

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingová analýza současné situace a návrh vhodné strategie pro rozvoj  
zvoleného podniku

Anna Honková

Bakalářská práce

2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna Honková**  
Osobní číslo: **E16443**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Marketingová analýza současné situace a návrh vhodné strategie pro rozvoj zvoleného podniku.**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je provést analýzu podniku a jeho konkurence. Specifikovat vlastnosti zákazníků a jejich požadavky. Na základě zjištěných skutečností navrhnout marketingovou strategii.

Osnova:

- Základní pojmy.
- Specifika zkoumaného odvětví.
- Analýza podniku a jeho mezoprostředí.
- Návrh marketingové strategie.
- Shrnutí a závěr.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů : komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci : optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku : případové studie a příklady. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.**

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

**URBÁNEK, Tomáš, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.**

**VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.**

Vedoucí bakalářské práce:




**Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.**


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**

doc. Ing.  Procházková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

doc. Ing.  Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29.4. 2019

Anna Honková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych na tomto místě poděkovat všem, kteří mi pomohli bakalářskou práci zpracovat, především vedoucí práce Ing. Kateřině Kantorové, Ph. D. za odborné vedení, cenné připomínky a rady a veškerou pomoc při psaní práce.

Dále bych poděkovala vedení hotelu Skalský Dvůr za ochotu, pomoc a poskytnutí informací o společnosti.

## **ANOTACE**

*Cílem bakalářské práce je analýza podniku a konkurence. Specifikace vlastností zákazníků a jejich požadavků. Na základě zjištěných skutečností navrhnutí marketingové strategie. Práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje seznámení se základními pojmy spojené s řešenou problematikou. Popisuje význam marketingu, segmentaci trhu, nástroje marketingové mixu a konkurenční analýzu. Druhá část obsahuje seznámení s vybraným hotelem. Dochází k zhodnocení současné situace hotelu vůči konkurenci. Závěr práce popisuje možné návrhy na budoucí rozvoj hotelu. Rozsah práce koresponduje s osnovami.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Marketing, segmentace trhu, marketingový mix, hotelnictví, konkurenční analýza, SWOT analýza*

## **TITLE**

Marketing analysis of current situation and proposal of strategy for development of chosen company

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis deals with the marketing analysis of the company and its competition. Specifications of customer's properties and requirements. Based on the findings of the proposed marketing strategy. The thesis is divided into two parts. The theoretical part contains an introduction to the basic concepts associated with the issue. It describes the importance of marketing, market segmentation, marketing mix utilities and competitive analysis. Second part includes an introduction to a selected hotel. The current situation of the hotel against the competition is evaluated. The end of this bachelor thesis describes possible suggestions for future development of the hotel. The range of the work answers to the syllabus.*

## **KEYWORDS**

*Marketing, market segmentation, marketing mix, hotel industry, competitive analysis, SWOT analysis*

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Úvod .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1 Vymezení Hlavních pojmů .....</b>                                 | <b>12</b> |
| 1.1 Pojem „Marketing“ .....  | 12        |
| 1.2 Segmentace trhu .....  | 13        |
| 1.3 Marketingové prostředí .....                                       | 16        |
| 1.4 Zákazník .....   | 17        |
| 1.5 Hotelové zařízení .....  | 18        |
| 1.6 Kongresový cestovní ruch .....                                     | 19        |
| <b>2 Marketingový mix .....</b>  | <b>21</b> |
| 2.1 Produkt .....  | 21        |
| 2.2 Cena .....   | 22        |
| 2.3 Místo (Distribuce) .....   | 23        |
| 2.4 Propagace .....  | 23        |
| 2.5 Rozšířený marketingový mix .....                                   | 24        |
| <b>3 Portfolio analýzy .....</b>                                       | <b>27</b> |
| 3.1 Analýza Konkurence .....   | 27        |
| 3.1.1 Porterův model pěti sil .....                                    | 29        |
| 3.2 SWOT analýza .....   | 30        |
| <b>4 Charakteristika Hotelu Skalský Dvůr .....</b>                     | <b>33</b> |
| 4.1 Kongresové služby .....  | 35        |
| <b>5 Segmentace stávajících a potenciálních zákazníků hotelu .....</b> | <b>37</b> |
| 5.1 Charakteristika segmentů a jejich vlastností .....                 | 37        |
| 5.2 Marketingový Mix .....   | 39        |
| <b>6 Analýzy Konkurence .....</b>                                      | <b>45</b> |
| 6.1 Přímá konkurence .....   | 45        |
| 6.1.1 Porovnání konkurenčních cen .....                                | 46        |
| 6.1.2 Porovnání konkurenční nabídky služeb .....                       | 46        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 6.1.3    | Porovnání vzhledu a vybavení hotelů ..... | 47        |
| 6.1.4    | Porovnání propagace s konkurencí .....    | 48        |
| 6.1.5    | Porovnání konkurenční polohy .....        | 48        |
| 6.1.6    | Výsledky konkurenční analýzy.....         | 49        |
| 6.1.7    | Konkurenční výhoda.....                   | 50        |
| 6.2      | Porterův model pěti sil .....             | 51        |
| <b>7</b> | <b>SWOT Analýza .....</b>                 | <b>54</b> |
| <b>8</b> | <b>Návrh Komunikačního Mixu .....</b>     | <b>57</b> |
| 8.1      | Reklama .....                             | 57        |
| 8.2      | Podpora prodeje .....                     | 58        |
| 8.3      | Publicita .....                           | 58        |
| 8.4      | Přímý marketing .....                     | 59        |
| 8.5      | Osobní prodej.....                        | 59        |
|          | <b>Závěr .....</b>                        | <b>60</b> |
|          | <b>Použitá literatura .....</b>           | <b>62</b> |
|          | <b>Přílohy.....</b>                       | <b>65</b> |



## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| <b>Obrázek 1:</b> Porterův model pěti sil .....               | 29 |
| <b>Obrázek 2:</b> Hotel Skalský Dvůr.....                     | 34 |
| <b>Obrázek 3:</b> Graf - vyhodnocení konkurenční analýzy..... | 50 |

## SEZNAM TABULEK

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabulka 1:</b> Rozdíly mezi B2B a B2C .....                 | 17 |
| <b>Tabulka 2:</b> Schéma SWOT Analýzy .....                    | 32 |
| <b>Tabulka 3:</b> Kapacita konferenčních místností .....       | 36 |
| <b>Tabulka 4:</b> Pultová cena ubytování .....                 | 40 |
| <b>Tabulka 5:</b> Akční nabídka pro firmy .....                | 41 |
| <b>Tabulka 4:</b> Srovnání cen hotelů s konkurencí .....       | 46 |
| <b>Tabulka 5:</b> Nabídka služeb konkurenčních hotelů.....     | 47 |
| <b>Tabulka 6:</b> Hodnocení atributů hotelu s konkurencí ..... | 49 |

## **SEZNAM ZKRATEK**

|       |   |
|-------|---|
| 4P    | produkt, price, place, promotion              |
| a. s. | akciová společnost                            |
| B2B   | Business to business                          |
| B2C   | Business to consumer                          |
| DPH   | daň z přidané hodnoty                         |
| SO    | strategie silných stránek a příležitostí      |
| ST    | strategie silných stránek a hrozeb            |
| SWOT  | Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats |
| Wi-Fi | Wireless Fidelity                             |
| WO    | strategie slabých stránek a příležitostí      |
| WT    | strategie slabých stránek a hrozeb            |
| WWW   | World wide web                                |

# ÚVOD

Každá firma, která chce dosáhnout prosperity a být úspěšná, potřebuje vynaložit určité úsilí, sledovat trendy v daném odvětví a také mít povědomí o svých konkurentech. Podniky mezi sebou dennodenně soupeří o současné, ale i nové zákazníky. Důležitým nástrojem podniku pro udržení a získání zákazníků je komunikace. Bakalářská práce se specializuje na hotelnictví, které se nezaměřuje jen na konečné spotřebitele, ale také na firmy. Ty v současnosti preferují pořádání akcí v klidné a neznečištěné přírodě, daleko od velkých měst, kde nebudou rušeny při školeních, seminářích, workshopech a dalších činnostech. Práce je postavena na spolupráci s Hotelem Skalský Dvůr, který poskytuje ubytování pro běžné soukromé dovolené, ale také cílí na B2B trhy a prezentuje se jako kongresový hotel pro pořádání firemních akcí.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat současnou situaci Hotelu Skalský Dvůr, který se nachází v malebném prostředí Českomoravské vrchoviny, a navrhnout marketingovou strategii pro rozvoj podniku ve vazbě na výsledky získané zpracováním marketingového mixu a konkurenční analýzy. Strategie je navržena tak, aby minimalizovala slabé stránky a hrozby hotelu s maximálním využitím příležitostí a silných stránek.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První část práce se věnuje základním pojmům marketingu a pojmům souvisejícím s řešenou problematikou o hotelu. Informace byly zjištěny studiem odborné literatury a webových stránek. V druhé části práce je nejprve seznámení s vybraným podnikem a popisem jeho hlavních činností a služeb, dále práce analyzuje současné a potencionální zákazníky a jejich požadavky na služby. Další kapitola je zaměřena na porovnání hotelu Skalský Dvůr a jeho konkurence podle vybraných kritérií, která jsou pro zákazníka důležitá při výběru. V další části je provedena Porterova analýza pěti sil.

Závěr práce obsahuje rekapitulaci předchozích analýz. Zjištěné poznatky jsou shrnuty ve SWOT analýze, díky které jsou následně vytvořeny strategie pro budoucí chod hotelu. Závěr práce obsahuje návrh komunikačního mixu.

Všechny využití odborné a literární zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Informace byly získány na základě rozhovoru s ředitelem hotelu a hlavní recepční, která přichází do styku se zákazníky nejčastěji. Dalším zdrojem byly internetové stránky hotelu a v neposlední řadě i osobní zkušenosti autorky práce.

# 1 VYMEZENÍ HLAVNÍCH POJMŮ

Kapitola se věnuje základní definici Marketingu a pojmy související s řešenou problematikou.

## 1.1 Pojem „Marketing“

Definice pojmu Marketing se v mnoha literárních zdrojích liší. Společnou vždy mají marketingovou filozofii. Tato filozofie se zaměřuje na zákazníka, ať už současného nebo budoucího. Jde o ucelený systém řízení procesů výroby a prodeje vycházející ze zjištěných informací na trhu. Firma tyto informace získává pomocí marketingového výzkumu, který je prováděn u široké veřejnosti (Urbánek, Burian, Vajčnerová, 2010).

Definice se také shodují u tvrzení, že marketing je systém procesů řízení, při kterém se na trhu setkává nabídka s poptávkou. Jde o snahu nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikem. Marketingový proces obvykle začíná zjišťováním, předvídáním, stimulováním potřeb zákazníků, které podniku utváří představy o produktech a snaží se dostat svým cílům. Zároveň klade zvláštní důraz na naplnění požadavků a přání zákazníků. Jedním z dalších hlavních cílů je v tržním hospodářství realizovat přiměřený zisk. Marketingové metody, nástroje a principy slouží k úspěšnému podnikání. Jde o schopnost přizpůsobit se těžkým a velmi proměnlivým podmínkám fungování trhu a také reagovat aktivně na vztah mezi poptávkou a nabídkou (Boučková, 2003; Urbánek, 2010).

V rámci hlavních marketingových aktivit by podnik měl poznat, jak trh funguje, a poté se pokusit proniknout na zvolený trh. Dalším úkolem je se udržet na daném trhu co nejdéle a v neposlední řadě ho ovlivnit. Tyto úkoly patří mezi základní. V podrobnějším členění následuje výčet dalších marketingových činností:

- Pochopení a přijetí marketingové filozofie,
- výzkum a poznávání trhu,
- analýzy trhu, zákazníků, vlastního podniku a analýza a poznávání konkurence,
- stanovení marketingových cílů,
- vypracování marketingového plánu,
- určení strategie a taktiky,
- vypracování marketingového plánu

- volba marketingového mixu,
- vlastní prodej,
- hodnocení úspěšnosti a kontrola (Foret a Stávková, 2003).

Dle Philipa Kotlera a Garyho Armstronga je nejlepší definice marketingu tato: „*Marketing je sociální a manažerský proces, s jehož pomocí získávají lidé všechno, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich následné směny za peníze nebo za jiné komodity.*“ (Kotler, Armstrong, 2004)

Mezi další klíčové pojmy k pochopení podstaty marketingového přístupu patří potřeba, požadavek, poptávka, nabídka, trh a jeho velikost, směna a také podnikatelská, výrobní, prodejní, výrobová, marketingová koncepce (Boučková, 2003).

### **Strategický marketing**

Pojem strategický marketing je jednoznačně spojený s budoucností podniku. Tedy se stávajícími a budoucími zákazníky, činnostmi, potřebami a poptávkou podniku v nadcházejícím období. Strategický marketing současně úzce pracuje se strategickým řízením podniku (Vašítková, 2014).

Strategický marketing je proces sladění silných stránek firmy s jednotlivými skupinami zákazníků, kterým může firma nabídnout svůj produkt. Jedná se o proces, který ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí a mikroprostředí cílových trhů (Kotler, 2007).

## **1.2 Segmentace trhu**

Segmentace trhu je proces, při kterém si podnik rozdělí celkový trh na množství homogenních trhů, které mají společné potřeby, zájmy, koníčky, bydliště, stejně vysoké příjmy a vztahy k určité službě či produktu. Každá tato skupina vyžaduje různé produkty, v různých kvalitách či cenách nebo rozdílný marketingový přístup. Speciální produkt pro každého člověka je pro firmu nereálný. Proto si podnik rozdělí trh na několik menších skupin se stejnými nebo podobnými požadavky a vytvoří produkt pro určitý tržní segment. Tento proces začíná průzkumem trhu.

Segmentace trhu umožní lepší uspokojení potřeb zákazníka, pružnější reakce na změny v přáních zákazníků, získání konkurenční převahy nad ostatními výrobci, kteří nevyužívají segmentaci trhu, účelnější vynakládání finančních prostředků firmy, efektivnější distribuce výrobků a tím vyšší zisk firmy.

S pojmem segmentace trhu souvisí také diferenciacce. Zatímco segmentace je založena na zákazníkovi, diferenciacce je zaměřena na produkt. Diferenciacce se snaží o odlišení produktu od konkurence. Produkt již existuje a hledá se nová modifikace. Segmentace naopak rozděluje trh na jednotlivé segmenty a může vést k vývoji nového produktu.

Předpokladem pro segmentaci zákazníků je, že tvořené segmenty splňují dvě základní podmínky. Segmenty musí být vnitřně homogenní a vzájemně co nejrozdílnější.

K rozdělení trhu na několik menších částí přistupuje podnik z různých hledisek. Po vytvoření ucelených segmentů se podnik rozhoduje, na kterou z částí trhu se zaměří se svou nabídkou. Zařazení zákazníků do některého segmentu nemusí být vždy jen podle jednoho hlediska. Segmentaci je možno uskutečňovat podle těchto kritérií (Urbánek, Burian, Vajčnerová, 2010; Boučková a kol., 2003):

- Demografické – věk, pohlaví, vzdělání, povolání, velikost rodiny, náboženství
- Geografické – kontinent, země, region, město, vesnice, oblast
- Socioekonomické – socioekonomický status, vzdělání, příjmová kategorie, společenská třída, postavení
- Psychologické – dle psychologického profilu, zájmy, postoje, hodnoty, životní styl
- Motivy koupě – dle prospěchu nebo užitku
- Motivy vedoucí ke koupi – věrnost značce, užití – hobby nebo profit, zvyk, náhlý impulz
- Citlivost na marketingové nástroje – citlivost na cenu, na reklamu, na úroveň služby

Při segmentaci je možno využít těchto kritérií ke sběru informací o určitém segmentu za pomoci analytických metod (Boučková a kol., 2003; Vašítková, 2014).

### **Segmentace na trhu hotelových služeb**

Hotel si podle nabízeného produktu či služby vybírá cílový trh. Vyhodnotí, jaký segment je pro hotel vhodný a vybere cílový segment, který bude efektivní k marketingové strategii. Hotel si buduje image na základě informací, které o sobě vysílá vůči veřejnosti a zákazníkům, a také skrze kvalitu služeb, které poskytuje svým klientům. Hotely rozdělují hosty na segmenty, jelikož každý host má individuální nároky a potřeby na pobyt. Určité skupině hotel vyhovuje v plné míře, pak jsou segmenty, které jsou spokojeny, ale v hotelu postrádají některé služby nebo produkty, a nakonec jsou hosté, kterým vůbec hotel nevyhovuje. Podle Kirařové hotely nejprve uskuteční výběr a rozdělení na primární, sekundární a terciární segment.

Mezi primární hotel zařadí segment, z kterého přijíždí největší počet hostů. Na tento trh se zaměří, ale zcela se na něj nespolehá.

Hotel proto dále soustřeďuje pozornost na hosty na sekundárním trhu, kteří do hotelu přijíždí v hojném počtu, ale navštěvují i alternativní zařízení. Na tyto trhy se provádí analýza, aby hotel zjistil, jak tyto hosty přilákat.

Terciální trh tvoří hosté, kteří nevyužívají služby hotelu pravidelně, ale nabízejí se jako potencionální zákazníci. Tento segment není uspokojen, hotel se snaží díky těmto zákazníkům rozšiřovat své služby, aby vyhovovaly i tomuto segmentu (Királová, 2006).

### **Segmentační strategie**

Podnik, při snaze pokrýt trh jako jeden celek nebo vybranou skupinu, má na výběr z několika přístupů, které podle Urbánka jsou:

#### **Nediferencovaný marketing**

Podnik se zaměřuje na celý trh, který nerozlišuje na jednotlivé segmenty, bere ho jako celek a nabídku navrhuje celoplošně. Nediferencovaný marketing je používán mnoha firmami na vyspělých trzích. Nejrychlejší podnik, který vstoupí na trh, si dovolí nasadit vysokou marži a je schopen prodat i morálně zastaralé výrobky, které by jinak neměly šanci na vyspělých trzích uspět.

