

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Bakalářská práce:

Marketing a jeho využití v hoteliérství

Vypracovala: Leona Piteráková
Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. František Kovář, CSc.

Školní rok: 2006/2007

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Marketing a jeho využití v hoteliérství“ jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 6. března 2007

Podpis

Děkuji tímto prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc. za odborné vedení při vypracování bakalářské práce, za pečlivé posouzení, podnětné připomínky a metodické rady, které mi byly poskytnuty v průběhu zpracování.

Vysoká škola ekonomická v Praze
Jarošovská 1117/0, 377 01 Jindřichův Hradec

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro akademický rok 2006/2007

Název práce: Marketingová strategie hotelů, marketingový mix, SWOT analýza, uvedení případové studie jednoho hotelu.

Zadání práce: Práce se bude zabývat potřebou marketingu v hoteliérství. Tato dříve opomíjená oblast je nyní víc než jen nutnou součástí dobře fungujícího hotelu. Diplomant si klade za cíl poukázat na možnosti a přínos marketingového mixu nebo SWOT analýzy. Případová studie se zaměří na hotel Mövenpick.

Jméno studenta: Leona Piteráková

Ročník: 2.

Obor: MANAGEMENT

Vedoucí práce: prof. Ing. František Kovář, CSc.

Katedra: Katedra managementu podnikatelské sféry

Termín zadání: 23.6.2006

Termín odevzdání: Dle vyhlášky o průběhu státních závěrečných zkoušek v ak. roce 2006/2007

V Jindřichově Hradci 23.6.2006



Ing. Vladimír Příbýl

proděkan pro pedagogickou činnost

tel.: 384 417 200

fax: 304 417 377
IČ: 0261384389

bank. spoji. ČSOB a. s. J. Hradec
č. ú. 170822167/0100

Obsah

Obsah.....	5
Úvod	6
I. Hoteliérství a oblast služeb	7
A. Obecná charakteristika hotelu	7
B. Podstata a třídění služeb	9
C. Marketing služeb.....	10
II. Analýzy	12
A. Analýza trhu cestovního ruchu	12
B. SWOT analýza	13
C. Analýza konkurenčních hotelů	15
D. Formulování strategie.....	16
III. Marketingové strategie	17
A. Marketingová strategie hotelu	17
B. Model BCG.....	18
C. Model General Electric	21
IV. Marketingový mix.....	23
A. Marketingový mix.....	23
B. Marketingový mix hotelu	23
V. Aplikační část.....	30
A. Hotel Mövenpick Praha.....	30
B. Marketingový plán hotelu Mövenpick Praha.....	31
C. Zvýšení konkurenceshopnosti hotelu na trhu.....	34
Závěr	40
Seznam klíčových zdrojů	41

Úvod

Tato bakalářská práce je věnována marketingu, jeho využití v oblasti hoteliérství a jeho vývoji za posledních deset let.

První kapitola je pojata jako úvod do oblasti hoteliérství a s ním souvisejícím sektoru služeb. Je zde vysvětlena obecná charakteristika hotelu, podstata a třídění služeb, které jsou nedílnou součástí dobře fungujícího hotelu a na závěr je popsán marketing služeb.

Druhá kapitola je zaměřena na oblast analýz potřebných pro správný chod hotelu. Pozornost je věnována zejména třem nejhlavnějším, a to analýze trhu cestovního ruchu, SWOT analýze a analýze konkurenčních hotelů. Tato kapitola je zakončena úvodem do tématu další kapitoly – formulování strategie a určování cílů.

V pořadí již třetí kapitole je teoreticky zpracovaná marketingová strategie hotelu s popsáním dvou nejznámějších modelů pro hodnocení portfolia hotelu. Model Bostonské poradenské skupiny BCG a model společnosti General Electric.

Další kapitola je věnovaná obecnému marketingovému mixu a marketingovému mixu hotelu, kde nejde už jen o klasické „4P“ – produkt, cena, distribuce, komunikace. V oblasti hoteliérství je možné marketingový mix obohatit o další 4P, a to lidé, „balíčkování a programování“ a spolupráce.

Poslední kapitola je zaměřena na aplikační část této bakalářské práce. Pro tuto praktickou část jsem zvolila pražský hotel Mövenpick. Po stručném úvodu je popsán marketingový plán tohoto hotelu, jak v jeho začátcích v roce 1996, tak v současnosti. Dnešní doba je bohatá na konkurenci a tak je třeba neustále se zlepšovat. Proto poslední část této kapitoly je věnována zvyšování konkurenceschopnosti hotelu Mövenpick Praha v dnešní době.

V závěru bych chtěla poukázat na možné rozdíly v marketingových plánech hotelu před deseti lety a v současnosti. Došlo vůbec k nějaké výrazné změně nebo poslední desetiletí nemělo vůbec žádný vliv na oblast marketingu v hoteliérství?

I. Hoteliérství a oblast služeb

Úkolem hotelu dnes již dávno není pouze zajistit přechodné ubytování turistům nebo obchodníkům, ale je to čtyřiadvacetihodinový business. Špičkové hotely jsou častým místem schůzek hlav států, ministrů, diplomatů nebo manažerů různých firem. Odehrávají se zde důležité události ať už světového, zásadního nebo jen lokálního charakteru.

Poptávka po hotelových pokojích se mění v závislosti na typu hotelu, ročním období nebo segmentech trhu, na které je zaměřen.

Konkurenční prostředí, ve kterém hotely podnikají, ovlivňuje způsob jejich řízení. Některé jsou architektonickými skvosty, značkami a jménem v oboru, jejich hosté se však zajímají spíše o služby, které poskytují, než o výšku atria. Množství poskytovaných osobních služeb je příčinou toho, že hotel je i velice citlivým prostředím z hlediska pracovní síly.

Hotel zastřešuje mnoho činností s vlastní vědomostní bází, je směsicí různých povolání, znalostí a dovedností, pohledů a názorů lidí pracujících pod jednou střechou a ideálně i se stejnými záměry. Sféra působnosti hotelu je široká, jeho účelem je však poskytování základních osobních služeb lidem daleko od domova. Tyto služby se často skládají z maličkostí a různých detailů. Hotel je businessem detailů. Ignorovat je znamená potýkat se za nějaký čas s problémy zásadními.

Manažeři dobře vědí, že široká škála kvalitních služeb může být tou specifickou předností jejich hotelu, která jej odlišuje od konkurence. Pokud hotel nedokáže přesvědčit zákazníky, že jim je poskytována odpovídající péče, lehce své klienty do budoucna ztratí.

Veškeré služby hotelu jsou poskytovány lidmi a jsou poskytovány lidem. Důležitá je nejen vlastní služba, ale i způsob, jakým je poskytována. Nejdůležitějším faktorem je za každých okolností spokojenost hosta. [3]

A. Obecná charakteristika hotelu

Hotelem rozumíme veřejné ubytovací zařízení, které poskytuje za úhradu přechodné ubytování a služby s ním spojené, a to celoročně nebo sezónně.

Gastronomické zařízení připravuje pokrmy a nápoje, zabezpečuje jejich odbyt a spotřebu, uskutečňuje doplňkový prodej polotovarů a výrobků potravinářského charakteru a poskytuje služby s tím související.

Hotel své služby poskytuje v určitém sociálně-ekonomickém prostředí a tudíž musí plnit určité požadavky, a to především ekonomické, technologické, sociální a ekologické. Protože uvedené služby poskytují lidé, je nevyhnutelné brát v úvahu i jejich potřeby a požadavky. Uspokojování potřeb a požadavků hostů, jakož i zaměstnanců při dosahování zisku, je úkolem každého hotelu. [3]

Porozumět současnému marketingu ubytovacích a gastronomických služeb znamená porozumět trhu. Zákazník – host – účastník cestovního ruchu se neustále mění a vyvíjí. Klíčem k porozumění je, že se služby poskytují ne jednomu obecnému hostu, ale velikému počtu různých hostů rozdělených podle vybraných charakteristik do relativně homogenních skupin – segmentů. [3]

Myšlenka poskytnout turistům nocleh je jednoduchá, ale způsobů, kterými se uskutečňuje, existuje nesčetné množství. Celé toto množství různých typů ubytování se obvykle dělí na tři skupiny podle toho, zda poskytuje plné, částečné nebo vůbec žádné služby.

Otázka vlastnictví, které je v sektoru ubytování složitou záležitostí, nicméně důležitou, protože ovlivňuje marketingové cíle. Například významné soukromé hotelové řetězce se snaží maximalizovat zisky z jednotlivých nemovitostí. Další rozhodující otázkou pro marketing ubytovacích služeb je umístění. Určuje jak pravděpodobný objem služeb, tak jejich cílové trhy. Jedinečné umístění v atraktivní scénérii může ospravedlňovat vysokou cenu služeb. Má také vliv na týdenní i roční časový průběh výše poptávky. Prvek služeb v produktu ubytování dosahuje dvou významných extrémů: v některých ubytovacích zařízeních je velmi vysoká úroveň osobních služeb, která má zařízení odlišit od konkurentů a oprávnit vyšší cenu. To platí zejména o velkých hotelech s dlouhou tradicí. V některých zařízeních jsou služby omezené nebo nejsou žádné, jejich provoz nevyžaduje velké množství pracovních sil, což se odráží v nižších cenách. Hlavními distribučními kanály pro většinu ubytovacích zařízení jsou stále cestovní agentury. Velké hotelové řetězce však jako hlavní způsob distribuce obvykle používají své vlastní počítačové systémy. [2]

Trh ubytovacích služeb

Díky různorodosti typů ubytování je nesnadné dospět k nějaké generalizaci o tomto trhu.

