



# Marketingová strategie ubytovacího zařízení

## Bakalářská práce

*Studijní program:* B6208 – Ekonomika a management  
*Studijní obor:* 6208R175 – Ekonomika a management služeb - Cestovní ruch  
*Autor práce:* **Vendula Kobrová**  
*Vedoucí práce:* Ing. Jitka Burešová, Ph.D.





## **Zadání bakalářské práce** (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

*Jméno a příjmení:* **Vendula Kobrová**  
*Osobní číslo:* **E16000117**  
*Studijní program:* **B6208 Ekonomika a management**  
*Studijní obor:* **B6208R175 – Ekonomika a management služeb – Cestovní ruch**  
*Zadávací katedra:* **katedra marketingu a obchodu**  
*Vedoucí práce:* **Ing. Jitka Burešová, Ph.D.**  
*Konzultant práce:* **Miroslav Souček, ředitel**  
**Clarion Grandhotel Zlatý Lev**

*Název práce:* **Marketingová strategie ubytovacího zařízení**

### **Zásady pro vypracování:**

1. Stanovení cílů práce.
2. Teoretická východiska marketingové strategie.
3. Představení podniku a jeho současné situace.
4. Analýza marketingové strategie podniku.
5. Vlastní návrhy řešení a formulace závěrů.

*Seznam odborné literatury:*

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JANOUGH, Viktor. 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.
- JOBBER, David. 2014. *Principles and Practise of Marketing*. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw Hill Companies, Inc. ISBN 0-07-710708-X.
- KIRALOVÁ, Alžběta. 2006. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-05-1.
- PORTER, Michael. 2008. *On Competition*. Boston: Harvard Business School. ISBN 978-1-4221-2696-7.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>
- RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. 2011. *Cestovní ruch: podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4039-3.

|                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| Rozsah práce:          | min. 30 normostran     |
| Forma zpracování:      | tištěná / elektronická |
| Datum zadání práce:    | 1. října 2018          |
| Datum odevzdání práce: | 31. srpna 2020         |

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan Ekonomické fakulty



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

16. 4. 2019

Vendula Kobrová

## **Poděkování**

Děkuji paní Ing. Jitce Burešové, Ph.D. za její cenné rady, vstřícnost a odbornou pomoc při psaní této bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala vedení hotelu Clarion Grandhotel Zlatý Lev za umožnění zpracovat bakalářskou práci a za poskytnutí interních materiálů, díky nimž jsem tuto práci mohla napsat.

## **Anotace**

Hlavním předmětem této bakalářské práce „Marketingová strategie ubytovacího zařízení“ je analýza současné situace hotelu Clarion Grandhotel Zlatý Lev. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá teoretickým vymezením pojmů souvisejících s marketingovou strategií a druhá část se soustředí konkrétně na problematiku marketingové strategie v hotelu Clarion Grandhotel Zlatý Lev. Pro celkové zhodnocení je využita SWOT analýza, která je následně vyhodnocena prostřednictvím párového srovnávání. Závěr je věnován vlastním návrhům řešení, které směřují k celkovému zlepšení marketingové strategie a zvýšení návštěvnosti tohoto hotelu. Cílem této bakalářské práce je vyhodnotit marketingovou strategii hotelu, zjistit jeho silné/slabé stránky, příležitosti/hrozby a doporučit opatření pro zlepšení jeho aktuální situace.

## **Klíčová slova**

Clarion Grandhotel Zlatý Lev, kvalita, marketingové prostředí, marketingová strategie, strategie, SWOT analýza, ubytovací zařízení

## **Annotation**

Marketing strategy of accommodation facility

The main subject of this bachelor thesis „Marketing strategy of accommodation facility“ is analysis of current situation of hotel Clarion Grandhotel Zlatý Lev. The bachelor thesis is divided into two parts. The first part deals with the theoretical definition of terms related to marketing strategy and the second part focuses on the marketing strategy in the Clarion Grandhotel Zlatý Lev. For the overall evaluation is used SWOT analysis, which is evaluated by pairwise comparison. At the end of the bachelor thesis the author proposes solutions and possibilities, which are aimed at the overall improvement of the marketing strategy and the increase in the attendance of this hotel. The aim of this bachelor thesis is to evaluate the hotel marketing strategy, find out the strengths/weaknesses, opportunities/threats and recommend measures to improve the current situation.

## **Key Words**

Clarion Grandhotel Zlatý Lev, quality, marketing environment, marketing strategy, strategy, SWOT analysis, accommodation facility