#### **Diferencovaný marketing**

Podnik si trh rozdělí podle kritérií do tržních segmentů. Pro každý vybraný segment vypracuje co nejpřesněji zacílenou nabídku. Správné nastavení nabídky je důležité k úspěchu celého podniku, vede k rozšíření tržního podílu, k lepší pověsti podniku a také k upevnění postavení na trhu. K úspěchu tohoto přístupu je třeba dobře poznat určité segmenty. Mezi kritéria lze zařadit samotný produkt, ale i cenovou relaci, design, kvalitu a dostupnost servisu. Pro zákazníka jsou tato kritéria důležitá při výběru produktu. Podnik by se měl důkladně zaměřit na marketingový výzkum, vývoj nových či inovovaných produktů, propagaci apod. Tuto strategii využívají především velké a finančně silné podniky.

#### **Koncentrovaný marketing**

Tento přístup je zaměřen pouze na jeden vybraný tržní segment. Podniky si tuto strategii vybírají, když nemají dostatek kapitálu, a proto se orientuje jen na část trhu. Naopak firma finančně silná si vybírá tuto možnost z důvodu vytvoření exkluzivní nabídky, při které se orientuje na nejatraktivnější segment. Nevýhodou této strategie je možnost vymizení či

ztráty určitého segmentu z trhu. Movití zákazníci mohou přejít ke konkurenční a finančně silnější firmě (Urbánek, Burian, Vajčnerová, 2010).

### **1.3 Marketingové prostředí**

Prostředí marketingu lze chápat jako souhrn všech vlivů, které působí na určitý subjekt ze všech stran. Můžou to být vlivy pozitivní, ale i negativní, které rozhodují o aktuálním stavu i o budoucím vývoji subjektu. Podnik potřebuje analyzovat faktory, které jsou ovlivnitelné a lze je nahradit, nebo neovlivnitelné, které podnik změnit nemůže. Marketingoví pracovníci s těmito faktory pracují v rámci marketingového informačního systému, který může zahrnovat marketingový průzkum prostředí pro lepší orientaci v daném prostředí. To jim umožní pohotově zareagovat na měnící se situace (Boučková, 2003).

Marketingové prostředí lze rozdělit na marketingové mikroprostředí, marketingové mezoprostředí a marketingové makroprostředí. Do mikroprostředí lze zařadit organizační strukturu podniku a personální vztahy, ekonomické vlivy (majetek společnosti, zdroje krytí, rozbor ukazatelů z finanční analýzy firmy), technologické vlivy (úroveň vybavenosti firmy) a ostatní (např. image firmy, umístění firmy). Mezoprostředí zahrnuje vliv zákazníků (spotřební, průmyslové, státní nebo obchodní trhy), konkurence, partnerských firem (dodavatelé, dopravci) a veřejnosti (místní veřejnost, finanční veřejnost, sdělovací prostředky). Marketingové makroprostředí zahrnuje demografické prostředí (vlivy počtu obyvatel, hustoty obyvatel, porodnost, věk), technologické prostředí (nové technologie, nové požadavky zákazníků), politické prostředí (legislativa, politika státu), sociálně kulturní prostředí (životní styl, vzdělanost), ekonomické prostředí (vlivy inflace, nezaměstnanosti, výše minimálních mezd apod.) a přírodní prostředí (vlivy klimatických podmínek, ochrana životního prostředí) (Světlík, 2005).

#### **B2B trhy**

B2B je zkratka pro business to business. Jde o trh, který se skládá ze všech společností, které zboží a služby využívají k následné tvorbě jiného produktu nebo služby a jsou pronajímány, prodávány nebo dodávány dalším firmám. Poptávka je odvozená, nepružná a kolísavá a je zde těsný vztah dodavatele a odběratele (Kotler, Keller, 2007).

B2B trhy lze specifikovat jako malý počet velkých organizací. Většinou má kupující rozsáhlé znalosti při jednání s odborníky. Je zde zároveň vysoká koncentrace po geografické stránce. Motiv je racionální, navazuje na spotřebitelský trh. Rozdíly mezi B2B trhy a B2C znázorňuje Tabulka 1.



**Tabulka 1:** Rozdíly mezi B2B a B2C

| Rozdíl mezi B2B a B2C | B2B                                    | B2C   |
|-----------------------|--|---|
| Motivace k nákupu     | Za účelem další výroby a zisku         | Vlastní spotřeba                              |
| Objemy nákupů         | Méně nákupů velkých                    | Více nákupů malých                            |
| Nákupní chování       | Racionální a systematické              | Impulsivní                                    |
| Vliv poptávky         | Odvozená poptávka podle zakázek firmy  | Slevy, akce – podpora prodeje                 |
| Cílová skupina        | Úzký segment-manažeři, vlastníci firem | Široký segment spotřebitelů-masová komunikace |
| Distribuční cesty     | Krátký řetězec                         | Dlouhý řetězec                                |

*Zdroj: Vlastní zpracování podle [www.b2bmonitor.cz](http://www.b2bmonitor.cz)*

## Segmentační proměnné B2B trhů

Pro B2B trhy lze využít některá stejná segmentační kritéria jako při segmentaci spotřebního trhu. Společná kritéria jsou např. geografické umístění, hledané výhody a míra používání. Nové proměnné v B2B trhu jsou demografické ukazatele (odvětví, velikost společnosti), provozní proměnné (technologie, potřeby zákazníků), situační faktory (naléhavost, specifické způsoby užití, velikost objednávky) a osobní vlastnosti (podobnost odběratele a dodavatele, postoje k riziku, věrnost). Jde o hlavní otázky, díky kterým podnik určí nejvhodnější segment (Kotler, Keller, 2007).

## 1.4 Zákazník

Podnik vytváří prostředí, kde je zákazník jedním z nejdůležitějších prvků. Je důležité, jak zákazník vnímá produkt, službu či celý podnik. Aby firma byla schopna uspokojit potřeby a přání zákazníka, měla by znát informace a vlastnosti nakupujících. Zákazník se obrací na podnik jako na nejvhodnějšího dodavatele služby. Dle T. R. V. Foster lze říci, že „*Zákazníci na nás nejsou závislí – my jsme závislí na nich.*“

Zákazníkem může být konečný spotřebitel, nebo firemní zákazník. Spotřebitel zakoupí produkt, službu za účelem uspokojení vlastních potřeb. Oproti tomu firemní zákazník s produktem dále obchoduje, vytvoří nový produkt nebo poskytuje službu dále. Podnik hledá atributy, které hrají roli při rozhodování zákazníka a mají vliv na budoucím uskutečnění prodeje. Zákazník absolvuje tři etapy cyklu. Jako první vznikne zákazníkovi potřeba, následně hledá nejlepší způsob, jak potřebu uspokojit. Vybírá z možných poskytovatelů, kteří produkt či službu nabízejí. V další fázi při rozhodování o opakovaném využití produktu (výrobku nebo služby) spotřebitele ovlivňuje předchozí spokojenost se samotnou službou či produktem. Marketing tuto fázi příliš neovlivňuje. Hlavní rolí je péče o zákazníka. Na případný nesoulad by měli poskytovatelé produktu pružně zareagovat a zajistit nápravu. Poslední fáze zahrnuje

zákaznickovou zkušenost s produktem, tj. mimo jiné i jak podnik reagoval na stížnosti a na kolik ho produkt ovlivnil, aby opakoval nákup u stejného dodavatele (Spáčil, 2003).

Pro spokojenost zákazníka je důležitá nejen kvalita služby, ale i prostředí, kde je služba provozovaná, atmosféra místa, chování, rychlost a kvalita personálu. Spokojenost zákazníka lze zařadit jako nehmotný zdroj rozhodující o úspěšnosti podniku (Mateides, ĎaĎo, 2000).

Pro podnik je důležité pomocí průzkumu zjistit potřeby, které mají zákazníci a co vyžadují od produktu a také jak se jejich požadavky mění se v čase. Tímto výzkumem se sledují a zjišťují stávající požadavky a zároveň se hledají nové způsoby, které uspokojí potřeby určitého segmentu (Foret a Stávková, 2003).

## 1.5 Hotelové zařízení

Pod pojmem hotel se rozumí veřejné ubytovací zařízení, které nabízí za poplatek přechodné, zpravidla krátkodobé, ubytování a služby s ním spojené, a to celoročně, nebo sezónně. Mezi další služby spojené s ubytováním jsou služby např. stravovací, společensko-zábavní, relaxační, konferenční a obecně všechny služby. Minimální kapacita je 10 pokojů, ale v závislosti na národní normě může být vyžadováno i více pokojů.

Restaurační zařízení připravují pro zákazníky pokrmy a nápoje a umožňují jejich konzumaci. Nabízí doplňkový prodej výrobků potravinářského charakteru a poskytují služby s tím spojené. Hotel poskytuje služby v sociálně-ekonomickém prostředí, a proto by měl splňovat určité normy a požadavky, především sociální, ekonomické, technologické a ekologické (Királ'ová, 2006).

Ubytovací zařízení se rozdělují dle marketingových perspektiv např. podle převažujících doplňkových služeb nebo zaměření:

- kongresové, také konferenční či seminární;
- wellness;
- lázeňské;
- sportovní;
- relaxační;
- rodinné.

Ubytovací zařízení se dělí do jednotlivých kategorií jako jsou hotel, hotel garni, motel, penzion, botel, ubytovna, kolej, internát, skupiny chat nebo bungalovů (Křížek, Neufus, 2011).

## **Podstata marketingu ve službách hotelového zařízení**

Hlavním úkolem každého hotelu je uspokojovat potřeby zákazníků, ale i zaměstnanců hotelu při dosahování zisku. Poptávka po hotelových pokojích se mění v závislosti na typu hotelu, segmentech trhu a sezónnosti. Marketing v hotelových službách je chápán jako nabídka služeb, které hotel nabízí velkému počtu různých hostů rozdělených do určitých homogenních skupin podle podobných vlastností.

Hotel se snaží poznat nároky hostů a následně je uspokojit. To vede k úspěchu celého podniku. Každý zaměstnanec by se měl snažit, aby byl host spokojený s celým pobytem. Marketing hotelu zajišťuje plnění požadavků hostů a snaží se tímto realizovat zisk. Znamená to poskytovat službu na správném místě ve správný čas za přijatelnou cenu pro zákazníka. Marketing hotelu většinou nezajišťuje jeden člověk, ale v některých situacích vyžaduje týmovou práci marketingového oddělení a marketingového managementu. Avšak každý podnik nedisponuje specializovaným marketingovým oddělením, ale snaží se marketingové činnosti zajistit jinými pozicemi. Úspěch hotelu na trhu závisí na schopnostech správně vyhodnotit svoji vlastní nabídku, definovat potencionální zákazníky, ohrožení a příležitosti na trhu. Většina podniků si sestavuje svůj marketingový plán, který je založený na důkladném průzkumu trhu. Pomocí plánu je možno vyhodnotit výsledky marketingového a prodejního úsilí. Podnik lépe rozpozná možnost vzestupu podílu na trhu v určitém segmentu a otevírá nové příležitosti v předtím přehlížených oblastech (Királ'ová, 2002; Křížek, Neufus, 2011).

### **1.6 Kongresový cestovní ruch**

Pojem kongres lze chápat jako setkání skupiny lidí s určitým cílem, které je možno popsat jako „*kvalifikované fórum nebo kvalifikovanou diskusi směřující ke kvalifikovaným výsledkům*“ (Ryglová, 2009).

Do odvětví kongresů lze zahrnout organizování kongresů, konferencí, seminářů, výstav, obchodních veletrhů, symposií či výročních shromáždění. Kongresová turistika je specializovaná forma cestovního ruchu zaměřující se na předávání vědeckých a odborných poznatků a zkušenosti spojených s ubytováním, stravováním a doplňkovými službami. V současné době existují agentury zaměřující se na pořádání kongresů, které zajistí akci tzv. na klíč. Účastník kongresu nebo akce pořádané firmami je ochoten zaplatit daleko vyšší částku než běžný turista. Kongresová turistika je specifická několika vlastnostmi. Nejedná se o klasické skupinové zájezdy pro širokou veřejnost, ale kongres je formální akce, zpravidla trvající několik dní, jejíž účastníci jsou převážně vzdělaní lidé ze středních či vyšších tříd.

Obsahem kongresů jsou přednášky, konzultace a formální diskuze k tématům. Cílem kongresů je setkávání osob se stejným zaměřením, které díky interakcím mezi sebou předávají své zkušenosti ostatním a rozšiřují svůj přehled k danému tématu včetně získávání informací zcela nových. Sezóna kongresů je mimo hlavní turistickou sezónu, tj. duben, květen, červen a podzimní měsíce a umožňuje mimosezónní využití volných kapacit v nevytížených obdobích (Ryglová, 2009; Goeldner, Ritchie, 2014).

Konference je určena pro menší počet osob, kde je řešeno konkrétní téma. Seminář je setkání např. zaměstnanců firmy nebo lidí se stejným zaměřením, kde se řeší aktuální problematika a úkoly.

Pro velké kongresové akce nad 300 účastníků se využívají specializovaná kongresová centra. Pro menší a střední akce jsou využívány hotelové komplexy, které nabízí pohodlí a možnost ubytování. Firmy považují pro tyto akce jako akceptovatelný standard minimálně tříhvězdičkové hotely, které nabízí vyhovující služby a splňují zákaznické požadavky. Mezi hlavní kritéria lze zařadit dostupnost hotelu, lokalita (centrum města, hotel v klidné přírodě,..), kapacita konferenčních i ubytovacích prostorů a možnost turistických aktivit (Ryglová, 2009).

## 2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingový mix lze definovat jako „soustavu proměnných, které podnik vzájemně kombinuje tak, aby obsadil cílové trhy“. Je složen z aktivit, které podnik provozuje, aby vzbudil poptávku na trhu po produktu. Jde o jeden z nástrojů marketingu využívající čtyři základní prvky tzv. „4P“. Toto označení vychází z anglického názvu jednotlivých marketingových nástrojů, kterými jsou:

Product, Place, Price, Prommotion

Produkt, Místo, Cena, Propagace

Význam těchto čtyř prvků podle Urbánka je:

- Product – je jakýkoliv výrobek či služba
- Price – cena, za kterou se produkt bude prodávat
- Place – místo, na kterém se bude prodávat a také distribuovat
- Promotion – propagace tzv. marketingová komunikace mezi podnikatelem a zákazníkem (Urbánek, Burian, Vajčnerová, 2010)

Význam marketingového mixu pomáhá definovat pozici produktu na trhu. Tyto pojmy se mezi sebou vzájemně prolínají. Cílem marketingového mixu je sladit všechny prvky dohromady do ideální kombinace. Tyto prvky jsou kontrolovatelné proměnné, proto je podnikatel schopen přizpůsobovat se neustálým změnám v okolí a dostatečně dopředu na ně reagovat. Za pomoci marketingového mixu je firma schopná realizovat stanovené cíle. Marketingově chovající se firma realizuje svůj marketingový mix přizpůsobený speciálně na podnik a jeho okolí. Svůj mix má sestaven podle svých zákazníků, na které se snaží cílit. Proto podnik nejprve před vytvořením marketingového mixu analyzuje prostředí a segmentuje trh a následovně vybírá a specifikuje vhodný segment (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011).

### 2.1 Produkt

V marketingovém pojetí je produkt chápán jako hmotný výrobek nebo nehmotné služby. Produkt je výchozí a patří mezi základní prvek marketingového mixu, od kterého se odvíjí další činnosti. Mezi produkt jsou řazeny výrobky, služby, ale také to mohou být osoby, umělecká a kulturní díla. Spokojenost zákazníka významně ovlivňují faktory, jako např. chování a vzhled

zaměstnanců, vystupování firmy na veřejnosti, ale také vybavení interiéru a exteriér hotelu (Morrison, 1995).

Umístění hotelu v určité lokalitě může být výhodou, ale i nevýhodou. Hosté si vybírají hotely, které se něčím liší od ostatních. Je důležité vytvořit nabídku služeb, kterou zákazník obvykle nemá, nebo jakou konkurence nedokáže nabídnout. Podnik se snaží maximálně využít lokalitu a doplnit s dalšími službami jako jsou rekreační, sportovní, pohostinské, společensko-zábavní a další. Vytváří speciální nabídky pro určitý segment trhu například romantické pobyty pro dva, víkendy pro ženy, pobyty pro rodiny s dětmi, jógové workshopy a jiné. V rámci odlišení od konkurence se může hotel zaměřit na něčím neobvyklý styl. Příkladem může být Sředověký hotel Dětenice, Hotel Dvorana v industriálním stylu bývalého strojírenského závodu nebo hotel Šiklův mlýn stylizovaný do období divokého západu (Urbánek, Burian, Vajčnerová, 2010).

## **2.2 Cena**

Cena je chápána jako částka, kterou je zákazník schopen zaplatit za produkt, který chce získat. Jde o jeden z nástrojů, který dlouhodobě ovlivňuje úspěch firmy. Cenová politika zásadně ovlivňuje tržní podíl, zisk firmy i reakce a chování zákazníků. Cena je kvantitativní ukazatel, který jde snadno měnit, což u ostatních ukazatelů marketingového mixu tak snadno a rychle nelze. Vytvořit nový produkt nebo zorganizovat reklamní kampaň zabere více času (Majaro, 1996).

### **Tvorba Ceny**

Při stanovení ceny jsou důležité náklady, které ovlivňují cenu. K nákladům podnikatel připočte marži nebo zisk, které společně vytvoří konečnou prodejní cenu. Konečná cena může být vyšší než přijatelná cena zákazníka, nebo naopak velmi nízká. V obou případech podnik přichází o potencionální zisk.

Spotřebitelé mají v současné době díky internetovým technologiím snadný přístup k informacím o ceně a výhodných cenových nabídkách. Vyvíjí na poskytovatele produktů nebo služeb tlak s cílem snížení cen. Výsledkem je tržní prostor, na kterém se nachází slevy a podpora prodeje (Kotler, Keller, 2007).

V malých společnostech ceny stanovuje ředitel nebo majitel, čím větší společnost, tím častěji je pro tuto činnost vytvořena pozice manažera divizí nebo produktových řad. Cenu vždy schvaluje vrcholové vedení, které stanovuje obecné cenové cíle a cenovou politiku.

Než zavede firma svůj výrobek do nového segmentu nebo vyvine výrobek nový, stanoví produktovou cenu. Rozhoduje se tím, do jaké skupiny produkt umístí z hlediska kvality a ceny (Kotler, Keller, 2007).

