typologie osobnosti je potřeba například na recepci, který by se měl usmívat celou směnu na hosty, a naopak do účtárny se bude více hodit introvert s orientací na čísla.

Podle Hejdkové, Šedivého a Šmejcové (2009:13) je personalistika jeden z nedůležitějších oborů pro správné a úspěšné fungování firem. Dále upozorňují na důležitost kvalitních, profesionálních i morálních personalistů jak pro firmu, tak i pro zaměstnance, Vysvětlují, že personalisté získávají sociální zkušenosti při každodenní práci s lidmi, a to jim umožňuje, (zejména majitelům menších ubytovacích zařízení, kteří se personalistikou zabývají sami) zařadit „*správného člověka na správné místo*“.

3.1 Subsystemy personální strategie

Hejdková, Šedivý a Šmejcová (2009:32) zmiňují, že v „*konkurenčním prostředí jsou úspěšné společnosti, které aplikují různé formy a aktivity při vyhledávání a získávání pracovních sil a v řídicích mechanismech využívají nástroje ke zvyšování kvality zaměstnanců a aktivizují jejich profesionální potenciál.*“ Doplnují, že existují tři subsystemy personální strategie důležité pro personální činnosti.

Subsystemy autoři upřesňují jako:

- Personální marketing - vyhledávání a získávání zaměstnanců;
- Systém nástrojů a metod pro rozvoj zaměstnanců firmy;
- Sociální odpovědnost zaměstnavatele.

Podle Hejdkové, Šedivého a Šmejcové (2009:33) se „*vedle pojmu získávání používá v personalistice také pojem nábor.*“ Podle nich nejde jen o získání potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků. Důležitost vidí v získávání pracovníků zaujatých pro svou organizaci a práci, kterou pro svého zaměstnavatele odvádějí. Neméně důležitou okolností při výběru zaměstnanců je podle Hejdkové, Šedivého a Šmejcové (2009:35), že „*moderní firmy respektují fakt, že okolí firmy a její vlastní lidský potenciál je vlastně trh, a to trh pracovních sil (externí a interní).* Úspěšný rozvoj hotelu je v rozhodující míře závislý

na kvalitě zaměstnanců. Cílem personálního marketingu je tedy odpovědět na otázky **proč, kdy a jaké** zaměstnance hotel potřebuje a jak je získá.“

Pracovní síly se podle Hejdukové, Šedivého a Šmejcové (2009:35) hledají v těchto dvou zdrojích:

- **v interních zdrojích** – definují, že se vybírá se z interního trhu pracovních sil. Výběr zaměstnanců z interních zdrojů je možný především u větších cí s větším počtem pracovníků. Konstatují, že výhodou je, dostatek informací organizace o zaměstnancích, a tím optimálnost jejich využití.
- **v externích zdrojích** – předkládají, že při vyhledávání zaměstnanců z externích zdrojů se nabízejí dva postupy:
 - a) vyhledávání z řad studentů a absolventů odborných učilišť, středních, vyšších odborných a vysokých škol,
 - b) vyhledávání hotelových zaměstnanců z externích zdrojůDokládají, že se jedná především o manažerské pozice nebo dočasné pokrytí nárazových činností (kongresová turistika apod.) Zmiňují, že vyhledávání pracovníků z vnějších zdrojů je důležité i u malých organizací, ať už k pokrytí zvýšené potřeby zaměstnanců např. v sezoně. Domnívají se, že „*v případě organizací podnikajících v oblasti služeb má velký význam orientace na mladé lidi. Je to dáno strukturou pracovních míst (recepční, servírka, barman, hotelová hospodyně apod.), která vyžaduje moderní přizpůsobivé, fyzicky i psychicky zdatné zaměstnance, vybavené jazykově a technicky.*“

Personální oddělení v hotelu

Podle Vaculky (2008:11) je hlavním problémem personálního systému v hotelu sezónnost. Správné nastavení počtu pracovníků a obsazení provozních pozic mezi sezónou, mezisezónou a mimosezónou je obtížné. Zmiňuje, že dále je důležité správné řízení lidských zdrojů na všech hotelových úrovních. Aby se pracovní síly využívali efektivně, je třeba, aby každý vedoucí střediska byl svému týmu dobrým personalistou.

Hlavní typy a zdroje konfliktů při práci v týmu jsou podle Vaculky (2008:13) „*chyby v komunikaci, pochybení při předávání informací, špatný přístup, nekompetentnost či nerespektování vymezených kompetencí v rámci působnosti.*“

Dále uvádí, že předcházení konfliktů lze docílit vymezením a nastavením jasných hranic mezi úseky, což často komplikuje prolínání pracovních činností. Jedině tréninkem ve výše

uvedených oblastech lze docílit správných postupů, přičemž vedoucí pracovník musí jít podřízeným vždy příkladem. Vaculka (2008:15) uvádí, že v organizační struktuře hotelu by v ideálním případě měl být personální ředitel či personalista přímo podřízen řediteli hotelu a mohl mu být tak kdykoliv k dispozici. Konstatuje, že na rozdíl od ostatních úseků hotelu organizační struktura nebývá tolik složitá a zvláště v menších hotelech ji zastává sám ředitel, nebo pracovník, který má zodpovědnost i za trénink zaměstnanců a školení PO (požární ochrana) a BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Říká, že v současné době je trendem v personální oblasti tzv. outsourcing (objednání externí firmy na určitý druh činnosti v hotelu, která pak vede například personální podporu a agendu). Zmiňuje, že ve větších a velkých hotelech funkci personalisty zastává samostatně vyčleněný pracovník, který může mít k sobě asistenty. V nadnárodních řetězcích je řízení lidských zdrojů nastaveno vedením řetězce z centrály pro daný region oblastním personálním ředitelem, který deleguje úkoly personalistům na jednotlivých hotelech.

Operační náplň personálního oddělení

Podle Vaculky (2008:17) se personální oddělení zabývá touto agendou:

- Nabírání nových zaměstnanců – jejich vyhledání, vedení pohovorů, personální marketing;
- Vedení administrativní agendy zaměstnanců;
- Provádění zákonných školení – buď z vlastních zdrojů, nebo externě;
- Řízení profesního rozvoje všech hotelových zaměstnanců;
- Komunikace potřeb zaměstnanců;
- Zjišťování spokojenosti zaměstnanců;
- Vedení pravidelných pohovorů se zaměstnanci;
- Zpracování mezd a dalších zákonných povinností spojených se zaměstnanci;

Za naplnění výše uvedených oblastí personální činnosti v hotelu nese odpovědnost personální ředitel nebo osoba, do jejíž odpovědnosti spadají.

Vaculka (2008:18) upozorňuje, že na administrativní data a hlavně ochranu osobních údajů musí být kladen velký důraz, stejně tak na zákonná školení PO a BOZP. Dále je třeba v součinnosti s ostatními hotelovými úseky koordinovat nábor, školení a tréninky. Považuje za důležité také budovat dobré vztahy oddělení směrem k zaměstnancům hotelu, kteří by k němu měli mít důvěru v personálních otázkách.

Personální marketing

Vaculka (2008:36) jej definuje jako „*soubor činností na pomezí řízení lidských zdrojů a marketingu jako jsou průzkum trhu pracovních sil, evidence aktuálních a preferovaných motivačních strategií a tvorba personálních strategií.*“ Chápe jej především jako způsob, jak se společnost prezentuje navenek a to především v oblasti náboru pracovníků, péče o ně a jejich oslovení skrze motivační pobídky. Není to tím pádem jen o informacích, které přicházejí do společnosti zvenku.

Vaculka (2008:36) uvádí, že mezi ně patří:

Spolupráce se školami

Zmiňuje, že udržování dobrých vztahů se vzdělávacími institucemi je důležité. Hotel si může takto vychovávat potencionální zaměstnance z řad učňů a dalších studentů, které zaměstná formou brigády, nebo jim umožní „stínovat“ manažery.

Veletrhy a reklamní aktivity, dny otevřených dveří

Dále uvádí, že v rámci tvorby pozitivního image hotelu je nezbytné se věnovat reklamně zvenku. Lidé chtějí pracovat u prestižního zaměstnavatele a na takové reputaci musí hotel aktivně pracovat. Patří sem i monitoring konkurence a konkurenceschopnosti v oblasti lidských zdrojů.

Internet a personální marketing

Konstatuje, že možnost inzerce pozic na webu je dnes už samozřejmá, celý proces výběru zaměstnanců se tím zrychlil. Zároveň jsou dostupné informace o firmě a tak budování dobrého jména v oboru dostalo nový rozměr. Platí to i opačně, informace o zaměstnancích jsou také viditelnější.

Jak již bylo zmíněno v úvodu, personální politika v hotelnictví má strategický význam. Nicméně bývá často podceňována a to s sebou přináší problémy, kterým by se při správném řízení lidských zdrojů a personalistice dalo předejít.

4 Specifika nezávislých hotelů a hotelových řetězců

4.1 Nezávislé hotely

Většinou platí, že nezávislé hotely bývají co do velikosti spíše menší, přibližně do 100 pokojů. Je to dáno tím, že majitelé nezávislých hotelů chtějí mít hotel nějakým způsobem unikátní, aby se právě odlišil od hotelových řetězců. Služby, které poskytuje, jsou většinou personalizované a zde platí nepsané pravidlo: čím menší hotel, tím více času na hosta a splnění jeho přání. V hotelu řetězcového typu, který má 500 pokojů, je času na hosty výrazně méně.

Díky tomu jednou z hlavních předností nezávislých hotelů je to, že je naleznete i na místech, kam se řetězci nevyplatí investovat do otevření svého hotelu. Nezávislé hotely tak najdeme spíše v menších městech.

4.2 Výhody a nevýhody nezávislých hotelů

Podle Krasulové (2018) mají nezávislé hotely jednodušší organizaci, manažer často zastupuje více pozic. Uvádí, že nezávislý hotel se většinou nezaměřuje na široký okruh klientů, nýbrž oslovuje svou marketingovou strategií jednu oblast trhu s důrazem na perfektní služby, určené pro specifický okruh hostů. Konstatuje, že na rozdíl od hotelových řetězců nabízí přátelskou a domácí atmosféru, provozovatelé nezávislých hotelů se řídí vlastními pravidly. Dále uvádí, že sami rozhodují o tom, do čeho budou investovat, a pro každou změnu nepotřebují posvěcení „shora“. Tím podle ní odpadají výdaje nařízené řetězcem a hoteliéři tak hospodaří podle sebe. Popisuje, že vlastník nezávislého hotelu má větší volnost při alokaci finančních prostředků a celkovém rozhodování o jeho provozu a celkovém designu hotelu. Zmiňuje, že volnost a svoboda při přímém řízení je jednou z velkých výhod oproti řetězcům. Domnívá se, že na rozdíl od uniformního zařízení hotelových řetězců má nezávislý hotel ve většině případů jedinečnou architekturu. Dodává, že i hotelové řetězce chtějí být originálnější a tento rozdíl pomalu mizí. Nezávislý hotel, jak uvádí, může každou sezónu přijít s novou nabídkou, pokud se neosvědčí, změnu je možné provést okamžitě.

Dále uvádí, že kompetence manažerů většinou zahrnuje okamžitou rozhodovací pravomoc a stížnosti se tak řeší ihned na místě. Hosté svůj pobyt nechtějí strávit řešením problémů, a proto by jim mělo vedení hotelu předcházet.

Jedinečnost místo věrnostního programu

Jako další bod Krasulová (2018) uvádí, že když v hotelu hotelového řetězce strávíte určitý počet nocí, na další pobyt dostanete slevu anebo můžete čerpat řadu dalších výhod. Se zvyšujícím se počtem přenocování roste podle ní i věrnostní status hostů a jejich benefitů. Zmiňuje, že nezávislé hotely zákazníkům takovou výhodu nabídnout nemohou. Říká, že to ovšem neznamená, že na ně nemohou kladně zapůsobit, aby se rádi a pravidelně vraceli nebo dali pozitivní doporučení známým. Ptá se, čím klienta zaujmout, když ne slevou? Odpovídá, že stačí zanechat dojem, který utkví hostům v paměti. A pokud podle ní má hotel například originální koncept, interiér či kuchyni, určitě stojí za návštěvu.

Jak dále Krasulová (2018) uvádí, flexibilita při stanovování cen však může být použita i u nezávislého hotelu. Dokládá příklad využívání webových rezervačních portálů, kdy majitel musí odvádět provize za zprostředkované rezervace. Upřesňuje, že při přímé rezervaci může dát hoteliér hostům nižší cenu a spokojené jsou tak obě strany. Dále zmiňuje, že jsou přímé rezervace s hotelem výhodnější i při zařizování dalších požadavků hostů, protože umožňují získat přesnější celkové statistiky obsazenosti a tržeb.

Nezávislé hotely často nabírají své zaměstnance i z řad hotelových řetězců. Mají záruku toho, že již budou znát, jaké jsou v hotelnictví standardy. V nezávislém hotelu však jimi nejsou svazováni. To znamená, že si vezmou z hotelových řetězců to nejlepší a aplikují je na svůj provoz.

4.2.1 Výhody a nevýhody nezávislých hotelů z pohledu zaměstnanců

Nezávislý hotel

Výhody

Jedním z největších pozitiv při práci v nezávislém menším hotelu je, že s nižším počtem pracovníků se vytváří mezi zaměstnanci rodinná atmosféra. Častěji dochází ke kontaktu s vedoucími pracovníky hotelů a tím k snadnému a rychlému řešení nastalých problémů. Zároveň je zde větší možnost flexibilního rozhodování pracovníků napříč všemi pozicemi.

Zaměstnanci snadněji navazují vztahy s hosty, protože menší hotely jsou často vyhledávány zákazníky, kteří oceňují osobní přístup, rodinné prostředí a autentičnost nad normalizací. Nezávislé hotely mají také nastaveny standardní postupy, které jsou

ale přizpůsobené podle vlastníka hotelu a umožňují větší flexibilitu a optimalizaci práce zaměstnance. Otvírá se zde prostor pro vyzkoušení vlastních nápadů a využití iniciativy pracovníků.

Nezávislé hotely nabízejí zaměstnancům možnost získat zkušenosti z více oddělení. To umožní pracovníkovi zjistit, která pozice mu nejvíce vyhovuje. Náplň práce v nezávislém hotelu je pestřejší, zaměstnanec má více úkolů a větší zodpovědnost během směny, což snižuje riziko stereotypní práce.

Nevýhody

Nezávislé hotely většinou nemají dostatečné možnosti a finanční zdroje na rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců jako hotelové řetězce. Neplánovaná dovolená nemusí být vždy možná, kvůli potřebnému pokrytí směn. S menším počtem zaměstnanců je rozpis práce méně flexibilní, neboť hlavní priorita je, aby byl provoz hotelu vždy zajištěn.

4.2.2 Výhody začlenění nezávislých hotelů do hotelových řetězců

Jak uvádí Ivanová a Ivanov (2015) značka patří mezi nejdůležitější faktory při rozhodování majitele nezávislého hotelu o začlenění do hotelového řetězce, protože zvyšuje viditelnost na ubytovacím trhu. Zmiňují, že jde o důležité rozhodnutí, které má pro hotel a jeho fungování strategický význam. Ptají se, co potřebují manažeři, respektive vlastníci nezávislých hotelů vzít v úvahu jako první, když se rozhodují o tom, zda zůstat nezávislý nebo se připojit k hotelovému řetězci. Podle nich je to například zjištění, že hotelové řetězce obvykle překonávají nezávislé hotely a přizpůsobují se rychleji a lépe ve stejném podnikatelském prostředí. Uvádí, že při snaze o přežití čelí nezávislé hotely hrozbám z několika stran: rostoucímu počtu hotelů, včetně populárních alternativ (např. Airbnb.com a couchsurfing.com), snižující se loajalitou zákazníků, způsobenou vznikem velkého počtu nových značek atd. Domnívají se, že s obecným náhledem mohou manažeři nezávislých hotelů předem vyhodnotit možné výhody (benefity), které by začleněním do řetězce mohli získat. Zkušenosti a profesní dovednosti hotelových manažerů jsou podle nich při výběru typu přidružení důležité. Uvádí, že jsou zároveň zárukou jejich profesionálního přístupu a odborných znalostí v oboru, které využívají k budování a udržování dobrých vztahů s řetězcem, stejně jako při zavádění jejich standardů a dalších požadavků na provoz. Dle Ivanové a Ivanova (2015) navázání kontaktů, aliancí a partnerství, jako je připojení k hotelovému řetězci, bývá označováno za způsob, jak překonat konkurenci v oblasti hotelnictví,

výzvy vnějšího prostředí a vytvořit výhodné podnikatelské podmínky pro menší nezávislé hotely.

4.3 Hotelové řetězce

Hotelové řetězce jsou podle Zelenky, Páskové (2012:209) „vzájemně propojené různou úrovní spolupráce, typu poskytovaných služeb a vlastnických vztahů. Pro hotelové značky bývá společný typický výcvik zaměstnanců, propagace, vybavení hotelů, společný informačně-rezervační systém, marketing atd. Snahou všech hotelových řetězců je vzájemná spolupráce mezi hotely a z toho plynoucí úspora nákladů“.

4.3.1 Řízení hotelů v rámci hotelových řetězců a skupin

Hotely v rámci hotelových řetězců a skupin podle Mičkalové (2012) mohou být řízené jedním z pěti následujících způsobů:

- 1) **vlastněné** - hotel je součástí hotelového řetězce.
- 2) **pronajaté** - hotel spravuje za nájemné jiný provozovatel;
- 3) **franšízové** - hotely, ve kterých je aplikováno know-how franšízového systému;
- 4) **řízené na základě smlouvy** - vlastníkem hotelu je jiný subjekt, než provozovatel hotelu;
- 5) **dobrovolně sdružené** – různý počet nezávislých hotelů provádí společný marketing a provozuje společný rezervační systém. Upřesňuje, že řetězce mají v tomto případě stanovenou úroveň kvality služeb a jejich zaměření.

4.3.2 Hotelové řetězce v České republice

Jak uvádí Mičkalová (2012) prvním hotelovým řetězcem v České republice byl v roce 1974 hotel A de luxe společnosti Intercontinental Hotels. Nárůst počtu hotelových řetězců začal ale až po roce 1989. Dále zmiňuje, že v roce 1993 vstoupil na český trh řetězec Holiday Inn Worldwide a dále společnost Ramada, Marriott, v roce 1994 to byly řetězce Best Western a o rok později Hilton Hotels. Dále podle ní následovaly řetězce Days Hotels, Choice Hotels, Mövenpick, SAS Radisson, Four Seasons, Crown Plaza, Kempinski a mnoho dalších. Vznikaly i národní hotelové skupiny: Top Spirit, Orea Hotels, Fortuna Hotels, Legner Hotels & Resorts, Euroagentur, Bohemia Hotels a NAVATYP.