- různé tržní segmenty mají různé potřeby, což určuje typy zařízení, které jim je třeba nabídnout
- má-li hotel být úspěšný, potřebuje získat skladbu zákazníků, která u umožní plnou obsazenost v průběhu celého týdne i celého roku

- charakter trhu ubytovací jednotky se může měnit v průběhu ročních období
- hotelový trh je převážně závislý na obchodních cestách a na cestách ve volném čase. Proto jej podstatně ovlivňuje hospodářská situace konkrétních zemí [2]

Hotelový průmysl v globálním měřítku vyvíjí stále větší snahu přivábit podnikatelskou i turistickou světovou špičku. Hotelové řetězce operují na všech kontinentech světa s výjimkou Antarktidy.

Trhy hotelových produktů jsou v různých evropských zemích velmi odlišné. Rozdíl počtů domácích a zahraničních hostů a celkové výdaje na ubytovací a stravovací služby se v jednotlivých zemích velmi liší. Přesto zde existuje snaha velkých hotelových seskupení vstoupit na globální trh. [2]

B. Podstata a třídění služeb

Služba – je jakákoliv činnost nebo schopnost, které může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem. Marketingové programy jsou nejvíce ovlivněny čtyřmi hlavními vlastnostmi služeb: nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladovatelnost. [4]

Nehmotnost – zákazník nemůže před uskutečněním koupě službu ověřit, přezkoušet, otestovat, ochutnat ani ohmatat. Její nákup zůstává v podstatě vždy nákupem něčeho nehmatatelného.

Nestálost – zákazník nemůže počítat se stabilním provedením a neměnnou kvalitou služeb, protože služba do značné míry závisí na lidech, kteří mají rozdílné a proměnlivé schopnosti.

Neoddělitelnost – zákazník ve většině případů nemůže oddělit službu od místa poskytování a osoby poskytovatele a musí respektovat, že její výroba spotřeba probíhají ve stejném čase.

Neskladovatelnost – zákazník nemůže službu odebírat ze skladu a nemůže si ji trvale rezervovat. [4]

Ke čtyřem „N“ právě vyjmenovaným, lze přiřadit ještě páté, a to je neexistence vlastnických vztahů:

Neexistence vlastnictví – když si zákazník koupí službu, získá pouze přístup k nějaké činnosti nebo zařízení, ale na konci celé transakce nic nového neovládá. Služby častěji produkuje uspokojení než nějakou hmotnou věc, kterou lze ukazovat ostatním. [1]

Ubytovací, gastronomické i doplňkové služby (bazén, fitness, masáže, donáška zavazadel, praní prádla atd.) v hotelu jsou osobními službami. Jsou poskytovány lidmi a jsou poskytovány lidem.

Standard každého člověka se u dané služby důsledkem rozdílných faktorů různí. Lidé si pamatují chuť, zkušenosti, mají určité postoje a to všechno má vliv na hodnocení služeb. Protože lidé jsou subjektivní, jejich hodnocení služeb je také subjektivní. Při poskytování osobních služeb je důležitá nejen služba, která je poskytována, ale i způsob, jakým je poskytována. [3]

C. Marketing služeb

Marketing služeb musí počítat s určitými komplikacemi v rámci vlastního marketingového procesu, které vyplývají především z odlišných, výše uvedených charakteristik. Nehmotnost neznámá nemožnost vůbec žádné představy o službě před nákupem. Lze získat například názory a postoje jiných zákazníků nebo uplatnit osobní zkušenost s podobnou službou. Ovšem prvek vlastního vyzkoušení chybí. Nestálost lze redukovat pomocí standardizace (např. franchisa je pokusem přizpůsobit se určitým normám) a pečlivým výběrem, výchovou a výcvikem pracovníků. Neoddělitelnost představuje poskytovatele jako součást poskytované služby. Předpokladem úspěchu při vlastním poskytování je především personál standardní kvality. Znamená to investovat do správných lidí, vychovávat je a trénovat, správně motivovat a odměňovat. Neskladovatelnost působí marketingové problémy především tam, kde poptávka po službách kolísá. S neskladovatelností souvisí i vynaložení nákladů na udržování dostupnosti služeb. Jsou to náklady na krytí výdajů pro osoby, které služby poskytují, a na potřebná zařízení pro vlastní poskytování služby pro časové období, kdy služby poskytovány nejsou. Tyto náklady jsou někdy známy jako „náklady na skladování služeb“. [1]

Marketing hotelu je vlastně marketingem služeb a ten se v mnoha ohledech liší od marketingu výrobků.

Marketing služeb se nevyvíjel stejným tempem jako marketing výrobků a dokonce zaostával nejméně o 20 let. Jedním z důvodů proč k tomu došlo, je skutečnost, že pojmy a principy marketingu byly stanovovány pouze s ohledem na výrobní odvětví. [5]

Všeobecně se uznává, že zásady a praktické postupy marketingu vyvinuli výrobci zboží. Také publikovaná literatura omezovala své příklady na zboží. V poslední době se však objevují případy literatury věnované výhradně marketingu služeb. Objevily se také organizace služeb, které z řady různých důvodů začaly považovat marketing za svůj ústřední zájem. Tento jev je zejména patrný u firem, které se přesunuly ze státního do soukromého sektoru hospodářství a díky vzrůstající konkurenci byly nuceny orientovat se na zisk.

Je vhodné si položit otázku, zda marketing služeb je podstatně odlišný od marketingu výrobků a zda ty odlišnosti znamenají, že při tvorbě marketingových programů pro služby je třeba použít od základu modifikované přístupy. [2]

Levitt (1972) zpochybnil názor, že marketing služeb je něčím odlišný od marketingu výrobků. Argumentuje tím, že všechny firmy prodávají na trhu spíše nehmotné hodnoty než pouhé výrobky. Odvětví, která jsou obvykle spojována s marketingem služeb, jako jsou například cestování, opravy, poradenství, vzdělávání nebo bankovníctví, nemohou umožnit zákazníkovi, aby si prodávaný produkt předem vyzkoušel. Levitt však tvrdí, že většina rychloobrátkového spotřebního zboží, například šampony nebo pizza, obsahuje silný prvek nehmotnosti podobně jako služby, protože zákazník je jen zřídka vyzkouší předem.

Obchodní značka také dodává nehmotný prvek naprosto hmotného výrobku. Symbolizuje kvalitu a činí výrobek žádoucím. Z této analýzy lze vyvodit závěr, že ačkoli služby mají určité speciální vlastnosti, které vyžadují odlišný přístup k marketingu, mají také mnoho vlastností společných s výrobky. [2]

II. Analýzy

A. Analýza trhu cestovního ruchu

Trh se neustále mění. Jedině kontinuálním programem hledání faktů, analýzou a výzkumem si můžete být relativně jisti, že rozhodnutí, které jste přijali, je odůvodněné fakty.

Na trhu cestovního ruchu existuje konkurence a neustále přichází nová, která se osvědčuje. Proto předtím, než hotel začne na trhu působit, je potřebné uskutečnit analýzu vnitřního prostředí hotelu a analýzu vnějšího okolí hotelu, včetně analýzy zákazníků – hostů a konkurence, aby bylo možné odpovědět na následující otázky:

- Co víte o trhu?
- Kdo jsou vaši hosté?
- Jaké jsou trendy na trhu?

Tvorba strategie hotelu vyžaduje důsledné rozpoznání všech faktorů, které mohou ovlivnit jeho úspěšnost. Jedná se především o silné a slabé stránky, specifické přednosti, příležitosti a ohrožení na trhu cestovního ruchu, vnější prostředí, konkurenční hotely, potřeby a požadavky hostů. Informace o uvedených faktorech jsou nutné pro přijetí kvalitních rozhodnutí a je možné je získat prostřednictvím marketingového výzkumu. [3]

Americká marketingová asociace přijala v roce 1987 definici marketingového výzkumu, podle které marketingový výzkum plní pro odborníky funkci zprostředkovatele informací o spotřebitelích, zákaznících a veřejnosti. Úkolem marketingového výzkumu je systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se problémů, před kterými hotel stojí. [4]

Jde o informace, které se používají na určení a definování příležitostí a těžkostí na trhu, na vytvoření, zdokonalení a hodnocení marketingových aktivit, na monitorování marketingového výkonu a na dokonalejší poznání marketingového procesu. Ve smyslu uvedené definice, která vyhovuje i podmínkám hotelu, je součástí marketingového výzkumu hotelu analýza SWOT, tj. analýza silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek, příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats) na trhu; analýza vnějšího prostředí hotelu včetně analýzy konkurenčních hotelů a analýzy hostů. [3]

B. SWOT analýza

a) Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)

Obecně řečeno, firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demografické, ekonomické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují její podnikání. Musí též sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat na trhu zisk. [3]

Příležitosti

Hlavním cílem zkoumání prostředí je rozpoznat nové marketingové příležitosti, tj. oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat. Marketingové příležitosti by měly být klasifikovány z hlediska přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset nejen na tom, zda její konkurenční síla bude odpovídat klíčovým požadavkům na úspěch, ale také na tom, zda bude větší než konkurenční síla jejich konkurentů. Mít pouze schopnosti něco vykonat je nedostačující. [4]

Příležitostí pro hotel na trhu je například objevení nového tržního segmentu, změny v legislativě (snížení daňového zatížení, zrušení vízových povinností apod.), vstup do hotelového řetězce, případně rezervačního systému. Uvedené příležitosti mohou být hotelem využity k zvýšení prodeje nebo výnosů. [3]

Hrozby

Výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje nebo zisku. Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska jejich závažnosti a pravděpodobnosti vzniku. [4]

Hrozbou pro hotel na trhu se například může stát silná konkurence, změny v legislativě, klesající tržní podíl nebo vstup významného hotelového řetězce na trh. Hrozby obvykle působí negativně na činnosti hotelu a při jejich podcenění může dojít až k snížení finančních zdrojů. [3]

Sestaví-li obchodní jednotka jak matici příležitostí, tak i matici hrozeb, je možné již charakterizovat přitažlivost daného podnikání. Existují čtyři možnosti:

- ideální obchodní jednotka (velké příležitosti, malá ohrožení)
- spekulativní obchodní jednotka (velké příležitosti, ale také velká ohrožení)
- vyzrálá obchodní jednotka (malé příležitosti, malá ohrožení)
- znepokojivá obchodní jednotka (malé příležitosti, velká ohrožení) [4]

Poznání příležitostí a ohrožení na trhu znamená odpovědět na otázku: „Co ovlivňuje úspěšnost nabídky hotelu na trhu a v jakém směru?“ [3]

b) Analýza vnitřního prostředí (analýza silných a slabých stránek)

Jedna strana problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky.