### 2.3 Místo (Distribuce)

V cestovním ruchu se nejedná o distribuci produktu jako takovou. Produktem jsou služby a ne výrobky. Zákazník se dostaví na místo poskytování služby, tj. do hotelu, aby mohl služby využívat. Při rozhodování je zákazník ovlivňován faktory, jako např. možnosti parkování a doprava k hotelu (kvalita cest, dostupnost zastávek autobusu, vlaku, možnost taxislužeb atd.). Svou roli hraje vlastní umístění hotelu – střed či okraj města, krajina v okolí, výhledy a rušnost místa (Jakubíková, 2012).

### 2.4 Propagace

Propagace je chápána jako komunikace se zákazníkem. Podnik usiluje o to, aby zákazníka přesvědčil a informoval o svých produktech a značce. Cílem propagace je seznámit cílový segment s produkty firmy a přesvědčit je k nákupu, vytvořit si stálou klientelu, zvýšit objem poptávky po nabízených službách. Součástí propagace je seznámení se a komunikace s cílovými zákazníky (Jakubíková, 2012).

#### **Komunikační Marketingový Mix**

Jde o prostředky, díky kterým se podnik snaží informovat, připomínat a přesvědčovat zákazníky o svých výrobcích a značce ať už přímo nebo nepřímo. Spotřebitel se může díky komunikačnímu marketingovému mixu dozvědět všechny důležité informace o produktu. Jsou to např. informace o užívání výrobku a služeb, informace o výrobci, nabízené odměny a benefity. Komunikační mix se skládá z těchto pěti hlavních způsobů podle Kotlera:

**Reklama** je placenou formou neosobní prezentace s využitím médií.

**Podpora prodeje** je zaměřena na krátkodobé akce s cílem zvýšit momentální prodej.

*Strategie tahu* – zaměřena na zákazníky (vzorky, dárky, soutěže, zákaznické karty)

*Strategie tlaku* – zaměřena na distributory (školení, motivace, výstavy atd.)

**Publicita** jde o plánovité a systematické vytváření dobrých vztahů se všemi účastníky trhu, především s veřejností. Je to neplacená osobní prezentace produktu, firmy, nikoliv beznákladová.

*Public relations* je práce s veřejností. Cílem je vytvářet a udržovat pozitivní vztahy s veřejností. Vztahy k podniku, k jeho činnosti, výrobkům či službám. Pro publicitu produktu využívá tisk a sponzoring.

*Human relations* je zaměřen na vlastní pracovníky s cílem vytvořit dobré pracovní podmínky.

**Přímý marketing** jde o přímou komunikaci se zákazníkem, od kterého čekáme odezvu, či dialog. Používáme poštu, telefon, fax, e-mail nebo internet.

**Osobní prodej** je ústní prezentace s potenciálními zákazníky za účelem realizace obchodu (Kotler, Keller, 2007).

## 2.5 Rozšířený marketingový mix

Ve službách a zejména v cestovním ruchu se využívá rozšířený marketingový mix, který se skládá z osmi prvků a jde o tzv. „8P“. Základní čtyři prvky jsou rozšířené o Packing (tvorba balíčků), People (kategorie lidí, na které se dané odvětví zaměřuje), Programming (tvorba programů pro danou službu), Partnership (spolupráce podniků) (Křížek, Neufus, 2011).

Důvodem rozšířených mixů je, že vychází z vlastností služeb, které se liší od vlastností hmotného produktu. Jde o bližší a užší kontakt se zákazníkem. Dalším důvodem je to, že zákazníci jsou náročnější a chtějí dokonalejší a individuálnější služby za přijatelnou cenu. Zároveň firmy cítí stále silnější konkurenci, přetahují se o zákazníky a snaží se je co nejvíce „rozmazlovat“. Z toho plyne nutnost hlubší a pečlivější přípravy plánování s využitím komplexnějších technik, v nichž jsou proměnné rozšiřovány o další prvky. Vytváří se nové vztahy a kombinace mezi těmito proměnnými s cílem dosáhnout větší efektivity v oblasti prodeje a umístění na trhu (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011).

V ubytovacích a pohostinských službách je důležitým prvkem lidský faktor. Primárně jsou to zaměstnanci poskytující služby, ale také hosté. Proto hotely tvoří svůj marketingový mix jako součást strategie podniku, které hodnotí kapacitu a možnosti hotelu k vybranému segmentu i konkurenci. Podle vybraného segmentu a strategie je hotel schopen vytvořit několik marketingových mixů pro jednotlivé skupiny. Hotel utváří strategii na základě analýzy svých silných a slabých stránek. Také se zaměřují na příležitosti, které se na trhu vytváří a podnik na ně do budoucna chce cílit (Királ'ová, 2006).

### Lidé

Lidé jsou důležitým poskytovatelem služeb. V cestovním ruchu se setkáváme s investory, manažery, zaměstnanci, dodavateli, obchodními dodavateli, státními zaměstnanci a zákazníky. Lidé mají vliv na kvalitu poskytovaných služeb, čímž přímo ovlivňují spokojenost zákazníků.



Firmy vynakládají peněžní prostředky do rozvoje lidských zdrojů. Zaměstnance hotelu lze rozdělit do skupin, dle toho, jak přicházejí do kontaktu se zákazníkem, a jak se podílí na produkci služeb.

Kontaktní pracovníci jsou v častém styku se zákazníky a jsou přímo účastni na marketingových činnostech. Tito zaměstnanci jsou zkušení v podnikových marketingových strategiích a jsou připraveni reagovat na potřeby zákazníka.

Koncepční pracovníci ovlivňují marketingové strategie, ale se zákazníky do přímého styku nepřicházejí. Jedná se o pracovníky marketingového výzkumu a vývoje nových produktů či služeb.

Obsluhující pracovníci se nacházejí v přímém kontaktu se zákazníkem, měli by mít vyhovující komunikační schopnosti. Nepodílejí se na marketingových aktivitách.

Podpůrní pracovníci se nenacházejí v přímém kontaktu se zákazníkem, ani se nepodílí na činnostech marketingu. Podpůrní proto, že ovlivňují činnosti celého podniku.

V cestovním ruchu se zaměstnanci také člení na klíčové a periferní z důvodu sezónních výkyvů. Klíčoví zaměstnanci jsou zaměstnaní celoročně, periferní jsou pracovníci zaměstnaní pouze na pracovní dohody, tj. sezónně. Cílem každé firmy je udržet si kvalitní zaměstnance a motivovat je k dobrým výkonům. Mezi důležité požadavky na pracovníky v cestovním ruchu patří odborná kvalifikace, znalost prostředí, zdvořilost, spolehlivost, komunikativnost a dobré vystupování (Jakubíková, 2012).

### **Partnerství a spolupráce**

Partnerství může znamenat krátkodobé i dlouhodobé propojení různých subjektů se zaměřením na stejný segment. Tyto vztahy jsou založeny dobrovolně s rovností a zhodnocením, aby toto spojení bylo pro všechny strany výhodné. Hlavním cílem partnerství je dosáhnout určité výhody, kterou by jinak samotná firma nezískala. Mezi výhody lze zařadit snížení nákladů (např. nákladů na propagaci, množstevní slevy, výhodnější doprava atd.) i lepší uspokojení potřeb návštěvníků. Existuje několik druhů partnerství. Jednou z nejdůležitějších forem v cestovním ruchu je partnerství veřejného a soukromého sektoru. Může se jednat o smluvní partnerství, společný podnik, licence a franchising.

Spolupráce je seskupení dvou a více subjektů zaměřujících se na rozvoj daného odvětví. Nejznámější příklad spolupráce jsou zájezdy od cestovních kancelářích, při které mají obchodní partneři společně smluvenou dopravu, ubytování, stravování, průvodcovské služby a další.

Spolupráce s konkurencí rozšiřuje nabízené služby, pomáhá snižovat rizika s podnikáním a šetří firmám náklady (Jakubíková, 2012).

### **Balíčky služeb**

Jde o tvorbu balíčků služeb, které nemají fyzickou podobu, ale představují několik služeb dohromady. Tyto balíčky jsou pro klienty finančně výhodnější, než kdyby kupovali služby samostatně a mají za úkol přilákat zákazníky. Poskytovatel se tak zákazníkovi stane atraktivnější při výběru ze zvažovaných alternativ. Klasickým příkladem balíčku je zájezd, který zahrnuje ubytování, dopravu a další doplňkové služby (Jakubíková, 2012).

### **Tvorba programu**

Tvoření balíčků a programování spolu úzce souvisí, jelikož programování je součástí balíčků a pomáhá vytvořit zájem o ně většinou mimo sezónu. Programování představuje techniku spojenou s vytvářením balíčků. Zahrnuje časové postupy a činnosti pomoci nichž je služba nabízena. Cílem je zvýšit prodejnost služeb a jejich atraktivnost. Důležitou roli hrají v hotelu i doplňkové služby, které mohou být určeny pro širokou veřejnost (Jakubíková, 2012).

### **Materiální prostředí**

Materiální prostředí je součástí koupené služby, ale nemá vlastní hodnotu. Zákazník ho nemůže vlastnit, přesto může mít vliv na poskytovanou službu a na spokojenost zákazníka. Prostor se podílí na vytváření image podniku. Než si zákazník vybere určitý hotel, posuzuje nejprve podle viditelných znaků. Mezi prvky materiálního prostředí lze zařadit rozvržení prostoru, zařízení interiéru, značení nebo prvky, které jsou vnímány hmatem, sluchem či čichem (Vašítková, 2014).

### 3 PORTFOLIO ANALÝZY

Portfolio analýzy jsou marketingové nástroje, podle kterých se produkty rozdělují do skupin:

- Podle tempa růstu prodeje,
- podle jejich atraktivnosti na trhu,
- podle relativního tržního podílu, který zabírají,
- podle síly konkurenční postavení na trhu (Urbánek, Burian, Vajčnerová, 2010).

Analýzy umožňují posoudit a popsat situaci v podniku i vlivy působící z vnějšku na určitý trh. Umožňují zhodnotit, zda je podnik úspěšný v podnikání. Vlastní analýza ukáže a odpoví na otázku: „Co dál s dotyčnou strategickou jednotkou?“, jestli budovat, udržovat, rozvíjet nebo naopak utlumit případně zrušit. Cílem modelů je ukázat majitelům firem ve vizuální formě představu o postavení strategické jednotky na trhu. Analýzy jsou podkladovým materiálem pro jednání a rozhodování o dalších investicích (Foret, 2008).

#### 3.1 Analýza Konkurence

Není-li firma na trhu monopolem je pro ni důležité znát konkurenci. Na trhu se nachází i jiné firmy, které poskytují zákazníkům podobný výrobek a nachází se v konkurenčním prostředí určitého odvětví. Tyto subjekty jsou na straně nabídky, mají shodný zájem a usilují o stejný segment. Podnik zná své konkurenty a snaží se o nich získat informace a přehled o jejich cílech, strategiích, silných a slabých stránkách. Tyto informace jsou důležité k zjištění mezery na trhu pro budoucí obsazení firmy. K získání je využíváno několik zdrojů jako je průzkum reklamy a další možnosti propagace nebo fyzická kontrola přímo v konkurenčním podniku. Může být sledován způsob podnikání nebo požadavky a chování zákazníků. Průzkum nabízených služeb konkurence patří mezi další zdroje získávání informací o konkurenci (Kozel a kolektiv, 2006; Morrison, 1995).

Cílem této analýzy je odhadnout budoucí chování konkurentů na trhu a respektovat jejich budoucí procesy. Podnik srovnává svoji nabídku s nabídkou konkurence a porovnává, jak se shoduje s požadavky a očekáváním zákazníků. Díky tomu získá přehled, v čem je lepší než konkurence, či naopak jaké má nedostatky a také v čem je s konkurencí srovnatelný. Zaměřuje se na silné stránky a vytváří konkurenceschopnost podniku na trhu, která pozitivně ovlivňuje prosperitu podniku (Lošťáková, 2005).

Podnik při porovnání konkurentů stanovuje přehled sledovaných podniků a určí jejich silné a slabé stránky nebo zvolené aspekty. Aspektem může být např. celková strategie podniku, kvalita výroků, cena, image firmy, úroveň managementu a jeho složení a další. Tyto aspekty sleduje jak u svého podniku, tak u konkurence a následně je vyhodnotí. Provedená analýza podniku pomůže stanovit pozici vůči konkurenci. Podnik sestaví propagační politiku a určí, co je potřeba vůči konkurenci vylepšit.

V odvětví hotelnictví je velká konkurence. Nabídka ubytovacích zařízení je velmi široká a informace o kvalitě daného zařízení udávají tzv. hvězdičky, což je oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení. Zařazení do jednotlivých kategorií se uskutečňuje ve dvou krocích, prvním krokem je vyhodnocení povinných kritérií a druhým určení počtu bodů z katalogu fakultativních znaků. Tato klasifikace se rozděluje podle splněných kritérií a počtu bodů na:

- Kategorie Tourist \* (1 hvězdička),
- kategorie Standard \*\* (2 hvězdičky),
- kategorie Komfort \*\*\* (3 hvězdičky),
- kategorie First Class \*\*\*\* (4 hvězdičky),
- kategorie Luxus \*\*\*\*\* (5 hvězdiček).

Mnoho hotelů se snaží rozšiřovat svou nabídku o doplňkové služby nebo uplatňují nástroje za účelem získání konkurenční výhody. Sledování strategie konkurence přispívá k maximalizaci zisku. Důležité je se zaměřit na marketingové strategie, rozdíly v doplňkových službách, jak posiluje konkurence svoji značku či pověst, SWOT analýzu konkurence a další (www.hotely-hotelum.cz, 2019).

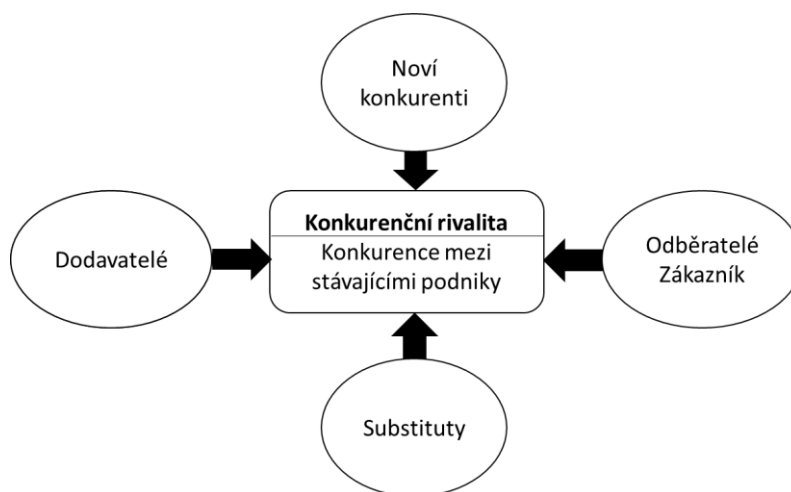
### **Konkurenční výhoda**

Při analýze konkurence je dobré znát výhody svého podniku. Konkurenční výhoda je chápána jako vše, co má podnik navíc a co mu dává náskok na trhu před konkurencí. Tato výhoda má vliv při rozhodování zákazníka. Konkurenční výhoda může mít krátkodobý charakter, lze ji snadno ztratit. Příkladem může být situace, kdy má podnik určitou vizi, ale konkurence ho předběhne, nebo má lepší financování a uvede produkt agresivněji na trh. Tím konkurenční výhodu původní podnik ztrácí. Mezi jednu z největších výhod lze řadit kvalifikovaný personál a výborné informace o trhu. Dalšími významnými výhodami může být dobrá pověst firmy, kvalita nabízených služeb, individuální přístup, nabídka doplňkových

služeb, lepší pozice na trhu, dobrý poměr kvalita vs. cena, flexibilita vůči požadavkům zákazníka, vyspělejší technologie apod. (www. managementmania.com, 2016).

### 3.1.1 Porterův model pěti sil

Ekonom Michael Porter se zabýval „Teorií pěti sil“ ukazující, že firma nekonkuruje jenom s podnikem poskytující stejný druh produktu. Porter zkoumá pět sil, v nichž konkurence ovlivňuje firmu z hlediska zisku (viz Obrázek 1).



Obrázek 1: Porterův model pěti sil

*Zdroj: Vlastní zpracování podle www.managementmania.com*

Vnitřní rivalita je mezi existujícími podniky ve stejném odvětví. Určuje počet podniků v odvětví, diferenciaci výrobků, změnu velikosti trhu a další aspekty. Podniky se snaží vytvořit konkurenční výhody, např. produkty, služby, které zákazníkovi u konkurence chybí.

Rivalita nových konkurentů přichází, pokud je snadný vstup do odvětví a pro podnik to přinese vysoký zisk. Podnik může vycházet z toho, zda je trh pro podnik atraktivní, jsou dopředu zpracované prognózy vývoje trhu a chování zákazníků, jaká je legislativa atd.

Rivalita substitutů vzniká, když lze zákaznickovy potřeby uspokojit jiným produktem. Rivalita roste, pokud cena a kvalita u konkurence substitutů je výhodnější.

Rivalita vyvolaná dodavateli znamená, že pokud existuje trh, kde je malé množství dodavatelů se stejným produktem tak změna dodavatele by byla nákladnější, než kdyby odběratelé kvůli nedodání produktu zastavili produkci. Dodavatelé mohou vyrábět stejný produkt, který původně nabízeli odběratelé. Pokud je pro firmu jednoduché dopředeně integrovat dodávaný produkt, který je jedinečný, má význam pro kvalitu konečného produktu a roste stupeň jejich koncentrace tak dodavatelská síla roste. Dodavatelé provádí opatření, která nutí zákazníka vynaložit peněžní prostředky.

Rivalita vyvolaná zákazníky záleží na tom, jak zákazník vnímá spojitost nákupní ceny a poměru získané hodnoty k vynaloženým prostředkům. Zákazník u každého dodavatele vnímá vztah hodnoty a ceny jinak, proto může vést ke změně současného dodavatele. Aspekty, které posilují sílu dodavatelů, tak dělají i zákazníky vlivnějšími. Tyto aspekty ovlivňující sílu zákazníka, závisí na počtu zákazníků, stupni koncentrace zákazníka, stupni diferenciaci produktu, citlivosti na kvalitu produktu a schopnosti se spojit a vyjednávat podmínky. Oproti dodavatelům se u zákazníků jedná o zpětnou integraci (Kantorová, 2014).