4.4 Výhody a nevýhody hotelových řetězců

Výhody a nevýhody hotelových řetězců jsou rozdělené do dvou skupin: pro zákazníka a pro provozovatele. Výhody podle Křížka a Neufuse (2014:34) - marketingová výhoda známého jména a rezervačního systému hotelového řetězce dává klientovi záruku kvalitních standardizovaných a propojených služeb řetězce po celém světě. Hotelové řetězce také nabízí řadu věrnostních benefitů.

Konstatují, že pro provozovatele hotelu spočívají výhody zejména v marketingové síle značky společnosti, jednotném rezervačním systému a v přístupu k jednotné standardizaci. Nevýhodou je omezení rozhodovacích pravomocí majitele a ztráta originality a suverénnosti zařízení.

Výhody plynoucí ze začlenění do řetězce

Beránek a kol. (2013:233) upřesňují, když je nový hotel součástí známé značky, snižuje se riziko neúspěchu a dojde ke zkrácení doby potřebné pro získání místa na trhu a zapsání se do povědomí veřejnosti. Doplnují, že dochází ke snižování nákladů na reklamu, propagaci a kontrolu. Dále uvádějí, že za posledních dvacet let hotely patřící k hotelovému řetězci ekonomicky překonaly nezávislé hotely. Domnívají se, že připojením k hotelovému řetězci se snižuje podnikatelské riziko neúspěchu nebo jiných provozních problémů, neboť hotel může využívat zkušenosti hotelové skupiny.

Všeobecná důvěra

Beránek a kol. (2013:233) zmiňují, že bankovní ústavy upřednostňují při projednávání možností poskytnutí úvěru hotely zavedených hotelových společností. Podle nich půjčky financují strategii růstu řetězců připojováním dalších hotelů. Konstatují, že umožňují modernizaci hotelů a pokrytí počátečního období činnosti nových hotelů do doby, než se zavedou na trhu.

Marketingové výhody

Podle Beránka a kol. (2013:233) marketingovou výhodou začlenění hotelu do hotelového řetězce je využívání zavedené reklamy, propagace, rezervačního systému a databáze zákazníků atd.

4.4.1 Výhody a nevýhody hotelových řetězců z pohledu zaměstnanců

Téma hotelové řetězce versus nezávislé hotely v posledních letech nabylo na významu. Mezi odborníky z oboru se diskutuje o tom, jak oba typy hotelů hotelnictví ovlivňují.

Hotelové řetězce

Výhody

V rámci velkých hotelových řetězců je obecně vyšší poptávka po pracovnících, protože vyšší počty hostů vyžadují početnější pracovní sílu. Tyto velké společnosti jsou obvykle schopny nabídnout zaměstnancům rozsáhlejší a propracovanější benefity a další výhody.

Pokud jde o pracovní stránku, většinou existuje větší flexibilita, co se týče pokrytí nepřítomnosti, vyhovění zvláštním požadavkům a čerpání „last minute“ dovolených - jednoduše proto, že je k dispozici více zaměstnanců, kteří mohou výpadek pokrýt.

Větší skupiny hotelů mají ve zvyku nabízet širší škálu různých školení; což se může hodit do životopisu a být nemalým přínosem z dlouhodobého hlediska pro kariéru v hotelnictví. Díky několika značkám a mezinárodní působnosti se naskýtá možnost přesunutí v rámci řetězce - někdy i na druhý konec světa.

Hodně velkých hotelů má jasně daný soubor standardů a procesů, což zaměstnancům usnadňuje orientaci při zaškolování. Provádí se také výroční pohovor, kde je probírán pracovní výkon zaměstnance v průběhu roku a zároveň se upozorňuje na jeho případné pracovní nedostatky. Tím se otevírá prostor ke zlepšení tak, aby byl co nejvíce využit potenciál zaměstnance.

Nevýhody

Větší hotel neznámá vždy lepší. Předem určené procesy a pokyny omezují flexibilitu zaměstnanců a možnost samostatného rozhodování. Ve velkém hotelu se vystřídá větší počet hostů, což zvyšuje nároky na výkon a soustředění zaměstnanců.

Být součástí rozsáhlé - a někdy i celosvětové - hotelové sítě může vyústit v existenci větší konkurence od ostatních uchazečů o zaměstnání v hotelích světově známých značek. Nicméně se správným výcvikem a kvalifikací není důvod, proč neuspět.

4.4.2 Komplexní služby

Podle Mičkalové (2012) má hotel začleněný do hotelového řetězce k dispozici komplexní služby, od rezervačního systému, přes manuály řízení a školení standardů, až po marketing, centrální nákup, interní kontrolu a poradenství. Hotel v hotelovém řetězci získává komplexní služby, které jsou dle Mičkalové (2012) následující:

- know-how a poradenství;
- podnikání s nižším rizikem a možnost realizovat se ve svém podniku.
- využití centrálního rezervačního a informačního systému a webových stránek, marketingové podpory včetně reklamních kampaní;
- používání zavedené značky umožňuje využívání poradenství, společnou nákupní politiku a centrální nákup;
- personální strategie, plánování a školení pracovníků;
- ekonomická analýza podniku a zajištění vnitřní a vnější kontroly;
- manuály řízení a školení standardu kvality.

Vajčnerová a Ryglová (2017:19) uvádí, že počátky moderního hodnocení kvality služeb cestovního ruchu lze spatřovat v tzv. průvodcích Michelin. Informují, že v roce 1900 vydali bratři Michelinové příručku pro motoristy v nouzi. Zmiňují, že kromě informací týkajících se motorismu byly součástí brožury i informace o ubytování a stravování. Upřesňují, že v roce 1926 se v průvodci poprvé objevil symbol hvězdičky, doporučující kvalitní restaurace. Dodávají, že na počátku třicátých let pak bylo hodnocení rozšířeno o další dva stupně, které umožnilo větší rozlišení kvality.

4.5 Hodnocení kvality služeb cestovního ruchu

Podle Vajčnerové a Ryglové (2017:19) se rozvíjela kvalita v oboru cestovního ruchu v sedmdesátých a osmdesátých letech minulého století formou standardů hotelových a dopravních služeb. Uvádí, že mezinárodní hotelové začaly rozvíjet vlastní systémy, týkající se o standardů chování personálu, přípravy stravy i úklidu pokojů. Upřesňují, že cílem bylo poskytnout hostům vysokou úroveň a kvalitu služeb a dosáhnout takové produktivity práce, kterou se chtěli odlišit od konkurence, vyniknout a zajistit si opakované návštěvy klienta.

Dle Vajčnerové a Ryglové (2017:19) reagoval vývoj řízení kvality na mezinárodní scéně přirozeně na požadavky trhu a do jednotlivých oblastí cestovního ruchu byly postupně zavedeny další přístupy v podobě ISO norem a komplexních systémů kvality.

4.5.1 Vývoj kvality služeb cestovního ruchu v České republice

Podle Vajčnerové a Ryglové (2017:19) byl vývoj kvality služeb cestovního ruchu v České republice přerušen uzavřením hranic v období komunismu a obnoven až po roce 1989, kdy byly odstraněny překážky pro příjezd a výjezd turistů. Vysvětlují, že se Česká republika nezabývala kvalitou služeb, a proto tato oblast má stále rezervy i z pohledu zahraničních hostů.

Vajčnerová a Ryglová (2017:20) dále upřesňují, že v devadesátých letech 20. století vznikla v rámci snahy o zvyšování kvality Národní politika kvality (NPK) a Program Česká kvalita. Doplnují, že zde existuje odborná sekce „*Kvalita cestovního ruchu, hotelnictví, lázeňství a gastronomie*“ jejíž snahou je realizace aktivit zvyšujících kvalitu poskytovaných služeb ve zmíněných oblastech.

Podle Vajčnerové a Ryglové (2017:20) se kvalita pro období 2014-2020 stala jednou z priorit Koncepce státní politiky cestovního ruchu. Podle nich se v letech 2016-2020 realizuje projekt Národní systém kvality služeb cestovního ruchu v ČR, založený Ministerstvem pro místní rozvoj a financovaný ze strukturálních fondů EU, marketingová agentura Czech Tourism. Uvádí, že výstupem projektu je vytvoření nástroje (Český systém kvality služeb), který systematickým způsobem přispěje ke zvyšování kvality služeb v oblasti cestovního ruchu a na něm navazujících službách.

Vajčnerové a Ryglová (2017:91) upozorňují, že v České republice v současnosti není ucelený systém kvality služeb cestovního ruchu včetně ubytovacích služeb. Uvádějí, že „*systémy kvality a certifikace ubytovacích zařízení jsou dobrovolné.*“ Upřesňují, že větší organizace používají systémy řízení kvality podle norem ISO 9000, což jim umožňuje se prokázat označením ISO na mezinárodním trhu. Podotýkají, že hotelové oborové standardy vytvářené ke zvýšení kvality služeb a produktivity práce mezinárodními řetězci jsou funkčnější než ISO normy.“

4.5.2 Mezinárodní certifikace Hotelstars

Vajčnerová a Ryglová (2017:22) uvádí, že „agenturou Czech Tourism podporovaná a rozšiřující se mezinárodní certifikace Hotelstars je klasifikace ubytovacích zařízení systémem přidělování hvězdiček, jejichž počet odráží úroveň kvality prostřednictvím naplnění počtu předem stanovených povinných a dobrovolných kritérií ubytovacím zařízením (hotel, hotel garni, pension, motel a botel). Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení v České republice funguje na dobrovolné bázi již od roku 2004 (www.hotelstars.cz). Materiál Oficiální jednotné klasifikace vznikl ve spolupráci AHR ČR, UNIHOST a za podpory MMR a agentury Czech Tourism. Začátek roku 2010 přinesl nový systém přidělování hvězdiček. Hotelové asociace sedmi zemí Evropské unie založily unii Hotelstars Union, která si dala za cíl sjednotit klasifikaci hotelových služeb pomocí jednotné metodiky a využití společného marketingu při propagaci certifikovaných zařízení. Přínosem pro zákazníky je nabídka transparentních služeb, vybavenosti, garance určité úrovně kvality a možnost se kdykoliv s podmínkami a systémem hvězdiček seznámit, tedy přesvědčit se o tom, co daná třída ubytovacího zařízení garantuje. Autorky dále uvádějí, že hotelová klasifikace má celkem 270 hodnotících kritérií, která vznikla na základě průzkumů očekávání hotelových hostů a potřeb trhu. Systém se opírá o povinná kritéria a dobrovolně volitelné požadavky pro dosažení potřebného počtu bodů je nutné splnit minimální kritéria pro každou z daných kategorií a splnit volitelná kritéria. Oficiální certifikovaná zařízení jsou označena oficiálním znakem jednotné klasifikace. Přehled všech klasifikačních systémů v Evropě lze nalézt na webových stránkách HOTREC (www.hotelstars.org). V současné době je v platnosti metodika klasifikace pro období let 2015-2020. Od roku 2016 je certifikace udělována na pět let (místo předchozích tří).“

Dle Vajčnerové a Ryglové (2017:23) značky a ocenění kvality přinášejí nespornou marketingovou výhodu a pomáhají spotřebiteli v orientaci na trhu, je třeba dbát na množství značek, aby se systém nestal nepřehledným a neztratil na významu.

Vajčnerová a Ryglová (2017:23) dále uvádí, že kvalita souvisí s legislativními požadavky na bezpečnost, které jsou pro některé typy služeb povinné. „Například HACCP (zásady správné výrobní a hygienické praxe při manipulaci s potravinami).“

4.5.3 Kvalita v sektoru ubytovacích služeb

Dle Vajčnerové a Ryglové (2017:90) ubytovací služby zahrnují různé typy ubytovacích zařízení, jako jsou hotely, penziony, hostely, kempy atd., které nabízejí další služby související s cestovním ruchem. Dále uvádějí, že systém kategorizace pomocí hvězdiček není v České republice povinný, to ztěžuje zákazníkům orientaci při výběru ubytování, neboť se kvalita ubytování se v jednotlivých ubytovacích zařízení liší. Upřesňují, že společnosti poskytující ubytování inzerují rozsah nabízených služeb. Nicméně zdůrazňují, pro stanovení úrovně kvality ubytování a služeb slouží především doporučení a reference dříve ubytovaných hostů. Doplnují, že kvalitní ubytování neznamena jen rozsah služeb, ale také úroveň jejich provedení (např. profesionalitu, vstřícnost a rychlost recepční při odbavování hosta).

Vajčnerová a Ryglová (2017:90) dále uvádí, že za kvalitou hotelových služeb, stojí lidé. Pokud v recepci nebude pracovat člověk, který bude vstřícný, ochotný, příjemný a poskytující dostatečné informace a servis, pak na atraktivním vybavení interiéru v hotelu nezáleží. Zaměstnanci utvářejí prostředí hotelu, jsou vykonavateli služby a nejdůležitějším faktorem při hodnocení kvality služeb.

Podle Vajčnerové a Ryglové (2017:91) řízení kvality v ubytovacích službách znamená vyšší efektivitu práce a konkurenční výhodu. Oblast řízení kvality popisuje stanovené procesy a činnosti: například postup úklidu pokojů, způsob přijímání rezervací a ubytování hostů hotelovou recepcí atd. Popisují, že definování procesů odhalí činnosti, které v hotelu probíhají duplicitně, složitě nebo zcela zbytečně. Uvádí čím větší je pracovní kolektiv v hotelu a složitější organizace řízení, tím větší je nebezpečí vzniku chyb, jejímž důsledkem je neuspokojení potřeb zákazníka. Řízení a kontrola kvality podle nich také souvisí s bezpečností práce a ochranou zákazníka, který je po dobu svého pobytu vystaven různým druhům nebezpečí (požár, krádež atd.), za něž ubytovací zařízení nese odpovědnost, a je jeho zákonnou povinností těmto hrozbám a rizikům předcházet.

Vajčnerová a Ryglová (2017:92) uvádějí, že se mohou ubytovací zařízení ucházet o dobrovolnou certifikaci v rámci Oficiální jednotné klasifikace ubytovacích zařízení ČR. Podle nich je charakter materiálu klasifikace doporučující a pomáhá při zařazování ubytovacích zařízení do příslušných tříd podle určených požadavků. Zmiňují, že jeho cílem je lepší orientace zákazníků, ale i cestovních kanceláří a agentur, a také zvýšení přehlednosti trhu ubytování a zkvalitnění jeho služeb. Dále upřesňují, že klasifikace není obecně závazným

právním předpisem a je na samotném provozovateli ubytovacího zařízení, zda certifikaci podstoupí či nikoliv. Autorky dále uvádí, že Česká republika je členem Hotelstars Union, jejímž cílem je sjednotit klasifikaci hotelových služeb v rámci EU. Problém je s udělováním různých kvalitativních znaků rezervačními portály, které se obvykle oficiální klasifikací neřídí a udělují vlastní značky kvality, podle různých kritérií.

4.5.4 Organizační struktura hotelu

Podle Beránka a kol. (2013:58) „*pod pojmem organizační struktura rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Je to vlastně systém vertikální a horizontální koordinace navržený tak, aby spolu jednotlivé specializované útvary efektivně komunikovaly, spolupracovaly a zajistily tak požadovanou produktivitu a kvalitu poskytovaných služeb. Dobře navržená organizační struktura by měla také uspokojovat potřeby jednotlivých zaměstnanců (zajímavost, podnětnost práce) a motivovat je k lepším výkonům. Cílem je vytvořit organizační strukturu co nejjednodušší, přehlednou, vyjadřující co nejpřesněji a jednoznačně dělbu práce, rozdělení odpovědností a pravomocí.*“ Dále Beránek a kol. (2013:58) upřesňují, že „*každou organizační strukturu charakterizují následující prvky:*

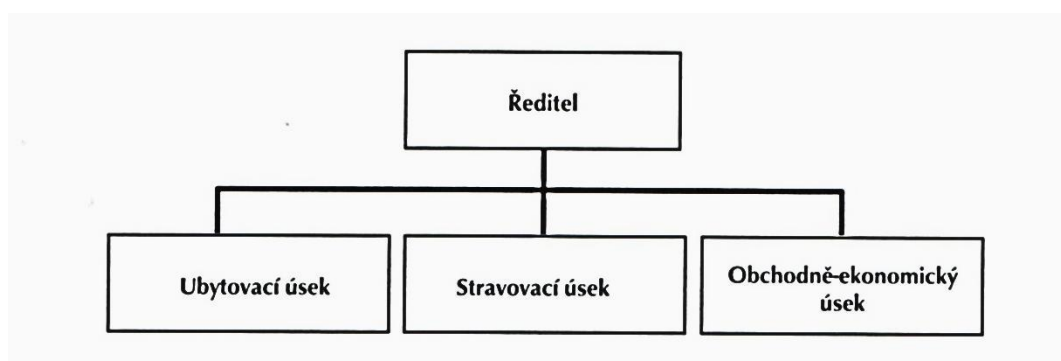
- *dělba práce* - vymezení činností, které je třeba koordinovat, integrace příbuzných činností do jednotlivých útvarů;
- *mechanismy koordinace* - jakými způsoby bude fungovat spolupráce mezi útvary;
- *distribuce rozhodovacích pravomocí* - vertikální členění podniku na jednotlivé úrovně řízení;
- *organizační hranice* - určení hranice mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku;
- *neformální organizace* - je dána vzájemnými sympatiemi či antipatiemi, osobními vztahy a celkovou atmosférou na pracovišti; v ideálním případě by měl panovat soulad mezi formální a neformální organizací;
- *základní legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti.*“

Beránek a kol. (2013:58) uvádí, že „*podle míry a rozměru těchto prvků rozlišujeme několik druhů organizačních struktur.*“ Dokládají, že při výběru vhodné skladby organizační struktury je třeba brát v úvahu druh podnikání, velikost podniku a vnější prostředí. „*Organizační struktura hotelu vychází z objemu a náplně hotelového provozu. Bude proto jednoduchá u malých hotelů a složitější u hotelů velkých. Pojmům jednoduchá a složitá je třeba rozumět tak, že u malých hotelů dochází k větší kumulaci funkcí, takže organizační strukturu*

ra odráží poměrně malý počet útvarů a jednoduché závislosti mezi nimi, zatímco u velkých hotelů složitost vzniká velkým počtem útvarů s četnými vzájemnými propojeními. Za vhodné modely pro organizační uspořádání hotelu lze považovat funkcionální organizační strukturu (pro menší hotely) a divizní organizační strukturu pro velké hotely a hotelové akciové společnosti.“

Organizační schéma malého hotelu

Beránek a kol. (2013:59) popisují, že „v malých hotelech do 60 lůžek bývá organizační struktura funkční a jednoduchá. Ředitel nebo manažer a vlastník hotelu je často jedna osoba. Všichni zaměstnanci bývají zpravidla podřízeni přímo řediteli hotelu. Práci celého úseku většinou zajišťuje jen několik zaměstnanců“ viz. obrázek.č.1 níže.