Silné stránky

Silné stránky představují výhody hotelu oproti konkurenci na trhu. Může to být bohatost nabídky, dobrá dopravní dostupnost, přírodní prostředí, dlouhá historie, architektonické ztvárnění, dobrá image, ale i péče o hosta, odbornost zaměstnanců hotelu apod. Analýza a následné využití silných stránek je předpokladem úspěšnosti nabídky hotelu na trhu cestovního ruchu. [3]

Slabé stránky

Nevýhodu oproti konkurenci představují slabé stránky. Je potřeba je co nejdříve specifikovat, snížit jejich vliv na minimum, případně je úplně odstranit. V této souvislosti je nutno říci, že není žádoucí koncentrovat se na odstraňování slabých stránek za každou cenu. Může to zbytečně oslabit silné stránky i pozici hotelu na trhu.

Hotel může, na základě analýzy, identifikovat jako slabou stránku například neupravené, zdevastované přírodní prostředí, image, cenu produktu, nízkou úroveň poskytovaných služeb, nedostatek manažerských schopností, vysoké provozní náklady nebo neznalost trhu. [3]

Určení silných a slabých stránek hotelu znamená odpovědět na otázku: „Z čeho se skládá nabídka hotelu?“ [3]

C. Analýza konkurenčních hotelů

Periodická analýza konkurence na trhu cestovního ruchu umožňuje využít silné stránky a specifické přednosti hotelu k odvrácení ohrožení ze strany konkurence. S rozvojem cestovního ruchu roste i počet konkurenčních hotelů v jednotlivých cílových místech. Dnes už nestačí znát zákazníka - hosta, management hotelu musí věnovat neustálou pozornost i svým konkurentům a porovnávat vlastnosti a ceny služeb, analyzovat efektivnost prodeje, vyhodnocovat komunikaci konkurence s hosty apod.

Management hotelu musí především hledat odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Jaké jsou jejich strategie?
- Jaké jsou jejich cíle?
- Kdo jsou jejich zákazníci?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jak obvykle reagují na své ohrožení?

Při analyzování konkurence je potřebné identifikovat nejen současnou konkurenci, ale také potenciální, což pomůže hotelu předvídat, jak bude konkurence reagovat na změny na trhu v budoucnu, a tím i přijmout adekvátní strategická rozhodnutí. [3]

Proces identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se nazývá analýza SWOT. Na jejím základě může společnost přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období. Tato etapa strategického plánovacího procesu se nazývá formulování cíle.

Manažeři používají pojem cíle pro stanovení úkolů, které se vyznačují velikostí a časem. Kvantifikované cíle umožňují manažerům plánovat, realizovat a kontrolovat. Velmi málo firem má pouze jeden cíl. Většina sleduje u svých podnikatelských aktivit určitou kombinaci cílů zahrnujících rentabilitu, zvýšení tržního podílu, omezení rizika, inovace nebo image. [4]

Stanovení cílů umožňuje firmě uplatnit cílové řízení. Aby systém cílového řízení fungoval, musí cíle splňovat čtyři požadavky:

- musí být hierarchicky uspořádané (od nejdůležitějšího k nejméně důležitému)
- měly by být kvantifikovány
- realistické (měly by vycházet z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí)
- konzistentní (není např. možné současně maximalizovat objem prodeje i zisky) [4]

D. Formulování strategie

Cíle určují, kam se chce firma dostat. Strategie pak určuje, jak se tam dostat. Každá obchodní jednotka vyžaduje pro své cíle strategie „ušité na míru“. [4]

Určení cílů hotelu

Základním cílem hotelu by mělo být vypracování takové nabídky, která uspokojuje potřeby a požadavky vybraných skupin hostů a následně umožní dosažení přiměřeného zisku. Hotel v této souvislosti volí adekvátní strategii a odpovídající kombinaci prostředků – marketingový mix za účelem efektivní alokace svých zdrojů. [3]

Členění strategických cílů podle délky:

Dlouhodobé (strategické) cíle

Určují se například v oblasti vytváření image, zvýšení podílu na trhu nebo nové produktové řady. Tyto cíle obvykle nejsou kvantifikovány a nevztahují se ke specifickému časovému období. [4]

Krátkodobé (strategické) cíle

Dlouhodobé cíle je třeba rozpracovat do krátkodobých, které pomáhají jednotlivým SBU (strategic business unit – strategické obchodní jednotky) stanovit své vlastní cíle za účelem naplnění dlouhodobých cílů v souladu s posláním hotelu.

Jsou měřitelné, orientovány na výsledky, vztahují se k určitému časovému období, k určitému segmentu trhu a je definována odpovědnost za jejich dosažení. [4]

III. Marketingové strategie

A. Marketingová strategie hotelu

Marketingový management hotelu definuje poslání hotelu, identifikuje strategické obchodní jednotky (strategic business unit – SBU), přiřazuje jim příslušné zdroje, plánuje nové podnikatelské aktivity.

Každý hotel existuje na trhu s určitým posláním, které je jasné od okamžiku zahájení jeho činnosti. Posláním hotelu rozumíme jasnou, sjednocující filozofii, která – i když je často vyjádřena v jedné větě – se stává široce propagovanou charakteristikou hlavní činnosti hotelu. [3]

Definování poslání hotelu ovlivňuje:

- historie cílů a dosažených výsledků
- aktuální preference majitelů a manažerů
- tržní prostředí
- disponibilní zdroje
- kompetence [4]

Pro poslání hotelu by měla být charakteristická koncentrace na omezený počet cílů, důraz na hlavní hodnotu, kterou hotel ctí a vymezení pole působnosti podnikatelských aktivit hotelu. Posláním by mělo být vyjádřením hlavní orientace pro celou podnikovou kulturu hotelu, jeho vnitřní i vnější chování. Mělo by být definováno jasně, stručně a být lehce zapamatovatelné. A především by mělo být aplikovatelné a živé.

Z hlediska zákazníka je poslání příčinou, proč hotel na trhu existuje. Konstatování, že hotel poskytuje ubytovací, pohostinské a doplňkové služby není definicí poslání.

Hotel provozuje činnosti v různých střediscích, na které může aplikovat teorii strategických obchodních jednotek. Jednotlivá SBU představují jedinou činnost (například poskytování ubytovacích služeb) nebo soubor vzájemně propojených činností (například poskytování ubytovacích, pohostinských a doplňkových služeb), které lze samostatně plánovat bez ohledu na ostatní. Strategické obchodní jednotky mají své vlastní konkurenty i odpovědné manažery.

Účelem identifikace SBU je určení specifických strategií, vyčlenění potřebných zdrojů a získávání informací o portfoliu hotelu. Management tak pomocí specifických modelů hodnocení pozná, které aktivity jsou už v útlumu a které skýtají příležitosti. Nejznámější

modely hodnocení portfolia, které je možné aplikovat i v hotelové praxi, jsou model Bostonské poradenské skupiny (BCG) a model společnosti General Electric. [3]

B. Model BCG

Model BCG (matice růst – podíl) je založen na dvou charakteristikách, a to na tempu růstu trhu (vertikální osa) a relativním tržním podílu (horizontální osa). Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů (otazníky, hvězdy, peněžní krávy a psi), z nich každý představuje odlišný charakter činnosti. [3]

Otazníky

Jsou to takové podnikatelské aktivity firmy (SBU), které se uskutečňují na trzích s vysokým tempem růstu, avšak vykazují nízké relativní tržní podíly. Většina podnikatelských aktivit bývá zahajována jako otazníky proto, že se firma snaží vstoupit na trh, který prudce roste, avšak obvykle již na něm operuje vedoucí firma. Otazník vyžaduje velkou peněžní hotovost pro vybudování dodatečných výrobních a pracovních kapacit, aby firma udržela krok s prudkým tempem růstu trhu a aby se jí navíc podařilo převzít roli vůdce na trhu.