### **Konkurenční strategie tržních lídrů**

Podniky lze rozdělit podle obsazení a rolí z pohledu tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezí. Jde o lídra, vyzyvatele, následovatele a výklenkáře. Lídr má dominantní postavení na trhu (cca 40 %), udává tempo trhu, výši cen a přichází s novinkami. Jde o konkrétní známou firmu. Vyzyvatel (cca 30 %) se snaží předstihnout vůdce a soupeří s ním. Hledá slabá místa konkurence, na které se snaží zaútočit a zvýšit svůj podíl na trhu. Následovatel (cca 20 %) ví, že nebude lídrem trhu, kopíruje lídra a dává nižší ceny, na trhu přežívá. Výklenkář neboli troškař (cca 10 %) se zaměřuje na mezery na trhu, tj. na produkty, které ostatní nenabízí. Jsou jen pro úzký segment trhu, ale pro malé firmy dostačujícím (Kotler, Keller, 2007).

## **3.2 SWOT analýza**

Tato analýza je odvozena z počátečních písmen anglických názvů, kterými jsou Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Tato analýza se využívá při zkoumání vnitřních vlivů podniku, mezi ty patří slabé a silné stránky, a vnějších vlivů, to jsou příležitosti a hrozby (Urbánek, 2010).

Cílem firmy je eliminovat slabé stránky, a naopak podporovat silné stránky, využít příležitosti okolí a předejít hrozbám. Podnik se snaží za pomoci získaných informací o podniku určit konkurenční výhody oproti ostatním firmám (Kozel a kolektiv, 2006).

### **Analýza vnějšího prostředí O-T (příležitosti a hrozby)**

Podnik analyzuje podněty z makroprostředí (demograficko-ekonomické, společensko-kulturní, technologické a přírodní) a mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, konkurence, dealeri), tyto podněty ovlivňují zisk firmy.

Hlavním úkolem je najít nové příležitosti, které je možno dále rozvíjet a prosperovat z nich. Příležitosti jsou produkty nebo služby, které nyní nedostačují potřebám odběratelů, dále

produkty již existující, které nabídne podnik novým nebo lepším způsobem nebo třetí způsob, který vede k vytvoření nového produktu.

Hrozby jsou součástí externího vývoje. Jde o výzvu ukázanou nepříznivým trendem, nebo vývojem vedoucí k poklesu obrátu nebo zisku. Podnik se snaží hrozby předem analyzovat a aktivovat obranné činnosti, aby k hrozbě nedošlo nebo se snížily její následky. Hrozby lze rozčlenit podle vážnosti a možnosti výskytu (Kotler, Keller, 2007).

### **Analýza vnitřního prostředí S-W (Silných a slabých stránek)**

Každá firma vyhodnocuje své silné a slabé stránky, se kterými dál pracuje. Toto vyhodnocování provádí vrcholový management nebo externí poradci, kteří za pomoci kontrolního seznamu pro analýzu silných a slabých stránek sestavují formuláře, které jim pomohou vyhodnotit silné a slabé stránky podniku. Vyhodnocují faktory, které na firmu působí např. finanční, marketingové, výrobní, organizační atd. Každý faktor se hodnotí podle intenzity vlivu a z hlediska důležitosti (Kotler, Keller, 2007).

Firma se rozhoduje, zda se zaměří na stávající příležitosti, u kterých využije již existující silné stránky, anebo najde příležitosti nové a posílí je.

Tabulka 2 znázorňuje schéma SWOT analýzy, která rozděluje analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a zaměřuje se na maximalizaci silných stránek při příležitostech a minimalizaci slabých stránek u hrozeb. SWOT analýza čerpá podklady z předchozích analýz, které podnik provede v podniku.

Při SWOT analýze se provádí komparace SW a OT, tedy předchozí analýza silných a slabých stránek a analýza příležitostí a hrozeb. Podnik si vybírá mezi strategiemi SO (maximální využití příležitostí a silných stránek), ST (maximální využití silných stránek při minimalizaci hrozeb), WO (maximální využití příležitostí a minimalizace slabých stránek) a WT (minimalizace slabých stránek a hrozeb), případně využívá jejich kombinaci při návrhu strategie další.

**Tabulka 2:** Schéma SWOT Analýzy

| SWOT analýza               |                              | Analýza vnitřního prostředí  |  |
|----------------------------|------------------------------|--|--|
|                            |                              | Silné stránky (Strengths)  | Slabé stránky (Weaknesses)   |
| Analýza vnějšího prostředí | Příležitosti (Opportunities) | <p><b>Strategie</b></p> <p>maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p> <p><b>MAX - MAX</b></p> | <p><b>Strategie</b></p> <p>minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p> <p><b>MIN - MAX</b></p> |
|                            | Hrozby (Threats)             | <p><b>Strategie</b></p> <p>maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p> <p><b>MAX - MIN</b></p>       | <p><b>Strategie</b></p> <p>minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p> <p><b>MIN - MIN</b></p>       |

*Zdroj: www.vlastnicesta.cz, 2017*

### Strategie podle SWOT analýzy

Při tvorbě marketingové strategie se vychází ze stanovených marketingových cílů podniku. Předchozí formulace má stanovené podnikové cíle. Mezi nejdůležitější vyhodnocené analýzy patří SWOT analýza, segmentace trhu, analýza zákazníků a konkurence, analýza prvků marketingového mixu (Janečková, Vašítková, 2000).



## 4 CHARAKTERISTIKA HOTELU SKALSKÝ DVŮR

Pro tuto práci byl vybrán Hotel Skalský dvůr. V úvodu jsou uvedeny základní informace o zvoleném objektu. Pomocí zvolených analýz bude popsán chod podniku, jeho pozice na trhu, stanoveny výhody a nevýhody provozovny oproti konkurenci. Cílem práce je rozpoznání „slabin“ zvoleného hotelu, návrh řešení pro jejich odstranění, nebo alespoň eliminaci, využití tržních příležitostí a navržení vhodné strategie s přínosem pro budoucí prosperitu a maximalizaci zisku.

Zpracovávané informace jsou opřeny o zkušenosti autorky práce, která v hotelu po dobu 6 let pracovala brigádně jako číšnice. V průběhu let byly sledovány změny okolí a reakce podniku na vývoj na trhu. Během těchto let došlo k významným změnám nejen ve vedoucím managementu. Současný ředitel hotelu pan Ing. Michal Nešpůrek má zájem své předchozí pracovní zkušenosti aplikovat v tomto objektu a tím pozvednout celkovou úroveň hotelu i nabízených služeb.

Hotel Skalský dvůr leží v kraji Vysočina u Skalského rybníka. Hotel se nachází na pomezí CHKO Žďárské vrchy a přírodního parku Svratecká pahorkatina mezi Novým Městem na Moravě a Bystřicí nad Pernštejnem.

Hotel je využíván především jako kongresový a seminární hotel pro velké i malé akce. Cílí především na B2B trhy a spolupráci s dalšími firmami. V období letních prázdnin a státních svátků se stává vyhledávaným místem pro dovolené a rekreace. Díky své poloze v klidné přírodě je navštěvován aktivními rodinami s dětmi, cyklisty, ale také seniory. V sezónním období nabízí hotel navíc výhodné pobytové balíčky.



**Obrázek 2:** Hotel Skalský Dvůr

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Informace z obchodního rejstříku**

|                      |  |
|----------------------|--|
| Obchodní firma:      | PKS holding a.s.   |
| Sídlo:               | Brněnská 126/38, Žďár nad Sázavou 1, 591 01 Žďár nad Sázavou   |
| Identifikační číslo: | 65276493   |
| Právní forma:        | Akciová společnost   |
| Základní kapitál:    | 1 000 000,- Kč   |
| Akcie:               | Akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč, počet akcií 100 ks  |
| Předmět podnikání:   | Hostinská činnost, projektová činnost ve výstavbě, činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, Prodej lihovin |
| Jediný akcionář:     | Ing. Petr Pejchal (www.or.justice.cz, 2015)  |

### **Stravovací zařízení**

Nabídka hotelu:

- Nekuřácká hotelová restaurace - 130 míst u stolu, zde je zajištěno celodenní stravování.
- Snídaně - formou švédských stolů nebo výběrem ze snídaňového lístku.

- Obědy a večeře - výběrem z klasického jídelního lístku, u rekreačních pobytů možnost výběrů z několika menu.
- Firemní a skupinová turistika - výběr z několika menu (počet chodů a skladba dle požadavků objednavatele) nebo formou bufetu.
- Slavnostní příležitosti - rauty, svatební a jiné slavnostní hostiny, grilovací party na terase.
- Denní bar- o 72 místech slouží hostům v průběhu celého dne. Celkem 60 míst u stolů a 12 míst pro kavářské posezení v křeslech.
- Salonky
- Krbový salonek – 40 míst, slouží k pořádání slavnostních hostin i k večernímu posezení.
- Šafářův dům – 55 míst u stolů, 10 míst posezení v křeslech, komorní prostředí šesti rozmanitě členěných salonků je možno využít k pracovním jednáním i k slavnostním příležitostem.
- Občerstvení v učebnách – Coffeebreak

### **Ubytovací zařízení**

Hotel disponuje celkem 68 pokoji, kde se nachází 176 lůžek. Některé pokoje jsou také bezbariérové a vhodné pro handicapované nebo imobilní osoby. Většina pokojů nabízí možnost oddělených lůžek, čímž je ubytování vhodné i pro pořádání firemních akcí.

V okolí hotelu se nachází řada památek (monumentální hrad Pernštejn, královské město Polička, zřícenina hradu Zubštejn, památka UNESCO kostel na Zelené hoře), zajímavých míst (westernové městečko Šiklův mlýn, unikátní zábavné centrum a horácká vesnička EDEN), přírodních památek (Vírská přehrada, skalní útvary v CHKO Žďárské vrchy, krápníkové jeskyně - Moravský kras) a kulturních akcí (Světový pohár v Biathlonu, Světový pohár horských kol), a mnohé další.

## **4.1 Kongresové služby**

Hotel disponuje 750 konferenčními místy. Hlavní devizou jsou 2 velké konferenční sály, každý z nich je přibližně pro 120 osob. Dále nabízí 5 učeben, 6 menších salonků, 2 prostorné haly a 2 letní terasy. Konferenční sály, učebny i salónky jsou vybaveny standardním konferenčním vybavením a v celém hotelu je dostupné internetové výborné wi-fi připojení. Hotel je schopen pořádat malé a střední akce pro 200 účastníků, ale má zkušenosti i s většími akcemi. Spolupracuje s ostatními hotely a penziony v okolí a je tak schopen zajistit ubytování pro větší počet klientů a jejich svoz na místo pořádání akce. Dále je schopný zajistit pro firmy

hostesky, tlumočnické a doprovodné služby, hudební produkci, různé teambuildingové aktivity a další.

Konferenční sály jsou standardně vybaveny a ozvučeny, včetně bezdrátových, hlavových a klopových mikrofonů. Využit lze řečnické pulty s osvětlením, flipchart s příslušenstvím, přenosné panely a závěsné tabule pro prezentaci, televizi, laserové ukazovátko, data projektor a další. Projekční plátna jsou ve dvou sálech, v prvním o rozměrech 6 x 3,4 m a druhém o rozměrech 3,2 x 2,4m. Internetové připojení o rychlosti 50 MB/s je ve dvou samostatných sítích, to je pro ubytovací i konferenční kapacity zvlášť.

Hotel má dva společenské prostory, první se nazývá Šafařův dům a druhý Krbový salónek. Šafařův dům je historicky první budova hotelu a je zde šest menších na sebe navazujících salóneků, které mají k dispozici 55 míst k sezení. Tyto prostory jsou využívány spíše pro práci v menších skupinkách nebo pro intenzivní kurzy (workshopy, teambuildingové akce). Krbový salónek je využíván pro skupiny do 40 osob, mohou zde probíhat přednášky, obchodní jednání, společenské akce s podáváním slavnostního menu nebo menšího rautu. Využívá se pro uzavřenou společnost k slavnostním událostem a posezením při hořícím krbu s hudebním doprovodem.

Tabulka 3 ukazuje možnosti uspořádání a kapacitu zasedacího pořádku v konferenčních místnostech. Uspořádání si volí zákazník s ohledem na požadované kapacity sezení.

**Tabulka 3:** Kapacita konferenčních místností

Tvary zasedacího pořádku:



| Konferenční prostory       | m <sup>2</sup> | Divadlo | Škola | Ženeva | Tvar U |
|----------------------------|----------------|---------|-------|--------|--------|
| Konferenční sál 1          | 194            | 200     | 130   | 50     | 86     |
| Konferenční sál 2          | 336            | 350     | 200   | 80     | 70     |
| Učebna 1                   | 76             | 60      | 50    | 28     | 40     |
| Učebna 2                   | 40             | 40      | 30    | 20     | 20     |
| Učebna 3 - Krbový salónek  | 78             | 50      | 40    | 20     | 20     |
| Učebna 4                   | 25             | 30      | 14    | 16     | 12     |
| Učebna 5 - Šafařův salónek | 24             | 24      | 12    | 16     | 10     |

*Zdroj: Vlastní zpracování podle [www.skalskydvur.cz](http://www.skalskydvur.cz)*

## **5 SEGMENTACE STÁVAJÍCÍCH A POTENCIONÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ HOTELU**

Tato kapitola se zabývá rozdělením trhu na skupiny, na které se zaměřuje nebo se jeví jako potencialní hosté Hotelu Skalský dvůr, popisem segmentů a vytvořením marketingového mixu.

### **5.1 Charakteristika segmentů a jejich vlastností**

Hotel rozděluje trh na tři segmenty, a to na primární, sekundární a terciální. Za primární segment považuje B2C trh, tj. rodiny s dětmi nebo seniory. Sekundární segment zahrnuje B2B trh tedy firmy, které pro své zaměstnance pořádají firemní večírky, školení nebo kongresy. Terciálním trhem jsou zákazníci požadující pořádání oslav, svateb nebo využití cateringových služeb hotelu.

Největší objem služeb je poskytován rekreantům a firemním akcím a pouze okrajově terciálnímu segmentu v poměru cca 65:30:5. Vyšší zisk mu však v poměru k vynaloženému úsilí přináší B2B trh. Z čehož plyne, že firemní akce jsou sice v menším měřítku a objemu poskytnutých služeb, ale pro hotel jsou ziskovější. Z tohoto důvodu se hotel má zaměřit ve svých aktivitách především na sekundární segment.

Primární segment (B2C - rodiny s dětmi nebo senioři)

Jedná se převážně o rodiny s 1-2 dětmi nebo senioři buď s vnoučaty nebo samotné. Jde o střední či vyšší příjmovou třídu, která za kvalitní služby je schopna zaplatit. Zákazníci jsou ochotni do hotelu dojet z převážně z větších měst celé České republiky a vyhledávají odpočinek v klidné přírodě. Vyžadují parkoviště před hotelem nebo dostupnou dopravní infrastrukturu. Pobyt v hotelu si kupují za účelem odpočinku, poznávání kulturních a přírodních památek, turistiky i ochutnávání specialit regionu. Zákazníci preferují balíčky služeb, které jsou cenově výhodnější a jsou bez jejich úsilí sestaveny tak, aby jim maximálně vyhovovaly. Nejpreferovanější forma stravování je polopenze, zákazníci podnikají výlety do okolí a během dne se stravují mimo hotel. Rodiny s dětmi vyhledávají apartmány, kde najde pohodlí celá rodina. Primární segment požaduje pohodlí a různé atrakce. Chtějí se bavit, zažít něco nového, pro jejich děti požadují možnosti, kde si mohou hrát a zároveň jde o bezpečné a zajímavé prostory. Při výběru hotelu jsou ovlivňováni propagací hotelu, úrovní služeb a nabízenými aktivitami. Rozhodování hostů ovlivňují recenze, které naleznou na internetových portálech nebo reference od známých a lidí, kteří hotel navštívili. Délka pobytu je nejčastěji jeden týden v období letních a zimních prázdnin nebo prodloužené víkendy v obdobích státních svátků.

## Sekundární segment (B2B trh)

Hotel cílí na menší a střední firmy od 50 do 300 zaměstnanců nebo obchodních partnerů. Hosté bývají často z celé České republiky, ale mnoho firem spolupracuje i se zahraničními firmami a hotel v současnosti navštěvují hosté z celého světa. Firmy jsou často schopny vynaložit větší finanční prostředky oproti jednotlivcům, vyžadují již však určitou kvalitu za akceptovatelnou cenu. Kritériem pro výběr hotelu firmou je často dobrá dostupnost do hotelu, dostatečná kapacita parkovacích míst, vybavenost konferenčních místností a jejich vyhovující velikost. Firmy poptávají pokoje s oddělenými lůžky. Vyžadují stravovací služby po celý den. Hotel by měl být schopen obsloužit naráz všechny účastníky konference – při obědech, večeřích atd. Samozřejmostí je zajištění Coffebreaků během dne, možnost slavnostní večeře, v letě grilování na terase nebo banket s vícehodovým menu. Konference jsou často vícedenní většinou se jedná o 2-3 dny. Při pořádání větší konference, kdy konferenční prostory jsou pro větší kapacitu přizpůsobeny, ale ubytovací kapacita je nedostatečná, firmy vyžadují možnost zajištění ubytování v okolních ubytovacích zařízeních a svoz účastníků konference do hotelu. Požadují klidné prostředí, aby účastníci školení nebyli ničím rušeni nebo nevyužívali ostatních služeb v okolí. Firmy mají zájem na tom, aby se hosté zdržovali pouze v prostorech pořádání akce a byl tak maximálně splněn cíl a účel setkání. Proto hojně využívají doplňkové služby, jako je bazén, masáže, sportovní hřiště, degustaci jamajských rumů, půjčení loděk a další. Některé firmy hotel využívají i několikrát ročně za účelem pořádání školení pro zaměstnance, teambuildingových akcí, vánočních večírků či oslav výročí založení podniku. Firmy nejsou ovlivňovány propagací natolik jako rekreanti, ale i tak je důležité, aby se propagace zaměřila i na firmy. Pořadatelé spolupracují s agenturami, které se na pořádání firemních akcí podílí a Hotel Skalský Dvůr mohou doporučit jako vhodný pro konání plánované akce.