# Obsah

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| Seznam obrázků .....                               | 10        |
| Seznam tabulek.....                                | 11        |
| Úvod .....                                         | 12        |
| <b>1. Obecná definice marketingu .....</b>         | <b>13</b> |
| <b>2. Podstata marketingu služeb hotelu .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>3. Marketingové strategické plánování .....</b> | <b>15</b> |
| <b>4. Marketingový mix.....</b>                    | <b>18</b> |
| 4.1 Produkt.....                                   | 19        |
| 4.2 Cena.....                                      | 22        |
| 4.3 Distribuce.....                                | 23        |
| 4.4 Komunikace.....                                | 24        |
| <b>5. Marketingové prostředí .....</b>             | <b>26</b> |
| 5.1 Makroprostředí .....                           | 26        |
| 5.2 Mikroprostředí .....                           | 28        |
| <b>6. SWOT analýza .....</b>                       | <b>31</b> |
| 6.1 Vyhodnocení SWOT analýzy .....                 | 31        |
| <b>7. Clarion Grandhotel Zlatý Lev .....</b>       | <b>33</b> |
| 7.1 CPI Hotels, a.s. ....                          | 34        |
| <b>8. Marketingový mix.....</b>                    | <b>35</b> |
| 8.1 Produkt.....                                   | 35        |
| 8.2 Cena.....                                      | 37        |
| 8.3 Distribuce.....                                | 38        |
| 8.4 Komunikace.....                                | 39        |
| <b>9. Analýza mikroprostředí .....</b>             | <b>40</b> |
| <b>10. Analýza makroprostředí.....</b>             | <b>47</b> |
| <b>11. SWOT analýza .....</b>                      | <b>49</b> |

|            |                                                     |           |
|------------|-----------------------------------------------------|-----------|
| 11.1       | Silné stránky .....                                 | 50        |
| 11.2       | Slabé stránky .....                                 | 50        |
| 11.3       | Příležitosti.....                                   | 51        |
| 11.4       | Hrozby .....                                        | 51        |
| 11.5       | Vyhodnocení SWOT analýzy.....                       | 52        |
| <b>12.</b> | <b>Vlastní návrhy řešení .....</b>                  | <b>55</b> |
| 12.1       | Kapacita pro parkování .....                        | 55        |
| 12.2       | Spolupráce s cestovními kanceláři a agenturami..... | 57        |
| 12.3       | Nové prostory pro děti.....                         | 58        |
| 12.4       | Fluktuace zaměstnanců.....                          | 60        |
|            | Závěr .....                                         | 62        |
|            | Seznam použité literatury .....                     | 63        |
|            | Seznam příloh .....                                 | 66        |
|            | Příloha A: Organizační struktura hotelu.....        | 67        |
|            | Příloha B: Clarion Grandhotel Zlatý Lev .....       | 68        |
|            | Příloha C: Jídelní lístek restaurant Benada.....    | 70        |

## Seznam obrázků

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Čtyři P marketingového mixu.....           | 18 |
| Obrázek 2: Vrstvy produktu .....                      | 19 |
| Obrázek 3: Clarion Grandhotel Zlatý Lev r. 1906 ..... | 33 |
| Obrázek 4: Clarion Grandhotel Zlatý Lev r. 2018 ..... | 33 |
| Obrázek 5: Příjezdy dle typu .....                    | 41 |
| Obrázek 6: Příjezdy dle národnosti .....              | 42 |

## Seznam tabulek

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1: Hromadná ubytovací zařízení Liberec ..... | 45 |
| Tabulka 2: SWOT Analýza .....                        | 49 |
| Tabulka 3: Plus minus matice.....                    | 53 |
| Tabulka 4: Kalkulace parkovací plochy .....          | 56 |
| Tabulka 5: Kalkulace dětského pokoje.....            | 59 |

# Úvod

Aby hotelové zařízení bylo úspěšné, musí neustále sledovat mnoho faktorů, které jeho chod mohou ovlivňovat. Jedná se především o zákazníky, dodavatele, konkurenci, substituty, změny v legislativách, ekonomickou situaci země a další. Pro úspěšné fungování je tedy potřeba znát marketingové prostředí, pomocí kterého je hotel schopen zjistit a následně uspokojit potřeby a přání svých hostů a zajišťovat služby lépe než konkurence.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou marketingové strategie hotelu Clarion Grandhotel Zlatý Lev, který se nachází v Liberci. Práce je rozdělena na dvě části. První část se zabývá teoretickými východisky marketingové strategie. Nejdříve je rozebrána obecná definice marketingu. Vzhledem k tomu, že je bakalářská práce soustředěna na hotelové služby, v další kapitole je vysvětlena podstata marketingu hotelových služeb a sepsány základní otázky, které by měly být samotným hotelem pokládány pro efektivní uplatňování marketingu. Pro určení marketingové strategie je důležité strategické plánování, v práci jsou rozepsány jeho jednotlivé fáze. Dále je sestaven marketingový mix, konkrétně produkt, cena, distribuce a komunikace. Následující obsáhlá kapitola se zabývá marketingovým prostředím, které je rozděleno na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje takové faktory a vlivy, které hotel není schopen nijak ovlivnit. Jde o faktory politicko-právní, ekonomické, technologické a sociokulturní. Naopak do mikroprostředí se řadí faktory, které je hotel schopen ovlivnit. Jedná se o samotný podnik, zákazníky, distribuční články, dodavatele a konkurenci. Na konci této části je podrobně vysvětlen pojem SWOT analýza. Druhá část bakalářské práce se již konkrétně zaměřuje na hotel Clarion Grandhotel Zlatý Lev. Nejdříve je provedena analýza marketingového prostředí hotelu. Na závěr jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby hotelu prostřednictvím SWOT analýzy. Závěrem je SWOT analýza vyhodnocena pomocí párového srovnávání, tedy plus minus matice.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit marketingovou strategii a prostřednictvím získaných poznatků navrhnout pro hotel možná řešení, která pomohou zlepšit současnou situaci a budoucí vývoj hotelu.