Termín otazník je vhodně zvolen proto, že firma musí dobře zvážit, zda do tohoto podnikání má vkládat peníze. [4]

Hvězdy

Je-li SBU úspěšná, pak se stává hvězdou. Hvězda má vedoucí postavení na trhu s prudkým růstem. Nemusí to však nutně znamenat, že hvězda produkuje kladný tok hotovosti. Firma totiž musí vynakládat často vysoké peněžní prostředky na to, aby se na trhu s vysokým tempem růstu udržela a odrážela útoky konkurentů. [4]

Peněžní krávy

Jestliže roční tempo růstu trhu klesne pod 10%, stává se hvězda za předpokladu, že má největší relativní podíl na trhu, peněžní krávou. Peněžní kráva produkuje pro firmu velkou peněžní hotovost. Firma nemusí financovat rozšiřování výrobních kapacit, protože tempo růstu trhu pokleslo. Jelikož obchodní jednotka zaujímá vedoucí postavení na trhu, těší se mimořádným ekonomickým výhodám a dosahuje vyšších podílů na celkovém zisku. Firma využívá peněžních krav k tomu, aby platila účty a podporovala své hvězdy, otazníky a psi. [4]

Psi

Psi představují takové obchodní jednotky, které vykazují slabé relativní tržní podíly na trzích s nízkým tempem růstu. Produkují nízké zisky, nebo dokonce ztráty, ačkoli i oni mohou někdy vyprodukovat slušnou hotovost. [4]

Matrice bostonské poradenské skupiny

Hvězdy	Otazníky
Peněžní krávy	Psi

Poté, co si firma vyznačila postavení svých obchodů v matici růst-podíl, určí, zda je její obchodní portfolio zdravé. Nevyvážené portfolio se vyznačuje tím, že má nadměrné množství psů či otazníků nebo příliš málo hvězd a peněžních krav.

Následujícím úkolem firmy je stanovit pro každou SBU cíl, strategii a přiřadit jí finanční prostředky. [4]

Pro každou SBU přicházejí v úvahu tyto čtyři alternativní strategie:

1. Budovat

V tomto případě je cílem zvýšit tržní podíl SBU na trhu a v souvislosti s tím, je-li to nutné, dosáhnout zvětšení krátkodobých výnosů. Budování je vhodné především pro otazníky. Aby se mohly stát hvězdami, jejich podíl na trhu musí růst.

2. Udržovat

Zde je cílem ochraňovat tržní podíl SBU. Tento cíl je vhodný pro silné peněžní krávy, mají-li i nadále přinášet velkou peněžní hotovost.

3. Sklízet

Cílem je zvýšit krátkodobý peněžní tok hotovosti bez ohledu na dlouhodobé účinky. Sklizení zahrnuje i eventuální rozhodnutí odejít z trhu implementováním programu postupného snižování výdajů. Sklizení je obvykle doprovázeno snižováním nákladů na výzkum a vývoj, neobnovováním opotřebovaných strojů a zařízení, omezováním výdajů na propagaci atd. Snahou je dosáhnout rychlejšího poklesu nákladů, než je pokles obratu, a tím dosáhnout zvýšení kladného toku hotovosti.

Omezování nákladů musí být promyšlené a relativně neznatelné, aby nedošlo k ohrožení zájmů zaměstnanců, zákazníků a distributorů. Tato strategie je vhodná pro peněžní krávy, jejichž budoucnost je nejistá. Taktiku sklizně lze použít i u otazníků a psů. Při jejím implementování je třeba vždy zvažovat etické a sociální důsledky a jejich dopady na všechny partnery firmy.

4. Zbavovat se

Zde je cílem SBU prodat nebo zlikvidovat, protože takto uvolněné finanční prostředky mohou být jinde lépe využity. Tato taktika se hodí zejména pro psy a pro otazníky, které působí jako brzda při získávání zisků.

Firmy musejí pečlivě zvažovat, zda u slabých SBU uplatnit taktiku sklizení nebo zbavování. Sklizení snižuje budoucí hodnotu SBU, a tudíž i cenu, za kterou by mohla být později prodána. Naopak včasné rozhodnutí o zbavení se SBU umožňuje nabídnout SBU k prodeji jiné firmě v poměrně dobrém stavu za relativně výhodnou cenu. [4]

Během času mění SBU své postavení v matici růst-podíl. Úspěšné SBU prodělávají svůj životní cyklus. Začínají jako otazníky, stávají se hvězdami, potom peněžními krávami a na závěr svého životního cyklu se mění v psy. Z tohoto důvodu by měly firmy zkoumat nejen současné postavení svých SBU v matici růst-podíl, ale také to, jak se mění jejich postavení. Každá SBU by měla být posuzována s ohledem na to, kde se nacházela v minulých letech a kde bude v letech příštích. Jestliže očekávaná trajektorie SBU není uspokojivá, měla by firma od svého výrobního manažera požadovat, aby navrhl novou strategii vedoucí k lepšímu budoucímu postavení SBU.

Nejhorší, co by mohla firma udělat, je požadovat, aby se všechny SBU vyznačovaly stejným tempem růstu prodeje a stejnou rentabilitou. Důležitým znakem portfoliové analýzy je, že každá SBU má jiný potenciál a vyžaduje odlišné cíle a strategie. Často se vyskytují i tyto chyby: ponechání peněžní krávy bez dostatečných peněžních fondů,

kteřé nezabezpečují její dostatečný růst, nebo naopak ponechání nadměrných peněžních fondů u peněžní krávy, které pak chybí jinde pro investování SBU s vysokým růstovým potenciálem; nadměrné investování do psích obchodů v bláhové naději, že se opět vrátí na ekonomické výsluní; nedostatečné investování do příliš velkého množství otazníků. Otazníky je třeba s pomocí velkých investic přemístit do dominantního segmentu nebo se jich zbavit. [4]

C. Model General Electric

Model General Electric bere v úvahu, kromě tržního podílu a stupně růstu i další faktory, a to přitažlivost trhu a konkurenční postavení hotelu. Matice je rozdělena do devíti polí, která vytvářejí tři zóny. Tři pole nahoře představují strategicky výhodně postavené SBU, do nichž by hotel měl investovat a podporovat jejich růst. [3]

Diagonální pole ležící na úhlopříčce, která spojuje levý dolní a pravý horní roh, reprezentují průměrně výhodné strategické postavení SBU. Hotel by měl hledat možnosti zvýšení jejich výnosnosti. Tři pole v dolní části představují nejméně výhodné postavení SBU. Hotel by se u nich měl vážně zamýšlet nad tím, jak zvýšit jejich příjmy nebo jak se jich zbavovat.

Uvedené modely pomáhají managementu hotelu strategicky uvažovat, odhadovat budoucí situaci na trhu apod. Jejich nedostatkem je, že pracují se středními hodnotami a hodnocení jednotlivých činností hotelu je ovlivňováno subjektivním postojem analytiků, kteří mohou výsledky přizpůsobit své představě. [3]

Přitažlivost trhu / Konkurenční prostředí

silné	průměrné	slabé
Chránit si své postavení, investovat (silný trh, silný produkt)	Expandovat, posilovat slabé stránky (průměrný trh, silný produkt)	Selektovat investice, případně se stáhnout (slabý trh, silný produkt)
Selektovat investice, zvyšovat zisk (silný trh, průměrný produkt)	Investovat do jistoty jen s malým rizikem (průměrný trh, průměrný produkt)	Expandovat jen omezeně, spíš sklízet (slabý trh, průměrný produkt)
Udržovat výnosy a bránit své postavení (silný trh, slabý produkt)	Chránit si postavení, minimalizovat investice (průměrný trh, slabý produkt)	Neinvestovat, prodat (slabý trh, slabý produkt)

Management hotelu musí neustále přehodnocovat své cíle a strategie, aby mohl rozhodnout o budoucím vývoji. Výběr správné strategie je podmíněn zodpovězením následujících otázek:

- Co podnikneme a pro koho to podnikneme?
- Jakých cílů chceme dosáhnout?
- Jak budeme hotel řídit, abychom stanovených cílů dosáhli? [3]

IV. Marketingový mix

A. Marketingový mix

Marketingový manažeři musejí marketingovou strategii transformovat do marketingových programů. Přitom musejí učinit základní rozhodnutí týkající se marketingových výdajů, marketingového mixu a marketingové alokace. Nejprve je třeba určit výši marketingových výdajů pro dosažení marketingových cílů. Společnosti obvykle určují velikost marketingového rozpočtu jako určité procento cílového prodeje. Některé společnosti jsou přesvědčeny, že čím jsou marketingové výdaje větší, tím většího podílu na trhu dosáhnou.

Firma musí dále rozhodnout, jak rozdělit celkové marketingové výdaje mezi jednotlivé nástroje marketingového mixu. Marketingový mix patří mezi klíčové pojmy moderní marketingové teorie. [4]

Marketingový mix podle P. Kotlera je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. [4]

B. Marketingový mix hotelu

Marketingový mix lze považovat za kontrolovatelné proměnné, které hotel využívá na dosažení vytýčených cílů. Skládá se ze čtyř základních marketingových nástrojů, a to produktu, ceny, distribuce a komunikace s hosty. Důležitou roli v ubytovacích a pohostinských službách sehrávají lidé – zaměstnanci hotelu – poskytovatelé služeb. V souvislosti s uvedeným budeme lidský faktor považovat za další, pátý marketingový nástroj.

Tvorba marketingového mixu je základní součástí strategie, která přehodnocuje kapacitu a možnosti hotelu vzhledem k vybranému segmentu i nejvýznamnějším konkurentům.

V této souvislosti je potřebné zdůraznit nevyhnutelnost analýzy silných a slabých stránek hotelu. Příležitosti, které se na trhu pro hotel rýsují, totiž mohou vést k přecenění sil ve vztahu k určitému segmentu. [3]

a) Produkt

Žádný hotel není ve vzduchoprázdnu – je lokalizován v určitém cílovém místě, které pro něj může a nemusí přinášet výhody. Hosté obvykle dají přednost hotelu, který se něčím liší od ostatních hotelů.