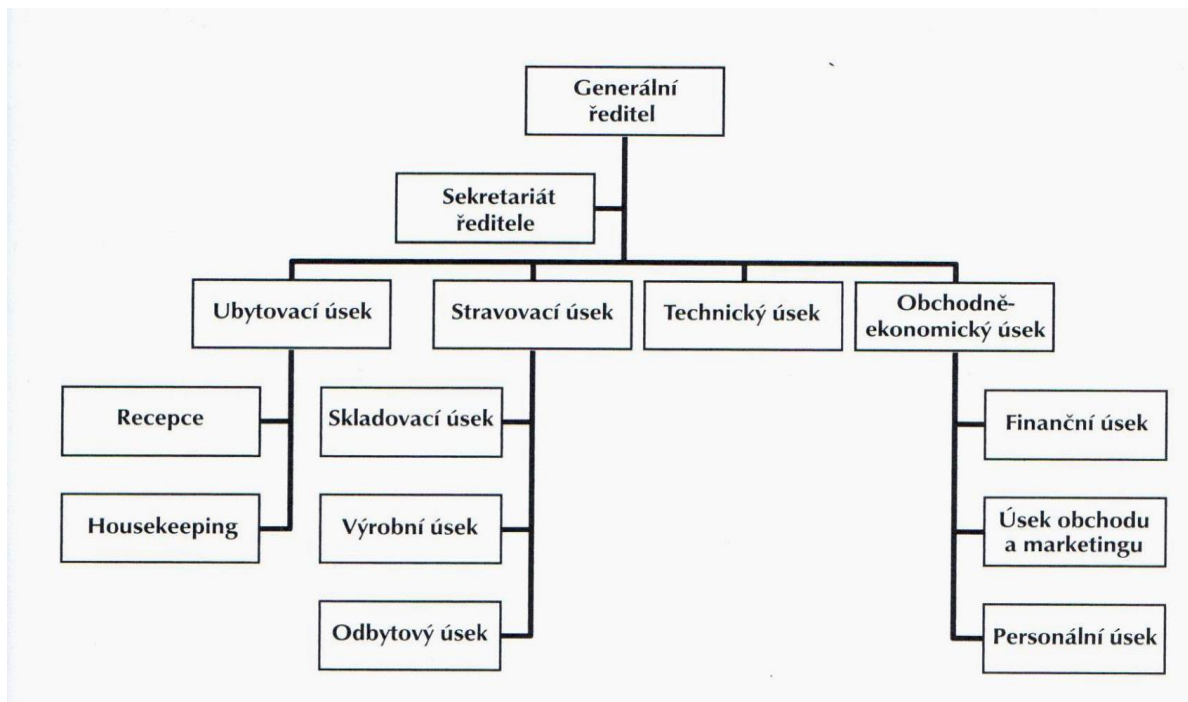


Obrázek 1: Organizační schéma malého hotelu

Zdroj: Beránek a kol. (2013:59)

Organizační schéma velkého hotelu

Beránek a kol. (2013:58) uvádí, že „velké hotely mívají několik stovek zaměstnanců a v mnoha případech bývají součástí globálních hotelových řetězců. Zpravidla mají divizní organizační strukturu“ viz. obrázek č. 2 níže.



Obrázek 2: Organizační schéma velkého hotelu

Zdroj: Beránek a kol. (2013:59)

Empirická část

V této části bude v návaznosti na rešerše literatury porovnán nezávislý hotel s hotelem v hotelovém řetězci. Jednotlivý hotel bude popsán z provozního, marketingového a personálního hlediska, prostor bude věnován také péče o zaměstnance.

5 Nezávislý * hotel Labros**

Hotel Labros patří pod německou rodinnou firmu, která na pražském hotelovém trhu působí přes 25 let. Společnost v začátcích svého podnikání skupila několik nemovitostí, bytových domů, které během let postupně rekonstruovala na ubytovací zařízení. Jelikož přestavby byly značně finančně náročné, realizovali se postupně, podle dostupnosti finančních prostředků. Začínalo se tedy nejméně nákladnou přestavbou, a to na hostel. Postupně firma nabyla vlastnictví tří hotelových domů, z nichž dva jsou po celkové rekonstrukci klasifikované jako hotely tříhvězdičkové a jeden je veden jako hostel.

Hotel Labros prošel kompletní přestavbou z bytového domu mezi lety 2009 – 2011. Nabízí 36 moderně zařízených pokojů, ve kterých hosté naleznou kompletně vybavený kuchyňský kout, koupelnu s vanou nebo sprchou, televizi a některé i balkon. Hotel Labros patří mezi rodinné hotely.

Lokalita hotelu je klidná, přesto se do centra města dostanete za několik minut, k Václavskému náměstí se dá pěšky dojít za 5 minut.

5.1 Marketingová strategie hotelu Labros

I když je hledání a aktivní oslovení potenciálních klientů nutností pro firmy napříč všemi odvětvími, marketingová strategie hotelu Labros téměř neexistuje. Není jasné, na jaký segment trhu se společnost orientuje. Není nastavena marketingová strategie, způsob komunikace a propagace hotelu. Firma si tím nepřímou způsobuje finanční ztrátu. Za absenci jakékoliv marketingové aktivity sice nemusí vynaložit žádné finanční prostředky, nicméně přichází o hosty, které by při správném oslovení přesvědčila o tom, že právě hotel Labros je ideálním místem pro jejich pobyt v hlavním městě.

5.2 Marketing hotelu Labros

Marketing hotelu Labros je omezen pouze na propagaci prostřednictvím OTA's (online travel agencies) a vlastních webových stránek. Webové stránky hotelu Labros jsou celé v angličtině a mají odpovídající adresu s koncovkou .com. Stránky disponují základním popisem nabídky hotelu, fotkou hotelu a pokojů. Na sociální síti Facebook se hotel poslední dobou prezentuje aktivně. Lze zde najít tematické fotografie z období Vánoc, Velikonoc apod. Jediná významnější propagace hotelu byla zaznamenána na slevovém portále Sle-

vomat, která je ale od roku uveřejnění této práce tři roky stará. Nicméně i po třech letech je zde možné si zobrazit hodnocení hostů, kteří slevový voucher zakoupili. Přínos z propagace a prodeje hotelů prostřednictvím slevových portálů přináší jen krátkodobý efekt a loajalita hostů, která by měla být cílem každého podnikatele v hotelnictví, se jeví jako malá. Na druhou stranu je zde možné doprodat poslední kapacity či naplnit hotel i mimo hlavní sezonu.

SWOT analýza hotelu Labros byla zpracována na základě dobrých znalostí hotelu i jeho konkurence a byla zdrojem při sestavování analýzy a kritickém pohledu na věc. Sestavení externích a interních ukazatelů upozornilo na souvislosti, které předtím nebyly tak zřetelné.

Tabulka 7: SWOT analýza hotelu Labros

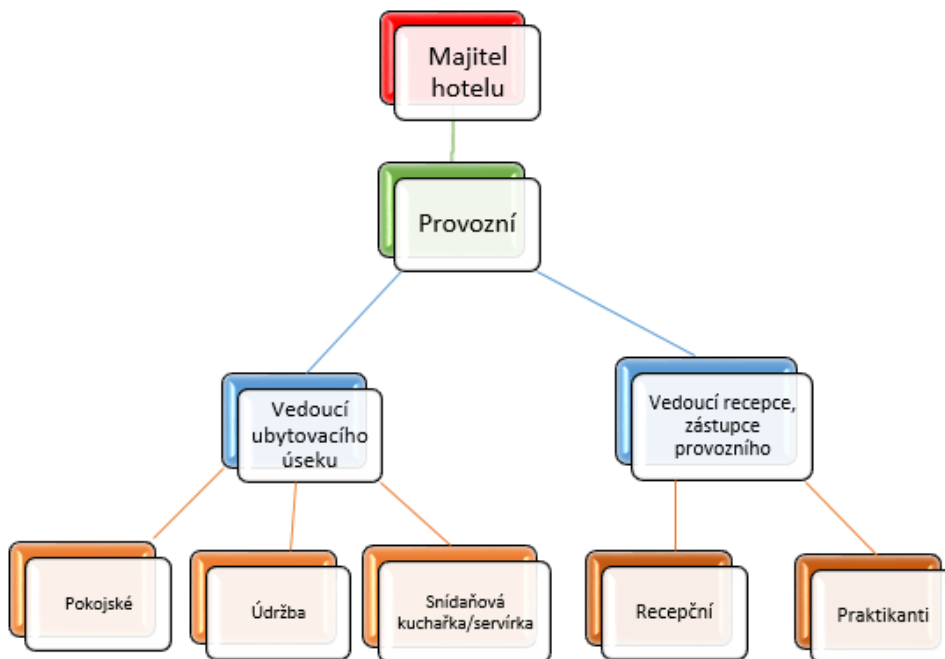
<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zavedená firma – znalost trhu • Rodinný hotel - osobní přístup k hostům • Hotel po celkové rekonstrukci • Na pokojích vybavený kuchyňský kout • Možnost hlídaného hotelového parkování v centru Prahy • Mladý dynamický personál 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neodpovídající počet míst k sezení na snídaních vzhledem k počtu pokojů • Během velkého vytížení na snídaních klesá kvalita nabídky pokrmů • Hotel podává pouze snídaně, restauraci nemá • Žádná nabídka wellness a fitness služeb
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivní propagace Prahy agenturou CzechTourism • Zajistit větší spokojenost hostů se službami – doporučení hotelu • Využití moderních technologických trendů • Větší využití rezervačních portálů (OTA) 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nepříznivé legislativní změny • Negativní recenze hostů • Konkurenční hotelové řetězce • Vzestup popularity sdíleného bydlení (Airbnb)

Zdroj: vlastní zpracování 2019

5.3 Management hotelu Labros

Firma v průběhu svého podnikání několikrát změnila svou organizační strukturu. Protože vlastník žije v Německu, zvolil pro tři hotelové domy jako provozního jednoho

ze zaměstnanců, který, během let působení firmy v hotelnictví, získával zkušenosti na různých manažerských pozicích. Další obsazení pracovních pozic při provozu: na recepci hotelu Labros je jeden recepční během 12 hodinové směny, snídaňová kuchařka, která je zároveň servírkou, a dvě pokojské. Na noční směně noční recepční zastává zároveň funkci auditora (uzávěrka dne).



Graf 1: Organizační struktura nezávislého hotelu Labros

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Organizační struktura je velice jednoduchá, je omezena pouze na nezbytné pozice nutné ke každodennímu provozu. Výrazně se tak snižují fixní náklady firmy, někdy za cenu velkého vytižení řadových zaměstnanců.

Delegování úkolů a rozdělování pravomocí v hotelu Labros souvisí s již zobrazenou organizační strukturou. V průběhu dne se na hotelu nevyskytuje nikdo z vedení a řadoví pracovníci mají jen omezené pravomoci při řešení problémů a stížností hostů. Provozní hotelů využívá svého asistenta, který má na starost tři provozovny. Řešení problémů a předávání informací a pokynů tak probíhá především prostřednictvím zasílání hromadných emailů. Vzhledem k tomu, že většina řadových pracovníků jsou studenti je těžké organizovat školení, která navíc musí personál absolvovat o svém volnu bez finanční náhrady.

Níže je uvedeno hodnocení hotelu Labros na rezervačním portálu booking.com, které se skládá z několika atributů. Atributy s nejvyšším hodnocením pak portál zveřejňuje na viditelnějším místě na stránce s hotelem při zakládání rezervace.

Tabulka 8: Hodnocení hostů hotelu Labros na portálu Booking.com

<i>Hodnocení hotelu Labros na portálu Booking.com - duben 2019</i>
<i>Čistota: 7,6 z 10</i>
<i>Místo: 8,6 z 10</i>
<i>Personál: 7,9 z 10</i>
<i>Wi-Fi: 6,8 z 10</i>
<i>Pohodlí: 7,2 z 10</i>
<i>Zařízení: 7,1 z 10</i>
<i>Poměr ceny/kvality: 7,6 z 10</i>
<i>Celkové průměrné hodnocení od 3354 bydlících hostů: 7,7 z 10</i>
<i>*nepodařilo se zjistit, jakým způsobem Booking určuje hodnocení</i>

Zdroj: Booking.com (2019)

5.4 Personální management hotelu Labros

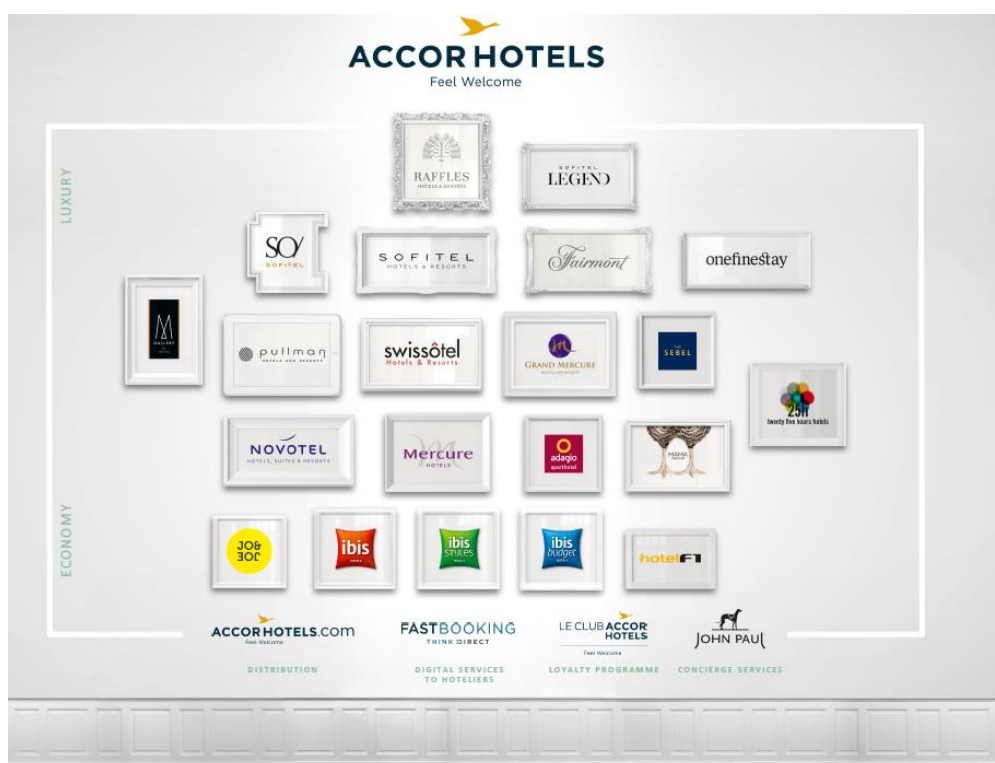
Personální oddělení není zavedeno. Veškerou agendu spojenou s výběrem, zaškolováním a tréninkem zaměstnanců řeší provozní manažer se svým asistentem. Pro nábor je využíváno inzerátů na pracovních portálech. Při výběru nového zaměstnance je často přihlédnuto k osobnímu doporučení stávajících zaměstnanců. Na pozice denních a nočních recepčních jsou na vedlejší pracovní poměr nabíráni výhradně studenti vysokých a středních škol. Na hlavní pracovní poměr společnost nepřijímá. Studenti získávají potřebnou praxi a možnost velmi dobře ohodnocené brigády v klidném prostředí. Studentům navíc vychází vstříc velká flexibilita při plánování 12 hodinových směn (možnost odpracovat např. jen 4 směny za měsíc, a v létě pak třeba až 18 směn). Vzhledem k častému kontaktu se zahraničními hosty dochází k prohlubování jazykových schopností.

V rámci snižování provozních nákladů jsou přes inzertní weby v Německu oslovováni studenti oborů cestovní ruch a hotelnictví k 3 až 6 měsíční stáži, kterou stážisté splní podmínku absolvování praxe při studiu. Firma jim poskytuje ubytování zdarma. Finanční odměna není za stáž vyplácena. Oblast působení v hotelu si vybírají praktikanti. Mohou být po celou dobu stáže na jednom z oddělení nebo je střídat. Je možné i získávat zkušenosti nejen na hotelu Labros, ale také v administrativě v sídle společnosti. Na jejich předvýběru se podílí jeden z majitelů, finální výběr dělá provozní se svým asistentem. Rozmístění stážistů se potom přizpůsobuje provozu a také přání praktikantů. Vedoucí pracovníci, kteří bývají vybíráni z řad studentů většinou disponují určitými manažerskými nebo vůdcovskými předpoklady. Zaškolovací proces trvá pouze pár dní a je většinou veden „starším“ recepčním za běžného provozu hotelu. Zaměstnanecké benefity nejsou nabízeny.

6 Hotelový řetězec AccorHotels – ibis hotel

Podle AccorHotels (2018) je skupina spojená společnou vášní pro hotelnictví a řízená sdíleným slibem, aby se všichni cítili vítáni. V textu se dále uvádí značka AccorHotels letos oslavila 50 let od svého založení, respektive od otevření prvního hotelu Novotel Lille Lesquin v roce 1967. Přes 250 000 zaměstnanců ve 4 195 hotelech AccorHotels se každý den starají o tisíce hostů v 95 zemích. AccorHotels je světovou špičkou mezi hotelovými operátory a nabízí svým zákazníkům, partnerům a zaměstnancům:

- velké portfolio mezinárodně uznávaných značek pokrývajících celé spektrum nabídky začíná luxusem (Raffles, Fairmont, Swissotel, Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure, The The Sebel), midscale - střední třída (Novotel, Suite Novotel, Mercure, Mama Shelter, Adagio) a ekonomickými (ibis, ibis Styles, adagio access a hotelF1);
- věrnostní program Le Club AccorHotels
- téměř půlstoletí závazku k společenské odpovědnosti a solidaritě s programem PLANET 21



Obrázek 3: Portfolio značek hotelového řetězce AccorHotels

Zdroj: AccorHotels (2018)

Na obrázku můžeme vidět všechny značky společnosti rozmístěné od těch neekonomičtějším po nejluxusnější. Firma tak pokrývá široké spektrum poptávky po ubytování.

6.1 Marketingová strategie hotelového řetězce

6.1.1 Orbis Hotel Group

Jak uvádí AccorHotels (2018) v lednu 2015 největší provozovatel hotelů v Polsku Orbis koupil od svého akcionáře Accor 46 hotelů ve střední Evropě a uzavřel s ním licenční smlouvu. V České republice se transakce za 142 milionů EUR týká sedmi hotelů v Praze, Ostravě a v Plzni značek ibis, Mercure či Novotel.