# 1. Obecná definice marketingu

Marketing má významný vliv při realizaci a tvorbě firemní strategie, která směřuje k dosažení cílů. Základem marketingu je pozitivní vztah se zákazníky. Jedná se o vedení podniku, které je orientované na trh, kdy je zákazník jistým způsobem hlavním bodem podnikatelského procesu (Jakubíková, 2013). Marketing je různorodý obor, který je vnímán autory odlišně.

*„Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a soustavou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené“* (Jakubíková, 2013, s. 51).

*„Marketing lze pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka. Marketing jako proces začíná odhadem potřeb a utvářením představy o produktech, které by je mohly uspokojit, a končí jejich plným uspokojením“* (Boučková, 2013, s. 3).

*„Marketing je věda a umění objevit, vytvořit a dodat hodnotu, která uspokojí potřeby cílového trhu. Marketing identifikuje dosud nevyplněné potřeby a požadavky. Přesně určuje, které tržní segmenty je společnost schopna nejlépe obsloužit, navrhuje a propaguje vhodné výrobky a služby“* (Kotler, 2005, s. 6).

Co se týče marketingové činnosti, bývá převážně vykonávána oddělením uvnitř společnosti. Výhodou tohoto uspořádání je, že se skupina vyškolených zaměstnanců v tomto oddělení zaměřuje pouze na otázky marketingu. Obecným faktem ale je, že by veškeré marketingové aktivity měly být odráženy v každé činnosti dané společnosti, a proto by neměly být prováděny izolovaně od ostatních oddělení (Kotler, 2005).

## 2. Podstata marketingu služeb hotelu

*„Poznání potřeb a požadavků hostů a jejich následné uspokojení je cesta k úspěchu každého ubytovacího zařízení. Spokojenost hosta se musí stát ústřední myšlenkou všech zaměstnanců hotelu“ (Királ'ová, 2006, s. 16).*

Cestou k úspěchu každého ubytovacího zařízení je poznání potřeb a požadavků hostů a jejich následné uspokojení. Základem marketingu ubytovacích zařízení je zjistit po čem host touží, dále jeho přání zajistit s co nejvyšší kvalitou a prodat s potřebným ziskem. Jedná se tedy o to, nabízet správný produkt na správném místě, ve správném čase, správným způsobem a hostům, kteří budou akceptovat cenu produktu. Při uplatňování marketingu v hotelových službách je potřeba neustále klást tři základní otázky (Királ'ová, 2006):

- Co chceme na trhu nabízet?
- Kam se chceme dostat?
- Co nechceme dělat?

Marketing znamená především komunikaci s hosty, prodej produktů všem skupinám hostů, prodej pokrmů, nápojů a doplňkových služeb. Marketing zahrnuje také vztahy s hosty, dodavateli a odběrateli, vztahy s konkurencí a vnějším okolím hotelu. Marketing hotelu vyžaduje týmovou spolupráci pracovníků marketingového oddělení, managementu a všech zaměstnanců daného podniku. V tržní ekonomice není umožněno, aby management hotelu přijal jakékoliv rozhodnutí bez konzultace s marketingovým oddělením. Marketing hotelu se orientuje na uspokojování potřeb a přání zákazníků za účelem dosažení potřebného zisku. Aby byl hotel úspěšný, je třeba definovat vlastní nabídku, identifikovat příležitosti a hrozby, a především potenciální hosty (Királ'ová, 2006).

### **3. Marketingové strategické plánování**

Marketingové plánování je osou marketingového systému řízení. Jde o součást strategického plánování podniku, která pracuje s vývojem trhu a tržní podílem. Plánování obecně, je chápáno jako nástroj, který je potřebný a nenahraditelný, umožňuje podniku lépe odhadovat jeho schopnosti a tím na sebe převzít riziko. Čím je vyšší riziko, tím je vyšší pravděpodobnost úspěchu (Jakubíková, 2013).

Hlavní fáze marketingového plánování (Jakubíková, 2013):

#### **1. Fáze analýzy a prognózy**

Jedná se o výchozí bod marketingového strategického plánování. Tato fáze spočívá ve vypracování strategické situační analýzy a prognózy vývoje prostředí. Analýza zkoumá tržní podíl organizace, velikost a vlastnost trhů, na které organizace cílí a provádí tržní segmentaci. Analýza se zaměřuje i na silné a slabé stránky organizace a součástí jsou také dodavatelé, zákazníci a konkurenti.

#### **2. Cíle a strategie podnikatelských jednotek**

Při této fázi si musí každý podnik nejprve ujasnit své cíle a vymežit poslání. Posláním je vymezen smysl podnikání a znamená význam z hlediska cílů a záměrů firmy při uspokojování potřeb zákazníků. Marketingové cíle se člení do dvou kategorií, na cíle ekonomické (růst obrátu a prodeje) a psychografické (změna či posílení image podniku). Mohou být podnikově orientované či tržně orientované.

#### **3. Určení strategie subjektů trhu**

*„V rámci strategie subjektů trhu je třeba nejprve si vyjasnit, zda se bude přistupovat k jednotlivým segmentům výrobek-trh s jednotnou či diferencovanou strategií a zda musí být ve vztahu k rozvoji trhu a okolí přijat ofenzivní (proaktivní) či defenzivní (reaktivní) postoj“ (Jakubíková, 2013, s. 84).*

#### 4. Zhodnocení a volba strategií

Strategie představují jakousi cestu, která vede k naplnění cílů. Při hodnocení, které se uskutečňuje před volbou strategie, se testuje konzistence, nároky na kompetence a funkce.