V této souvislosti lze konstatovat, že hotel bude úspěšně přitahovat hosty, pokud:

- vytvoří něco, co host nemá doma, něco, co mu nedokáže nabídnout konkurence
- využije přírodního prostředí v kombinaci se sportovně-rekreačními zařízeními, ubytovacími, pohostinskými a společensko-zábavními službami
- bude mít speciální polohu – nedaleko národních parků, případně ve strategické vzdálenosti mezi místem trvalého bydliště cílového segmentu a cílovým místem
- využije reputaci a image cílového místa – Praha, Český Krumlov apod.
- vytvoří něco z ničeho – například Disneyland, který stojí na místě bývalých močálů či Las Vegas, který vznikl uprostřed pouště
- využije touhy lidí po romantice – speciální apartmán pro novomanžele, vířivá vana pro dva v altánku hotelové zahrady nebo zámecké hotely
- využije architektonické zvláštnosti budovy a přizpůsobí zařízení jejímu stylu [3]

Z hlediska hosta je hotel přitažlivý a zajímavý i podle toho, jak je „zabaleny“, tj. jaká je souhra čtyř nástrojů marketingu, a to produktu, komunikace, prodeje a lidí, kteří poskytují služby.

Balení vytváří image hotelu a zahrnuje:

- exteriér hotelu
- okolí a přírodní prostředí
- označení
- značky upozorňující na hotel
- interiér
- čistotu
- ochotu personálu
- design tištěných materiálů o hotelu
- distribuční kanály, prostřednictvím kterých se produkt hotelu dostává na trh cestovního ruchu [3]

b) Cena

Cena je nástrojem marketingu, který je nejvíc ovlivňován interními i externími faktory. V zájmu úspěchu na trhu je nutné, aby hotel při tvorbě cen bral v úvahu podmínky trhu a cena citlivě reagovala na jednotlivé změny.

Z hlediska hotelu můžeme cenou nazvat relativní hodnotu produktu nabízeného vybranému segmentu trhu, která musí být dostatečně vysoká na to, aby pokryla fixní i variabilní náklady a aby umožnila dosáhnout přiměřeného zisku.

Hotel musí, v zájmu komplexní cenotvorby, využívat strategické i taktické ceny.

Strategickou cenu produktu uvádí hotel například v katalogích. Určuje ji v souladu se strategickými rozhodnutími, pozicí na trhu, kvalitou a image produktu, hodnotou, kterou produkt představuje pro hosta, stadiem životního cyklu, návratností investic, podílem na trhu, stupněm růstu na trhu a očekávaným ziskem. Ve vybraném časovém období se nemění a obvykle je určena jako interval mezi nejnižší a nejvyšší cenou.

Taktickou cenu může hotel měnit každý týden, den či hodinu. Jedná se o konkrétní cenu, která reaguje na změny na trhu bez ohledu na kvalitu produktu, má výhodu proti konkurenci a aktivizuje okrajovou poptávku. Taktickou cenu hotel obvykle intenzivně propaguje, protože se vztahuje na tzv. výhodnou koupi „v poslední minutě“. [3]

c) Distribuce

Vlastností produktu hotelu je, že je nehmatatelný, není možné ho skladovat a obvykle se místo a čas nákupu neshoduje s místem a časem spotřeby. Host přichází do hotelu, ale koupí často uskutečňuje již dříve, v místě svého bydliště. V souvislosti s uvedeným je distribuce důležitým nástrojem marketingu hotelu, protože představuje způsob, jakým se produkt dostává k cílovému segmentu. Uskutečňuje se prostřednictvím cest, které mohou být přímé nebo nepřímé.

Přímá distribuce znamená, že hotel nevyužívá k prodeji produktu zprostředkovatelů a jednotlivé složky produktu se často prodávají přímo, například v recepci hotelu nebo restauraci.

Určitou kombinací přímého a nepřímého prodeje je prodej produktu prostřednictvím katalogů, direct mailu, na základě nabídky v televizi nebo v rozhlas, telemarketingu, internetu nebo automatizovaných systémů rezervace.

Hotel se obvykle prezentuje na jednotlivých trzích prostřednictvím rezervačních sítí. Zapojení hotelu do rezervačních sítí především prostřednictvím internetu zjednodušuje a racionalizuje vyhledávání volných kapacit zájemci, umožňuje poskytnout potenciálním hostům adekvátní informace, resp. okamžité potvrzení rezervace a pro hotel znamená úsporu času a nákladů. Začlenění do rezervačního systému často vyžaduje členství v hotelovém řetězci nebo ve skupině hotelů, která je partnerem provozovatele rezervační sítě. [3]

d) Komunikace s hosty

Reklama, osobní prodej, publicita, práce s veřejností i aktivity podpory prodeje jako složky komunikačního mixu dokážou i jednotlivě vyvolat u hosta pozornost, zájem i touhu a aktivizovat ho ke koupi, ale plánovitě využití celého mixu může účinnost komunikace s hostem posílit. Hotel se prostřednictvím komunikačního mixu snaží využít možnosti na trhu, ovlivnit a stimulovat vybrané segmenty trhu k nákupu produktu. [3]

Reklama

Reklama může být v hotelu velmi efektivní, protože obsáhne velký počet existujících i potenciálních hostů při relativně nízkých nákladech. Jde o nepřímou komunikaci s existujícími i potenciálními hosty. Úkolem je popsat hotel způsobem, který bude přitahovat cílový segment, přičemž komunikační oznámení musí být napsáno nebo namluveno řečí zákazníka. [3]

Direct mail

Je to velmi osobní typ média, který umožňuje efektivně komunikovat s vybraným segmentem. Nevýhodou je, že hotel ne vždy může získat správný mailing list, tj. seznam adres hostů. Zasílá se leteckou poštou či doporučenou poštou a posílají se dotazníky, brožury, pohlednice, obálky, suvenýry, kalendáře, telegramy, faxy, e-mail. Využívá se obvykle na propagaci pokojů, banketových a konferenčních kapacit, nových služeb, na podporu prodeje, zlepšení vztahů s hosty, pro akcionáře, stálé i budoucí hosty nebo zaměstnance. Obvykle je složen z formulářů na rezervaci, mapy s tištěnými materiály, pohlednic, dopisu, brožur, přání k svátku, oznámení – otevření hotelu či restaurace. [3]

Publicita

Publicita je bezplatná zmínka o hotelu v tisku, veřejném projevu, rádiu, televizi nebo filmu. Využívá všechny komunikační cesty. [3]

Práce s veřejností

Kdo chce budovat public relations (PR) – vztahy s veřejností, musí porozumět marketingu, protože PR jsou jeho součástí.

Reklama se snaží urychlit prodej. Jejím cílem je posílit důvěru a podpořit změnu, ale spíše ve formě nákupních zvyklostí než veřejného mínění.

Public relations jsou založeny na důvěře, postojích a vzájemném pochopení.

The Institute of Public Relations definuje PR jako plánované a udržované úsilí vytvořit a udržet dobrou vůli a porozumění mezi organizacemi a jejich publikem.

Public relations znamená rozvážnou, plánovanou a vytrvalou snahu o vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi hotelem a veřejností. Jde o trvalý proces, podstatou kterého je pracovat dobře a mluvit o tom. Dobrý vztah veřejnosti k hotelu je předpokladem úspěšnosti na trhu cestovního ruchu, přičemž základem takového vztahu musí být dobrý vztah hotelu k veřejnosti. Hotel by měl informovat veřejnost o své činnosti. Informace musí být pravdivé, zatajování, resp. zkreslování skutečnosti bude dřív nebo později odhaleno a přinese hotelu více ztrát než přiznání chyb. [3]

Podpora prodeje

Aktivita podpory prodeje využívá hotel k posílení efektivnosti ostatních složek komunikačního mixu. Jde především o snížení cen vybraných složek produktu, na jejichž ceny hosté reagují nejcitlivěji.

Vouchery a kupony se slevou, vázané na nákup produktu za určitou cenu může hotel využít především při prodeji produktové řady, jejíž cena je relativně vysoká.

Skryté snížení ceny produktu znamená, že host dostane za stejnou cenu vyšší hodnotu. Uvedenou aktivitu lze hotelu doporučit především v případě, že by otevřené snížení cen mohlo poškodit image nebo jméno hotelu (například apartmán za cenu pokoje). Velmi účinnou aktivitou podpory prodeje v hotelu může být poskytnutí určité složky produktu navíc. Jde například o poskytnutí čtyř přenocování za cenu tří, láhve vína při konzumaci za určitou sumu či volný vstup do turistických aktivit v určitý den. Jako složky komunikačního mixu dokážou i jednotlivě vyvolat u hosta pozornost, zájem i touhu a aktivizovat ho ke koupi, ale plánovité využití celého mixu může účinnost komunikace s hostem posílit. Hotel se

prostřednictvím komunikačního mixu snaží využít možnosti na trhu, ovlivnit a stimulovat vybrané segmenty trhu k nákupu produktu. [3]

Používání více než jen „4P“

Většina knih identifikuje „4P“ (product, place, promotion, price) jakožto součásti marketingového mixu. V tomto oboru existují ještě další „4P“: people, packaging (značka a balení), programování a partnership.