Terciálním segmentem jsou hosté, kteří hotelové prostory využívají pro pořádání rodinných oslav nebo svateb. Nejčastěji se jedná o skupinu 40 až 120 osob. Využívají prostory konferenčního sálu s možností uspořádání svatební tabule nebo prostory hotelové restaurace. Dále požadují stravovací služby včetně sestavení slavnostního menu či rautu. Ubytovací služby využívají zřídka nebo pouze pro malý počet hostů, kteří dojeli ze vzdálenějších míst. Upřednostňují moderní vybavení prostor, v hotelu stráví maximálně jeden den a služeb hotelu nevyužívají pravidelně, ale spíše jen příležitostně nebo jednorázově.

Zpětnou vazbu hotel získává prostřednictvím recenzí na ubytovacích portálech [www.booking.com](http://www.booking.com) a [www.tripadvisor.cz](http://www.tripadvisor.cz) nebo na sociální síti Facebook. Na tyto recenze se snaží ředitel nebo další odpovědné osoby hotelu včas reagovat. Další zpětnou vazbou je osobní komunikace na závěr pobytu. Mnoho recenzí se týká vzhledu hotelu a vybavenosti a na tyto

podněty se hotel snaží v posledních letech reagovat svými činnostmi. Zrekonstruoval všechny hotelové pokoje, recepci a do budoucna je v plánu úprava restaurace a oprava venkovní omítky. Recenze dále zmiňují nedostatečnou úroveň cizích jazyků u personálu, na tento aspekt zatím hotel nereflexuje. Pro hotel by mohlo být přínosné získání informací o celkové spokojenosti zákazníků za pomoci dotazníků po skončení pobytu nebo vytvoření knihy přání a stížností.

## 5.2 Marketingový Mix

Pro primární a sekundární segment je sestaven marketingový mix se základními i rozšířenými nástroji.

### Produkt

Hotel Skalský dvůr poskytuje služby stravovací, ubytovací, kongresové a doplňkové. Ke stravování slouží nekuřácká hotelová restaurace s kapacitou 130 míst, kde se podávají snídaně formou švédských stolů, obědy a večere výběrem z několika menu nebo formou bufetu. Restaurace je propojena s denním barem, který nabízí 72 míst. Jídelní lístek není rozsáhlý viz příloha č.2. Nachází se v něm jeden předkrm, polévky dle denní nabídky. V hlavních jídlech je na výběr z 10 možností, výběr pokrmů z kuřecího, vepřového i hovězího maso, nechybí rybí ani bezmasá jídla pro vegetariány. Na výběr jsou také pokrmy k pivu nebo dezerty ke kávě. U každého pokrmu jsou uvedeny obsažené alergeny, což je od roku 2014 povinností. Při pobytech rodin s dětmi jsou porce přizpůsobené podle věku. Jídelní lístek sestavuje provozní hotelu společně s ředitelem a kuchaři na základě získaných zkušeností. Snaží se držet současných trendů v gastronomii. Základem jsou čerstvé a kvalitní suroviny. V roce 2018 proběhla kompletní změna jídelního lístku a v současné době probíhají další změny, aby byl jídelní lístek lákavý. Tato změna byla nutná, protože nabídka byla zastaralá a nekorespondovala se současnými požadavky klientely. Pro firemní akce se vždy sestavuje menu dle požadavků zákazníka, proto není potřeba obsáhlejší běžný jídelní lístek. Otevírací doba se liší podle aktuální obsazenosti hotelu. Stravování je po domluvě možné i v menších saloncích, většinou se jedná o oslavy nebo menší skupiny vyžadující soukromí. Při pořádání firemních akce je možnost coffeebreaků v učebnách nebo v zimní zahradě. V letních měsících je možné připravit občerstvení na terasách, ve velké zahradě vedle hotelu nebo na hotelové pláži u Skalského rybníka

Nápojový lístek není součástí jídelního lístku, ale je samostatně. Nabízí míchané koktejly, nealkoholické nápoje, pivo, teplé nápoje, aperitivy, vína, likéry i destiláty. V nápojovém lístku je v nabídce i drobné slané občerstvení. Hotel umožňuje při požadavku od firem zařídit i pivní

speciality nebo točená ovocná piva od firmy Kozel nebo Plzeňský prazdroj. Nealkoholické nápoje dodává firma Pepsi. Víno dodává vinný sklep Château Valtice.

K ubytování slouží 51 dvoulůžkových pokojů a nachází se v prvním až třetím patře. Ve třetím patře se také nachází 6 pokojů čtyřlůžkových. Dva pokoje jsou přizpůsobeny pro imobilní osoby. Ve čtvrtém patře je 9 pokojů, které jsou ohodnoceny jako čtyřhvězdičková apartmá. Většina pokojů nabízí oddělená lůžka, která se hodí především pro pořádání firemních akcí. V případě ubytování větších skupin je možné zvýšit kapacitu o 10 přistýlek. Pro rodiny s dětmi je možné zapůjčení dětské postýlky. V každém pokoji je úložný prostor, koupelna se sprchovým koutem a sociálním zařízením a televize. Některé pokoje jsou navíc vybaveny psacím stolem, židlí a trezorem. V celém hotelu je k dispozici WiFi připojení zdarma. Pobyt se psem nebo kočkou je možný po domluvě a za příplatek 200 Kč / noc. Parkování je před hotelem zcela zdarma a má dostatečnou kapacitu parkovacích míst. Check in je možný každý den od 14 h a check out do 10 h. Recepce funguje po celý den a je možné domluvit individuální příjezdy i odjezdy.

Pro firmy hotel nabízí konferenční prostory s možností širokého využití pro semináře, školení, konference, kongresy, firemní prezentace, kontraktační výstavy, firemní večírky i další akce a eventy. Podrobnější rozepsání poskytovaných kongresových služeb viz kapitola č. 4.1.

## Cena

Hotel má vytvořen ceník pro jednotlivé pokoje viz Tabulka 4. Tyto ceny zahrnují ubytování ve zvoleném pokoji, snídani, vstup na 1 hodinu do bazénu a parkovné. Cena se může lišit v případě výběru některého z aktuálních akčních balíčků (Velikonoční pobyt, letní dovolená na Vysočině, Vysočina na kolech atd.). Balíčky často obsahují i cenově výhodné doplňkové služby. Děti do 3 let mají ubytování zcela zdarma, stejně tak zapůjčení dětské postýlky a dětské chůvičky.

**Tabulka 4:** Pultová cena ubytování

| Pultová cena ubytování    |               |          |
|---------------------------|---------------|----------|
| <b>Jednolůžkový pokoj</b> | 1 osoba/noc   | 1 250 Kč |
| <b>Dvoulůžkový pokoj</b>  | 2 osoby/noc   | 1 900 Kč |
| <b>Apartment****</b>      | 1-2 osoby/noc | 2 750 Kč |
| <b>Přistýlka</b>          | 1 osoba/noc   | 450 Kč   |

*Zdroj: Vlastní zpracování podle [www.skalskydvur.cz](http://www.skalskydvur.cz)*

V případě firemních akcí, konferencí a větších skupinových pobytů se zasílá individuální cenová nabídka. Pokud firma navštěvuje hotel pravidelně, hotel nabídne slevu např. 10 % na ubytování. V letošním roce hotel vytvořil i pro firmy výhodné balíčky, které jsou platné



v období od 1.1.-30.6.2019. Cena zahrnuje 2 dny pronájmu učeben s vybavením, ubytování se snídaní, 2x coffebreak, 2x oběd, večeri výběr z 4 menu – jedno bezmasé jídlo, vstup do hotelového bazénu, kulečnick a stolní tenis, parkoviště střežené kamerami a internetové připojení. Balíčky jsou uvedeny viz Tabulka 5, ceny jsou včetně DPH. Ubytování lze zaplatit v hotovosti, platební kartou, nebo převodem na vystavenou fakturu. Poslední uvedená varianta je především pro firmy.

**Tabulka 5:** Akční nabídka pro firmy

| <b>Akční nabídky pro firmy</b>       |               |          |
|--------------------------------------|---------------|----------|
| <b>Školení pro 20 až 50 osob</b>     | 1 noc/1 osoba | 1 700 Kč |
| <b>Konference pro 50 až 100 osob</b> | 1 noc/1 osoba | 1 650 Kč |
| <b>Koference pro 100 až 200 osob</b> | 1 noc/1 osoba | 1 600 Kč |

*Zdroj: Vlastní zpracování podle [www.skalskydvur.cz](http://www.skalskydvur.cz)*

Hotel si účtuje poplatky za zrušení rezervace pobytu. Storno poplatky se liší podle doby, ve které je objednávka zrušena, ale i podle toho, zda se jedná o individuální pobyt nebo firemní akci. Při individuálních pobytech do 15 dnů před příjezdem je zrušení zadarmo, pokud zákazník zruší rezervaci 14 – 3 dny před příjezdem jde o 10% z celkové ceny, pokud ještě později je storno poplatek 50 % z celkové ceny. Sankce za zrušení firemní akce jsou v písemné dohodě o zajištění služeb a jsou přísnější. Zrušení celé akce je pro zařízení velmi výrazný náklad ušlých příležitostí, liší se také dle data, ke kterému je akce zrušena a např. zrušení 1 den před příjezdem může hotel požadovat až 100 % kalkulované částky. Při průzkumu trhu bylo zjištěno, že ostatní podniky si stanovují zálohy při závazném potvrzení rezervace a požadují až 80 % z celkové částky.

Ceny jídel hotel stanovuje metodou tvorby cen dle nákladů. Kalkulace je prováděna výpočtem všech nákladů na výrobu pokrmu, ke kterým se připočte určitá procentuální přírážka. Za pokrmy v restauraci je možno platit v hotovosti, platební kartou či nahrát na hotelový čip a zaplatit při odjezdu. Firmám je umožněno provést platbu převodem dle konečné souhrnné faktury.

## **Propagace**

Zákazník se rozhoduje dle informací, které o hotelu má. Zajistit informovanost zákazníka je úkolem marketingové propagace. Ta může být zajištěna pomocí webových stránek, billboardů, novinových článků, letáčků a další druhů propagace. Hotel Skalský Dvůr se prezentuje prostřednictvím webových stránek [www.skalskydvur.cz](http://www.skalskydvur.cz). Tyto stránky mají mnoho nedostatků. Stránky na první pohled nezaujmu a jsou pouze v českém jazyce. Hotel spolupracuje

s ubytovacími portály [www.tripadvisor.cz](http://www.tripadvisor.cz) a [www.booking.com](http://www.booking.com). Prezentuje se také na sociální síti Facebook, kde nevykazuje pravidelnou aktivitu, a proto stránka nepůsobí aktuálně – „živě“. Chybí zde např. aktuální stav obsazenosti, aktuální akční nabídky a balíčky, speciality v jídelním a nápojovém lístku a mnohé další.

Hotel má také v okolí umístěno několik malých poutačů. Snaží se využívat i tisk. Brožury o hotelu jsou opět pouze v českém jazyce a jsou umístěny jen na recepci hotelu.

Propaguje se jako hotel v malebné a klidné části Vysočiny, který svým umístěním zajistí klid a příjemné prostředí pro rekreace i firemní akce. Podle rozhovoru s ředitelem hotelu se propagací zabývají pouze okrajově, protože mnoho firem navštěvují tento hotel opakovaně a využívají jejich služby pravidelně. Proto se hotel výhledově nemůže spoléhat pouze na loajalitu současných zákazníků, ale měl by trvale budovat image a povědomí u široké veřejnosti.

### **Distribuce**

V hotelu existují přímé i nepřímé distribuční toky. Vztah výrobce a koncového zákazníka je přímý distribuční tok. Na tyto služby se klient sám osobně dopraví. Pro hosty je možnost zaparkování na velkém parkovišti před hotelem. V okolí hotelu je nedostatečná infrastruktura, špatná autobusová dostupnost a úplná absence vlakové dopravy. Autobusové zastávky s pravidelnými spoji se nachází cca. 10 km od hotelu, a to v Novém Městě na Moravě a Bystřici nad Pernštejnem. Vlaková zastávka je 5 km od hotelu a svoz od vlakové zastávky hotel pro své hosty nezajišťuje.

Nepřímé distribuční toky vznikají v okamžiku, kdy mezi výrobce a koncového zákazníka vstupují mezičlánky. Příkladem je spolupráce s internetovým portálem [www.tripadvisor.cz](http://www.tripadvisor.cz), kde zákazník provede registraci svého pobytu přes portál, ten ho zprostředkuje hotelu a tím vyřídí jeho rezervaci.

### **Lidé**

Mezi důležité nástroje marketingového mixu patří lidé. Jsou to tedy zaměstnanci hotelu, kteří se podílí na poskytování služeb, ale i dodavatelé a klienti využívající služeb hotelu. Mezi kontaktní pracovníky zařazuje Hotel Skalský dvůr ředitele hotelu, vrchní číšník a vedoucí recepce. Koncepční pracovníci v hotelu jsou na pozici účetní a provozní hotelu. Obsluhující pracovníci jsou recepční, noční pracovníci na recepci a číšníci. Mezi podpůrné pracovníky řadí hotel kuchaře, pokojské a údržbáře. V hotelu na hlavní pracovní poměr je čtyřicet tři zaměstnanců (počet zaměstnanců v době konzultace bakalářské práce se může měnit), dále hotel spolupracuje s hotelovými školami. Školy zasílají učně na výpomoc během celého

školního roku. Hotel také nabízí celoroční možnosti brigád pro studenty, kteří vypomáhají na recepci, v hotelové restauraci, s úklidem pokojů nebo v kuchyni. V hotelových službách je důležité, aby zaměstnanci byli ochotní, zdvořilí a měli profesionální vystupování. Zaměstnanci by měli být schopni řešit a zvládat nepříjemné situace. Hotel neklade velké nároky na jazykové schopnosti zaměstnanců, i když jej v poslední době často navštěvují zahraniční hosté. Hlavním cílem hotelu jsou spokojení zákazníci, kteří se budou znovu vracet.

### **Spolupráce a partnerství**

Hotel spolupracuje s několika firmami. Jsou to firmy dovážející nápoje a suroviny do kuchyně či baru. Dále kooperuje s hotelovými školami, které posílají učně na praxe a brigády. Důležitá je také součinnost s ubytovacími portály, jako je [www.tripadvisor.cz](http://www.tripadvisor.cz), [www.booking.com](http://www.booking.com). Spolupracují s firmami, které se zaměřují na pořádání firemních akcí (konference, semináře, školení apod.) nebo agentury zajišťující tzv. „akce na klíč“. Agentury zajišťují zábavu na vysoké úrovni. Agentura sestaví program na míru, dle požadavků zákazníka. Může to být např. mobilní umělá horolezecká stěna, jízda na čtyřkolkách nebo buggy, ale i doprovodný program během slavnostní večeře (taneční vystoupení, mobilní kasino, módní přehlídka, kouzelník atd.). Hotel spolupracuje i s dalšími obchodními partnery, které nechce zveřejňovat.

### **Materiální prostředí**

Hotel Skalský dvůr byl postaven v roce 1985, má vzhled typický pro toto období. Architektonický vzhled budovy působí rušivě vůči svému prostředí, ve kterém se hotel nachází. V současnosti hotel Skalský Dvůr vyžaduje opravu venkovní omítky, která je v havarijním stavu. Ve vstupu do hotelu se nachází moderní zrekonstruovaná prostorná recepce a dále denní bar. V přízemí je dále hotelová restaurace, menší salónek, letní terasa, kuchyně, kanceláře účetní a ředitele hotelu. Interiér hotelu je dobře prosvětlený díky proskleným plochám. Prostory, které jsou hosty nejvíce využívány působí moderním a příjemným dojmem.

Ve sklepní části se nachází konferenční sály, menší salónek, bazén, prádelna a sklady. Hlavní konferenční sál je moderní, klimatizovaný a moderně vybavený. Vybavenost salóneků, suterénu, restaurace a druhého sálu je z dob postavení hotelu a neproběhlo zde mnoho modernizačních změn. Ve třech nadzemních patrech se nachází ubytovací část, která byla nedávno rekonstruována a pokoje jsou útulné a moderně zařízené.

### **Balíčky služeb a programování**

Hotel se snaží v současnosti tvořit balíčky služeb pro rekreační pobyty ale i pro firmy. Rekreační pobyty nabízí balíčky Vysočina na kolech, letní dovolená na Vysočina nebo wellness

pobyt pro dva. Pro firmy jsou vytvořeny balíčky školení pro 20 až 50 osob, konference pro 50 až 100 osob a konference pro 100 až 200 osob. Firemní balíčky jsou platné v termínu 1.1 až 30.6.2019, obsahují stejné služby a cena se odvíjí od počtu osob. Balíčky pro firmy jsou využívány, ale nejsou tak striktní jako u rekreačních pobytů. Firemní akce mají většinou individuální požadavky na hotel, komunikace s nimi probíhá po delší dobu a konečná cena je vždy na základě vzájemného konsenzu.

Mezi doplňkové služby, které hotel poskytuje, patří bazén, masáže, sauna, kulečnické stoly, dětský koutek, volejbalové a tenisové kurty, půjčení pramice nebo kánoe či horského kola. Tyto služby mohou využít jak hosté, tak i široká veřejnost. Pro skupiny nebo firmy je možné zajistit projížďky na koních, speciální aktivity od spolupracujících firem nebo rozšířená nabídka hotelu např. degustace karibských rumů, pivní speciality a další. Okolí hotelu je vhodné pro mnoho individuálních i hromadných aktivit.

## 6 ANALÝZY KONKURENCE

Tato kapitola se zabývá analýzami konkurence, při kterých je porovnáván Hotel Skalský Dvůr s konkurencí pomocí zvolených kritérií a podle Porterova modelu pěti sil.