- **Test konzistence** – řeší, zda jsou alternativy mezi sebou bezproblémové
- **Test kompetencí** – zkoumá, zda jsou alternativy, které byly vybrány, realizovatelné
- **Funkční test** – zkoumá, zda jsou alternativy účinné

#### 5. Strategické rozpočtování

Každá strategie, kterou podnik zvolí, znamená různě vysoké náklady. V rámci marketingového plánování je tedy nutné realizovat také strategické rozpočtování. Jedná se o určování množství zadaných úkolů pro každou strategickou organizační jednotku v peněžních jednotkách. Rozpočtování se netýká pouze nákladů, ale také výkonů, tedy podíl na trhu, obrát, zisk. Marketingové rozpočtování má za úkol následující:

- Označení priorit jednotlivých cílů a strategické způsoby jejich dosažení
- Vytváření podkladu pro motivaci a vymezení odpovědnosti
- Řídící a kontrolní proces

#### 6. Implementace marketingových strategií

Aby podnik vytvořil marketingovou strategii, musí vytvořit marketingově koncipovanou organizační strukturu. Na zajištění a provádění plánu by se měli podílet všichni zaměstnanci podniku. Všichni by také měli přijmout marketingové myšlení jako základní filozofii podniku. Aby mohlo dojít k realizaci plánovaných úkolů je nutné rozdělit pravomoci jednotlivých osob a úseků. V následné realizaci strategie jde především o koordinaci, motivaci, kooperaci, komunikaci a odpovědnost. Všechny tyto body jsou pro úspěšnou marketingovou strategii stejně důležité a žádný z nich by neměl být podceňován či zanedbáván (Jakubíková, 2013).

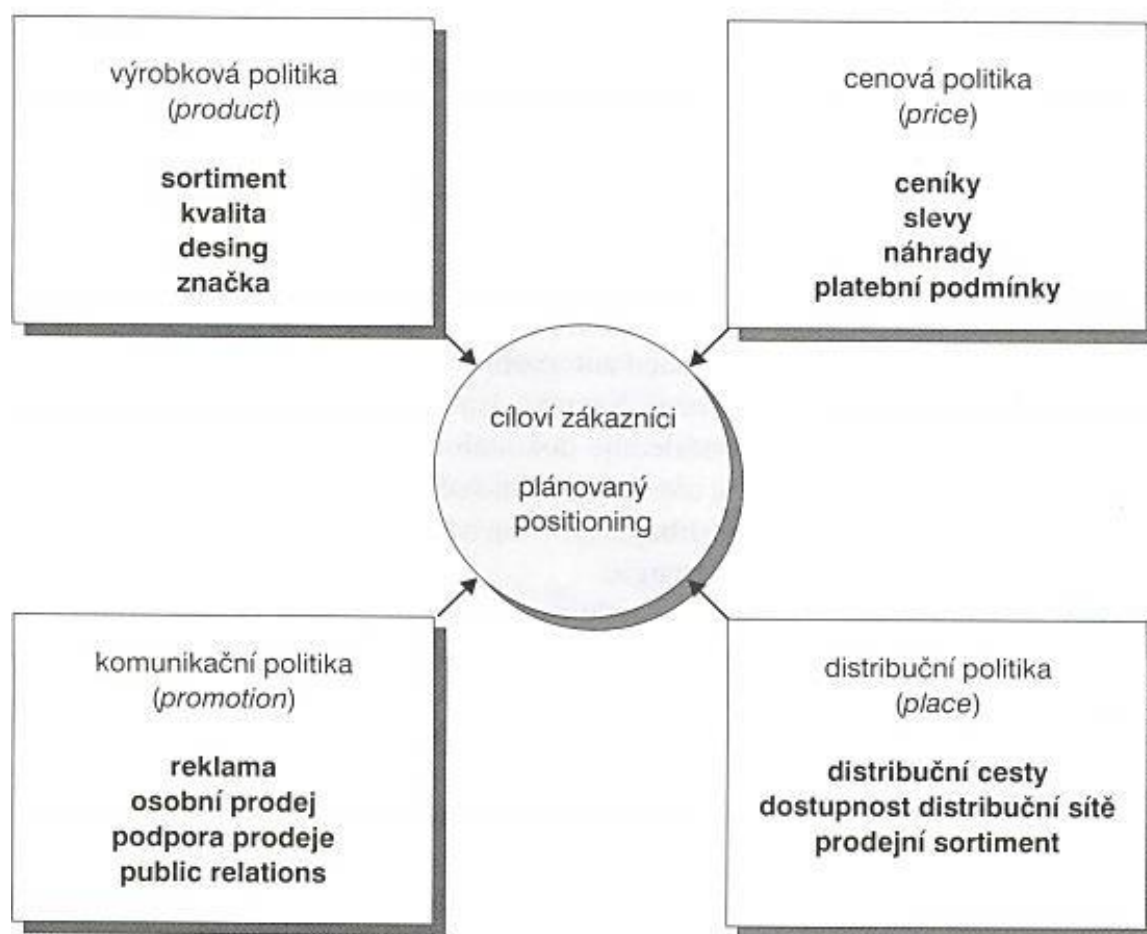
## 7. Kontrola marketingové strategie

Na konci celého marketingového plánování je vždy realizována kontrola. Podnik kontroluje všechny postupy, které byly uskutečněny k naplnění cílů. V této fázi je dle Jakubíkové (2013) důležitá kontrola současně používaných strategií. Při kontrole je třeba zjistit tři základní hlediska:

- **Kontrola konzistence** – formální prověřování marketingových plánů
- **Kontrola premis** – dohled nad kontrolou interního a externího vývoje předpokladů strategického plánu
- **Kontrola provedení** – prověření postupné realizace strategických cílů podle dílčích cílů

## 4. Marketingový mix

„Marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Marketingový mix se skládá ze všech skupin, které firma vyvíjí, aby vzbudila po výrobku poptávku. Lze je utřídit do čtyř skupin proměnných, které jsou známy jako „čtyři P“: výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a komunikační politika (promotion)“ (Kotler, 2004, s. 106).



Obrázek 1: Čtyři P marketingového mixu

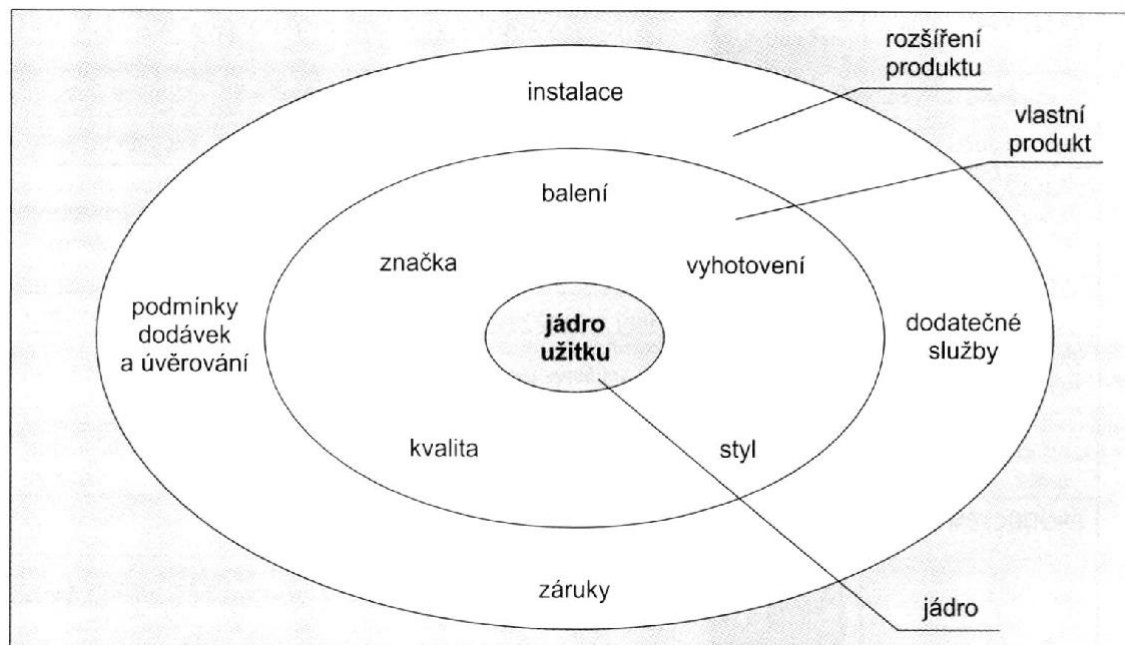
Zdroj: (Kotler, 2004)

## 4.1 Produkt

*„Veškeré výrobky, služby, ale i zkušenosti, místa, organizace, informace a myšlenky, tj. vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání“ (Kotler, 2004, s. 382).*

Z hlediska hotelových služeb jde o fakt, že je hotel lokalizován na určitém místě, které pro něj může či nemusí znamenat výhody. Hosté si obvykle vybírají ten hotel, který se liší od ostatních. Hotel je přitažlivý a zajímavý podle toho, jakou má image. To zahrnuje například jeho exteriér, okolí a přírodní prostředí, interiér, čistotu, ochotu personálu či design tištěných materiálů o ubytování. Hotel samotný, jeho budova vytváří určitou image (Kiral'ová, 2006).

Typickým znakem produktu je jeho komplexní chápání. Předpokladem marketingu je, že zákazníci produkt nekupují pouze pro jeho základní funkci, ale pro všechny jeho vlastnosti. Vlastností je například značka produktu, jeho vzhled, obal. K nákupu dochází také proto, že jsou s prodejem produktu spojeny nějaké služby. Je nutné, aby podnik rozpoznal, které vlastnosti produktu motivují zákazníky k nákupu, s jakou intenzitou a v jaké posloupnosti. Vzniká tak důležitý marketingový pojem, a to komplexní výrobek, který Jakubíková (2013) znázorňuje následovně.