e) People – lidé

Pohostinství a cestovní ruch je odvětvím lidí. Je to podnikání lidí (pracovníků) poskytujících služby dalším lidem (zákazníkům). Podnikatelé v oboru musí být velice citlivý na výběr lidí, které najímají – zvláště pracovníků v první linii – a lidí, kteří se setkávají s cílovými zákazníky. Někteří potenciální zaměstnanci nejsou vhodní pro práci s lidmi, protože jejich schopnosti v této oblasti jsou špatné. Některé skupiny zákazníků nejsou vhodné pro naše podnikání, protože mohou vyvolat konflikty s jinými skupinami. [5]

f) Packaging a programování

Kompletace pobytových zájezdů a jejich programová orientace. Tvoření balíčků a programování představují dvě vzájemně propojené techniky a jsou významné ze dvou důvodů. Za prvé, představují výraznou orientaci na zákazníka. Slouží k uspokojování rozdílných potřeb zákazníka, včetně každodenních potřeb v rámci všezahrnujících balíčků. Za druhé, pomáhají firmám zvládnout problém vyrovnanosti nabídky a poptávky nebo omezit neprodejnost zásob. Neprodané pokoje nebo místa u stolu a nevyužitý pracovní čas zaměstnanců je jako vylévání vína do dřezu; nemohou být získány zpět k nové spotřebě. Existují dva způsoby řešení tohoto problému – ovlivňovat poptávku a kontrolovat její uspokojování. [5]

g) Partnership – spolupráce

Partnership znamená vzájemnou spolupráci při marketingovém úsilí mezi komplementárními organizacemi pohostinství a cestovního ruchu. Tato komplementární podstata firem může být buď pozitivní, nebo negativní. Spokojenost zákazníka často závisí na činnosti jiných organizací, nad kterými firma nemá žádnou přímou kontrolu. Musí být pečlivě

řízeny a sledovány dobré vztahy s komplementárními firmami. Je nejvyšším zájmem dodavatelů našeho oboru (ubytovacích zařízení, hotelů, restaurací a stravovacích zařízení, firem zámořských výletních jízd, společností půjčujících automobily a zábavních středisek), aby udržovali vzájemné dobré vztahy se zprostředkovateli (cestovními kancelářemi, tour operátory, spolupracujícími manažery a institucemi cestovního ruchu, organizátory zájezdů za odměnu a pořadateli konferencí a setkání) a přepravci (aeroliniemi, železnicí, autobusovými, lodními a trajektovými přepravci). A to platí také obráceně. Pokud některé oblasti oboru pracují mnohem efektivněji, výsledek je jasný – mnoho spokojených zákazníků. Pokud nespolupracují, je výsledek rovněž jasný. [5]

V. Aplikační část

A. Hotel Mövenpick Praha

Mövenpick hotel Praha byl založen v roce 1996. Je umístěn blízko historického centra města a železniční stanice, 15 minut od letiště. Hotel se rozkládá na Praze 5 přímo vedle obchodního a administrativního komplexu s volnočasovým a relaxačním centrem, obchody a službami.

Hotel je tvořen dvěma separovanými budovami, které jsou spojeny lanovkou s krásným výhledem na Prahu.

Mövenpick hotel Praha má 300 pokojů v dolní budově a 135 pokojů v horní budově na Smíchovském kopci. Všechny pokoje jsou vybaveny klimatizací, televizí, rádiem, telefonem, přípojkou na internet a minibarem.

Hosté si mohou vybrat kuřácký či nekuřácký pokoj. Hotel svým hostům také nabízí možnost odvozu hotelovým minibusem na nejbližší stanici metra zdarma.

V hotelu si hosté mohou vybrat z několika druhů restaurací. V dolní budově mohou navštívit Mövenpick restauraci nebo tzv. Lobby Bar, kde jsou nabízeny teplé a studené nápoje a zákusky. V horní budově se nachází restaurace Il Giardino a Tower Lounge, což je velmi příjemné posezení na terase.

V rámci celého komplexu jsou nabízeny různé služby, a to například zajišťování prohlídek pražských památek, plavby lodí po Vltavě a další. Dále hotel nabízí možnost zacvičit si ve fitness centru, strávit volný čas v sauně či v páře nebo v soláriu. Svým hostům hotel také nabízí golfové kurzy, výuku na tenisových kurtech a služby specializovaných trenérů.

Hotel Mövenpick Praha poskytuje nejen relaxační služby, ale i prostory pro obchodní jednání. V hotelu je možnost využití 12 konferenčních místností pro 2 – 300 osob. Konferenční místnosti jsou vybaveny nejnovější technologií a možností připojení na internet.

Hotely Mövenpick se nacházejí po celém světě. Jsou ve Švýcarsku, Německu, Norsku, Francii, Itálii, České republice, Turecku, Egyptě, Tunisku, Maroku, Jordánsku, Libanonu, Bahrajnu, Kuvajtu, Spojených arabských emirátech, Jemenu a dalších.

B. Marketingový plán hotelu Mövenpick Praha

Začátek hotelu Mövenpick

S otevřením hranic směrem na západ po r.1989 došlo k expanzi turistů nejen směrem ven, tj. Čechů trávících svou dovolenou mimo ČR, ale i k růstu zahraniční klientely v ČR, což se výrazně promítlo především do růstu ubytovacích a stravovacích zařízení v hlavním městě, které bylo, a dosud ještě je - i když v menší míře, prvotním cílem zahraničních návštěvníků.

Hotel Mövenpick Praha se objevil na českém trhu v roce 1996. Před jeho umístěním na trh se neprováděla žádná konkrétní studie trhu či konkurenčního prostředí. Důvodů bylo hned několik. Jedním z hlavních důvodů byl nedostatek ubytování v této kategorii, a proto nebylo nutné provádět analýzu konkurence, jelikož v Praze byla neuspokojená poptávka po těchto službách.

Před otevřením hotelu si mnoho lidí nedokázalo představit, že by tento projekt mohl mít úspěch. V okolí hotelu nebyly žádné obchodní příležitosti a vše bylo v rozestavěné fázi. Majitel hotelového řetězce Glaczl však už v roce 1990 získal velice cenné informace, které ho vedli k výběru právě tohoto místa. Věděl, že do pár let bude pár metrů od hotelu postaveno velké nákupní centrum, a také bude kompletně dostaven Strahovský tunel s ostatními navazujícími tunely.

S těmito informacemi se Glaczl mohl pustit i do takto odvážného projektu, který jiní zatracovali. Glaczl dále hledal pro pražský hotel určité unikátní místo. Díky tomu, že postavil dva hotely místo jednoho, mohl dosáhnout toho, že se Mövenpick může zaměřovat na více segmentů.

I když se neprováděl důkladný průzkum trhu, přece jen byly stanoveny silné a slabé stránky hotelu, příležitosti a ohrožení.

SWOT analýza hotelu Mövenpick v jeho začátcích

Ve svých začátcích považoval hotel Mövenpick za jednu ze svých nejsilnějších stránek zaměstnávání přátelského personálu. Na tomto faktoru staví dodnes, jelikož si uvědomuje, že v oblasti, ve které podniká je lidský faktor velice důležitý. Personál hotelu

musí být za jakýchkoli okolností příjemný a vstřícný a musí být schopen vyřešit všechny přání i stížnosti hosta.

Hotel Mövenpick Praha mohl také na začátku svého podnikání využít jedinečné architektury, která v Praze neměla a nemá obdoby. Je to jediný hotel, který se skládá ze dvou budov, které jsou propojeny lanovkou. Také poloha v blízkosti Bertramky je jedinečná.

Díky tomu, že je hotel rozdělen na dvě budovy, mohou být jeho produkty zacíleny na více než jeden segment. Horní budova je využívána pro zvláštní a náročné hosty a dolní pro méně náročné. Další silnou stránkou hotelu bylo poskytování vlastních prémiových produktů Mövenpick, jako např. zmrzlina Mövenpick. Díky tomu, že pražský hotel patří do velkého řetězce, mohl využít znalostí a zkušeností ze zahraničí, a tím předběhl hotely, které v Praze již existovaly, avšak tyto zkušenosti a informace neměly, např. dokonale fungující rezervační systém. Za silnou stránku hotelu lze považovat snadné spojení z a na letiště. Jak již bylo výše uvedeno hotel Mövenpick patří do silného řetězce a i toto mohlo být na počátku považováno za jednu z nejsilnějších stránek.

Naopak jako nedostatek bylo považováno umístění hotelu a jeho okolí a žádné nákupní a relaxační příležitosti. Tato skutečnost i její řešení byla zmiňována již výše. Další nevýhodou, s kterou se musel hotel ve svých začátcích potýkat, byla nemožnost připojení se k síti internet na pokoji.

Nedostatečné jídelní a občerstvovací prostory a neexistence parkovacích příležitostí v prostorách hotelu, považovalo vedení na začátku za velký problém. Starosti hotelovému vedení také dělал nedostatečný prostor pro obsluhu skupinových zájezdů a následně vzrůstající kriminalita vůči hostům.

Jak již bylo výše několikrát zmíněno, za velkou příležitost v začátcích hotelu byl považován rozvoj blízkého okolí hotelu.

Členství v Nato a EU a pronikání na trh jinými zeměmi (např. USA) chtělo vedení hotelu také patřičně využít. Jako další pozitivum byl vnímán summit MMF a SB v roce 2000.

Na druhém břehu příležitostí stojí hrozby. Jako jedna z hrozeb, pro podnikání hotelu, působila nestabilní politická a ekonomická situace v zemi.

Dalším nebezpečím pro podnikání byl nejistý vývoj sazeb daní, nestabilní a nepředvídatelný vývoj měny. Pozornost hotelu musela být také zaměřena na podmínky poskytování půjček a jiného financování, které nebylo příliš příznivé. Také přímé sousedství hotelu působilo jeho vedení určité těžkosti při získávání klientely, protože bylo velmi nevzhledné a hlavně nedostavěné. Podnikání v hotelu mohlo být ovlivněno politickou a ekonomickou situací ve východní Evropě.

V současnosti je v hotelu mnoho příležitostí využito a mnoho hrozeb odvráceno. Mövenpick neustále rozvíjí a dbá na své silné stránky a snaží se eliminovat ty slabé.