AccorHotels (2018) dále upřesňuje, že Orbis Hotel Group je největší síť hotelů v Polsku a ve východní Evropě. Orbis zahrnuje 117 hotelů a je jediným poskytovatelem licencí všech značek AccorHotels v 16 zemích včetně Bosny a Hercegoviny, Bulharska, Chorvatska, České republiky, Estonska, Maďarska, Lotyšska, Litvy, Makedonie, Moldávie, Černé Hory, Polska, Rumunska, Srbska, Slovenska a Slovinska. Nabízí celkem 20 000 pokojů. Hotely fungují pod značkami Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, ibis, ibis Styles a ibis budget. Tyto značky, uznávané po celém světě, poskytují kvalitní služby s různými standardy, od luxusních 5-hvězdičkových až po levné 1-hvězdičkové hotely. Tím dostatečně pokrývá široké spektrum poptávky.

6.1.2 Marketingová strategie hotelu ibis

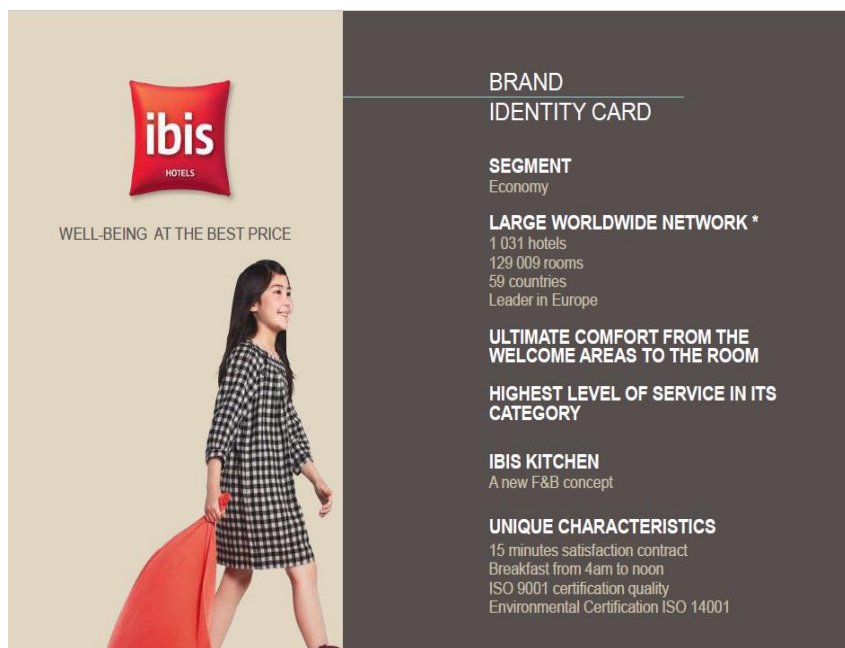
Podle Lidinské (2012) síť hotelů Accor sjednotila své značky hotelů a podle úrovně cen a služeb je rozdělila na základní ibis Budget, střední ibis Hotels a prémiovější ibis Styles. Kampaň podle ní dodala hotelům novou identitu a celkově bylo v Evropě investováno do globální kampaně v 56 zemích celkem 30 milionů eur.



Obrázek 4: Logo hotelu ibis

Zdroj: AccorHotels (2018)

Zde můžeme vidět novou podobu loga ekonomických značek ubytování společnosti. Ke sjednocení došlo především kvůli tomu, aby i ostatní značky těžily z celosvětové popularity hotelu ibis.



Obrázek 5: Základní charakteristika značky ibis

Zdroj: AccorHotels (2018)

Zde je přehledně zobrazena tzv. identity card značky ibis. Heslo „pohodlí za nejlepší cenu“ naprosto vystihuje zaměření a filosofie hotelů ibis.

Podle Lidinské (2012) „*změna značky souvisela i se změnou vybavení hotelů a výměnou matrací. Podle výzkumu společnosti 70% lidí totiž v průzkumech uvádí, že pohodlná postel je pro ně jediný faktor při rozhodování o rezervaci levných hotelů.*“



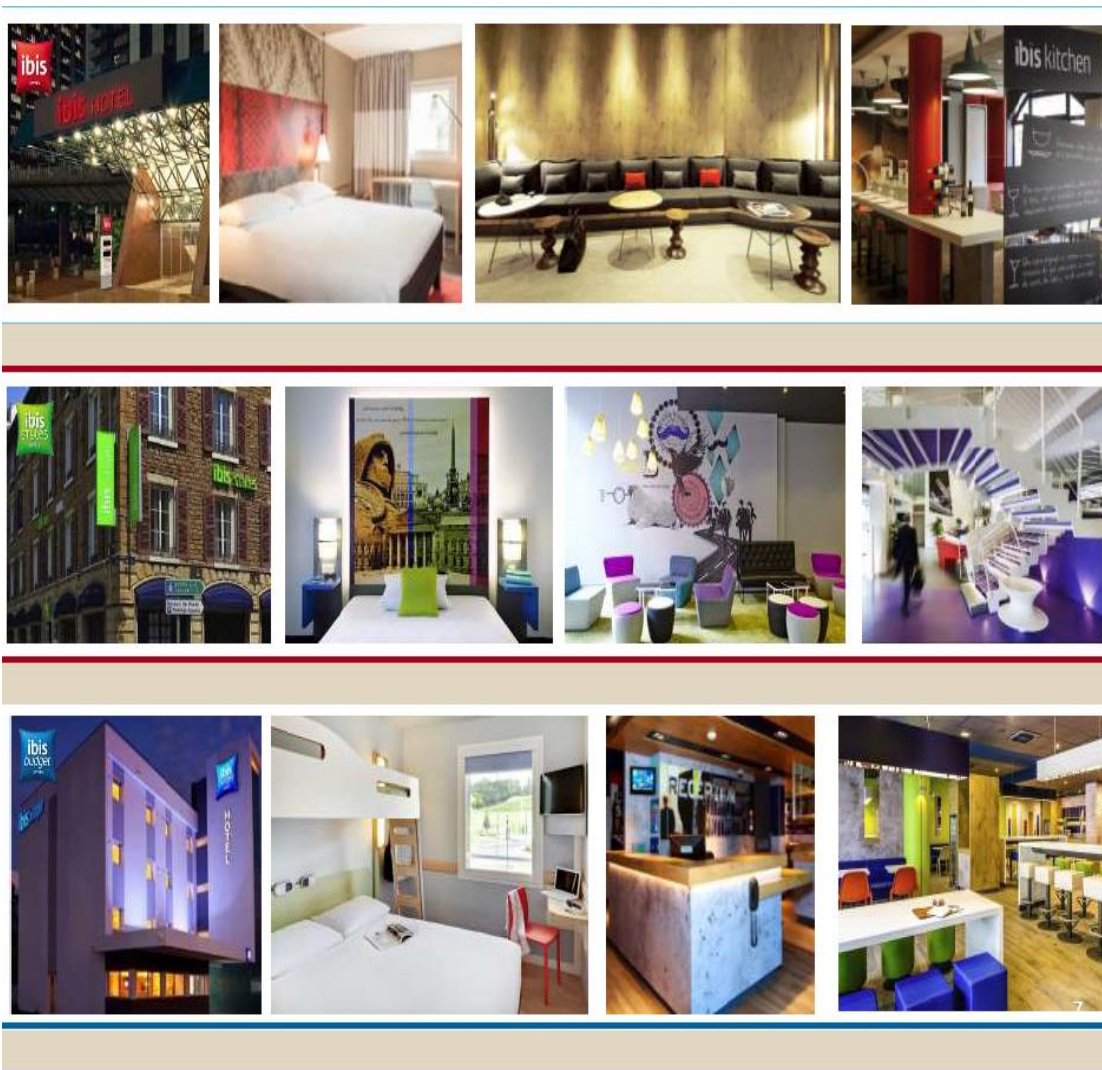
Obrázek 6: Detail nového konceptu postele Sweet bed by ibis

Zdroj: AccorHotels (2018)

Na dalším obrázku je jedna ze zásadních proměn a ukázka správného zacílení marketingu – nový koncept postelí v celém řetězci. Protože hosté se v hotelích chtějí především dobře vyspat.

Dále Lidinská (2012) uvádí, že v rekordním čase se síti ekonomických hotelů ibis podařil také poslední krok inovace značky – „výměna více než 100 tisíc lůžek v 56 zemích světa za nová, pohodlnější pro ještě kvalitnější spánek.“

AccorHotels (2018) v České republice proběhla kompletní výměna lůžek v hotelech ibis během listopadu roku 2012.



Obrázek 7: Nový desing všech hotelů ibis

Zdroj: AccorHotels (2018)

Na obrázku výše zřetelně vidíme rozdělení tři značek ibis. Zatímco ibis budget nabízí jen základní vybavení a služby (je určen pro nenáročnou klientelu, u které hraje hlavní roli cena) ibis styles je již o dva stupně vyš. Cílí především na mladou generaci cestovatelů, nabízí originální design a vybavení pokojů i společných prostor. A konečně „klasický“ ibis, který se pohybuje mezi ibisem styles a budget. Je známý po celém světě pro svou koncepci levného, ale standardního ubytování a služeb. Je to ekonomická značka, zaměřená mimo jiné na ubytování skupin studentů.

Jak uvádí AccorHotels (2018) skupina Orbis, ke které hotel ibis patří, pokračuje ve svém vývoji rychlým tempem. Upřesňuje, že během první poloviny roku 2017 skupina Orbis podepsala 7 nových franšízových a manažerských smluv s celkovým počtem 940 pokojů, což umožnilo skupině vstup do dvou nových destinací, Srbska a Bosny a Hercegoviny,

v roce 2017. V textu je uvedeno kromě rozšiřování aktiv společnost Orbis pokračuje v rozvoji 6 dceřiných společností s probíhajícími projekty (celkově 560 pokojů), které se v následujících letech stanou členy skupiny. Dle podkladů toto vše dokazuje, že expanzivní plány skupiny Orbis jsou velmi pestré – 40 nových hotelů - 4 800 nových pokojů, společnost se stabilně rozvíjí. Orbis také zůstává aktivní na trhu, kde hledá potenciální akvizice díky své nemalé kupní síle. Materiály dále uvádí příklady:

- Po fázi refinancování portfolia a zpětného odkupu hotelů, jako například v Budapešti, se Orbis nachází ve fázi modernizace s cílem zajistit lepší výsledky a vyšší návratnost investic;
- V první polovině roku 2017 Orbis vynaložil na další expanzi 122 milionů EUR (včetně 6 zpětných odkupů hotelů).

Dle AccorHotels (2018) mezi současné klíčové projekty rekonstrukcí patří např. : Mercure Budapest City, Mercure Budapest Buda, Novotel Kraków City West a Novotel Poznań Centrum, které budou rozděleny do dvou hotelů Novotel a ibis.



Obrázek 8: Kampaň ke sjednocení značky ibis

Zdroj: AccorHotels (2018)

Zde je ukázka, jak se propaguje hotel ibis budget. Opět je zde vsazeno na kvalitu spánku, kterou mohou mít hosté za cenu snů.

6.1.2.1 Koncept iBurger

Podle AccorHotels (2018) se uvádí, že v souladu s myšlenkou Slow Food jsou hamburgery pečlivě připravené z vybraných ingrediencí nejvyšší kvality. Maso a zelenina jsou získávány od místních dodavatelů, pečivo a omáčky jsou domácí, žádné zmražené polotovary.

Hamburgery jsou připraveny každý den na místě, z čerstvě mletého hovězího masa nejvyšší kvality. Domácí omáčka z BBQ, steaky z vyzrálého hovězího masa, domácí hranolky a nefiltrovaný olej.

AccorHotels (2018) dále rozdělují marketingové cíle takto:

- změna vnímání nabídky F & B jako moderní a živé;
- být uznávaným vůdcem kvality a chuti v segmentu;
- nabízet tu nejlepší kvalitu za přijatelnou cenu;
- vývoj nových možností odběru a "rychlé vyřízení objednávky".

Originální propagace konceptu iBurger



Obrázek 9: Základní logo konceptu i-Burger

Zdroj: AccorHotels (2018)

Zde je ukázka marketingové propagace nového konceptu, který těží z nebývalé popularity burgerů především mladších generací, na které značka ibis cílí.



Obrázek 10: Potisk na tašce i-Burger

Zdroj: AccorHotels (2018)

Příklad jeho propagace na taškách, ve kterých si hosté mohou odnést burgery s sebou.



Obrázek 11: Menu v restauraci ibis

Zdroj: AccorHotels (2018)

Jak je vidět na obrázku výše, s novým konceptem přichází i nová podoba menu restaurace.

6.2 Marketing hotelového řetězce AccorHotels – ibis hotel

Z AccorHotels (2018) vyplývá, že v marketingu je společnost velmi aktivní. Jedním z nejvýznamnějších kroků byl podpis desetileté dohody o pronajmutí názvu pro víceúčelovou Bercy Arena. Tato víceúčelová hala v Paříži slouží ke konání různých druhů sportů, ale také kulturních akcí. Hala ponese nový název AccorHotels Arena na příštích 10 let. Toto rozsáhlé partnerství umožní skupině výrazně zvýšit povědomí o značce a také nabídnout svým zaměstnancům a hostům mnoho výhod.

Dále AccorHotels (2018) zmiňují, že tato smlouva o pronájmu jména arény, která byla zprostředkována společností AEG Global Partnerships, je první svého druhu a představuje jedinečnou příležitost, jak zviditelnit skupinu a její distribuční platformu, v metropoli jako je Paříž, světové špičkové destinaci cestovního ruchu, které je kandidátem na pořádání olympijských her v roce 2024. Podle nich je dohoda ohledně AccorHotels na v souladu se strategií společnosti AccorHotels, jejímž cílem je stát se nejen expertem na ubytování, ale také nepostradatelným hráčem v cestovním ruchu a preferovaným partnerem pro cestovatele vůbec. Aktuálně se skupina zaměřuje na nové trendy, vyvíjí vlastní mobilní aplikace.



Obrázek 12: Vývoj loga hotelové značky Accor

Zdroj: AccorHotels (2018)

Zde je vývoj loga společnosti Accor v průběhu let. Inovace vzhledu logo po několika letech upevňuje povědomí o značce.

Podle AccorHotels (2018) skupina také zahajuje novou verzi své mobilní aplikace AccorHotels. Uvádí, že všechny aplikace značky jsou nyní spojeny v jediné aplikaci, která obsahuje všechny hotely skupiny a od konce roku 2018 zahrnuje i všechna nezávislá zařízení nabízená na rezervační platformě. Aplikace AccorHotels se zaměřuje na to, být jednou ze tří nejlepších cestovních aplikací uživatelů mobilních zařízení a nabízí obohacený zážitek ve všech fázích zákazníkovi cesty, například:

- 80 průvodců po městech (dostupné na Accorhotels.com app),
- online check/in, fast check/out (po registraci na accorhotels.com - 5 milionů transakcí od zavedení služby),
- online click payment (osobní e-peněženka, 250 000 uživatelů),
- restaurant by Accorhotels (na 500 restaurací lze rezervovat přes internet), Accorhotels press (6000 časopisů a novin dostupných na Accorhotels.com app).

Aktualizace každé tři týdny zajistí, že aplikace AccorHotels bude neustále zdokonalována a doplňována.



Obrázek 13: Současné logo společnosti AccorHotels

Zdroj: AccorHotels (2018)

Takto vypadá současné logo, které je doplněno i sloganem společnosti, které je jednotný pro hosty i zaměstnance.

SWOT analýza hotelu ibis byla zpracována na základě dobrých znalostí hotelu i jeho konkurence a byla zdrojem při sestavování analýzy a kritickém pohledu na věc. Sestavení externích a interních ukazatelů upozornilo na souvislosti, které předtím nebyly tak zřetelné.

Tabulka 9: SWOT analýza hotelu ibis

<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zázemí mezinárodního řetězce • Jasně stanovená marketingová strategie • Dostatek finančních prostředků na údržbu a renovace • Důraz na kvalitu lidských zdrojů • Školení a tréninky pro zaměstnance • Příjemné pracovní prostředí • Výhodná poloha, blízko MHD • Možnost využití zázemí sousedního hotelu Novotel 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Větší počet pokojů, obtížná personalizace produktu • Hotelové standardy někdy mohou zaměstnance omezovat při rozhodování • Vysoká fluktuace zaměstnanců na nižších pozicích • Většina zásadních rozhodnutí o směřování hotelu přichází z vedení společnosti, samostatné vedení hotelu má omezené rozhodovací pravomoci
<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s konkurencí při stěhování hostů – akceptace cen • Zvýšení pozitivního vnímání hotelu okolními residenty – tvorba nabídek • Pronájem části parkovacích míst firmám v okolí 	<p>Hrozby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vznik nové konkurence v okolí hotelu • Nárůst rezervací přes rezervační portály – vyplácení provizí • Vzestup popularity alternativního ubytování

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

6.2.1 Věrnostní program LeClub AccorHotels

Podle AccorHotels (2018) patří věrnostní program LeClub mezi nejlepší programy napříč hotelovými řetězci a získal již potřetí za sebou cenu za nejlepší hotelový věrnostní program - Freddie Awards. Dále uvádí v současné době má 32 000 000 členů, každý den narůstá o 20 000 nových členů. Ostatní programy přesahuje propojeností programu s ostatními partnery, např. aerolinkami, půjčovnami aut, slevami na železnici, ale také nabízí možnost body darovat na charitu v rámci programu Solidarity AccorHotels. Převedené body jsou přepočítány v určitém poměrném kurzu. Dále se zveřejňují různé akční nabídky, kdy je možné při rezervaci například v půjčovně aut v daném období získat trojnásobek běžných bodů. Počet bodů, které host získá, závisí na druhu jeho pobytu: značce hotelu,

účastníci se hotel, počet nocí. Čím vyšší je hostův status, tím více je jeho loajalita odměněna.

AccorHotels (2018) dále upřesňuje, že mezi hlavní přednosti programu patří:

- zaregistrovat se do programu je rychlé, jednoduché a zdarma;
- z osobního účtu je přístup do historie rezervací, úpravy preferencí a přehledu aktuální výše nasbíraných bodů;
- pokud se hosté ubytují jednou za rok v hotelech řetězce a rezervaci provedou přes stránky společnosti, neztratí dosud získané body;
- zákaznická podpora programu je dostupná 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a v 11 jazycích;
- lze si připravit přihlášení před příjezdem, při odjezdu odložit klíč do schránky bez čekání ve frontě na recepci a účet přijde e-mailem;
- od statusu Gold, podle aktuální dostupnosti lze ubytovat v lepší kategorii pokoje (o jeden stupeň od kategorie zarezervovaného pokoje);
- lze využít body k tomu, aby si hosté mohli užít noc zdarma kdykoliv budou chtít. Za 2.000 bodů dostanou slevu 40 €.