Obrázek 2: Vrstvy produktu

Zdroj: (Jakubíková, 2013)

Podle Kotlera (2006) je komplexní výrobek rozdělován do tří částí:

- **Jádro produktu**

Jádro produktu vyjadřuje samotnou podstatu koupě. Je tvořeno základními funkcemi, pomocí kterých zákazník uspokojuje své přání a potřeby. Zpravidla jde o základní užitek z produktu. Pohybuje se v pocitové oblasti.

- **Zhmotněný produkt**

Tato část se skládá z produktů a služeb, které jsou nezbytné pro samotné jádro produktu. Jedná se o očekávání a nároky zákazníka, které na produkt či službu má. Skutečný výrobek představuje například vzhled produktu, technické parametry, kvalitu, styl, značku.

- **Přidané hodnoty produktu**

Tato část produktu není nezbytná, ale pomáhá podnikům k diferenciaci a k udržení se na konkurenceschopném trhu. Obsahuje další služby či vlastnosti produktu, které pro zákazníky představují dodatečné užitky. Přidanou hodnotou bývá například dodatečný servis, poradenství, platby na splátky.

Dle Boučkové (2003) se trh stále vyvíjí a potřeby a přání zákazníků se mění. Vzhledem k tomu, že dobré plánování je pro podnik velmi důležité, měla by neustále sledovat a reagovat na nové trendy a dobře pracovat s informacemi, které dostává. Životní cyklus produktu není věčný, a proto je potřeba ho neustále inovovat. Životní cyklus je důkazem, že produkty během své existence podléhají vývojovým zákonitostem, které jsou platné v celé přírodě. Produkty se rodí, rostou, zrají, stárnou a umírají. Model životního cyklu výrobku vyjadřuje jeho tržní životnost, tedy dobu, po kterou je výrobek prodáván a rozsah prodeje v závislosti na čase.

Životní cyklus výrobku prochází čtyřmi fázemi:

- **Etapu zavádění**

Životní cyklus výrobku začíná uvedením výrobku na trh. Fáze zavádění je charakterizována pomalým nástupem a postupným překonáváním výrobních a obchodních potíží, jako jsou vysoké ceny vstupů, problémy při distribuci, které jsou způsobené organizací, neinformovaností, opatrností. Dalším problémem při zavádění výrobků bývá neochota zákazníků měnit spotřební zvyklosti a kupní chování či konkurenční nabídky dodavatelů. V této etapě je dána výrobku konečná podoba, je produkováno pouze omezené množství modelů, protože trh nebývá připraven na nové způsoby a technologie, o kterých nemá dostatek informací. Podnik své úsilí zaměřuje především na ty zákazníky, kteří jsou ochotni nový produkt koupit.

- **Etapu růstu**

Pokud produkt uspokojuje veškeré potřeby a přání zákazníků, začínají jeho objemy prodeje vzrůstat. Dochází k opakovaným nákupům a zvyšují se počty nových zákazníků. V této fázi se začíná vytvářet více variant produktu, aby podnik pronikl do více tržních segmentů. Na trhu se začíná zvyšovat počet konkurentů, který vede k rozbrojům mezi výrobci ohledně získávání distribučních cest a nových zákazníků. Co se týče podpory prodeje, náklady zůstávají vysoké, ale s ohledem na obrat klesají. Během tohoto stadia dochází k vysokému tempu růstu zisku z důvodu poměru marketingových výdajů vůči obratu, kterého podnik dosahuje. Častou situací v této etapě bývá nahrazení podniku, který nový produkt na trh zavedl, konkurencí.

- **Etapu zralosti**

V této fázi podnik rozhoduje o tom, které varianty produktu jsou na trhu nejvíce vhodné pro zvýšení tržního podílu. Vzhledem k tomu, že produkt již většina zákazníků vyzkoušela, přestává docházet k růstu obratu. Tento fakt podněcuje podnik ke snižování cen a snižování zisku. Obrat zůstává téměř stejný. V etapě zralosti bývají kladeny stále vyšší požadavky na marketing a management. Co se týče nákladů, mají ustálenou a zřetelnou strukturu a jsou předmětem řady opatření, které vedou k jejich snižování.

- **Etapa ústupu**

Tato etapa nastává vždy u většiny produktů. K takzvanému odumírání produktu dochází především z důvodu neustálého technického vývoje či přirozeným zastaráním, které bývá velice rychlé, neboť jsou často vytvořeny substituty těchto výrobků. Etapu ústupu lze charakterizovat výrazným poklesem prodeje a následným zastavením výroby. Při snižování rozsahu prodeje reagují podniky často zcela odlišně. U podniků, které zůstávají na trhu, dochází ke zvýšení objemu prodeje, a to souvisí s nárůstem počtu zákazníků o ty, kteří dříve používali produkty podniků, které trh již opustily (Boučková, 2003).

## **4.2 Cena**

Dle Kotlera (2004) je cena jedinou součástí marketingového mixu, díky níž podnik přichází ke skutečným příjmům. Všechny ostatní nástroje marketingového mixu představují náklady. Stanovení cen a cenová konkurence jsou pro řídící pracovníky mnohdy tím největším problémem. Při stanovení cen existují určité faktory, které tento proces ovlivňují. Tyto faktory jsou rozdělovány na interní a externí. Do interních nákladů jsou řazeny marketingové cíle, marketingový mix a firemní politika. Mezi externí faktory, které ovlivňují tvorbu cen, patří náklady, povaha trhu a poptávky a nabídka konkurence.