Současnost hotelu

Je samozřejmostí, že za deset let existence pražského hotelu Mövenpick se mnohé změnilo. Podstata strategie však zůstala stejná: zaměřit se na silné stránky a příležitosti a vyvarovat se slabých stránek a hrozeb. Náplň jednotlivých položek se ale proměnila.

V současnosti má hotel v ČR republice již vybudované jméno, a proto za svou silnou stránku nyní považuje silnou značku. Se silným jménem je samozřejmě spojena i dobře vybudovaná pozice na národním i mezinárodním trhu. Hotel Mövenpick si velice zakládá na svých dobrých vztazích se zákazníky a excelentní kvalitě poskytovaných služeb spojených s pokrmy a nápoji. S tím souvisí i velký důraz, který klade hotel na zaměstnance, na jejich výcvik a vzdělanost.

Hotel se může pochlubit zajímavým designem a jinými specialitami (např. lanovka spojující hotely nebo řada letních teras s výhledem na Prahu).

To, co bylo na počátku považováno za slabou stránku, se podle očekávání v současnosti projevilo jako jedna ze silných stránek. Je řeč o různorodých nákupních a zábavních centrech v blízkosti hotelu.

Jiným příkladem toho, jak se mohou slabé stránky přeměnit v silné může např. být, že v současnosti hotel disponuje mnoha parkovacími místy ve vlastních garážích, příjemným okolím horní budovy (park, tenisové kurty,...), vysokorychlostním připojením k internetu v pokojích vyšší kategorie atd.

Hotel může svým zákazníkům nabídnout jedny z nejprostornějších pokojů a místností na trhu, dobré technické podmínky a dvě separovaná obchodní centra, v každé budově jedno.

Jak bylo výše uvedeno, některé slabé stránky se staly v současnosti stránkami silnými, avšak jiné slabé stránky se v průběhu času vynořily. Se zvyšující se konkurencí se jednou ze slabých stránek hotelu Mövenpick stala vzdálenost do centra vzhledem k ostatním hotelům. Vzdálenost k nejbližší zastávce je také delší než od ostatních hotelů. Tuto slabou stránku se hotel snaží zmírňovat tím, že nabízí odvoz zdarma z Mövenpicku na stanici metra.

S metrem souvisí další nedostatek a to, že zde nejsou žádné směrovky pro hosty hotelu, které by ulehčily orientaci.

Okolí dolní budovy není velice lákavé pro současné i potenciální hosty (tunel, rozestavěné budovy, dopravní zácpy, které se tvoří v blízkosti hotelu). I když bylo v blízkosti hotelu postaveno obchodní a relaxační centrum, hotel Mövenpick tyto kapacity považuje za nedostatečné.

V době, kdy byl Mövenpick stavěn, nebylo příliš myšleno na služby spojené s rekreací a relaxací, a proto nyní zaostává za svou konkurencí, která tyto kapacity již zahrnuje do svých projektů. Tento nedostatek hotel Mövenpick mírně koriguje tím, že vybudoval ve svých prostorách menší fitness centrum se saunou a párou a hosté si mohou na objednávku zajistit externí služby masérů.

Příležitosti, na které se v současnosti hotel Mövenpick soustředí, se v mnoha ohledech liší od těch, které byly na začátku. Je to dáno i tím, že Česká republika ušla za uplynulých deset let velký kus cesty. Za současné příležitosti hotel Mövenpick považuje především nově vznikající obchodní a zábavní centra v blízkosti hotelu, nové potenciální klienty, kteří se stěhují do oblasti hotelu, koncentrace nových potenciálních světových trhů, renovační plány pro budovy obklopující hotel a zlepšující se dobré jméno Prahy jako kongresové destinace.

Na druhé straně představuje pro Mövenpick velkou hrozbu stále rostoucí konkurence, která se snaží umístit v Praze v oblasti tří až pěti hvězdičkové kategorie ubytovacích služeb.

Nepříznivým krokem v nedávné minulosti hotelu Mövenpick bylo otevření hotelu Ibis s 235 pokoji v těsné blízkosti Mövenpicku. Všeobecnou hrozbou pro celý český turistický průmysl jsou klesající příjezdy hostů ze sousedních zemí, snižující se výdaje jednotlivých klientů a globální ekonomická recese.

Velkým problémem je pomalá rekonstrukce smíchovského areálu a také cenový dumping některých blízkých hotelů.

C. Zvýšení konkurenceschopnosti hotelu na trhu

Hotel Mövenpick Praha musí v současnosti neustále posilovat svou pozici na trhu. Na počátku svého podnikání měl hned několik výhod oproti konkurenci. Jednou z těchto výhod byla kvalita poskytovaných ubytovacích a stravovacích služeb, které měly původ v zahraničí. Hotel mohl využívat znalostí a dovedností ostatních zahraničních hotelů v řetězci.

Je nutné připomenout, že Mövenpick se na počátku svého podnikání nemusel potýkat s tak silnou konkurencí, jako v současnosti.

Další konkurenční výhodou, které mohl Mövenpick v začátcích využít, byli informace. Informace, které získal a použil majitel hotelu Glaczl.

V prostředí, ve kterém hotel začínal, se mohla za konkurenční výhodu považovat i pozice hotelu a jeho jedinečná architektura.

V současné době se počet hotelů poskytujících stejně nebo podobně kvalitní služby rozrostl geometrickou řadou. Také architektura za deset let působnosti hotelu udělala velký krok kupředu, a proto ji v současnosti nelze považovat za konkurenční výhodu, ale pouze za určitou zajímavost.

Hotel Mövenpick Praha se nyní zaměřuje především na korporátní klientelu. Tito klienti přinášejí do hotelu nejvíce finančních prostředků, a proto si tuto pozornost náležitě zaslouží. Tato skutečnost je však všeobecně známá a snaží se jí využít všechny hotely.

Konkurenční výhoda hotelu Mövenpick spočívá v získávání těchto klientů. Na rozdíl od ostatních hotelů se Mövenpick spoléhá na své obchodní oddělení. Jinde je obchodní oddělení zastoupeno 2-3 osobami, ale v Mövenpicku je těchto osob osm.

Hotel Mövenpick jedná se všemi svými klienty osobně, a proto je nutný takto vysoký počet osob v obchodním oddělení. Potenciální klienty Mövenpick získává na různých veletrzích či výstavách. Vždy se snaží navázat osobní kontakt, tzv. propagace one to one.

Na veletrzích či výstavách se získávají kontakty na možné klienty, kteří by mohli mít zájem využít služeb hotelu v budoucnosti. Po získání těchto kontaktů nastupuje úloha obchodního oddělení. Všechny kontakty jsou prověřovány a poté dále tříděny podle odezvy. Ty kontakty, na které získá hotel pozitivní odezvu jsou neustále obnovovány a klientům je připomínána nabídka služeb. Toto opakované kontaktování je důležité i v případě, že zákazník v dané chvíli neprojeví o služby zájem, jelikož jakmile nastane potřeba využití určitých služeb, zákazníci vědí, kam se mají obrátit.

Hotel Mövenpick nabízí svým potenciálním zákazníkům možnost prohlídky obou budov, restaurací včetně vyzkoušení pokrmů zdarma, barů, pokojů, jednacích místností atd. Jak bylo výše uvedeno hotel Mövenpick Praha se zaměřuje především na korporátní klientelu, tedy na velké společnosti, které mají dobré jméno. Zaměřuje se také na pořádání výstav, veletrhů či konferencí. Hotel může této klientele nabídnout dvanáct, plně vybavených sálů s kapacitou od šesti do tří set lidí.

Konkurenční výhodou hotelu v oblasti pořádání konferencí je opět osobní jednání s potenciálními klienty. Vedení hotelu ví, že i formální popřání k narozeninám může rozhodnout o výběru hotelu. Další výhodou hotelu oproti konkurenci je úspora nákladů.

Mövenpick nevydává příliš mnoho finančních prostředků na klasickou propagaci ve srovnání s ostatními hotely. Spíše se soustředí na investice zejména do dárků, letáků, pozvaní přímo do hotelu na obědy, prohlídky a vouchery na služby hotelu.

Na jednu stranu představitelé hotelu Mövenpick prezentují služby a nabídky hotelu na veletrzích a výstavách a na stranu druhou kontaktuje centrály společností umístěných v Praze a snaží se je zaujmout výše uvedenými bonusy a dárky.

Hotel Mövenpick si je vědom změn, které se v posledních letech dějí v turistickém průmyslu. Všechny tyto změny pozorně sleduje a snaží se jich co nejlépe využít. Dříve, pokud společnost chtěla vyslat svého zástupce za určitým účelem na cestu, musela si opatřit mnoho informací o dané zemi a možnostech ubytování, či konferenčních prostorách. Tyto informace nebylo vždy snadné sehnat, protože nebyla ještě zcela funkční mezinárodní informační síť.

Společnost mohla využít toho, že určité hotely patří do mezinárodního řetězce a tím pádem tu byla určitá jistota o kvalitě poskytovaných služeb. Tuto konkurenční výhodu hotel Mövenpick samozřejmě patřičně využíval.

Dnes má v České republice zastoupení většina zahraničních společností a tak, pokud chce zahraniční společnost vyslat svého zástupce, kontaktuje pouze svou centrálu v dané zemi a ta vše zařídí.

Odpadlo tak mnoho problémů spojených se získáváním informací. Mövenpick se v důsledku tohoto vývoje soustředí na zaujetí těchto centrál, což mimo jiné také šetří náklady spojené s kontaktováním zahraničních klientů.