### 6.1 Přímá konkurence

K analýze byly vybrány konkurenční hotely zaměřující se na stejný segment, tedy firmy s poptávkou po konferenčních prostorech s ubytovacími, stravovacími a doplňkovými službami. Vybrány byly tyto tři hotely: Orea Resort 9 skal, Orea Resort Santon Brno a Orea Hotel Voroněž Brno. Tato kapitola je zaměřena na srovnání ceny, nabídky služeb, vzhled a vybavení hotelů, propagace a polohy daného konkurenčního hotelu ve srovnání s Hotelem Skalský Dvůr. Právě tyto aspekty hrají pro zákazníka nejdůležitější roli při výběru. Hotely jsou vybrány podle polohy, tedy jeden poblíž centra krajského města, jeden na kraji města a poslední, který nabízí podobnou polohu jako Hotel Skalský Dvůr.

#### **Orea Resort 9 skal**

Tento resort se nachází na Vysočině nedaleko Nového Města na Moravě u Milovského rybníku v CHKO Žďárské Vrchy, je vzdálený od Hotelu Skalský Dvůr 26 km. Vyznačuje se klidným prostředím v přírodě a je vhodný pro pořádní firemních akcí nebo individuálních rekreací.

#### **Orea Resort Santon Brno**

Resort se nachází v Jihomoravském kraji u Brněnské přehrady. Centrum města Brna je vzdáleno 10 km. Vzdálenost od hotelu Skalský Dvůr je 50 km. Hotel nabízí služby pro firmy s konferenčními místnostmi nebo je využíván jako odpočinkový hotel s wellness službami. Nachází se v klidné lokalitě Brněnské přehrady, kde je možnost procházek v přírodě a turistiky.

#### **Orea Hotel Voroněž Brno**

Hotel Voroněž je situován v Jihomoravském kraji téměř v centru Brna a od Hotelu Skalský dvůr je vzdálen 59 km. Tento hotel je největším prvotřídním kongresovým centrem v kraji s nejmodernějším technickým vybavením. Jde o jeden z luxusnějších hotelů v okolí, který je ohodnocen 4\*.

### 6.1.1 Porovnání konkurenčních cen

Byla vytvořena fiktivní poptávka na pořádání firemní školicí akce pro cca 70 lidí. Vybrané hotely zaslaly cenovou nabídku za ubytování, stravování a konferenční místnosti. Cenová nabídka od jednotlivých hotelů je shrnuta viz Tabulka 6.

Hotel Skalský Dvůr má nejvyšší ceny za ubytování. Dále bylo hodnoceno stravování, které při plné penzi zahrnuje snídaně, dopolední i odpolední svačinu, oběd a večeři. Zde se Hotel Skalský dvůr umístil jako nejlevnější. Celodenní stravování je kalkulováno za 415,- Kč, naopak nejdražší stravování je v Oreu Resortu 9 skal, kde je cena 660,- Kč. Poslední kritérium je cena pronájmu za konferenční místnosti na celý den. Nejnižší cenu zde nabídl Hotel Skalský Dvůr, který si za pronájem na den účtuje 2000,- Kč. Nejdražší pronájem nabízí Oreo Hotel Voroněž.

V závěru porovnání cenové nabídky hotelů bylo vyhodnoceno, že nejvýhodnější nabídku poskytl Hotel Skalský Dvůr, kde celkové náklady na konferenci pro 70 osob jsou nejnižší. Naopak nejdražší cenovou nabídku zaslal Oreo Hotel Voroněž Brno.

**Tabulka 6:** Srovnání cen hotelů s konkurencí

| Hotel Skalský Dvůr x konkurenční hotely                        | Skalský Dvůr - Vysočina | Orea 9 skal - Vysočina | Orea Santon Brno | Orea Voroněž Brno |
|--|-------------------------|------------------------|------------------|-------------------|
|  | Kč/osoba                | Kč/osoba               | Kč/osoba         | Kč/osoba          |
| Ubytování-dvoulůžkový pokoj                                    | 720 Kč                  | 525 Kč                 | 550 Kč           | 650 Kč            |
| Ubytování-jednolůžkový pokoj                                   | 950 Kč                  | 850 Kč                 | 900 Kč           | 1 100 Kč          |
| Obědy  | 160 Kč                  | 280 Kč                 | 220 Kč           | 260 Kč            |
| Večeře   | 160 Kč                  | 280 Kč                 | 220 Kč           | 260 Kč            |
| Večeře-bufet   | 400 Kč                  | 350 Kč                 | 450 Kč           | 440 Kč            |
| Coffe break (odpoledne - dopoledne)                            | 95 Kč                   | 100 Kč                 | 100 Kč           | 135 Kč            |
| <b>Konferenční místnosti</b>                                   | <b>Kč/den</b>           | <b>Kč/den</b>          | <b>Kč/den</b>    | <b>Kč/den</b>     |
| Konferenční místnost pro 70 osob - vč. dataprojektoru a plátna | 2 000 Kč                | 18 000 Kč              | 15 000 Kč        | 19 000 Kč         |
| dataprojektor  | 1 500 Kč                | -                      | -                | -                 |

*Zdroj: Vlastní zpracování podle nabídky hotelů*

### 6.1.2 Porovnání konkurenční nabídky služeb

Dalšími kritérii vybranými pro porovnávání s konkurencí byla nabídka služeb ať už základních nebo doplňkových. V nabídce ubytovacích a stravovacích služeb není žádný výrazný rozdíl a hotely jsou na srovnatelné úrovni. Ve všech vybraných zařízeních jsou pokoje i pro imobilní osoby s bezbariérovým přístupem, vybavení a vzhled interiérů je srovnatelný. Hotel Skalský Dvůr nabízí také s Oreo resortem 9 skal pokoje pro rodiny s dětmi.

Nabídka konferenčních místností se již liší. Oreo Resort Santon nabízí konferenční sál pro 220 osob a 7 salonků pro 100 osob, které poskytují dostatek denního světla a všechny jsou plně klimatizované, využívány jsou firmami nebo pro uspořádání rodinných oslav či svateb. Oreo

Hotel Voroněž je využíván hlavně pro kongresy a nabízí nejlepší konferenční prostory z vybraných alternativ. Hotel má kongresovou halu s kapacitou až 700 osob a menší konferenční sál s kapacitou pro 150 osob, 3 jednací salóanky, které lze propojit dohromady, včetně přilehlých restaurací. Všechny tyto místnosti jsou plně klimatizované a poskytují moderní a kvalitní technické vybavení. Oreo Resort 9 skal nabízí 2 konferenční sály, 4 salonky přímo v hotelu nebo obrazárnu v blízkosti Milovské restaurace. Největší kapacita všech místností je 600 osob. Všechny prostory jsou vybaveny připojením k internetu a poskytují dostatek světla.

V porovnání doplňkových služeb se hotely s nabídkou také liší. Všechny hotely kromě Oreo Hotelu Voroněž nabízí wellnessové služby a sportovní vyžití jako je multifunkční hřiště, bazén nebo saunu. Hotel Skalský Dvůr i Oreo Resort poskytují masáže a kosmetické procedury. Jako jediný naopak Oreo Hotel Voroněž disponuje posilovnou. Hotel Skalský dvůr se oproti vybrané konkurenci jako jediný snaží pro firmy uspořádat i zajímavé akce pro zpestření času. Jsou to různé volnočasové aktivity, ale i zpestření programu např. ochutnávkou různých druhů rumů, kávy a pивních specialit.

**Tabulka 7:** Nabídka služeb konkurenčních hotelů

| <b>Hotely</b>                                  | <b>Hotel Skalský Dvůr</b> | <b>Oreo Resort Santon</b> | <b>Oreo Hotel Voroněž</b> | <b>Oreo resort 9 Skal</b> |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Služby:</b>                                 |                           |                           |                           |                           |
| <b>Dvoulůžkový pokoj</b>                       | X                         | X                         | X                         | X                         |
| <b>Apartmenty</b>                              | X                         | X                         | X                         | X                         |
| <b>Stravování plná penze</b>                   | X                         | X                         | X                         | X                         |
| <b>Konferenční místnosti pro 100 osob</b>      | X                         | X                         | X                         | X                         |
| <b>Menší salóanky</b>                          | X                         | X                         | X                         | X                         |
| <b>Konferenční technika (dataprojektor,..)</b> | X                         | X                         | X                         | X                         |
| <b>Klimatizované sály</b>                      |                           | X                         | X                         |                           |
| <b>Bázen vnitřní, sauna</b>                    | X                         | X                         |                           | X                         |
| <b>Masáže a procedury</b>                      | X                         | X                         |                           |                           |
| <b>Posilovna</b>                               |                           |                           | X                         |                           |
| <b>Sportovní hřiště</b>                        | X                         | X                         |                           | X                         |
| <b>Speciální akce (ochutnávka rumů,..)</b>     | X                         |                           |                           |                           |
| <b>Letní terasa</b>                            | X                         | X                         |                           | X                         |

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 6.1.3 Porovnání vzhledu a vybavení hotelů

Pro zákazníka je důležitým kritériem vzhled a vybavenost hotelů. Posuzované hotely byly vystavěny v podobném období a tomu odpovídá vzhled všech tří konkurenčních hotelů. Resort Oreo 9 skal má pouze některé pokoje zrekonstruované a moderní, ostatní pokoje disponují

starším a nemoderním nábytkem. Konferenční sály jsou s konferenčním vybavením, ale vzhledově jsou zastaralé a nejsou klimatizované. Také vybavení restaurace a salonků je zastaralé. Recepce a vstupní prostory jsou moderní a útulné. Orea Resort Santon má všechny konferenční sály i salonky plně klimatizované, jsou poměrně moderní a prostorné. Restaurace i recepce jsou zařízeny moderním vybavením a nábytkem. V porovnání s konkurencí mají nemoderní pokoje se starým nábytkem. Hotel Voroněž má moderní, klimatizované konferenční sály s velkou kapacitou a konferenční technologií nejvyšší kvality. Recepce, restaurace i posilovna má moderní design. Oproti tomu pokoje jsou zastaralé.

#### **6.1.4 Porovnání propagace s konkurencí**

Konkurenční hotely využívají mnohem více forem propagace než Hotelu Skalský Dvůr. Způsoby propagace, které Hotel Skalský Dvůr využívá, jsou uvedeny v marketingovém mixu v kapitole 5.2. Orea řetězce mají webové stránky přepínatelné do anglického, německého a ruského jazyka, jsou přehledné s odkazy na všechny další hotely řetězce Orea. Pro každý hotel jsou vytvořeny vlastní stránky s důležitými informacemi a rezervačním systémem.

V rámci širší propagace svých služeb Hotel Skalský Dvůr spolupracuje s ubytovacím portálem [www.tripadvisor.cz](http://www.tripadvisor.cz) a [www.booking.com](http://www.booking.com). Konkurence tyto portály také využívá. Všechny hotely jsou dostupné na sociální síti Facebook. Řetězec Oreo se snaží být aktivnější na sociálních sítích a přidávají aktuální informace o obsazenosti, soutěžích, akčních pobytech a další. Hotel Skalský Dvůr stejně jako Oreo Resort 9 skal využívá malé billboardy, které hostům pomáhají při orientaci na cestě do hotelu. Orea Resort Santon a hotel Voroněž mají velké billboardy u příjezdových cest do Brna a v okolí. Hotel Skalský Dvůr má jako jediný z posuzovaných brožury o hotelu pouze v českém jazyce. Konkurence má tyto brožury na svých recepcích v českém, anglickém i německém jazyce. Hotel Voroněž a Orea Resort Santon spolupracuje s brněnským Rádiem Krokodýl, které pořádá pro své posluchače zajímavé akce a hotely při nich propaguje. Jednou z výhod Hotelu Voroněž je také aktivní účast na cestovním veletrhu na Brněnském výstavišti, kde prezentuje svoje služby a zařizuje cateringovou činnost.

Průzkumem bylo zjištěno, že konkurence investuje do propagace mnohem více finančních prostředků.

#### **6.1.5 Porovnání konkurenční polohy**

Důležité kritérium při výběru místa pořádání konference je poloha hotelu včetně dostupnosti a infrastruktury k hotelu. Hotel Skalský Dvůr a Orea Resort 9 Skal mají podobnou polohu, oba



se nachází na Vysočině v klidném a čistém prostředí. Toto umístění umožňuje ničím nerušený průběh rekreací i firemních akcí. Tyto dva hotely mají horší polohu z pohledu dostupnosti, lze k nim dojet po vedlejších komunikacích druhé třídy a mohou být v zimním období hůře sjízdné, jsou vzdálenější od mezinárodních letišť a krajských měst. Autobusová doprava je velmi omezená a vlaková dostupnost pouze do okolí 10 km od hotelu. Orea Resort Santon se nachází u Brněnské přehrady na kraji města Brna, který díky své poloze nabízí klidné prostředí mimo ruch města a možnosti procházek v přírodě. Má výbornou dostupnost z mezinárodního letiště Brno-Tuřany a umožňuje přímá spojení do centra města. Hotel Skalský Dvůr, Orea Resort 9 skal a Orea Resort Santon mají možnost pořádání firemních teambuildingových činností v okolí hotelu (možnost venkovních aktivit). Orea Hotel Voroněž tuto možnost nemá, nachází se blízko centra a vedle hotelu je Brněnské výstaviště. Poloha v centru může být výhodou i nevýhodou zároveň, záleží na preferencích zákazníka. Velkou předností je výborná dostupnost z letišť, vlakových i autobusových nádraží.

### 6.1.6 Výsledky konkurenční analýzy

Ke shrnutí všech aspektů byla použita bodová stupnice od 1-5, 1 (nejhorší pozice) a 5 (nejlepší). Body byly rozděleny dle zkušeností a poznatků autorky práce a recenzí hostů z ubytovacích portálu viz Příloha C. Dle připravených kritérií byly hodnoceny srovnávané hotely. Zhodnocení výsledků je shrnuto viz Tabulka 8.

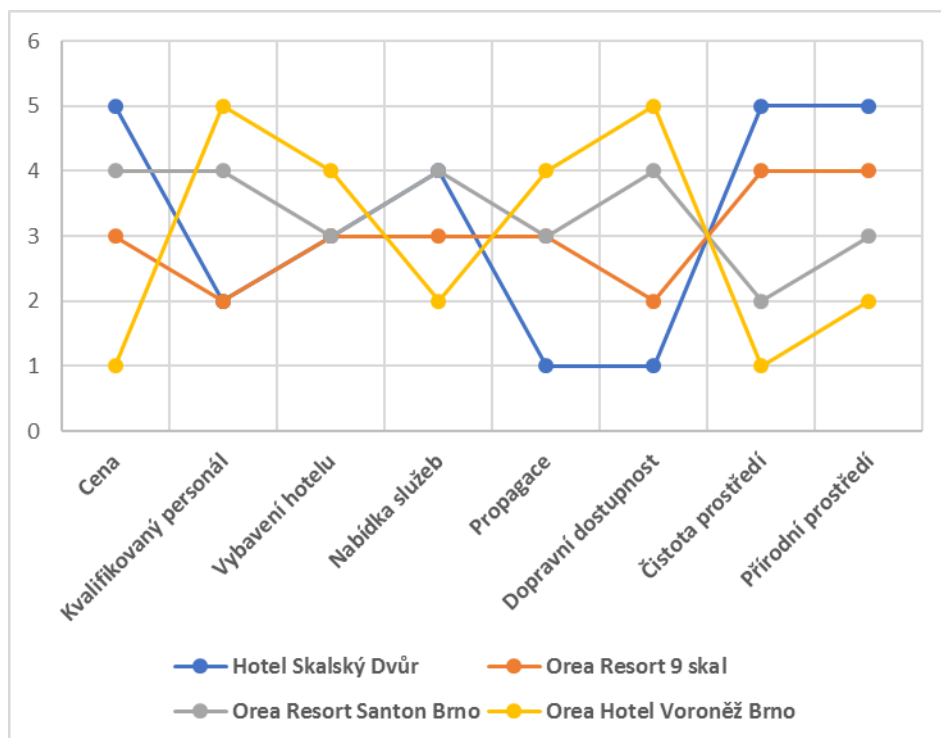
**Tabulka 8:** Hodnocení atributů hotelu s konkurencí

| Kritérium                     | Hotel Skalský Dvůr | Orea Resort 9 skal | Orea Resort Santon Brno | Orea Hotel Voroněž Brno |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Cena</b>                   | 5                  | 3                  | 4                       | 1                       |
| <b>Kvalifikovaný personál</b> | 2                  | 2                  | 4                       | 5                       |
| <b>Vybavení hotelu</b>        | 3                  | 3                  | 3                       | 4                       |
| <b>Nabídka služeb</b>         | 4                  | 3                  | 4                       | 2                       |
| <b>Propagace</b>              | 1                  | 3                  | 3                       | 4                       |
| <b>Dopravní dostupnost</b>    | 1                  | 2                  | 4                       | 5                       |
| <b>Čistota prostředí</b>      | 5                  | 4                  | 2                       | 1                       |
| <b>Přírodní prostředí</b>     | 5                  | 5                  | 3                       | 2                       |
| <b>Celkem:</b>                | <b>26</b>          | <b>25</b>          | <b>27</b>               | <b>24</b>               |

*Zdroj: Vlastní zpracování podle získaných poznatků a recenzí z ubytovacích portálů*

Z tabulky je zřejmé, že největším konkurentem je Orea Resort Santon v Brně. Orea Resort 9 skal je ve srovnání s Hotelem Skalský dvůr velmi podobný konkurent. Za nejméně

významného konkurenta je považován Orea Hotel Voroněž, protože jeho klientela upřednostňuje umístění hotelu v centru města. Obrázek 3 je graf, který shrnuje hodnoty z konkurenční analýzy.



Obrázek 3: Graf - vyhodnocení konkurenční analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.1.7 Konkurenční výhoda

Ředitel hotelu považuje za výhodu vůči své konkurenci pořádání speciálních aktivit či zajištění celé firemní akce na klíč od agentury. Agentura zná velmi dobře prostředí hotelu a dokáže pružně reagovat na veškeré požadavky klienta. Je schopna zajistit různé aktivity od adrenalinových až po relaxační, přesně dle potřeby a povahy organizované akce. Hotel se také zaměřuje na školení a kurzy pro zaměstnance. Personál obsluhy absolvoval kurz zaměřený na kvalitní jamajské rumy, přípravu kávy (baristický kurz) a školení o výrobě piva (včetně školení, jak správně čepovat pivo a pivní speciály). Hotel nabízí tyto služby pro své klienty například ke zpestření večera. Zákazníci mohou ochutnat a zároveň získat informace o jamajských rumech, vychutnat si výbornou kávu nebo správně načepované pivo.