Při stanovení cen podnik používá určité metody. Je nutné, aby skutečná cena nebyla příliš nízká na to, aby umožnila dosažení zisku a zároveň nebyla tak vysoká, že po produktu nebude žádná poptávka. Při stanovování cen musí být brány v úvahu náklady, hodnota vnímaná spotřebiteli, ceny konkurence a další externí a interní faktory. Podnik si dle těchto činitelů volí mezi nákladově orientovanou tvorbou cen a hodnotově orientovanou tvorbou cen. U nákladově orientovaných cen jen nejjednodušší metodou tvorby cen stanovení ceny přírůžkou, k nákladům se připočte určitá přírůžka (marže). Tento způsob nebere v potaz poptávku ani ceny konkurence, a proto nepovede ke stanovení optimální ceny. Přesto je podniky velice využívány. Prodejci totiž mnohem lépe a přesněji zjistí své náklady než poptávku. Další metodou, která patří do skupiny nákladově orientovaných cen, je analýza bodu zvratu. Podnik se snaží určit cenu, při které příjmy převýší náklady, nebo cenu, při které bude podnik dosahovat stanovené míry cílové rentability. Stále více podniků stanovuje ceny na základě vnímané hodnoty. Hodnotově orientovaná tvorba cen je založena na vnímání hodnoty zákazníkem. Základem této tvorby cen je, že firma nejprve určí cílovou cenu na základě toho, jak zákazník vnímá celkovou hodnotu.

Hodnota a cena poté řídí celý rozhodovací proces od návrhu produktu až po řízení nákladů. Cena je tedy určena podle potřeb zákazníka a jím vnímanou hodnotou. Třetí možnou metodou je stanovení ceny dle konkurence. V tomto případě podnik určuje své ceny podle cen jejich konkurence, přičemž menší pozornost věnuje svým nákladům vůči poptávce. Podnik může stanovit své ceny stejné, vyšší či nižší než hlavní konkurence (Kotler, 2004).

Kotler (2004) dále uvádí, že se cenová strategie mění podle toho, jak produkt prochází fázemi životního cyklu. Nejdůležitější je zaváděcí fáze, kdy podnik uvádí na trh nový produkt a musí stanovit prvotní cenu. Lze zvolit dvě základní strategie, a to strategii vysokých zaváděcích cen či nízkých zaváděcích cen. Mnoho firem, které uvádějí na trh nové produkty, volí strategii vysokých zaváděcích cen. Jedná se o tzv. *skimming pricing*. Cílem je maximalizace zisku. Produkt je určen pro ty segmenty, které jsou ochotny zaplatit vysokou cenu, přičemž podnik prodává menší objemy prodejů s vyšším ziskem. Co se týče strategie nízkých zaváděcích cen jejich cílem je rychlá a hluboká penetrace trhu, tedy rychle přilákat velké množství zákazníků a dosáhnout tak velkého tržního podílu na trhu. Vysoké prodeje poté umožňují snížit náklady, a to podniku umožní ještě více snížit cenu.

Hotel musí při tvorbě ceny brát v úvahu požadavky zákazníků, jejich očekávání a ochotu zaplatit za služby. Dále je tvorba ceny ovlivněna cíli, kterých chce dosáhnout. Může se jednat o pokrytí nákladů, které jsou spojené s poskytováním služeb či maximalizace zisku s nejvyššími cenami, které je cílový segment ochoten zaplatit. Ceny se v hotelích liší s ohledem na sezónnost. Cena za poskytované služby bude v sezónně vyšší než cena za služby, které hotel poskytuje po celý rok. Hotely používají pro stanovení cen stejné strategie, které jsou používány podniky pro nové produkty (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011).

## **4.3 Distribuce**

*„Distribuce v tradičním marketingovém pojetí znamená, že firmy dodávají zákazníkům hodnotu v podobě produktů. Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují“* (Jakubíková, 2013, s. 240).

Rozhodování o distribuci patří mezi nejdůležitější a souvisí se všemi ostatními marketingovými rozhodnutími. Pomocí distribučních cest dochází k přesunu zboží a služeb k zákazníkům. Firmy, které zajišťují distribuci, mají úkoly informovat, kontaktovat, podpořit prodej, nabízet a jednat. Distribuční cesty lze rozdělit dle počtu úrovní, které obsahují. Každý prostředník, který je zapojen do distribuce, představuje určitou úroveň distribuční cesty, kdy je její součástí vždy také výrobce a konečný spotřebitel. Počet prostředníků následně určuje délku cesty. Distribuční cesty se dělí na přímé a nepřímé. Přímá distribuční cesta spočívá v tom, že podnik nevyužívá služeb prostředníků, své výrobky či služby prodává přímo konečným spotřebitelům. Hotel bude například prodávat své služby přímo v hotelové recepci, restauraci. Při nepřímé distribuční cestě podnik využívá prostředníků. Ten může být pouze jeden a může jich být i více. Hotel bude využívat automatizované rezervační systémy, kde si zákazníci mohou vybrat služby, zarezervovat je a často za ně rovnou zaplatit (Kotler, 2004).