Dalším způsobem, kterým se hotel Mövenpick snaží předběhnout svou konkurenci je, že se zaměřuje na veškeré firmy, které se nacházejí v blízkosti hotelu. To znamená, že kontaktuje firmy především na Praze 5, kde také sídlí. Vedení hotelu Mövenpick si je vědomo toho, že společnosti chtějí mít své klienty v bezprostřední blízkosti svého sídla. Pokud pořádají setkání, výstavy či jiné akce, taktéž potřebují využívat prostory nedaleko své společnosti.

To, co hotel Mövenpick Praha i ostatní hotely v řetězci považují od počátku za jednu ze svých nejsilnějších stránek, může být zároveň vnímáno jako velká konkurenční výhoda. Řeč je o personálu hotelu.

Hotel Mövenpick si velice zakládá na svých zaměstnancích, na jejich výběru a rozmístění. Důležitý je první dojem, který učiní zaměstnanci hotelu na hosty. Například

recepce je první místo, kde se host setkává se zaměstnanci. Je proto velmi důležitý výběr lidí na toto pracoviště.

Pokud by zákazník nenabyl dobrý první dojem, je velice pravděpodobné, že se do hotelu již nikdy nevrátí, i kdyby bylo vše ostatní v naprostém pořádku. Personál musí být důkladně proškolen a musí si „zachovat chladnou hlavu“ a být příjemný v každé situaci. Výběr pracovníků musí být pečlivý na každé organizační úrovni.

Nezáleží na tom, zda se jedná o úklidové pracovníky či vrcholové manažery. Vše musí fungovat jako dokonale sladěný celek.

Již bylo uvedeno, že se hotel Mövenpick stará nejen o výběr, ale také o neustálý výcvik pracovníků. Zaměstnanci se například musí naučit asertivitě a příjemnému jednání s hosty a to za jakýchkoli okolností. Musí být také schopni poskytnout hostům veškeré potřebné informace. Pokud se v hotelu vyskytne určitá závada, personál musí být připraven ji řešit jak z hlediska technického, tak i z hlediska osobního. Jako příklad lze uvést poruchy lanovky, která spojuje obě budovy.

Pokud se lanovka rozbije, personál je vyškolen tak, aby se okamžitě všem hostům omluvil a informoval je o nastalé skutečnosti a dále jim vysvětlil náhradní variantu dopravy. Hosté mají v případě poruchy dvě možnosti, jak se dostat do horní (či dolní) budovy. První možností je využít shuttle bus, který hotel přistaví před každou budovu. Kvalita této služby spočívá v tom, že host nemusí čekat až se shuttle bus naplní, ale povinností hotelu je dopravit i jednotlivce na místo určení.

Druhou možností je procházka zahradou, která je mezi oběma budovami (této možnosti využívají hosté převážně v teplých měsících). Samozřejmě tento příklad je pouze „kapkou v moři“ poskytovaných služeb, ale i taková malá závada, která by nebyla řešena, může způsobit, že host bude nespokojen a hotel už nikdy nenavštíví.

Hotel Mövenpick Praha dále vzdělává své pracovníky v oblasti rozšiřování jazykových dovedností nebo poskytuje možnost zapojení se do vzdělávacích programů mnoha kategorií.

Mövenpick se snaží o to, aby měl spokojené zaměstnance, jelikož si je vědom toho, že pokud má spokojené zaměstnance, bude mít také spokojené hosty. Krédo hotelu zní: „True Excellence in Swiss hospitality“ – vytvořit hotel s „opravdu vynikající švýcarskou pohostinností“. Ke spokojenosti a motivaci zaměstnanců přispívají již zmíněné vzdělávací programy, možnost kariérního růstu nebo tréninky chování a činností v různorodých situacích. O spokojenosti zaměstnanců hotelu Mövenpick svědčí poměrně nízká fluktuace zaměstnanců v porovnání s jinými hotely.

Jelikož Mövenpick investuje do svých zaměstnanců ve formě všech výše uvedených programů, potřebuje mít i určitou zpětnou vazbu o účinnosti. To, že jsou zaměstnanci spokojeni má hotel potvrzeno právě nízkou fluktuací. Účinnost ostatních programů je prověřována vrcholovým vedením ve formě stanovených standardů.

V hotelu Mövenpick je zaměstnancům každý den předán tzv. „oběžník“, kde je uvedeno motto dne a jeden ze standardů, který vedení hotelu považuje za důležitý.

Standard, který je v „oběžníku“ uveden na daný den, je managementem v průběhu dne několikrát kontrolován (např. manažer vyzkouší, zda se telefony zvedají do třetího zazvonění, což je jeden z nastavených standardů). Další den je zvolen a prozkoušen jiný standard.

Pokud má tato zpětná vazba příznivou odezvu, pokračuje se v programu stejně jako předtím. Pokud zpětná vazba nepřinese očekávané výsledky musí se přistoupit ke korekci.

Jiným standardem, který musí brát personál hotelu v potaz, je povinnost obsloužit příjezdějícího hosta do pěti minut a odjíždějícího hosta do deseti minut (delší časová lhůta je zde z důvodu většího množství formalit, plateb atd.). Dalším standardem je, že host musí být při příjezdu informován o všech službách, které hotel nabízí, otevíracích hodinách restaurací, barů, sportovních zařízení atd. Měl by mu být poskytnut základní plánec hotelu a jeho okolí, který hostovi pomůže při orientaci.

Hotel Mövenpick se může pochlubit svou silnou a dnes již velmi dobře známou značkou. V Praze má tato značka svou již desetiletou historii. I přes toto všechno se předloni hotelový řetězec rozhodl pro změnu svého loga.

Hlavní důvod této změny byl dán novým myšlením a vývojem hotelového řetězce. Dříve bylo mnoho hotelů stavěno u dálnic nebo letišť a měly formu spíše motelů než luxusních hotelů. Veškerá ubytovací i stravovací zařízení byla navrhována ve veselém a rozverném stylu. I inzerce byla prezentována vesele, mnohobarevně, abstraktně.

Dnes se hotelový řetězec začíná orientovat na blízký východ a většinu hlavních měst Evropy. Hotely Mövenpick se začaly orientovat na korporátní klientelu, a proto začaly s výstavbou luxusních a elegantních ubytovacích a stravovacích zařízení. K této nové strategii se staré logo již nehodilo, a proto se vedení hotelového řetězce rozhodlo pro tuto změnu.

Hotel Mövenpick Praha v tomto duchu v loňském roce zrekonstruoval jednu ze svých restaurací. Na začátku podnikání byl Mövenpick svým celkovým barevným stylem a architektonicky zajímavými tvary „perlou“ tehdy zanedbané pražské čtvrti.

Nově zrekonstruovaná restaurace byla otevřena v září předloňského roku. Design je moderní a barevně zajímavý: dřevěná podlaha, koberec s námětem skotské kostky a barevně

laděné kožené lavice tvoří základní prvky světlého a jasného prostoru. Designér spojil jednoduché tvary moderního stylu s klasickými prvky.

Hotel Mövenpick Praha se snaží zvyšovat svou konkurenceschopnost všemi výše uvedenými nástroji. Vedení hotelu je neustále rozvíjí a obnovuje a hledá nové možnosti, jak být lepší než ostatní.

Závěr

Ve své práci jsem se pokusila nastínit oblast marketingu a jeho využití v oblasti hotelových služeb.

Tato dříve opomíjená oblast je dnes již samozřejmou součástí dobře fungujícího hotelu. Hotelový provoz náleží do sektoru služeb, který byl v minulosti obecně velmi podceňován. Po pádu centrálně plánované ekonomiky došlo v České Republice k velkému rozvoji i v této oblasti. Organizace vstupující na trh začátkem devadesátých let neměly vůbec žádné zkušenosti s marketingem služeb a mohly se učit pouze ze svých úspěchů a omylů. Záhy díky vstupu silných a zkušených zahraničních firem na náš trh zesílila konkurence a tím došlo i ke zlepšení celkové nabídky služeb.

V praktické části jsem se pokusila tuto problematiku aplikovat na již konkrétní hotel, a to pražský hotel Mövenpick Praha. Porovnáním dvou různých přístupů k sestavování marketingového plánu, první z roku 1996 a druhým ze současnosti, jsem mohla dokázat, že tato oblast opravdu prošla značným vývojem a co dříve bylo ponecháváno spíše náhodě, je dnes velmi důkladně a dopodrobna promyšleno.

V těžkém konkurenčním boji, který musejí pražské hotely denně podstupovat je třeba se neustále zlepšovat, zdokonalovat své služby a být zkrátka lepší než ostatní konkurenční hotely. Je tedy nutné neustále zvyšovat svou konkurenceschopnost, protože jedině tak máme možnost uspět. V této části jsem na pár konkrétních případech ukázala jak v této oblasti postupuje hotel Mövenpick Praha.

Seznam klíčových zdrojů

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*, C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-577-1
- [2] HORNER, Susan, SWARBROOKE, John. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Grada publishing, 2003, ISBN 80-247-0202-9
- [3] KIRÁLOVÁ, Alžběta. *Marketing hotelových služeb*. Ekopress, 2006, ISBN 80-86929-05-1
- [4] KOTLER, Philip *Marketing, Management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Grada Publishing, 1998, ISBN 80-7169-600-5
- [5] MORRISON, Alastair M. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing, 1995, ISBN 80-85605-90-2
- SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. Nakladatelství Oeconomica, Praha 2006, ISBN 80-245-1052-9

Internetové zdroje

<http://www.moevenpick-group.com/en/Group/default.htm>

Mövenpick – Homepage

Seznam příloh

Příloha č. 1: Původní logo řetězce Mövenpick

Příloha č. 2: Současné logo řetězce Mövenpick

Příloha č. 1: Původní logo řetězce Mövenpick



Příloha č. 2: Současné logo řetězce Mövenpick