ESSENTIAL	CONNECTED	UPGRADED	EVEN MORE VIP
 <p>Classic</p> <p>JOHN SMITH 123456 1 12345678 1</p>	 <p>Silver</p> <p>JOHN SMITH 123456 1 12345678 1</p>	 <p>Gold</p> <p>JOHN SMITH 123456 1 12345678 1 12/2013</p>	 <p>Platinum</p> <p>JOHN SMITH 123456 1 12345678 1 12/2013</p>
AS SOON AS YOU JOIN LE CLUB ACCORHOTELS	FROM 10 NIGHTS OR 2,500 POINTS	FROM 30 NIGHTS OR 10,000 POINTS	FROM 60 NIGHTS OR 25,000 POINTS
<ul style="list-style-type: none"> • Priority welcome • Advance access to private sales on accorhotels.com 	<ul style="list-style-type: none"> • Priority welcome • Advance access to private sales on accorhotels.com • Free Internet worldwide • Late check-out upon request and availability • Welcome drink ⁽²⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> • Priority welcome • Advance access to private sales on accorhotels.com • Free Internet worldwide • Early check-in OR late check-out upon request and availability • Welcome drink • Guaranteed room availability up to 3 days before arrival • Room upgrade upon availability 	<ul style="list-style-type: none"> • Priority welcome • Advance access to private sales on accorhotels.com • Free Internet worldwide • Early check-in AND late check-out upon request and availability • Welcome drink • Guaranteed room availability up to 2 days before arrival • Room upgrade upon availability • Access to Executive lounge if existing

Obrázek 14: Členění programu LeClub a benefity

Zdroj: AccorHotels (2018)

Na dalším obrázku vidíme rozdělení věrnostního programu. Věrnostní programy jsou typické pro hotelové řetězce.

6.2.2 Společenská odpovědnost, planet21, food waste skupiny AccorHotels

Podle Křížka a Neufuse (2014:156) „zájem o ochranu životního prostředí u hotelových hostů stále roste. Ukáže-li hotel péči o životní prostředí stejně jako o komfort hosta, získá tím často i vyšší respekt u hotelových hostů a někteří budou o hotelu v tomto směru jistě hovořit. Jedná se tedy o marketingový nástroj, jistou formu image. To vše svědčí a ukazuje na vyspělou organizaci, kterou vnímají samozřejmě nejen hosté, ale i obchodní partneři, dodavatelé a stejně tak zaměstnanci.“

V rámci společenské odpovědnosti firem je společnost zapojena do programu planet21, ve kterém se zavázala 21 sliby pro ochranu životního prostředí a snižování produkce odpadu.

AccorHotels (2018) popisuje tyto body:

- jeden ze slibů je například snížit nadměrnou produkci tzv. Food waste (plýtvání jídlem) o 30 procent do roku 2020;
- každým dnem je vysazen jeden strom v rámci programu znovuzalesnění planety;
- do programu ochrany dětí proti zneužívání hotelů se zapojilo 90 procent hotelů.

Food waste

AccorHotels (2018) upozorňuje, že až 25% jídla z restaurací v hotelnictví se vyhazuje. Odhaduje, že tzv. Food waste představuje něco mezi 2-6% food cost (náklady na jídlo) v hotelových restauracích. Podle prvních průzkumů uvnitř firmy se ukazuje, že je možné potencionálně zredukovat food waste o více než 50% a tím ušetřit až 14 000 EUR během roku.

AccorHotels (2018) poukazuje na to, že Food waste představuje 7% podílu na ročním CO2 emisích. V textu je doloženo, že produkce jídla má velký dopad na životní prostředí, například je třeba 16 000 litrů vody na vyprodukování 1kg masa a 1 vyhozená bageta je totéž jako 100 vyhozených lahví vody. Potravinový odpad musí být snížen pomocí vážení, stejně jako sledování a analýza všech kroků: objednávání, skladování, příprava a servis.

Zahrádky

V nedávné době se vybuďovala v hotelu ibis bylinková zahrádka, která také spadá do programu planet 21. Bylinky z této zahrádky jsou denně používány kuchaři při přípravě pokrmů.

6.2.3 Zaváděná značka hostelů hotelového řetězce AccorHotels

AccorHotels (2018) odhaluje nový ubytovací koncept - vlastní značku hostelů JO&JOE. Uvádí, že projekt vlastní sítě hostelů byl spuštěn v září 2016 a jeho cílovou skupinou jsou tzv. mileniálové. Jedná se o generaci lidí, kteří se narodili před přelomem tisíciletí. Ví-tá kohokoliv, kdo hledá společnost, spontánnost a zážitky. JO&JOE je posledním přídav-kem hotelové skupiny Accorhotels do segmentu ekonomických značek. Tento nový kon-cept v sobě má to nejlepší z hotelů, hostelů a privátního ubytování.

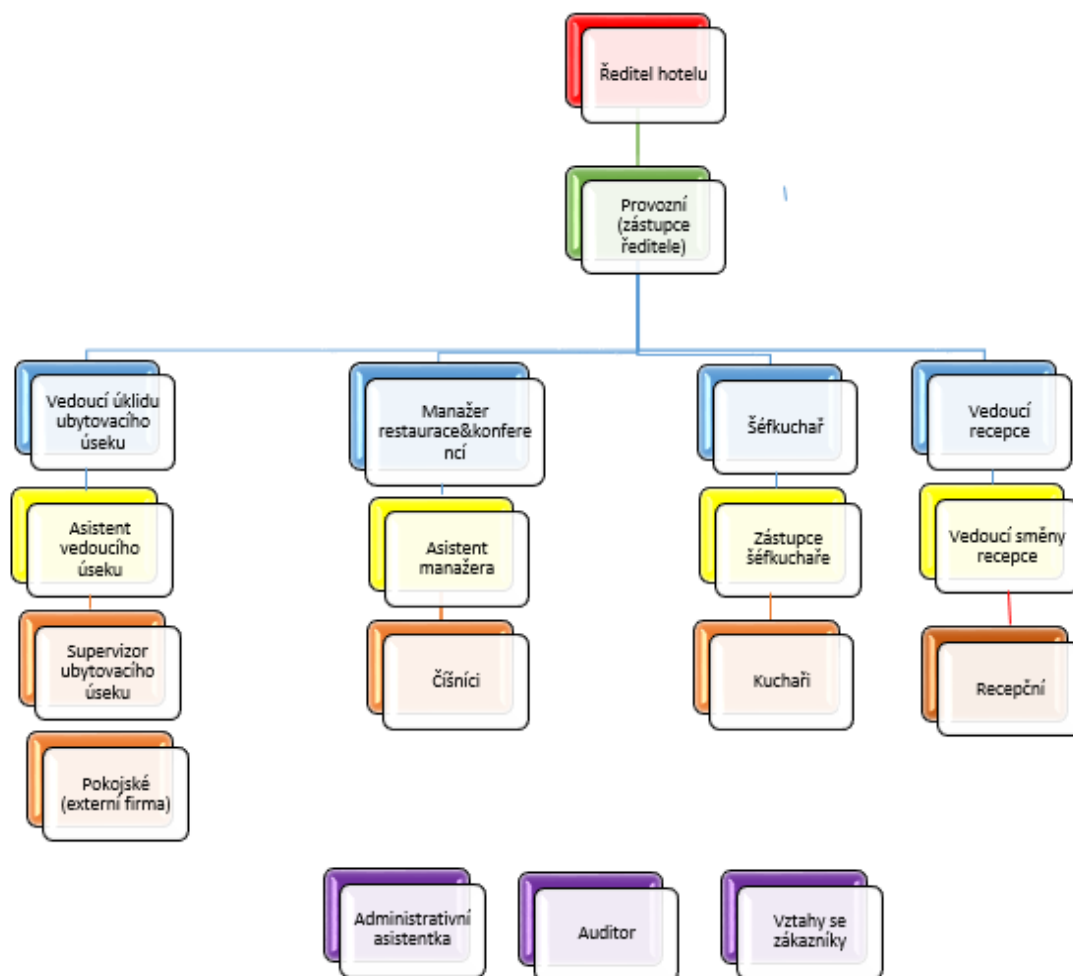
Dále AccorHotels (2018) uvádí, že se jedná se o unikátní koncept ve smyslu designu, stra-vování, servisu a zážitku. Značka plánuje rychlou expanzi na mezinárodních trzích, v roce 2020 by chtěla být v 50 destinacích, např. Paříž a Bordeaux v roce 2019, následovány Budapeští, Edinburghem, Lille, Riem a Berlínem.

6.3 Management hotelového řetězce AccorHotels

Hotel ibis Praha Wenceslas Square je jedním ze čtyř hotelů ibis hotelového řetězce Accor hotels v Praze. Hotely ibis jsou známé po celém světě dobrým poměrem mezi cenou a kvalitou. Ve své cenové kategorii nabízí základní ubytování se snídaní většinou bez dalších doplňkových služeb. Hotely ibis jsou rozdílné klasifikace, a to od dvou do tři hvězdiček.

Hotel nabízí 181 jednoduše, ale účelně vybavených pokojů s individuálně ovládanou kli-matizací, televizí, Wi-Fi připojením, snídaňovou restaurací a tzv. food corner (lehké občer-stvení a nápoje k zakoupení na recepci 24 hodin denně). Nechybí internetový terminál s možností tisku a několik konferenčních místností.

Hotel ibis se nachází na klidném místě v dobré lokalitě (na Václavské náměstí se dá z hote-lu dojít pěšky za 15 minut) s výbornou dopravní obsluhností.



Graf 2: Organizační struktura hotelu ibis

Zdroj: vlastní zpracování 2019

Z uvedené organizační struktury můžeme vidět, že každé oddělení hotelu má svého vedoucího, který za něj nese odpovědnost. Funkce ředitele je společná i pro sousední hotel Novotel, stejně jako pozice administrativního asistenta, auditora a oddělení vztahů se zákazníky. Organizační struktura je určena vedením společnosti AccorHotels. Možné změny se musí předem prodiskutovat s výše postavenými manažery, kteří jsou odpovědní za strategii regionu střední Evropa.

Vzhledem k velikosti hotelu je potřeba pokrýt provoz vyšším počtem pracovníků. Na denní směně recepce pracují vždy dva recepční, z nichž jeden je vedoucím směny. Při velké vytíženosti během odjezdů či příjezdů individuálních hostů nebo skupin vypomáhá přítomný vedoucí recepce. Po 12 hodinové směně se večer vystřídají s nočním recepčním, který zároveň zastává funkci auditora (uzávěrka dne). V noci je na hotelu z personálu pouze re-

cepční a bezpečnostní služba, která sleduje kamerový systém a dohlíží na bezproblémový chod hotelu.

Snídaně obsluhují 2 číšníci, jejich supervizor a dva kuchaři. Během velkého vytížení pomáhá i šéfkuchař s manažerem restaurace. Hostům hotelu Ibis je pro další stravování k dispozici zázemí sousedního hotelu Novotel jak pro obědy i večere s možnou slevou, protože restaurace hotelu ibis je v provozu pouze v době podávání snídaně.

Správa ubytovacího úseku dokáže velmi pružně reagovat na obsazenost hotelu a podle aktuální situace v hotelu rozvrhuje plán úklidu pokojským. Pracovní pozice pokojské je vyřešena outsourcingem – hotel najímá externí firmu. Hlavní prioritou je však snaha o udržení stálého týmu, protože zaškolovací proces je časově náročný a finančně nákladný.

Hotelový personál musí dodržovat předem určené hotelové standardy. Tyto standardy jsou jednotné pro značku ibis po celém světě za účelem dosažení konzistentní kvality produktu a služeb napříč všemi destinacemi. Personál je seznamován s vizí a cíli firmy.

Další manažerské pozice, které spolu úzce spolupracují, jsou společné pro všechny hotely řetězce AccorHotels v Česku. Jedná se například o rezervace, finanční a personální oddělení. Jasně rozdělení kompetencí usnadňuje předávání informací a delegování úkolů a tím umožňuje se co nejvíce soustředit na podstatné věci spojené s denním provozem hotelu.

Tabulka 10: Hodnocení hostů hotelu ibis na portálu Booking.com

<i>Hodnocení hotelu ibis na portálu Booking.com - duben 2019</i>
<i>Čistota: 8,0 z 10</i>
<i>Místo: 8,3 z 10</i>
<i>Personál: 7,9 z 10</i>
<i>Wi-Fi: 8,3 z 10</i>
<i>Pohodlí: 7,6 z 10</i>
<i>Zařízení: 7,5 z 10</i>
<i>Poměr ceny/kvality: 7,5 z 10</i>
<i>Celkové průměrné hodnocení od 563 bydlících hostů: 7,8 z 10</i>
<i>*nepodařilo se zjistit, jakým způsobem Booking určuje hodnocení</i>

Zdroj: Booking.com (2019)

6.3.1 Oddělení vztahů se zákazníky a software program TrustYou hotelu ibis

Dle AccorHotels (2018) bylo oddělení vztahu se zákazníky v hotelu zřízeno na začátku října roku 2017. Odpovídá na recenze hostů využitím programu TrustYou, jehož výsledky a analýzy dále zpracovává, má také na starosti péči o VIP klientelu a zlaté a platinové členy LeClub Accorhotels. Dále vede v evidenci významné události v životě hostů (narozeni-ny, výročí, svatební cesta apod.). Dbá na dodržování vysokých standardů služeb a hledá cesty, jak překonat očekávání hostů. Působí jako garant služeb, efektivně řeší stížnosti hos-tů a zajišťuje, aby všichni hosté opustili hotel spokojeni.

AccorHotels (2018) popisuje softwarový program TrustYou, který hotel Ibis denně využí-vá, Nabízí online přehled všech recenzí určitého hotelu a umožňuje na ně ihned odpovídat. V oblasti online reputace se jedná o nejlepší řešení, jelikož vytvoří přehled všech recenzí a ještě je dokáže rozdělit do kategorií jako je pokoj, snídaně apod. Také dokáže vytvořit ucelené skóre a spoustu přehledů a hodnocení. Díky tzv. Meta Review a sumáři zobrazí

silné a slabé stránky hotelu ibis, přičemž aktuálnější a ověřeným recenzím přikládá větší váhu. Největší výhodou je, že vyprodukuje souhrnnou informaci o reputaci hotelu napříč recenzními portály.

6.4 Personální management hotelového řetězce AccorHotels

Podle AccorHotels (2018) doznala personální politika firmy sjednocení. Nyní se více zaměřuje na tzv. talent culture, to znamená výběr zaměstnanců na základě kladných předpokladů pro danou pozici (jiné požadavky na uchazeče, kteří budou v přímém kontaktu s hosty oproti například účetnímu oddělení).

AccorHotels (2018) dále uvádí, že spolu s novým sloganem „Accorhotels - Feel Welcome“, který platí nejen pro hosty, ale i nové zaměstnance dochází přes stránku accor.jobs.cz k oslovování potencionálních zaměstnanců. Nechybí zde ani podrobný popis firmy a hotelů, které jsou v České republice provozovány. Problémem oboru je vysoká fluktuace zaměstnanců, která je dána jednak náročností práce ve službách a zároveň nízkými platy. Nyní se začíná karta obracet a platy se začínají navyšovat i v hotelnictví. Významným faktorem, ovlivňujícím nábor nových pracovníků, je i nízká nezaměstnanost, která ale působí potíže nalézt kompetentní pracovníky napříč všemi obory.

Mezi další benefity, kterými firma oslovuje a zároveň se snaží udržet stávající zaměstnance jsou podle AccorHotels (2018):

- 25 dní dovolené po zkušební době;
- příspěvek na multisport kartu (návštěvy sportovišť);
- příspěvek na penzijní připojištění;
- příspěvek na jazykové kurzy;
- bonusy za senioritu;
- jednou ročně velký firemní večírek;
- teambuilding (společné aktivity zaměstnanců) v rámci jednotlivých hotelů;
- roční bonusy v závislosti na finančních výsledcích hotelů;
- jednorázový příspěvek na narozené dítě;
- personální stravování za symbolickou cenu;
- poskytnutí a údržba uniformy;
- možnost transferu do zahraničí nebo i v rámci ČR;
- možnost vyzkoušení si jiné pozice v hotelu.

6.4.1 Personální management hotelu ibis

Vnitřní marketing - zaměstnanecké slevy hotelového řetězce AccorHotels

Součástí vnitřního marketingu firmy jsou zaměstnanecké slevy. Firma tak buduje loajalitu a dobrou pověst mezi zaměstnanci. Díky zaměstnaneckým slevám na ubytování mají možnost si produkt, který mnohdy sami nabízejí, vyzkoušet a tím prohloubit jeho znalost z pohledu hosta. V duchu hesla „*pokud chcete, aby se vaši zaměstnanci dobře starali o vaše klienty, musíte se nejprve postarat o ně samé*“ se nese i interní marketing společnosti AccorHotels. Zaměstnanci by měli znát krátkodobé, ale i dlouhodobé cíle firmy a v ideálním případě nechodit do práce za prací, ale například za cílem stát se globálním lídrem na trhu hotelnictví. Měli by znát firemní vizi a ztotožňovat se s ní.

Neméně důležitá je i zpětná vazba od zaměstnanců. Ve firmě probíhá ve formě výročních pohovorů s přímým nadřazeným a anonymním dotazníkem vyplňovaným po internetu.

Dalším hojně využívaným benefitem v hotelnictví jsou cenově zvýhodněné rezervace ubytování. Protože je AccorHotels firmou, která o své zaměstnance dbá, nabízí také podle AccorHotels (2018) například:

- 30% slevu na ubytování v rámci řetězce (podle dostupnosti);
- 30% slevu na snídani;
- 15% slevu na konzumaci v restauraci nebo baru;
- akční slevy ve vybraných zemích a hotelech značky;
- zvýhodněné lístky na vlak (platí pouze ve Francii);
- zvýhodněné stravovací poukazy - stravenky (pouze ve Francii);
- slevy na plavby lodí;
- slevy na zapůjčení aut u smluvních partnerů;
- 30% sleva na masáže (pouze Francie);
- různé slevy na letenky společnosti Fly Emirates;
- slevy do restaurací a barů (pouze Francie a Itálie).



Obrázek 15: Nová náborová kampaň hotelu ibis

Zdroj: AccorHotels (2018)

Jednotná náborová kampaň pro celý řetězec AccorHotels, která vychází z toho, že je důležitější přístup než zkušenosti.