## 6.2 Porterův model pěti sil

V kapitola 6. 1 je určena přímé konkurenci na trhu, hotely zaměřující se na stejný segment. Hotel by však měl počítat i s jinými konkurenčními silami, především nově vstupující firmy do odvětví, vliv dodavatelů a odběratelů a tlak ze strany substitutů.

### Konkurenční rivalita

Největší konkurence je již zmíněná v kapitole 6.1. V okolí vybraného hotelu se nachází několik penzionů, menších hotelů a dalších možností ubytování. Dle statistického úřadu se v okrese Žďár nad Sázavou nachází 49 penzionů, 6 kempů, 17 turistických ubytoven, 4 hotely\*, 2 hotely \*\*, 25 hotelů \*\*\*, 4 hotely \*\*\*\*. Z této statistiky je patrné, že turisté mají ve výběru ubytování široké možnosti. Většina hotelů se zaměřením na kongresové služby je situována poblíž větších měst. Hotely mezi sebou s nabídkou a poskytováním služeb konkurenčně soupeří. Hotely ve městech mají výhodnější polohu z pohledu dostupnosti do hotelu a pro konference to může být určitou výhodou. Hotely se snaží nabízet více doplňkových služeb a stále zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb. Aby se podnik dále rozvíjel a udržel konkurenční pozici nebo ji vylepšil, měl by hotelový management stále sledovat trendy v hotelnictví a celkový vývoj odvětví.

### Rivalita nových konkurentů

Dle autorky by tato možnost mohla nastat, pokud by hotely byly schopny rozšířit své kapacity a mohly pak nabídnout stejně velké prostory jako má Hotel Skalský Dvůr. Tato možnost je pro podniky cenově nákladná a není ji možno realizovat v krátkém časovém období, do budoucna je s ní však potřeba počítat. Z důvodů omezeného počtu hotelů s podobnou nabídkou konferenčních služeb, jsou hotely u klientů v povědomí a drží si určitou pověst a tradici, což je pro ně výhodou. Firmy, které by chtěly nově vstoupit na tento trh by neměly lehkou pozici a musely by přijít se speciálními službami nebo nabídkou, kterou konkurence nenabízí a pro klienta by byla lákavá. Tyto omezení platí převážně u firemního sektoru, který požaduje velké prostory, ale podobné bariéry vstupu jsou i u sektoru B2C. Nově vznikající ubytovací zařízení by měly počítat s legislativními podmínkami, vysokými vstupními investicemi a celkovou kapitálovou náročností v oboru hotelnictví.

### Rivalita vyvolaná zákazníky

Zákazníky hotelu jsou nejčastěji rodiny s dětmi, senioři a firemní zaměstnanci. Díky internetovým technologiím má v současné době klient snadný přístup k informacím. Zákazníci mají díky internetovým srovnávačům možnost porovnat hotely se stejnou nebo podobnou

nabídkou služeb a upřednostnit ten, který pro ně má nejvhodnější nabídku. Z hlediska množství se u B2C segmentu jedná o velice rozdrobený trh na velké množství malých odběratelů. Díky tomu je jejich vyjednávací síla malá. Zákazníci požadují stále vyšší standart poskytovaných služeb a chtějí být „hýčkáni“ nikoli zajišťovat si služby samostatně, zde dochází k využití možnosti zpětné integrace. Roste zájem o zajištění ubytování s částečným či plným stravováním. V čem začíná růst tlak ze strany zákazníků jsou specifické požadavky na formu stravování. Vyplývá to z různých diet, zdravotních omezení zákazníků i módních stravovacích trendů. Tyto požadavky bývají často vyžadovány i od B2B zákazníků, protože i oni chtějí zajistit pro své klienty, zaměstnance, obchodní partnery maximální komfort a tím si sami budovat dobré jméno v jejich povědomí. Kladou se vysoké nároky na sestavení menu, samozřejmostí je uvedení alergenů v jídelníčku a varianta pro vegetariány (případně vegany). Firmy, stejně jako jednotlivci, rády využívají ucelené nabídky služeb, můžou se pak plně soustředit na efektivnost programu a tím maximálního dosažení cílů akce.

Konečné rozhodnutí zákazníka ovlivňuje celková cena, recenze, ale i nabídka akčních balíčků, doplňkových služeb, ochota a flexibilita personálu nebo dobře zpracovaná propagace.

### **Rivalita substitutů**

Mezi substituty lze zařadit mnoho firem z různých odvětví. Zákazníci hledají levnější varianty ubytování, stravování či doplňkových služeb. Na výběr mají z cenově výhodnějších ubytovacích zařízení jako jsou penziony, apartmány nebo ubytovny. Mezi oblíbené ubytovací možnosti v současnosti patří ubytování v soukromí, kde pronajímatelé nabízí volný pokoj, část nebo celý dům či chatu. Substitutem hotelové restaurace mohou být samotné restaurace, kavárny, jídelny či hostinská zařízení. Jedná se o levnější formu stravování než v hotelové restauraci a mohou být specializované na jiné druhy kuchyně např. italská restaurace a podobně. Prostory pro firmy lze nahradit kongresovými a společenskými centry, které se nachází ve většině větších míst. Tato centra se zaměřují pouze na kongresy a firemní akce. Doplňkové služby hotelu Skalský Dvůr jako je bazén, tenisové kurty atd. lze nahradit městskými lázněmi v Novém Městě na Moravě, či sportovním zařízením v Bystřici nad Perštejnem. Tyto substituty mohou ovlivnit hotelové hosty, kteří dají přednost jejich službám před nabídkou Hotelem Skalský Dvůr, a proto je s nimi potřeba počítat.

### **Rivalita vyvolaná dodavateli**

Hotel Skalský dvůr nemá dodavatele s exkluzivními výrobky, nejedná se o monopoly, které by si mohly stanovit vlastní podmínky prodeje. V případě nespokojenosti může hotel zvolit jiného dodavatele, protože takovýchto dodavatelů je mnoho a nemají velkou vyjednávací sílu. Hotel podporuje místní podnikatele. Z místní farmy Eden odebírá jablečný mošt, drobné

zákusky od místní cukrářky a další potraviny z okolních farem. Pokud by přišli tito dodavatelé s neakceptovatelnými cenami či podmínkami může je hotel poměrně snadno nahradit jinými, jelikož se nejedná o exkluzivní produkty. Ve stravovacích službách existuje mnoho lehce zaměnitelných substitučních výrobků. Dodavatelé čistících prostředků, kancelářských potřeb apod. hotel nakupuje ve velkoobchodech nebo maloobchodech, kdy při nevyhovujících podmínkách může snadno dodavatele změnit. Nehrozí ani riziko, že by dodavatelé měli snahu dopředeně integrovat a začít nabízet své produkty přímo hotelovým hostům.

## 7 SWOT ANALÝZA

V kapitole jsou shrnuty silné a slabé stránky, které za pomoci předchozích analýz specifikovala. Níže byly popsány příležitosti a hrozby, které podniku do budoucna mohou nastat. Tato analýza slouží k návrhu strategie pro rozvoj podniku.

### **Silné stránky (S)**

- Atraktivní lokalita, čistota životního prostředí
- Zrekonstruované vybavení hotelu (moderní recepce, hotelové pokoje, letní terasa)
- Kapacita konferenčních prostorů pro pořádání akcí (kongresy, školení, svatby)
- Dlouholetá tradice
- Nabídka wellness služeb, sportovní vyžití (Tenisové kurty)
- Dostatečné parkovací kapacity
- Výhodnější ceny za poskytované služby
- Snaha managementu o pozvednutí úrovně celého zařízení
- Komplexnost nabízených služeb (zajištění doprovodných programů, regionální speciality, atd.)

### **Slabé stránky (W)**

- Lidské zdroje - personál nedisponuje dostatečnou znalostí cizích jazyků
- Infrastruktura - špatná autobusová dostupnost a úplná absence vlakové dopravy
- Absence vyhrazených prostorů pro kuřáky
- Potřeba dalších rekonstrukcí – vnější omítka a další
- Nepřehledné webové stránky a pouze v českém jazyce
- Malá propagace podniku

### **Příležitosti (O)**

- Konání významných sportovních akcí (biathlon, horská kola, klasické lyžování, cyklistické závody)
- Aktivní propagace na ubytovacích portálech
- Navázání spolupráce s cestovními agenturami
- Účast na cestovních veletrzích

### **Hrozby (T)**

- Konkurence v odvětví
- Ztráta zahraniční klientely
- Měnící se preference zákazníků a nově vznikající substituční možnosti
- Odliv kvalifikovaných zaměstnanců

## **Strategické možnosti**

Dle SWOT analýzy byly sestaveny strategie SO, ST, WO a WT.

### **Strategie SO – Maximální využití silných stránek a příležitosti**

**SO-1** Hotel by měl dostatečně dopředu sledovat konání významných sportovních akcí a aktivně reagovat propagací svých služeb. Využít i možnost zviditelnit se pomocí sponzoringu těchto akcí. Uvedením sponzorů na sportovních webech, stránkách konkrétní akce by se hotel dostal potenciálním zákazníkům do povědomí a přilákal tak více klientů (pořadatelé akce, zákazníci, fanoušky).

### **ST - Maximální využití silných stránek při minimalizaci hrozeb**

**ST-1** Zmírnění fluktuace a udržení kvalifikovaných zaměstnanců může podnik ovlivnit poskytováním různých zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity by byly nabízeny především pokud by podnik nedokázal navýšit mzdu. Možnými benefity je např. příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, stravenky, slevy na služby hotelu i pro rodinné příslušníky, nabídka vzdělávacích a jazykových kurzů a další.

**ST-2** Silnou stránkou podniku je komplexní nabídka služeb, ale hrozbou podniku je konkurence. Proto je důležité, aby podnik stále sledoval nové trendy v odvětví a nabízel nové služby vůči konkurenci.

### **WO - Maximální využití příležitostí a minimalizace slabých stránek**

**WO-1** Propagaci hotelu by mohla prospět účast na veletrzích pro cestovní ruch a hotelnictví. Možností je prezentovat své služby na cestovních veletrzích, které se konají na výstavišti v Brně, Praze, Ostravě a Hradci Králové. Na těchto veletrzích se zájemcům o turistiku předávají informace o hotelu, nabízených službách, aktivitách v okolí. Samozřejmostí jsou přehledné informační letáčky ve více jazycích, vizitky, brožurky a podobné propagační materiály.

**WO-2** Zaměření se na zlepšení propagace pomocí ubytovacích portálů. Na těchto portálech je nutná pravidelná aktualizace a správná volba a nastavení klíčových slov, podle kterých klient na portálech nejčastěji vyhledává. Klíčovými slovy mohou být např. Kongresový hotel, klidná příroda, rodiny s dětmi, odpočinek, relax – wellness služby apod.

**WO-3** Další příležitostí je navázání spolupráce s cestovními agenturami, které by minimalizovaly špatnou infrastrukturu a malou propagaci hotelu. Současný trend v cestování jsou poznávací zájezdy a hotel by mohl nabídnout pro tyto účely ubytování a stravování.

### **WT - Minimalizace slabých stránek a hrozeb**

**WT-1** Hotel se potýká s nedostatečnou infrastrukturou. Je zde úplná absence vlakové dopravy a nevyhovující autobusová doprava. Tento problém by se dal vyřešit spoluprací

s místními dopravci, kteří mohou zajistit autobusovou dopravu či pronájem menších dodávek. Jednorázové sjednání kyvadlové dopravy pro konkrétní akce by eliminoval problémy firmám se zajištěním dopravy klientů na místo pořádání akce a hotel by tím minimalizoval svoji slabou stránku.

**WT-2** Ztráta zahraniční klientely souvisí s nekvalifikovaným personálem, který nedisponuje dostatečnými jazykovými znalostmi. Hotel může využívat outsourcingové služby, který by pomohly při pořádání firemních akcí se zahraniční klientelou. Podnik by sjednal společnost, která by zařizovala cateringové služby s hosteskami a obsluhou hovořící požadovaným cizím jazykem. Firma by tímto byla schopná nabídnout personál, který disponuje jazykovými a profesionálními znalostmi v oboru.

**WT-3** S neudržením zahraniční klientely souvisí i celková propagace hotelu, která je pouze v českém jazyce, ať už se jedná o letáčky na hotelové recepci nebo webové stránky. Hotel by měl oslovit specializovanou grafickou službu pro tvorbu prezentačních tiskovin a tvorbu webových stránek. Vícejazyčné brožury a webové stránky, včetně pravidelných aktualizací jsou dnes nutností.

Na základě výsledků analýz se za nejdůležitější strategické kombinace jeví WO a SO strategie. Tyto strategie se zaměřují na další rozvoj podniku. Zabývají se propagací hotelu a navázání nových spoluprací, které jsou důležitá pro zlepšení image hotelu, udržení současných a získání nových klientů.



## 8 NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU

V předchozí kapitole byly shrnuty výsledky konkurenční analýzy, Porterova modelu pěti sil a rozbor marketingového mixu do SWOT analýzy, podle které je navržena strategie a doporučení pro podnik. Tato kapitola je zaměřená na jednu z nejslabších stránek podniku a tou je propagace. Komunikace je jedním z nejdůležitějších nástrojů při práci se zákazníky. Hotel nemá vhodně nastavený komunikační mix, z tohoto důvodu byl navržen a je jako jeden z dalších návrhů strategie. Navrhovaný komunikační mix by měl udržet stálé klienty a zároveň přiláká ty potencionální a nové.

### 8.1 Reklama

K šíření reklamního sdělení hotelu doporučuji, aby využíval média jak tisková, tak elektronická. Inzerce v místních tiskovinách s prezentací nabízených služeb. K rozšíření i mimo region by mohla přispět inzerce v odborných časopisech, buď v oboru hotelnictví, cestovního ruchu nebo zaměřujících se na podnikatele a firmy. Za zvážení by stála spolupráce s vydavatelstvím ekonomického časopisu Forbes nebo Food Service zaměřujícího se na gastronomii a hotelnictví. Propagace v časopisech by mohla být formou inzerce s nabídkou hotelu, článek o hotelu nebo rozhovor s ředitelem hotelu o současném stavu a plánech do budoucna. Další možností může být navázání spolupráce s rádií (Rádio Krokodýl Brno, Hitrádio Vysočina či Rádio Impuls), kde by byl prezentován krátký spot se základními informacemi o hotelu.

Webové stránky mají velké nedostatky, proto pro zlepšení navrhuji spolupráci s externí firmou, která by stránky profesionálně spravovala. Součástí by mohl být i vhodný design, aby stránky byly moderní, přehledné a umožnily by přepínání do cizích jazyků (anglický, německý a ruský jazyk). Vícejazyčná prezentace je nezbytná pro udržení současné zahraniční klientely a přilákání nové. Na webové stránky by mohli pravidelně dávat aktuální informace (dostupnost hotelu, soutěže, otevírací doba, plánované události, aktuální fotografie apod.). Samozřejmostí je záložka s recenzemi zařízení, s pravidelnou odezvou a reakcí na připomínky. Hotel má na stránkách virtuální prohlídku hotelu, která zákazníkovi pomůže získat lepší představu o prostorech. Bohužel tyto virtuální prohlídky nejsou aktuální a nezohledňují tam provedené rekonstrukce a modernizace zařízení. Aktuální informace by se měly vkládat i na, dnes hojně využívané, sociální sítě, včetně využívání placených reklamních služeb.

Aktivní prezentace na ubytovacích portálech je jednou z velkých příležitostí pro hotel. Hotel své služby nabízí na portálech [www.booking.com](http://www.booking.com) a [www.tripadvisor.cz](http://www.tripadvisor.cz) a mohl by navázat

spolupráci i s dalšími internetovými portály na ubytování. Aby byla prezentace na portálech efektivní, měli by být informace na nich pravidelně aktualizované. Správné zvolení klíčových slov pro vyhledávání může významně ovlivnit četnost poptávek pro nabízené služby.

Další možností je spolupráce například s lázněmi v Novém Městě na Moravě, včetně umístění plakátů s fotkami hotelu a pár základními informacemi v prostorách lázní.

## **8.2 Podpora prodeje**

Podporu prodeje lze rozdělit na podporu uvnitř hotelu, nebo mimo něj. Uvnitř hotelu by forma podpory mohla být v podobě reklamních předmětů (propisky, klíčenky, tašky s logem), včetně letáčků a brožur alespoň ve dvou jazycích.

Hotel navštěvují opakovaně stejné firmy či rekreanti a pro tyto klienty hotel nabízí speciální nabídky ve formě různých slev, akčních balíčků apod. Pro hotel jsou důležití i noví hosté, a proto i pro ně je vhodné připravit různé přivítací akce, balíčky, služby. Může to být například uvítací koktejl, drink nebo malá pozornost na pokoji (dekorace v podobě labutě či košíku vytvořených z ručníků nebo čokoláda s logem hotelu). Pozorností by mohlo být, pokud host, který má narozeniny v den pobytu by dostal malý dárek od hotelu v podobě nealkoholického nebo alkoholického sektu.

Pro zákazníky by mohli vytvořit různé soutěže, kvízy. Sdílením na sociálních sítích, tím rozšířením do povědomí potencionálním zákazníkům, by mohli vyhrát různé hodnotné ceny – slevy na pobyty, poukazy na večeri, reklamní předměty a další.

## **8.3 Publicita**

Hotel se nachází v prostředí, ve kterém se pravidelně konají kulturní a sportovní akce a tím se nabízí možnost sponzorství. Zapojení se do konání těchto akcí může hotelu zajistit dobré jméno a zviditelnění se u široké veřejnosti. Hotel by mohl zajišťovat při těchto akcích cateringové služby. Další možností sponzorství by byl finanční příspěvek na konání akce.

Hotel by mohl pořádat tematicky a originálně zaměřené akce. Akce by mohly být pro širokou veřejnost, dodavatele, média nebo partnery hotelu. Vyhledávané jsou nyní večírky s dobovou tematikou, v duchu různých výročí apod. Možností by mohlo být i uspořádání letního kina nebo letních grilování pro širokou veřejnost. Lidé by se tak seznámili s prostory hotelu a mohli zvážit využití služeb pro další soukromé nebo firemní akce.