7 Porovnání managementu a marketingu u obou zkoumaných hotelů

Management zkoumaných hotelů se ve všem liší. Zatímco hotel ibis má díky nastaveným standardům provozu pro své hotely dostatek zaměstnanců, kteří mají rovnoměrně a jasně rozdělené kompetence a pracovní úkoly, management hotelu Labros množstvím práce zatěžuje své zaměstnance na všech úrovních, kteří pak často dělají chyby. Je to dáno snahou o snížení fixních nákladů. Zisk hotelu je zde na prvním místě, zaměstnanci zastávají pouze funkci, nejsou součástí nějaké větší vize hotelu, se kterou by se mohli ztotožnit. Hotel ibis tak díky zázemí nadnárodního řetězce předčí v oblasti managementu hotel Labros.

Marketing v porovnání mezi hotely je také nevyrovnaný. Hotel Labros se kromě nárazových akcí na slevových portálech a vlastními webovými stránkami nijak nepropaguje. Vedení zřejmě spoléhá na to, že si jej hosté najdou sami. To může být částečně pravda, neboť internet změnil způsob, jak lidé cestují a jak si hledají ubytování. Na druhou stranu se platí nemalé poplatky webovým rezervačním systémům za provedené rezervace. Získání hostů přes vlastní stránky by tak mělo být prioritou marketingové propagace hotelu. Správné oslovení správného segmentu hostů ve správný čas může hotelu Labros dát prostor k tomu, aby hosté přijeli znovu nebo hotel prostě doporučili. Marketing hotelu ibis je určován řetězcem, vedení hotelu na marketing nemá vliv. Avšak díky finančním možnostem řetězce i v tomto bodě srovnání hotelů ibis vítězí.

7.1 Sběr informací a průběh šetření, výzkumu

Pro průběh vlastního šetření – porovnání obou hotelů byla zvolena jedna z metod zjištění kvality poskytovaných služeb, mystery shoppingu, a to mystery guest návštěva (utajený hotelový host). Níže uvedený styl popisu návštěvy je záměrem. Smyslem je přiblížit hodnotitelův zážitek z hotelu. Proto popis místy vyjadřuje emoce utajeného hosta.

7.1.1 Utajená návštěva hotelu Labros

Rezervace a příjezd do hotelu

Rezervace byla provedena přímo přes stránky hotelu. Bohužel stránky hotelu jsou značně zastaralé a na první pohled působí neaktuálně. Nejsou ani příliš přehledné. Nabízejí něko-

lik záložek, čtyři jazykové verze (anglicky, česky, německy a španělsky) a fotografie jak pokojů, tak veřejných prostor hotelu. Nechybí popis vybavení pokojů, koupelny, a zmínka, že hotel je bezbariérově přístupný a má i bezbariérový pokoj. Domácí mazlíčci jsou zpoplatněni. Rovněž můžete zažádat o pokoj pro alergiky. Co se týká parkování, hotel nabízí zdarma omezený počet parkovacích míst před hotelem, při naplnění kapacity jste odkázáni na placené parkoviště v blízkosti hotelu. Nepříjemně překvapí informace o nutnosti složit 1000CZK (40Eur) jako deposit při příjezdu za klíč a zálohu na minibar. Oceňujeme záložku kontaktní informace i s GPS souřadnicemi, mapou, kde se hotel nachází, a třemi variantami způsobu příjezdu do hotelu (autem, letadlem, vlakem).

Přijíždíme do hotelu v odpoledních hodinách, nalézáme volné parkovací místo přímo před hotelem, což je komfortní. Okolí hotelu je čisté, nikde se nenachází nedopalky cigaret, popelník je vysypaný.

U vchodu jsou udržované květináče s vzrostlými květinami. Vchod do hotelu působí příjemným dojmem.

Vcházíme do hotelové haly, kde nás zdraví usměvavá a upravená recepční. Má viditelnou jmenovku připevněnou na košili. Hotelová hala je sice menší, ale zato upravená a čistá. Recepční se nás ptá, na jaké jméno máme rezervaci. Údaje o ní byly v pořádku, recepční nás ale ani jednou neoslovila jménem, i když z našich dokladů přepisovala údaje do hotelového systému. Nebyla nám nabídnuta možnost výběru lokace pokoje (zda do dvora či do ulice), zato jsme byli požádáni o zaplacení zálohy a bylo nám sděleno, že Wi-Fi zdarma připojení na internet je dostupné pouze ve veřejných prostorách. Klimatizace je také za příplatek, a to 100Kč/den.

Pokoj

Při příchodu na pokoj nás překvapila jeho stísněnost. Dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí, který jsme si objednali, má okolo 13m², minimum úložného prostoru a působí zatuchle. Na koberci jsou skvrny a na obrazovce televize jsou otisky prstů. V pokoji je příjemná teplota, okna vzorně vyčištěná jsou dvojitá, což vzhledem k orientaci pokojena rušnou ulici vítáme. Vybavení nábytkem je sice starší, ale udržované. Koupelna je čistá, ručníky nepůsobí omšelým dojmem a hezky voní. Přes záchod je hygienická páska, skleničky jsou zabaleny do folie a taktéž čisté, bez spotů. Nicméně hotelová kosmetika, ač jsme ve dvoulůžkovém pokoji, je pouze pro jednu osobu. Voláme tedy na recepci, zda by bylo možné kosmetiku doplnit, a za chvíli vchází pokojská a s úsměvem

ji doplňuje. Příjemné je podlahové vytápění v koupelně, kde nechybí ani odsávání. Minibar je bohatě zásobený a ceny nejsou nadhodnocené, dále je tu čajový a kávový servis, zdarma k dispozici. Trezor je menší, takže například notebook se do něj nevejde, ale na cennosti a klíče bohatě stačí. Televize disponuje standardními programy, satelitem a nabízí přes 100 televizních programů. Postel má kvalitní a čisté lůžkoviny, matrace je jedna z měkčích, ale ne nepohodlná. Uleháme, abychom vstali ráno na snídani.

Restaurace

Restaurace v hotelu je v provozu pouze na snídani, mimo ni je možné zde zakoupit jen lehké občerstvení, nápoje a kávu nebo čaj. Je umístěna na konci hotelové haly, se skleněným stropem, navazující příjemnou atmosféru. Při příchodu jsou obsazeny dva stoly, vcházíme do restaurace po osmé, hned u vchodu nás vítá usměvavá servírka a usazuje nás ke stolu. Ptá se nás, jestli si dáme kávu a jakou, po chvíli už je na stole. Prostředí je velmi pěkné, hraje příjemná hudba a všude je čisto. Snídaňový bufet je rozmanitý, na výběr je toho opravdu hodně, čerstvost a kvalita jsou na dobré úrovni. Co nás trochu zklamalo, byl ne příliš dobrý džus a marmelády. Naproti tomu bylo pečivo čerstvě rozpečené, na kategorii hotelu určitě nadprůměr. Také obsluha se snaží, zvládá doplňovat a sklízet ze stolů v dobrém tempu a nechybí jí u toho úsměv. Když odcházíme, je nám popřán hezký den.

Odjezd z hotelu

Při odjezdu nás pan recepční pozdravil a po ověření čísla pokoje se dotázal, zda jsme konzumovali něco z pokojového minibaru. Poté nám oznámil, že musí zavolat pokojskou, aby zkontrolovala náš pokoj. Po jejím potvrzení, že je vše v pořádku s námi prošel hotelový účet a zeptal se na způsob platby. Recepční jen občas udržoval oční kontakt, jménem nás neoslovil ani jednou, ačkoliv jej věděl. Neměl připevněnou jmenovku a rovněž nebyl příliš upraven. Po zaplacení nám sice popřál hezkou cestu, avšak nepoděkoval za naši návštěvu a ani nás nevybídil k návratu a nepomohl s naložením zavazadel. Jako poslední přeparkoval auto, které nám bránilo ve vyjetí z parkovacího místa.

Tabulka 11: Hodnocení hotelu Labros * * *

<i>Webová prezentace, sociální sítě:</i>	**
<i>Rezervace, rezervační portály:</i>	***
<i>Značení, parkování</i>	***
<i>Check-in:</i>	****
<i>Hotelový pokoj:</i>	***
<i>Housekeeping:</i>	****
<i>Snídaně:</i>	****
<i>Check-out:</i>	**
<i>Celkové hodnocení:</i>	***
<i>Závěrečné hodnocení (nejhorší = *, nejlepší = *****)</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě utajené návštěvy

7.1.2 Utajená návštěva hotelu ibis Praha Wenceslas Square

Rezervace a příjezd do hotelu

Rezervace byla provedena přes centrální stránky ibis.com, které jsou vzhledově stejné pro tuto značku hotelového řetězce AccorHotels. Na stránce před rezervací jsou přehledně zobrazeny fotografie hotelu, jeho pokojů, veřejných prostor, a také hlavního města Prahy. Vedle adresy je též k dispozici odkaz na emailovou adresu na recepci a také telefon. Adresa hotelu je na dobře viditelném místě vedle názvu a fotografií. Ve spolupráci s cestovatelským portálem Tripadvisor je zde umístěno aktuální hodnocení spolu s vybranými recenzemi. Přímý odkaz je i na věrnostní program LeClub Accorhotels, který přináší členům množství výhod. Za další je tu mapa umístění hotelu na mapovém podkladu GoogleMaps. V dalším kroku při vytváření rezervace byl zvolen typ pokoje (dvojlůžkový s manželskou postelí) a nelze přehlédnout propagaci na nový koncept postele ve všech hotelech značky ibis (Sweet bed by Ibis), která nám má zaručit pohodlný spánek. Další informací bylo, že hotel je nekuřácký a má k dispozici i bezbariérové pokoje. Vítání jsou i domácí mazlíčci, za poplatek.

V dalším kroku si za zvýhodněnou cenu můžeme zaplatit pozdní odjezd do 17:00, což nebylo využito. V ceně za ubytování není snídaně, zakoupíme ji přímo na místě.

Jedeme autem a vyzkoušíme najít hotel jen podle názvu ulice, bez zadání přesné adresy do navigace, abychom mohli posoudit jeho propagaci. Nacházíme jej snadno, velké logo hotelu je vidět z dálky. Před hotelem není místo na zaparkování, a tak vjíždíme přímo do garáže. Podzemní parkování je opravdu rozsáhlé a snadno nacházíme volné místo. Výtahem přijíždíme na recepci, která je zaplněná skupinou mladých italských studentů, stoupáme si do fronty a čekáme. Recepční jsou na směně dvě, i tak chvíli trvá, než se dostaneme na řadu. Sympatická recepční se nám hned omlouvá za čekání, vítá nás v Praze a s úsměvem se nás ptá, co pro nás může udělat. Je upravená, decentně nalíčená, v čisté uniformě, nechybí jmenovka, na které vidíme podle vlajek, že ovládá tři světové jazyky. Nám však stačí čeština a tak se dostáváme k ověření naší rezervace. Po předložení občanských průkazů se nás recepční ptá, zda bychom nechtěli kávový a čajový servis na pokoji za příplatek 150Kč/den nebo dokoupit snídani. Oceňujeme její snahu nám doprodat další služby hotelu a snídani dokupujeme za 300Kč/osoba. Naší prosbě, zda by pokoj mohl být dále od výtahů, je vyhověno. Jako poslední nám recepční sděluje, že restaurace je v provozu pouze na snídaně a pokud bychom chtěli další jídlo, můžeme navštívit sousední hotel Novotel, kde budeme mít 15% slevu na konzumaci. Taktéž můžeme využít hotelovou posilovnu a bazén, a to zdarma. Přímo na recepci je 24 hodin možné koupit různé nápoje a občerstvení, káva, čaj ale i saláty. Poté je nám dána zdarma mapa města a popřán příjemný pobyt.

Pokoj

Při příchodu na pokoj zjišťujeme, že nám nefunguje jedna z magnetických karet. Toto později vyřešíme na recepci, kde jsme upozorněni, abychom nepřikládali karty k mobilním telefonům. Pokoj sám je vybaven skromně, ale účelně, příjemně voní, velikostí odpovídá 15m². Postel je vzorně ustlána a povlečení čisté. Ve skříni jsou dva polštáře navíc, které můžeme použít. Koupelna je čistá, a na mytí rukou, hlavy a těla je připraven dávkovač mýdla známé značky. Ručníky jsou v odpovídajícím počtu dvou osob, čisté, nemají známky použití. Co na pokoji postrádáme, je minibar. Nejen kvůli vybavení nápoji, ale také kvůli možnosti uchovávat své vlastní potraviny. Také trezor zde není, ale je zde možnost uložit si cennosti do trezorů, umístěných na recepci. Klimatizace funguje bez problémů a není ani příliš hlučná. Pokud jde o úložné prostory, mohlo by jich být více, kapacitně

neodpovídají pro pobyt dvou osob. Na kratší dobu pobytu to však stačí. Nový koncept postele je pohodlný, nicméně ráno po probuzení zjišťujeme, že se matrace a vrchní část postele poněkud rozjíždí.

Restaurace

Na snídani jsme jako jedni z prvních. U vchodu nás zdraví číšník, ověřuje si číslo pokoje a přeje nám dobrou chuť. Vcházíme do restaurace, která na první pohled vypadá příjemně, je zde dostatek míst k sezení, takže určitě pokryje i velké vytížení. Bufet je hezky uspořádán, prezentace jídla je přehledná. Veškeré jídlo je čerstvé, voňavé a označené i v anglickém jazyce. Míchaná vejce jsou jedny z nejlepších, co jsme jedli. Výběr je skutečně pestrý, vybrat si může opravdu každý, nechybí i malá nabídka dobrot pro nejmenší hosty. Personál se i při brzké ranní hodině usmívá a je pozorný. Bufet je průběžně doplňován. Dozvídáme se, že lehká snídaně je podávána už od čtyř hodin ráno až do dvanácti hodin. Zajímavá nabídka jak pro ranní ptáčata tak i pro ty, co si rádi přispí. Co nás příjemně překvapilo, bylo, když nám servírka nabídla čerstvý pomerančový džus - na toto jsme zvyklí z pětihvězdičkových hotelů. Při odchodu nám byl popřán hezký den a nabídnuto jablko s sebou k svačině v rámci kampaně „appleasure“ - začněte svůj den zdravě.

Odjezd z hotelu

Při odjezdu máme štěstí na recepční, která byla na směně při našem příjezdu, a nejen že nás srdečně zdraví, ale dokonce si pamatuje naše jméno! Dotazuje se, zda jsme byli během pobytu spokojeni a pokud ne, abychom řekli s čím. Dodáváme, že parkujeme v hotelové garáži, aby mohla parkovné přidat na hotelový účet a potvrdit parkovací lístek. Recepční se ptá, zda nám chutnala snídaně, jelikož prý doznala v uplynulých dnech značného vylepšení. Snídani chválíme a na recepční je vidět spokojenost. Účet je spolu s námi zkontrolován a poté zaplacen kartou. Složen úhledně do obálky je nám předán spolu s úsměvem a přáním hezké cesty domů a vybidnutím k další návštěvě. Recepční ještě dodává, že pokud jsme byli spokojeni, ať napíšeme recenzi na cestovatelský portál Tripadvisor. S radostí to uděláme.

Tabulka 12: Hodnocení Ibis Praha Wenceslas Square * * *

<i>Webová prezentace, sociální sítě:</i>	***
<i>Rezervace, rezervační portály:</i>	****
<i>Značení, parkování:</i>	****
<i>Check-in:</i>	****
<i>Hotelový pokoj:</i>	***
<i>Housekeeping:</i>	****
<i>Snídaně:</i>	****
<i>Check-out:</i>	****
<i>Celkové hodnocení:</i>	****
<i>Závěrečné hodnocení (nejhorší = *, nejlepší = *****)</i>	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě utajené návštěvy

7.2 Celkové shrnutí obou utajených návštěv

Metoda mystery shoppingu je velice efektivní, nicméně má i několik nedostatků. Mezi hlavní patří subjektivní hodnocení mystery shoppera, který hodnotí služby. Mezi vhodná řešení je najmutí agentury/mystery shoppera, který své utajené návštěvy nerozděluje mezi několik oborů, ale specializuje se na obor cestovního ruchu, potažmo hotelnictví, a její pracovníci jsou proškoleni a mají certifikaci.

Celkové hodnocení hotelu Labros:

Webová prezentace – nevypadá jako práce profesionála, působí amatérsky. Sociální sítě jsou využívány minimálně, jediným odkazem na stránkách je na komunikační kanál Skype. Facebook stránky nejsou pravidelně aktualizovány a slouží spíše jako tiskové médium. Jiné komunikační kanály, jako Instagram, Twitter a vkontakte nejsou vůbec spravovány. Již před příjezdem je tím vytvářena negativní asociace pro potencionální hosty cestující za prací či volným časem, neboť pro komunikaci musí využít klasické cesty jako telefon, email apod. K prvnímu kontaktu by se dalo využít také chatovacího okna jako je whatsapp, messenger nebo youtube. Inzerovaným minusem při výběru ubytování je pro zákazníka

požadování zálohy při příjezdu, které by ho od volby hotelu mohlo odradit. Vhodné je přizpůsobit strukturu webových stránek pro handicapované nevidomé hosty.

Označení hotelu a možnosti parkování – oficiální značení pro motoristy a reklamní tabule pro zákazníky není dostačující. Za úvahu by stálo, se dohodnout s odpovědným orgánem na umístění navigační značky do chodníku nebo silnice ukazující k hotelu. Takový prvek je k vidění například v Brně, Vsetíně a Bratislavě. Jiné možnosti popsání cesty k hotelu, je youtube video s ukázkou trasy.

Check - in – Personálu chybí dostatečné komunikační dovednosti. Cílem je pozitivním emočním zážitkem z ubytování oslovit bonitního zákazníka. Aktivní komunikace bez strojového dotazování podle bodů vytváří pozitivní dojem. Celkový pozitivní obraz při příjezdu a následném ubytování dokáže zmírnit případné stížnosti. Vhodné je absolvování školení asertivní komunikace pro pracovníky recepce.

Pokoj a housekeeping – orientace při cestě na pokoj není příliš srozumitelná. Na první pohled nepříjemně překvapí malý rozměr pokoje. Čistota je v hodnocení a celkovém dojmu na prvním místě, proto otisky prstů na monitoru, špinavý koberec a zatuchlý vzduch v pokoji nepůsobí dobrým dojmem. Dojem zlepšuje čistota koupelny a pravidelná výměna ručníků. Plusem jsou kvalitní toaletní potřeby vyrobené v chráněných dílnách.

Snídaně – překvapuje rozmanitost, množství a čerstvost ovoce, zeleniny a mléčných výrobků. Nápoje jsou kvalitní, bez obsahu chemie. Možnost otevřít snídaňovou restauraci dříve než ve vymezených hodinách, i když s omezeným výběrem. Bonusem je schopnost přizpůsobení náboženským a stravovacím preferencím a potřebám zákazníků (diety, seznam alergenů, obsah jídla v různých jazycích) Příprava na objednávku za příplatek. Mírná obměna nabídky bufetu v rytmu 2 dny mírná, 2 dny velká obměna.

Check - out – získání zpětné vazby, jejíž výsledkem by měli být loajální vracející se hosté. Dotaz na spokojenost s pobytem, návrhy na zlepšení a poděkování i za negativní hodnocení. Omezení doplatku za služby, které by měly být samozřejmostí.

Celkové hodnocení hotelu Ibis

Webová prezentace – stránky jsou unifikované pro celou značku Ibis. Předností je pružný způsob převod měny z české koruny na euro a jiné. Bylo by vhodné uvedení aktuálního lokálního směnného kurzu s odkazem například na Českou národní banku, nebo statistický úřad (v podobě linku a data poslední aktualizace) Sociální sítě jsou využívány minimálně,

jediným odkazem na stránkách je na komunikační kanál Skype. Facebook stránky nejsou pravidelně aktualizovány a slouží spíše jako tiskové médium. Jiné komunikační kanály, jako Instagram, Twitter a vkontakte nejsou spravovány vůbec. Vhodné je přizpůsobit strukturu webových stránek pro handicapované nevidomé hosty.

Označení hotelu a možnosti parkování – Značení je z pohledu lokality, typu budovy na maximální úrovni, které je možné dosáhnout. Hotel se nachází v chráněné zóně UNESCO, a proto nemůže rozšiřovat své zázemí, například parkování. Dále je možné využít orientační youtube video, které naviguje hosty přímo k hotelu.

Check - in – Komunikace personálu při příjezdu je na profesionální úrovni, a cílí na pozitivní emoční zážitek hosta. Aktivní komunikace bez strojového dotazování podle bodů vytváří pozitivní dojem. Celkový pozitivní obraz při příjezdu a následném ubytování dokáže zmírnit případné stížnosti. Vhodné je absolvování školení asertivní komunikace pro pracovníky recepce. Velmi profesionální schopnost směřující k cíli zajistit pozitivní emoční zážitek. Při příjezdu bylo na recepci méně personálu, a z toho důvodu trvala registrace delší dobu. Nízký počet pracovníků na recepci v exponovanou dobu je možné řešit operativně například výpomocí vedoucích pracovníků nebo recepčních, kteří mají volno.

Pokoj a housekeeping – bez zásadnějších nedostatků, velmi profesionální.

Snídaně – nabídka, rozmanitost a kvalita jídla je na profesionální úrovni. Hotel nabízí přípravu snídaňových balíčků pro hosty, kteří odjíždějí dříve a organizaci snídaní pro větší skupiny klientů. Flexibilita v přípravě snídaní pro větší skupiny, možnost přípravy snídaňových balíčků pro hosty, kteří odjíždějí dříve. Výhodou je možnost vzít si teplé nápoje do vlastních cestovních nádob s sebou.

Check - out – byl proveden profesionálně, proběhlo získání zpětné vazby, jejíž výsledkem by měli být loajální vracející se hosté. Dotaz na spokojenost s pobytem, návrhy na zlepšení a poděkování i za negativní hodnocení. Na závěr byl předán malý dotazník k vyplnění pro získání zpětné vazby, například při čekání na letadlo.

7.3 Zpracování výsledků

Zkoumané hotely se po aplikaci použitých metod v hodnocených oblastech jeví značně nevyrovnaně. Hotel v hotelovém řetězci Ibis Praha Wenceslas Square si v ekonomických, marketingových a managementových oblastech hodnocení stojí lépe než nezávislý hotel Labros. To ovšem neznamená, že by hotel Labros nemohl mít spokojené a loajální hosty

a přinášet zisk svým majitelům, nicméně značné rezervy ve třech hlavních hodnotících oblastech poukazují na značně nevyužitý potenciál, který hotel má a kdy při správné aplikaci moderních manažerských, marketingových a personálních postupů v oboru se dát dosáhnout úspěchu. Zvláště důležitou částí je řízení lidských zdrojů. Podle zjištěných skutečností existují jisté nedostatky u obou hotelů, nicméně hotel Labros jich má více. Jak bylo zmíněno v úvodu práce, kvalitu služeb a hlavně spokojenost hostů ovlivňují spokojení zaměstnanci.

8 Shrnutí výsledků

Hotel ibis Praha Wenceslas Square těží z jednotného marketingu hotelového řetězce AccorHotels. Byť se klasifikace hotelů Ibis pro svoji nejednotnost v různých zemích liší, hosté mohou celosvětově nalézt stejné standardy kvality, na které jsou u této značky zvyklí. Jedná se o ekonomickou značku, mezi jejíž hlavní přednosti je dobrý poměr cena/výkon. Z marketingového hlediska lze vyzdvihnout především celosvětovou propagaci nového typu postelí, které byly vyvinuty exkluzivně pro značku ibis. Hosté tak mají záruku toho, že se všude na světě vyspí stejně dobře. AccorHotels rovněž sjednotil jednotným názvem další tři své ekonomické značky tak, aby mohli profitovat z celosvětové reputace hotelů ibis.

Management hotelu je předem určený vedením společnosti pro region střední Evropa. Většinu pracovních pozic hotelu ibis Praha Wenceslas Square je možné najít i v dalších hotelech nejen v Praze. Organizační struktura je jasná, stejně jako rozdělení kompetencí. Rozvoj manažerských kompetencí na strategické, taktické a operativní úrovni probíhá formou pravidelných školení jak online formou, tak skupinovými školeními.

Oddělení lidských zdrojů je řízeno centrálně pro pět hotelů v České republice. Jeho strategie je rovněž stanovena řetězcem. Omezení kompetencí při rozhodování a aplikování změn tak lze považovat za nevýhodu, především z prodlevy mezi předáváním, analýzou a aplikací problémů. Jako příklad lze uvést řešení problému s internetovým připojením v Praze, které musí na dálku řešit IT oddělení až v polské centrále.

V hotelu Labros se díky omezení na provozně nezbytné pozice, absencí jakékoliv marketingové strategie, úsporné manažerské struktury a téměř neexistujícím rozvoji zaměstnanců hledají pozitiva těžko. Je součástí malého rodinného řetězce, tudíž všechny větší investice do oprav a rekonstrukcí se hledají složitěji než u nadnárodních řetězců a musí být předem plánovány. Na druhou stranu má vedení hotelu volnost ve volbě zařízení interiéru a exteriéru hotelu a nemusí čekat na rozhodnutí výše postavených manažerů.

Výhodou je proběhlá celková rekonstrukce, mladý dynamický personál a lokalita v klidné ulici a přesto v centru Prahy.

Zkoumané hotely nejsou certifikované ve své tříhvězdičkové kategorii u společnosti Hotelstars, nicméně hotel Ibis Praha Wenceslas Square je členem Asociace hotelů a restaurací České republiky.

8.1 Podkapitola shrnutí výsledků – ideální hotel

Na základě teoretické a praktické části práce byl sestaven model ideálního hotelu, který může být inspirací pro management obou zkoumaných hotelů v této práci.

Hotel si můžeme představit následovně: Náš fiktivní zákazník zavítá na webové stránky. Bude hledat hotel pro svůj pobyt v Praze. Můžeme mu říkat třeba Petr. Hledá hotel, který bude patřit mezi menší, ale s dostatečným zázemím, kvalitním vybavením a perfektními službami. Nejprve zavítá na stránky webu Tripadvisor, aby se podíval, zda takový hotel v Praze vůbec je a pokud ano, jak je hodnocený. Ideální hotel má většinu kladných recenzí a tak se nachází v první desítce pražských hotelů. Má dostatek fotografií od hostů a Petr zjišťuje, že takový hotel hledá. Ještě se podívá na web rezervačního portálu booking.com, na recenze od skutečných hostů, kteří v něm bydleli. Poté jde na stránky hotelu a zadává do rezervačního formuláře datum příjezdu a odjezdu. Odjíždí za dva dny, a tak krátce po zadání rezervace a osobní údajů mu volá rezervační agent, aby zjistil Petrovi preference a přání ohledně pobytu. Petr má alergii na lepek mléčné výrobky a je ujištěn agentem, že snídaně obsahují dostatek jídla i pro alergiky. Rád by pokoj do dvora, pokud je to možné a polštář navíc. Rezervační agent si dělá poznámky a potvrzuje Petrovi jeho přání. Petr je spokojený a těší se na pobyt v hotelu.

V den příjezdu do ideálního hotelu Petr zjišťuje, že se mu v autě rozbila navigace. Po cestě je však navigačními tabulemi hotel dobře značen, a tak k němu přijíždí bez problémů. U dveří jej s úsměvem vítá hotelový portýr a doprovází ho do hotelu. Hotelová hala je plná květin, hraje v ní příjemná hudba a je v ní vzorně uklizeno. Před recepcí stojí dva lidé, kteří čekají ve frontě na obsloužení. Portýr se zajímá, zda Petrovi nemůže pomoci a když ne, zajde do zázemí recepce pro vedoucího recepce, který se Petra ujme bez čekání. Registrace probíhá hladce, Petrovi jsou potvrzeny všechny požadavky, které k pobytu měl. Rád by absolvoval let balonem nad Prahou a zašel na kvalitní sushi. Také by si rád prohlédl méně frekventované zákoutí Prahy. Na recepci se domluví tak, že mu udělají výběr a on si potom sám řekne, co by chtěl.

Při příchodu na pokoj, který si odemknul svým telefonem, je příjemně překvapen jeho prostorností a vkusným, nicméně účelným zařízením. Postel je vzorně ustlána a vůbec čistota pokoje je na úrovni. Polštář navíc je tu také. Koupelna je moderně zařízena a čistá. Nechybí toaletní potřeby, župan, pantofle. Televize je nastavena na hotelový program, který promítá informace o hotelu a je zde možné i položit dotaz pracovníkům recepce. Jelikož

je Petr unavený, chce jít navštívit hotelové lázně. Čisté, s patřičnou relaxační atmosférou a několika místnostmi, kterým nechybí rozdělení na mužské a ženské, takové je hotelové spa. Bazén, společný, má ideální teplotu a velikost. Nakonec si objedná ještě masáž, která je také bez výtek.

Hotelová restaurace je vyhlášená svou kuchyní, dokonce je oceněná jednou hvězdičkou v průvodci Michelin. Petr má tím pádem vysoká očekávání jak na kvalitu jídla, tak na servis. Restaurace je ale hodně plná, a tak se čekání na jídlo prodlužuje. Hlavní číšník mu proto nabídne předkrm na účet podniku, jako kompenzaci a láhev vína k tomu. Petr je spokojený s zákaznickým přístupem a i s kvalitou jídla. Odchází naprosto spokojený, restaurace předčila jeho očekávání.

Ráno jde Petr na snídani. Při příchodu je pozdraven usměvavou snídaňovou servírkou, která se ho dotazuje na číslo pokoje kvůli ověření, jestli má snídani v ceně. Servírka podle systému rezervace zná jeho preference v jídle a rovnou mu ukazuje část jídelny, kde jsou bezlepkové produkty. Má velký výběr a vysokou kvalitu jídla. Nechybí ani nabídka regionálních specialit. Jídlo je rychle doplňováno a míst k sezení je dostatek. Personál se usmívá a i během velkého vytížení zvládá sklízet ze stolů velmi rychle. Snídaňová nabídka je koncipována tak, aby si vybral každý, dokonce i děti zde mají koutek s lehkým občerstvením. Je to opravdu ideální začátek dalšího dne.

Po snídani jde Petr na pokoj, aby si zabalil věci. Volá mu kamarád, že by se s ním potřeboval narychlo ještě sejít. Petr tak volá na recepci, jestli by mohl opustit pokoj ne ve standardních 12 hodin, ale až tak 13:30. Recepční kontroluje obsazenost hotelu a pozdější odjezd mu potvrzuje. Když se později dostaví na recepci aby vyrovnal účet, portýr se nabídne, že mu přistaví auto a naloží zavazadla. Recepční jej zná, potkali se během Petrova příjezdu. Pamatuje si jej a osloví ho jménem. Společně projdou účet tak, aby se předešlo chybně natiženým položkám, zaplatí za pobyt a nechá i něco navíc, jako důkaz své spokojenosti. Loučí se s recepcí, která mu děkuje za pobyt a zve jej k další návštěvě. Na rozloučenou s sebou dostane krabičku domácích čokoládových pralinek.

Petr byl s hotelem naprosto spokojený, dokázal službami a vybavením to, že svou reputaci získal právem.

Rozhodně hotel doporučí všem svým známým, a to je ten nejsilnější marketingový nástroj.

Tímto způsobem může vypadat ideální hotel a doporučili bychom hoteliérům čerpat alespoň část z těchto modelových situací, aby majitelé obou hotelů měli více takových zákazníků, jako je Petr.

9 Závěry a doporučení

Zadání bakalářské práce bylo směřováno k přímému porovnání provozů dvou hotelů v tříhvězdičkové kategorii a jejich analýze. Jako další rovina porovnání byl vybrán hotel nezávislý a hotel v hotelovém řetězci, které se zároveň liší i svou velikostí.

Zvolená metoda zjištění silných a slabých stránek provozu – utajená návštěva, která v obou hotelech proběhla, odhalila nevyrovnanost porovnávaných oblastí. Nicméně při zvolené metodě nebylo možné se vyhnout subjektivitě hodnocení hodnotitele. Z toho vyplývá doporučení pro případný další výzkum a analýzu pro vedení obou zkoumaných hotelů, a to absolvovat návštěvy dvě, avšak pokaždé jiným hodnotitelem. Hodnotitelé by ovšem měli mít zkušenosti z oboru a úzce se profilovat na sektor hotelnictví. Jen tak může být výstup z hodnocení, po uskutečněné diskuzi vedení, aplikován na denní provoz hotelů a následně odstraněny odhalené nedostatky.

Co se týče dalšího výzkumu, bylo by vhodné s odstupem času obě návštěvy utajeného hosta v hotelích zopakovat, aby se zjistilo případné zlepšení v oblastech, které byly hodnoceny. Za další by se tím ukázalo, zda má management obou hotelů zájem na odstranění nedostatků, které byly v práci odhaleny a jakým způsobem se zapracovalo na zkvalitnění poskytovaných služeb. Pokud bychom přikročili ke způsobu zavádění změn, stěžejním bodem pro oba hotely je nábor vhodných pracovníků, jejichž osobnostní a odborný profil by měl být zohledňován individuálně pro právě obsazované pozice. Dalším důležitým bodem personální části je způsob, jak si udržet zaměstnance, kteří jsou talentovaní a chtějí v oboru dále působit. Musí jim být umožněno rozvíjet své profesní a jazykové schopnosti a také nabídnuta možnost kariérního postupu. Jako zásadní se pak jeví skutečnost, že by měli být adekvátně finančně ohodnoceni. V oblasti služeb se platy obecně pohybují spíše na nižší hranici v porovnání s ostatními sektory, a to je jedna z příčin vysoké fluktuace zaměstnanců. Návrh na zlepšení pro oba hotely pak spočívá v koncepční práci s mladými studenty či čerstvými absolventy tak, aby byly dále rozvíjeny jejich talenty a schopnosti. Proto by bylo vhodné zřídit personální oddělení v hotelu Labros za účelem uvedení těchto skutečností do praxe.

V návaznosti na zmíněné špatné a dobré příklady hotelové praxe můžeme konstatovat, že hotel Labros se ve většině postupů jeví jako slabší. Naopak hotel ibis, byť má v udržení konstantní kvality servisu také určité rezervy, ve většině případů obstojí.

Jak bylo nastíněno v teoreticko-metodologické části, propagace a prezentace na internetu hrají zásadní roli a předpokládá se, že jejich význam bude dále stoupat. Její absencí se tak majitelé hotelu Labros dobrovolně obírají o budoucí hosty.

Pokud vedení hotelů bude mít zájem čerpat z uvedených výsledků práce, nevyhne se při změnách finančním investicím. Při správném nastavení procesů především v hotelu Labros však můžeme očekávat jejich návratnost v horizontu několika let. Ukazuje se, že v konkurenčním prostředí na pražském hotelovém trhu a stále se zvyšující náročnosti klientů, obstojí jen ti nejsilnější. Hotel ibis díky zázemí nadnárodního řetězce nemá existenční problémy, avšak stejně jako ostatní podniky v hotelnictví čelí vzrůstající popularitě sdíleného ubytování. Jedním z doporučení, jak tomu odolávat je neustále zlepšovat služby a produkt jako takový. Zároveň aplikovat moderní trendy v oboru a dále diverzifikovat portfolio.

Nezávislé hotely a hotely v hotelovém řetězci mají své zastánce i odpůrce, a je tomu tak dobře. Hosté by měli mít možnost volby z nabídky různých typů ubytovacích zařízení a služeb, tak aby si každý mohl vybrat to, co mu nejvíce vyhovuje.