Je důležité dodavatelům, sponzorům i smluveným partnerům projevit vděčnost za jejich spolupráci. Může to být formou drobných reklamních předmětů nebo nabídkou slevy na uspořádání firemního večírku či školení nebo slevy na pobyty.

Human relations se zaměřuje na vlastní pracovníky s cílem vytvořit dobré pracovní podmínky. Aby byl hotel schopný najít kvalifikované pracovníky nebo udržet stávající by mohl zajišťovat pro zaměstnance jazykové kurzy nebo dodatečné vzdělávací školení. Vzdělávání zaměstnanců je chápáno současně jako benefit, jak pro zaměstnance, tak i pro samotný hotel. Hotel může rovněž nabídnout ubytování pro zaměstnance, stravování a další benefity.

## **8.4 Přímý marketing**

Přímý marketing je využíván v hotelu při komunikaci s klienty. Recepční hotelu nejčastěji odpovídá na dotazy pomocí e-mailu, zasílá cenové kalkulace a odpovědi na poptávky (viz Příloha A). Podnik by mohl za pomoci newsletteru automaticky zasílat aktuální informace, novinky či PF přání hostům, kteří hotel již navštívili nebo se přihlásili k odběru aktualit přes webové stránky nebo na sociálních sítích. Klienti by tak měli stálý přehled o akčních balíčcích, speciálních menu, akcích, soutěžích a slevách, případných změnách otvírací doby apod. Pro zjištění spokojenosti zákazníků hotelu by mohl být vytvořen dotazník, který by byl k vyplnění v prostorách hotelu, nebo by byl hostům odeslán prostřednictvím e-mailu po skončení jejich pobytu.

## **8.5 Osobní prodej**

Tento druh propagace hotel Skalský Dvůr vůbec nevyužívá jako komunikaci se zákazníkem. Provedená SWOT analýza ukazuje, že účast na veletrzích a tím přímá nabídka služeb by pro hotel mohlo být přínosná. Autorka proto navrhuje, aby hotel zvážil účast na veletrzích a výstavách zaměřených na cestovní ruch a hotelnictví. Doporučením může být Regiontour v Brně nebo Holiday World v Praze. Jsou to mezinárodní veletrhy průmyslu cestovního ruchu zaměřující se na rozvoj cestovního ruchu ve střední Evropě. Dále se konají menší veletrhy zaměřené na cestovní ruch v Hradci Králové, Ostravě nebo Bratislavě. Hotel by se těchto veletrhů mohl aktivně účastnit a prezentovat zde své služby. Během těchto veletrhů by měl hotel možnost navázat obchodní kontakty s novými zákazníky, dodavatelskými i odběratelskými firmami nebo by mohla vzniknout výhodná spolupráce s cestovními agenturami.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současnou situaci Hotelu Skalský Dvůr a navrhnout novou marketingovou strategii pro rozvoj podniku.

Pro vybraný hotel byla provedena segmentace trhu, která určila, že hotel považuje za primární segment rekreační pobyty, tedy rodiny s dětmi nebo seniory. Sekundárně se podnik zaměřuje na B2B trh, tj. pořádání firemních akcí. Za terciální segment jsou považováni zákazníci, kteří využívají prostory hotelu pro uspořádání rodinných oslav pouze jednorázově, nebo příležitostně. Dle segmentace a zaměření na primární a sekundární segment byl sestaven marketingový mix, který ukázal jako slabou stránku hotelu především nedostatečnou propagaci. Bylo zjištěno, že vybraná společnost nevyužívá dostatečně všechny nástroje komunikačního mixu.

Současně byla analyzována přímá konkurence pomocí vybraných kritérií na základě recenzí z ubytovacích portálu a osobních zkušeností a poznatků autorky. Byl využit Porterův model pěti sil poukazující na vlivy konkurence, dodavatelů, odběratelů a substitutů.

Za pomoci předchozích analýz byly vyhodnoceny silné a slabé stránky podniku a zároveň příležitosti a hrozby. Na základě SWOT analýzy byly navrženy strategie, které by měly vést k vyšší obsazenosti hotelu, zlepšení marketingové propagace a tím i vyššímu zisku. Za nejvhodnější kombinaci strategií byly vybrány strategie WO a SO.

V poslední části práce byl zpracován komunikační mix, na základě, kterého by se měla zlepšit celková komunikace hotelu. Byly rozpracovány všechny nástroje a pro každého doporučeny návrhy pro další rozvoj. Hlavním doporučením je kompletní úprava webové stránky včetně možnosti zobrazení i v cizím jazyce a její pravidelná a profesionální aktualizace. Dalším návrhem je navázání spolupráce s tiskem, rádiem či sponzorství kulturních a sportovních akcí v okolí. Velkým přínosem by mohlo být zajištění jazykových a odborných vzdělávacích kurzů pro současné i nové zaměstnance. Aktivní účast na veletrzích s cestovní tematikou by mohla přivést nové zákazníky, navázat nové kontakty i spolupráce. Současný vzhled a stav budovy hotelu příliš nekoresponduje s rázem krajiny ani se současnými moderními trendy stavebnictví. Navázání spolupráce se stavebním architektem by mohlo pomoci najít možná řešení současného stavu a přinést náměty na renovaci a modernizaci vzhledu hotelu a tím zvýšení atraktivnosti pro klienty. Bylo doporučeno, aby hotel maximálně využíval svoji největší výhodu, a tou je jeho poloha, okolní příroda a zdravé ovzduší, tj. prostředí, které je v současnosti klienty (jednotlivci i firmami) stále častěji vyhledáváno.

Všechna doporučení se snažila autorka navrhnout efektivně tak, aby se povědomí o hotelu rozšířilo i pro zahraniční klientelu. Všechny navrhované změny by mohly posílit a zlepšit vztah mezi zákazníkem a hotelem. V bakalářské práci byly provedeny analýzy současné situace podniku a navržena doporučení pro hotel, byl tedy splněn cíl práce, který si autorka stanovila.

Ředitel hotelu byl seznámen s návrhy a vyhodnocením analýz a shledává je přínosnými. Návrhy autorky práce do budoucna zváží a pokusí se je implementovat do plánů modernizace a stálého rozvoje hotelu.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Analýza konkurence, 2019. *Hotelové novinky* [online]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <http://www.hotely-hotelum.cz/analyza-konkurence/>
- [2] Analýza pěti sil 5F, 2016. *Sociální síť pro business* [online]. [cit. 2019-04-08]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- [3] B2B marketingové komunikace a hlavní rozdíly vůči B2C, *B2B monitor* [online]. B-Inside [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://www.b2bmonitor.cz/b2b-marketing/b2b-marketingova-komunikace/>
- [4] BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
- [5] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
- [6] FORET, Miroslav, 2008. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6.
- [7] GOELDNER, Charles R. a J. R. Brent RITCHIE, 2014. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-251-2595-3.
- [8] Hotel Skalský dvůr, 2014. *Hotel Skalský Dvůr na Vysočině, Kongresový hotel: Firemní akce a konference na Vysočině* [online]. Lísek: INIZIO.CZ [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <https://www.skalskydvur.cz/firemni-akce/firemni-akce-konference.html>
- [9] Hotel Skalský Dvůr, 2019. *Booking.com* [online]. Booking Holdings In [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/skalsky-dvur-bystrice-nad-pernstejnem>
- [10] Hotel Skalský Dvůr, 2019. *TripAdvisor* [online]. TripAdvisor [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: [https://www.tripadvisor.cz/Hotel\\_Review-g3954783-d3954784-Reviews-Hotel\\_Skalsky\\_dvur](https://www.tripadvisor.cz/Hotel_Review-g3954783-d3954784-Reviews-Hotel_Skalsky_dvur)
- [11] Interní materiály společnosti
- [12] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

- [13] JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2000. *Marketing služeb*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-716-9995-0.
- [14] KANTOROVÁ, Kateřina, 2014. *Marketing I*. Pardubice. Distanční opora. Univerzita Pardubice.
- [15] KIRÁĽOVÁ, Alžbeta, 2006. *Marketing hotelových služeb: [předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností]*. Vyd. 2. Praha: Ekopress. ISBN 80-869-2905-1.
- [16] Konkurenční výhoda, 2016. *Sociální síť pro business* [online]. [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurencni-vyhoda-competitive-advantage>
- [17] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [18] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [19] KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [20] KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2011. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3868-0.
- [21] LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1994-0.
- [22] MAJARO, Simon, 1996. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9297-2.
- [23] MATEIDES, Alexander a Jaroslav ĎAĎO, 2000. *Spokojnosť zákazníka a metódy jej merania 2*. Bratislava: Epos. ISBN 80-8057-224-0
- [24] MORRISON, Alastair M., 1995. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0590-2.

- [25] PKS holding, a.s., 2015. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Výpis z obchodního rejstříku* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2019-01-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=575654&typ=PLATNY>
- [26] RYGLOVÁ, Kateřina, 2009. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Vyd. 3., rozš. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-028-6.
- [27] RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4039-3.
- [28] SPÁČIL, Aleš, 2003. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0514-1.
- [29] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. ISBN 80-86898-48-2.
- [30] SWOT Analýza, 2012. In: *Síť poradců - praktických odborníků - Vlastní cesta* [online]. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- [31] URBÁNEK, Tomáš, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.
- [32] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.



## **PŘÍLOHY**

|   |    |
|---|----|
| <b>Příloha A:</b> Cenová nabídka hotelu .....                 | 66 |
| <b>Příloha B:</b> Jídelní lístek.....                         | 68 |
| <b>Příloha C:</b> Příklad recenzí z ubytovacích portálů ..... | 69 |

## Příloha A: Cenová nabídka hotelu

### Cenová nabídka :

#### UBYTOVÁNÍ

jednolůžkový pokoj – 950,- Kč/noc

cena lůžka – ve dvoulůžkovém pokoji, rodinném pokoji – 720,- Kč/noc  
/cena včetně snídaně /

cena je platná při ubytování 100 a více osob na 6 a více nocí

při menším počtu – příplatek 50,- Kč/ osoba/ noc

při kratší době – příplatek 50,- Kč/osoba / noc

pultové ceny – jednolůžkový pokoj 1 250,-Kč, dvoulůžkový 1 900,-Kč, rodinný 3 200,-Kč)

#### PRONÁJEM

konferenční sál – 120 osob – 3000,- Kč za prvních 5 hodin + 400,- Kč za každou  
další započatou hodinu

( je vybavený plátnem, flip chartem, papíry, fixy, ozvučením)

poskytneme paušál - 2 000,- Kč/den

prostory pro postery – učebna, zimní zahrada - zdarma

dataprojektor – 1 500,- Kč /den – můžete si přivést vlastní

#### STRAVOVÁNÍ

oběd: možnost výběru ze 3 menu při příjezdu nebo jednotné menu (polévka, hlavní  
chod – 180,- Kč)

formou bufetu – 300,- Kč/ osoba

večeře: možnost výběru ze 3 menu nebo jednotné menu ( předkrm, hlavní chod –  
180,- Kč)

formou bufetu – 300,- Kč/ osoba

#### OBČERSTVENÍ

Coffeebreak I. – káva, minerálka, ovoce, chlebiček nebo moučník – 110,- Kč/ osoba

Coffeebreak II. – káva, minerálka, chlebiček nebo moučník – 90,- Kč/ osoba

Coffeebreak III. – káva, džbány s vodou a citronem, moučník – 70,- Kč/ osoba

Návrh konkrétního menu zašleme na základě závazné objednávky.

#### OSTATNÍ SLUŽBY

- parkoviště hlídáno kamerovým systémem – zdarma
- v celém hotelu připojení na WIFI- zdarma
- v hotelu je krytý bazén – zdarma

- 2x stolní tenis, 2x kulečnick, 2x el. šipky, stolní fotbal, sauna – za poplatek
- stolní fotbal pro 8 osob – za poplatek

Využijte naši speciální nabídku:

- degustace rumů – 2 000,- + skutečná konzumace
- degustace kávy – zašleme na vyžádání

Při objednávce předem – zajistíme služby masérů, hudební produkce.

Spolupracujeme s agenturou, která pro Vás připraví program na míru –  
Agency - tel. 585 438 092.

- degustace vín – jedná se o 7 vzorků vína – cena 25 000,- Kč

- ukázka výroby pralinek 20 000,- - zahrnuje výrobu 3 druhů plněných pralinek + jejich ochutnávku

- 4 hodinový pronájem od agentury: Simulátor lyžování, Airhockey, Laserová střelnice, v ceně je instalace, deinstalace, pojištění a obsluha - 49 980,- Kč.

- na večer můžeme zajistit kasino + autodráhu + atd. – cena – cena od agentury – zpracují návrh

- v blízkosti cca 10 km se nachází horácká vesnička EDEN ( mají vlastní minipivovar, dala by se zařadit exkurze spojená s ochutnávku)

Dále nabízíme 2 tenisové kurty, volejbalový a nohejbalový kurt.

*Zdroj: Interní materiály společnosti*



## Jídelní lístek

### Předkrm

50g Zauzená kachní prsa s dýňovým chutney a opečeným toastem ..... 70,- Kč

### Polévka

dle denní nabídky ..... 45,- Kč

### Hlavní jídla

200g Hovězí rump steak s bramborami grenaille pečenými ve slupce ..... 230,- Kč  
Výběr omáček:

- pepřová
- hřebíková
- portská

400g Pečená hovězí žebra na medu s bramborovým pyré ..... 195,- Kč

200g Vepřová panenka s kapustičkou na špeku, omáčka s uzenou paprikou, opékané brambory ..... 195,- Kč

220g Vepřová kotleta s kroupovým rizotem v jablečném cideru ..... 185,- Kč

200g Grilovaný kuřecí supreme podávaný na teplém salátu z restované zeleniny s bramborem, kuřecí demi-glasé s bylinkami ..... 170,- Kč

400g Pomalu pečená kachna se zelím a opečenými bramborovými noky ..... 185,- Kč

150g Smažený kuřecí řízek se šťouchanými bramborami ..... 150,- Kč

150g Filety ze pstruha duhového s čočkou beluga a citrónovou omáčkou ..... 190,- Kč

250g Gratinovaná brokolice se smetanovo-sýrovou omáčkou a bramborem ..... 105,- Kč

250g Kroupový salát s jarní cibulkou a hovězím uzeným jazykem ..... 105,- Kč

### K pivu

300g Domácí bramborové hranolky s tatarkou ..... 75,- Kč

80g Směs nakládaných sýrů v bylinkách s pečivem ..... 65,- Kč

1 ks Domácí utopenec s kysaným zelím a pečivem ..... 60,- Kč

200g Tatarský biftek z květové špičky s 6 topinkami ..... 220,- Kč

### Dezert

Palačinka se zavařeninou a šlehačkou ..... 70,- Kč

Tvarohovo-jablečná žemlovka, ovocná omáčka ..... 75,- Kč

[www.skalskydvur.cz](http://www.skalskydvur.cz)

Hotel Skalský dvůr  
Lísek 52  
Bystřice nad Pernštejnem

Mobil: +420 606 725 502  
Tel: +420 566 591 511  
E-mail: [info@skalskydvur.cz](mailto:info@skalskydvur.cz)

Provozovatel: PKS holding a.s.  
Bmánská 126/38, Žďár nad Sáz.  
IČ: 65276493, DIČ: CZ65276493

Informace o přítomnosti alergenů Vám ráda poskytne obsluha.

Zdroj: [www.skalskydvur.cz](http://www.skalskydvur.cz)

## Příloha C: Příklad recenzí z ubytovacích portálů



### Komunistický průměrný hotel

„Byli jsme zde na firemní akci - hotel je jak návrat do osmdesátých let - vše původní a řádně opotřebované. Pokoje čisté a celkem pohodlné. Koupelna malá, sprcha s šíleným tlakem vody. Služby a jídlo průměr - první večeře byla velmi překořeněná a celý talíř posypaný nějakým nesmyslným kořením. Slečna servírka, která přinesla desert nevěděla co to je a odpověděla, že jen odnáší věci! WiFi síť po příjezdu více hostů naprosto zkolabovala a celý den nefungovala. Recepční a jeden číšník byli velmi protivní a vlezlí.“

[Méně informací](#) ▲

**Datum pobytu:** květen 2018

*Zdroj: www.tripadvisor.cz*



### Dovolená na Vysočině

„Jezdím do Hotelu Skalský dvůr 23 let a vždy jsem byla maximálně spokojena. Nádherné prostředí a hotel poskytující kvalitní služby a skvělé ubytování. Pokud si někdo chce odpočinout a načerpat síly, doporučuji. Skvělá destinace jak pro rodiny s malými dětmi, tak pro všechny ostatní. Hotel a okolí nabízí vše, co si lze přát, pokud si přejete klid a pohodu. Zvláště pak děkujeme personálu za vlídnost a vstřícnost a zejména vyzdvihují přístup paní Kateřiny Lánské, která představuje prototyp vynikající profesionálně zdatné vedoucí obsluhy s osobním přístupem ke každému hostu hotelu či restaurace a baru.“

JUDr. Irena Schejbalová“

[Méně informací](#) ▲

**Datum pobytu:** červenec 2018

*Zdroj: www.tripadvisor.cz*



### Firemní školení

„Nikdo z kolegů, ani já, z místní opěvované kuchyně nadšený nebyl.. Hotel zaseknutý v minulém režimu. Náročný host uspokojeny nejspíš nebude. Personál v pořádku, chápu, že není jednoduché obsloužit najednou 100 lidí.“

[Méně informací](#) ▲

**Datum pobytu:** březen 2019

*Zdroj: www.tripadvisor.cz*



**Iveta**

Česká republika

10

★ **Nejužitečnější hodnocení** · Hodnocení napsáno: 17. ledna 2019

### Naprosto výjimečné

😊 · Ačkoliv vzhledem zvenčí mnoho lidí asi tento hotel nenadchne, zařízením, vstřícností, ochotou personálu a hlavně fantastickou kuchyní předčí mnohá očekávání. Vzdáleností leží hotel mezi Novým Městem na Moravě a Bystřicí pod Pernštejnem, takže všude kousek. Měli jsme s sebou 2 malé pejsky, v okolí hotelu i přes hodně sněhu je kam s nimi jít. Nevyužili jsme sice bazén ale snad to stihneme někdy v budoucnu.

Termínem pobytu byl prosinec 2018

*Zdroj: www.booking.com*