Seznam zdrojů

- ABRMANOVÁ, Hana. Současné trendy marketingu hotelů a restaurací. *GASTRO&HOTEL: profi revue*. Praha: Print Production, 2018, 2018 (březen-duben), 18. ISSN 1803-585X.
- ACCORHOTELS, interní materiály a prezentace hotelového řetězce AccorHotels (2018)
- BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 9788086724454.
- HÁN, Jan, Martina BERÁNEK, Stanislava BELEŠOVÁ, Dan MRKOS, Petr STUDNIČKA a Martina FRASCONA' SOCHŮRKOVÁ. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN isbn978-80-7552-253-5.
- HEJDUKOVÁ, Jitka, Ilja ŠEDIVÝ a Milada ŠMEJCOVÁ. *Moderní personalistika v soudobém hotelnictví*. Vydání druhé, aktualizované, rozšířené. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2009, 198 s. ISBN 978-8086578-88-0.
- IVANOVA, Maya a Stanislav IVANOV. Affiliation to hotel chains: Hotels' perspective. *Tourism Management Perspectives* [online]. 2015, 17 July 2015, 2015(16), 148-149 [cit. 2019-04-22]. ISSN 2211-9736. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973615000793>
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
- KRASULOVÁ, Klára. *Řetězce vs. individuální hotely, kdo má esa v rukávu?* [online]. 2018 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z: <https://pomahamehotelierum.cz/retezce-vs-individualni-hotely-kdo-ma-esa-v-rukavu/>
- KŘÍŽEK, F., NEUFUS, J. J.: *Moderní hotelový management*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 15 s. ISBN ISBN 978-80-247-4835-1..
- LIDINSKÁ, Markéta. *Economia. Accor mění marketingovou strategii. Hotel&spa management online* [online]. 14. prosince 2011 [cit. 2018-01-07]. Dostupné z: https://hotel-spa.ihned.cz/109-54192110-on-accor-0UHS00_d-75
- MIČKALOVÁ, D.: *Střední škola hotelnictví a gastronomie*. Hotelnictvím a turismus 3. tisíciletí I. I. [online], cop. 2012. Cit. 2017-12-30. Dostupné z <http://www.hotelovkafren.cz/docs/time/VM/retezce.pdf>

- NH HOTELES, interní materiály a prezentace hotelového řetězce NH Hoteles (2006)
- RYGLOVÁ, K., BURIAN, M., VAJČNEROVÁ, I. I.: *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 49-50 s. ISBN 978-80-247-7059-8
- SWOT analýza: Sun marketing. *Www.sun.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>
- ŠULCOVÁ, Michaela. Hotelový marketing: aneb namixujte si prosperující hotel. *GASTRO&HOTEL: profi revue*. Praha: Print Production, 2018, 2018(březen-duben), s. 16-21. ISSN 1803-585X.
- VACULKA, Jaroslav a kol. *Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu, Řízení lidských zdrojů pro cestovní ruch*, Praha: WGW Group, a.s., 2008
- VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80247-5021-7.
- ZELENKA, Josef a Martina PÁSKOVÁ. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Kompletně přeprac. a dopl. 2. vyd. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 978-80-7201-880-2.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační schéma malého hotelu	37
Obrázek 2: Organizační schéma velkého hotelu	38
Obrázek 3: Portfolio značek hotelového řetězce AccorHotels	45
Obrázek 4: Logo hotelu ibis	46
Obrázek 5: Základní charakteristika značky ibis	47
Obrázek 6: Detail nového konceptu postele Sweet bed by ibis	48
Obrázek 7: Nový desing všech hotelů ibis	49
Obrázek 8: Kampaň ke sjednocení značky ibis	50
Obrázek 9: Základní logo konceptu i-Burger	51
Obrázek 10: Potisk na tašce i-Burger	52
Obrázek 11: Menu v restauraci ibis	52
Obrázek 12: Vývoj loga hotelové značky Accor	53
Obrázek 13: Současné logo společnosti AccorHotels	54
Obrázek 14: Členění programu LeClub a benefity	56
Obrázek 15: Nová náborová kampaň hotelu ibis	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Způsob hodnocení podle důležitosti otázek	6
Tabulka 2: Hodnocení část: rezervace/příjezd do hotelu	7
Tabulka 3: Hodnocení část: pokoj	8
Tabulka 4: Hodnocení část: restaurace/snídaně	8
Tabulka 5: Hodnocení část: odjezd z hotelu	9
Tabulka 6: SWOT analýza	21
Tabulka 7: SWOT analýza hotelu Labros	41
Tabulka 8: Hodnocení hostů hotelu Labros na portálu Booking.com	43
Tabulka 9: SWOT analýza hotelu ibis	55
Tabulka 10: Hodnocení hostů hotelu ibis na portálu Booking.com	61
Tabulka 11: Hodnocení hotelu Labros * * *	68
Tabulka 12: Hodnocení Ibis Praha Wenceslas Square * * *	71

Seznam grafů

Graf 1: Organizační struktura nezávislého hotelu Labros	42
Graf 2: Organizační struktura hotelu ibis	59

Seznam příloh

Příloha 1: Příklady dobré a špatné image a řeči těla při komunikaci s hostem	86
Příloha 2: Komunikace pokojské s hostem	87
Příloha 3: Každý detail se počítá	88
Příloha 4: Udržování čistoty na pracovišti	89
Příloha 5: Zásady komunikace při telefonování	90
Příloha 6: Přihlašování hostů na recepci část první	91
Příloha 7: Přihlašování hostů na recepci část druhá	92
Příloha 8: Zásady osobní komunikace s hostem.....	93

Přílohy

Příloha 1: Příklady dobré a špatné image a řeči těla při komunikaci s hostem

SERVICE PRINCIPLES

SEPTEMBER / OCTOBER 2006
Year 1. Issue: 7.

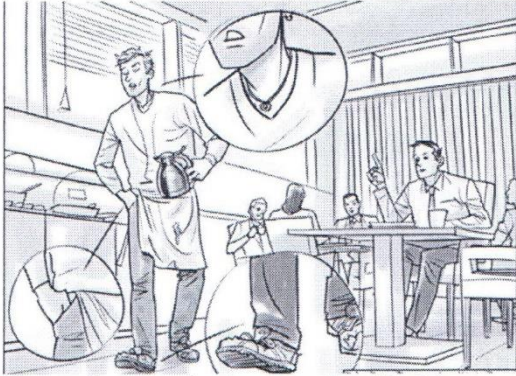
NH UNIVERSITY
Because we have all been customers some time...

EDITION: NH HOTELES

**YOUR IMAGE,
OUR FACE**

TAKE CARE OF YOUR BODY LANGUAGE


« Before speaking the first word, our body has already talked for us. **We should pay attention to our body and facial language...** Because **55% of a message is conveyed through non-verbal language.** »



Picture of a waiter showing a negative attitude!
PRESS

SHOW YOUR BEST

«**Our image conveys information.** Ask yourself if your image reflects the excellence of our services. A neat uniform, well-combed hair, a delicate perfume, a piercing-free body, clean shoes and many other small, yet important, details are self-evident. Let us build a pleasant and professional environment... Because first impressions do count. »



Picture of a waiter at NH Hoteles casting the best image of himself and the company/NHU

© All rights reserved. Full or partial reproduction of this document is forbidden without written authorisation by NH Hoteles.

Zdroj: NH Hoteles (2006)


Příloha 2: Komunikace pokojské s hostem

SERVICE PRINCIPLES

SEPTEMBER / OCTOBER 2006
Year 1. Issue: 7.

NH UNIVERSITY EDITION: NH HOTELES
Because we have all been customers some time...

NEVER SAY 'NO' WITHOUT GIVING A CHOICE



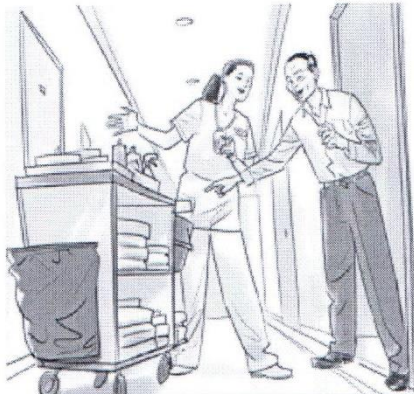
Picture of a waitress replying "no" without thinking her answer / PRESS

ASK BEFORE ANSWERING

«In the face of a customer with a request that seems difficult to address at first sight: **inquire into the issue for further clarification; try to find out what his/her real need is.** You may find another alternative. We can thus find a solution to every situation. »

REASON WHY "NOT"

«If eventually we feel compelled to say "no" to a customer, let us try to **minimise the effect of the answer:** *"We have done everything we could but unfortunately we cannot address your request. Let me explain why..."*. **Because** we all like to know the reason for things.»



Picture of a waitress at NH offering various choices to a customer / NHU

© All rights reserved. Full or partial reproduction of this document is forbidden without written authorisation by NH Hoteles.

Zdroj: NH Hoteles (2006)

Příloha 3: Každý detail se počítá


SERVICE PRINCIPLES

SEPTEMBER / OCTOBER 2006
Year 1. Issue: 7.

NH UNIVERSITY
Because we have all been customers some time...

EDITION: NH HOTELES

EVERY DETAIL COUNTS



SURPASS CUSTOMER'S EXPECTATIONS.

«Let us take one step further in addressing customers' needs. Let us try to surprise them going an extra mile with their requests.

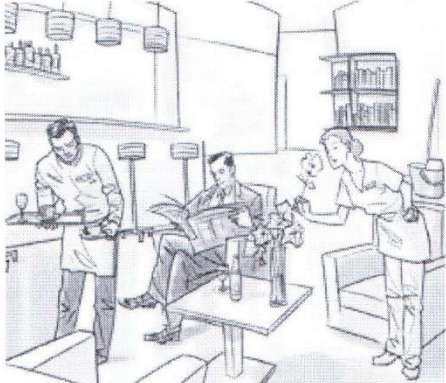
Getting a map printout when customers ask us an address, checking whether everything is fine in their rooms or the restaurant are some of the details we pay attention to...

Because customers value our efforts to surpass their expectations. »

Picture of an unsatisfied customer when seeing lack of details. / PRESS

TEAMWORK: OUR DIFFERENCE

«You are a member to a great team: the hotel. It does not matter which department you belong to, we can all help in all tasks. Tidying up the newspapers, warning about a breakdown, picking up a piece of paper from the floor or an empty room-service tray have a direct impact on our image... Taking responsibility for every detail is everyone's business and we can only make customers enjoy their stay at NH Hoteles if we all work together.



Picture of a happy customer enjoying the services at NH Hoteles where details are taken care of / NHU

© All rights reserved. Full or partial reproduction of this document is forbidden without written authorisation by NH Hoteles.

Zdroj: NH Hoteles (2006)

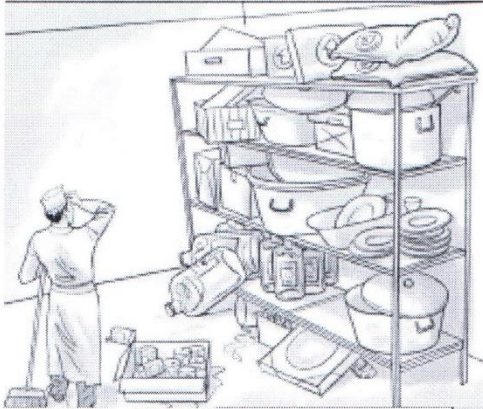
Příloha 4: Udržování čistoty na pracovišti

SERVICE PRINCIPLES

SEPTEMBER / OCTOBER 2006
Year 1. Issue: 7.

NH UNIVERSITY EDITION: NH HOTELES
Because we have all been customers some time...

FEELING AT HOME



ORDER OPTIMISES SPACE

« Maintaining common areas, storage rooms, and kitchens well organised optimises available space, facilitates cleaning and improves the hotel hygiene... Because the hotel image starts from inside, as in your own home. »


CLEANLINESS AND ORDER IS EVERYONE'S JOB

« Proper order in storage rooms and kitchens favours all departments. Make sure everything remains as it should after you pass by different areas. As at home, cleanliness and order in our hotels is everyone's job. »

GOOD HABITS FOR A GOOD BUSINESS

«A clean and pleasant environment will affect our relations with customers. The dishes we serve reflect the kitchen where they are cooked... You must keep your work area nice and clean, as you do at home.

Picture of an untidy and dirty kitchen where cleaning becomes difficult too/PRESS



Picture of a tidy kitchen at NH Hoteles where work can be done properly/NHU

© All rights reserved. Full or partial reproduction of this document is forbidden without written authorisation by NH Hoteles.

Zdroj: NH Hoteles (2006)

Příloha 5: Zásady komunikace při telefonování

SERVICE PRINCIPLES

SEPTEMBER / OCTOBER 2006
Year 1. Issue: 7.

NH UNIVERSITY EDITION: NH HOTELES
Because we have all been customers some time...


SMILE OVER THE TELEPHONE

ANSWER THE TELEPHONE SMILING

« A smile over the telephone is perceived by customers. When talking to a customer over the telephone, smile as if he/she was in front of you... A smile is a two-way path. »

TREAT CUSTOMERS WITH FORMAL RESPECT


«Once you have learned a customer's surname, use it to address him/her next time. You will thus earn the customer's trust... We all like feeling close to the people we speak to. »



Picture of a customer who does not feel properly served over the telephone / PRESS

ANSWER POLITELY AND EMPATHETICALLY

«Talking in a polite and empathetic fashion shows readiness to help. Talking to your colleagues or other customers while answering a call leaves the person on the other end disconcerted. Professional treatment makes the difference.»



Picture of a satisfied customer on a telephone call / NHU

© All rights reserved. Full or partial reproduction of this document is forbidden without written authorisation by NH Hoteles.

Zdroj: NH Hoteles (2006)

Příloha 6: Přihlašování hostů na recepci část první

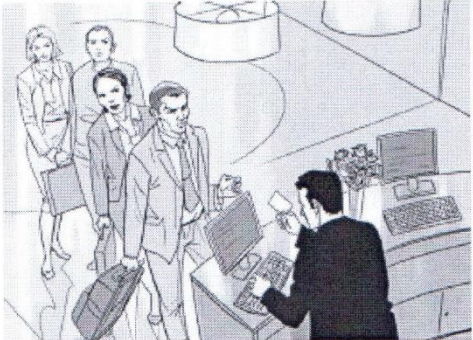
SERVICE PRINCIPLES

SEPTEMBER / OCTOBER 2006
Year 1. Issue: 7.

NH UNIVERSITY
Because we have all been customers some time...

EDITION: NH HOTELES

THREE IS A CROWD (first part)




PROVIDE INFORMATION REQUESTED BY CUSTOMER IN LESS THAN 3 MINUTES.
<<Customers must have the impression that we are doing our best to make their stay perfect... **taking care of small details is essential**>>.

ANSWER CALLS WITHIN THREE RINGS AT MOST.
<<Calling customers do not know nor see what we are doing... **yet they can tell whether our response time is fast**>>.

Picture of a receptionist with more than 3 customers waiting / PRESS

AVOID MORE THAN 3 CUSTOMERS IN LINE.

<<Customers lining up should be taken care of as fast as possible, keeping polite manners. For this purpose, we must all help during peak hours... because Front Desk is the first picture the customer gets from us.>>



Picture of NH Hotel staff members serving several customers / NHU

© All rights reserved. Full or partial reproduction of this document is forbidden without written authorisation by NH Hoteles.

Zdroj: NH Hoteles (2006)

Příloha 7: Přihlašování hostů na recepci část druhá

SERVICE PRINCIPLES

SEPTEMBER / OCTOBER 2006
Year 1. Issue: 7.

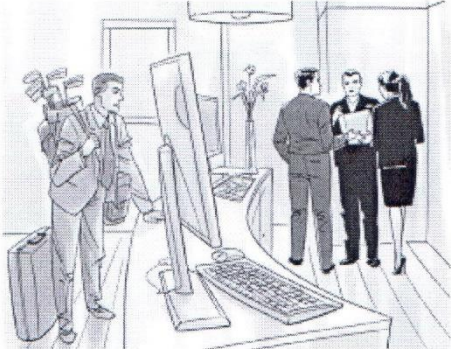
NH UNIVERSITY
Because we have all been customers some time...

EDITION: NH HOTELES

THREE IS A CROWD (second part)


**AVOID
“ASSEMBLIES”
BETWEEN WORKERS**

<<When we assemble to solve or discuss an issue, quite often we forget there are customers around hearing us or even waiting to be served...
We must be aware of the image we cast to customers.>>



Picture of staff members unaware of a customer's needs / PRESS

AVOID MORE THAN 3 CUSTOMERS IN LINE.
<<Customers lining up should be taken care of as fast as possible, keeping polite manners. For this purpose, we must all help during peak hours... because Front Desk is the first picture the customer gets from us.>>



Picture of NH Hotel staff members serving several customers / NHU

© All rights reserved. Full or partial reproduction of this document is forbidden without written authorisation by NH Hoteles.

Zdroj: NH Hoteles (2006)

Příloha 8: Zásady osobní komunikace s hostem


SERVICE PRINCIPLES

SEPTEMBER / OCTOBER 2006
Year 1. Issue: 7.

NH UNIVERSITY
Because we have all been customers some time...

EDITION: NH HOTELES

4x2



4 metres away: **GREET** all customers by their names. For example: "Good morning, Mr. Smith." Because we all like to be personally identified.


2 metres away: **GREET AND SHOW INTEREST.** For example: "How do you like your room, sir/madam?" Customers want to feel taken care of.

LOOK

«Look into people's eyes... Eye contact shows interest and concern for the other person.»

SMILE.

«Smile frankly... A smile can work wonders! Smiling makes customers feel welcome and at home.»



Picture of a receptionist ignoring a customer / PRESS

Picture of a receptionist at NH Hoteles greeting a customer / NHU

© All rights reserved. Full or partial reproduction of this document is forbidden without written authorisation by NH Hoteles.

Zdroj: NH Hoteles (2006)

Oskenované zadání práce

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2017/2018

Studijní program: Ekonomika a management
Forma: Kombinovaná
Obor/komb.: Management cestovního ruchu - anglický jazyk
(mcr-k-a)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Smělý Jiří	Ke Džbánu 11 388, Praha - Liboc	11500663

TÉMA ČESKY:

Management a marketing v hotelnictví

TÉMA ANGLICKY:

Hotel management and marketing

VEDOUcí PRÁCE:

prof. RNDr. Josef Zelenka, CSc. - KRRCR

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce: Tato bakalářská práce je zaměřena na analýzu managementu a marketingu v hotelnictví, konkrétně porovnání nezávislého hotelu a hotelu v hotelovém řetězci v kategorii tříhvězdičkových hotelů.

Osnova práce:

I. Úvod

II. Cíl a metodický postup

III. Teoretická východiska

1. Definice managementu a marketingu v cestovním ruchu
2. Řízení lidských zdrojů pro cestovní ruch
3. Specifika nezávislých hotelů a hotelových řetězců

IV. Empirická část

1. Nezávislý hotel - marketingová strategie, marketing, management, personální management
2. Hotel v hotelovém řetězci - marketingová strategie, marketing, management personálního management
3. Porovnání managementu a marketingu u obou zkoumaných hotelů

V. Shrnutí výsledků

VI. Závěry a doporučení

VII. Seznam zdrojů

VIII. Přílohy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

ZELENKA, J., PÁSKOVÁ, M. (2012): Výkladový slovník cestovního ruchu. Linde Praha, 2., kompletně přepracované a rozšířené vydání. 768 stran. ISBN 978-80-7201-880-2.

Kotiková Halina: Nové trendy v nabídce cestovního ruchu. Grada Publishing, a. s. Praha, ISBN 978-80-247-4603-6

PALATKOVÁ, Monika. Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice : význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích : evropská integrace a mezinárodní turismus. Praha: Grada, 2011. ISBN 8024737507.

BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

HÁN, Jan, Martina BERÁNEK, Stanislava BELEŠOVÁ, Dan MRKOS, Petr STUDNÍČKA a Martina SOCHURKOVÁ. Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-253-5.

MARRIOTT, J. Willard a Kathi Ann BROWN. Without reservations: how a family root beer stand grew into a global hotel company. San Diego: Luxury Custom Publishing, 2012. ISBN 1938120744.

STURMAN, Michael C., Jack B. CORGEL a Rohit, VERMA. The Cornell School of Hotel Administration on Hospitality: cutting edge thinking and practice. Hoboken, N.J.: Wiley, c2011. ISBN 9780470554999.

Dle studentem provedené rešerše

Podpis studenta:



Datum:

12.10.17

Podpis vedoucího práce:



Datum:

11.10.17