## **4.4 Komunikace**

Komunikace patří mezi běžnou součást marketingového mixu. Slouží k řízenému oslovování cílové skupiny zákazníků. Cílem je prostřednictvím komunikace se zákazníky prodat veškeré produkty podniku. Komunikace může mít podobu reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje či přímého marketingu. Každý podnik si volí svou kombinaci těchto nástrojů a tím vytváří svůj vlastní komunikační mix. Podnik se prostřednictvím komunikačního mixu snaží vzbudit zájem u cílového segmentu k nákupu produktu a tím dosáhnout svých marketingových a komunikačních cílů (Martíšková, Slabá, Švec, 2018).

*„Při výběru komunikační strategie je důležité brát v úvahu charakter příjemců a nositelů komunikačních sdělení. Podnik musí vědět, za jakým účelem komunikační mix vytváří, co musí udělat a jaké nástroje má využít, aby dosáhl cíle“ (Kiral'ová, 2006, s. 77).*

Janouch (2014) vysvětluje marketingové nástroje následovně:

- **Reklama**

Jedná se o placenou formu neosobní propagace výrobků a služeb. Prostřednictvím reklamy dochází k informování a přesvědčování zákazníků. Využívá se k vyvolání okamžitého zájmu o produkt a k vytváření dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Reklama může být například v časopisu, televizi, rozhlasu. V hotelovém zařízení jsou reklamou například mapy pro hosty, billboardy, menu v restauraci.

- **Podpora prodeje**

Podpora prodeje je jedním ze způsobů marketingové komunikace se zákazníky, jejímž cílem je přimět je k rozhodnutí o nákupu. Tento marketingový nástroj je poskytován před nákupem, ale může mít i dlouhodobé účinky. Bez podpory prodeje se neobejde žádný produkt ani služba. Jedná se například o věrnostní programy, partnerské programy, slevy, kupony, akční nabídky, soutěže.

- **Public relations**

Tento nástroj označuje vztah s veřejností. V rámci public relations podnik dokáže oslovit mnoho perspektivních zákazníků, na které například reklama nijak nepůsobí. Podniky často berou vztah s veřejností jako nadstavbu komerční komunikace. Co se týče cílových skupin, jedná se o zákazníky, dodavatele, akcionáře, zaměstnance, média, občany, organizace. Hlavním cílem je vytvářet pozitivní obraz o podniku a jeho produktech (službách). Prostřednictvím public relations firmy informují veřejnost, ovlivňují ji, přesvědčují.

- **Přímý marketing**

Přímým marketingem se rozumí všechny formy komunikace, kde dochází k přímému kontaktu se zákazníky. Sdělení je adresováno konkrétní osobě, lze ho změnit podle reakce zákazníka. Cílem je získat určitou odezvu. Přímý marketing je vhodný k přesně cíleným aktivitám a k budování ideálního vztahu k zákazníkovi. Jde o telefonický marketing, on-line marketing, direct mail (Janouch, 2014).

## 5. Marketingové prostředí

Marketingové prostředí firmy tvoří mnoho faktorů, které jsou vzájemně závislé. Všechny faktory, jimiž je podnik ovlivňován, kladou vysoké nároky na marketingové pracovníky. Marketingové prostředí se skládá z vnějších faktorů, které ovlivňují realizaci marketingových aktivit, jsou zaměřené na cílové zákazníky a vytváří jak příležitosti, tak rizika (Jobber, 2014). Pro úspěch podniku je nezbytné toto prostředí analyzovat a reagovat na vývoj. Zahrnuje faktory, které podnik určitými postupy může ovlivnit a faktory, na které nemá téměř žádný vliv a ovlivnit je nedokáže. Marketingové prostředí je rozdělováno na makroprostředí a mikroprostředí (Jakubíková, 2012).

### 5.1 Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje všechny vlivy, situace a okolnosti, které podnik nemůže svými aktivitami nijak ovlivnit. Toto prostředí obsahuje vlivy legislativní, politické, ekonomické, demografické, přírodní, sociokulturní a geografické, technologické, ekologické, inovační. Některé vlivy jsou hmotné a některé nehmotné. Pro podniky je důležité vyhodnocovat, jak se makroprostředí vyvíjí. K tomu slouží analýza, která se nazývá PEST. Tato analýza zkoumá politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory, které ovlivňují činnosti podniku (Jakubíková, 2012).

- **Politicko-právní faktory**

Mezi tyto faktory patří například politická a vládní stabilita, činnosti zájmových svazů, vliv politických stran, fiskální, sociální a vízová politika, členství země v politicko-hospodářských skupinách, zákony, snaha o ochranu životního prostředí, zamezování dvojího zdanění, které pomáhají například redukování nákladů. Toto prostředí vytváří sféru pro všechny činnosti podnikatelů a podniků.

- **Ekonomické faktory**

Do této skupiny lze zahrnout vývoj HDP v zemi, fáze ekonomického cyklu, míra inflace, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, stav platební bilance státu, průměrná výše důchodů, koupěschopnost, dávky sociální podpory,. Těmito faktory je ovlivňována především kupní síla a nákupní zvyky spotřebitelů.

- **Sociokulturní faktory**

Obecně se dělí do dvou rovin, na faktory, které souvisí s kupním chováním spotřebitelů a faktory podmiňující chování organizací, prostřednictvím kterých jsou sledovány kulturní i sociální vlivy působící na chod organizace. Faktory, které souvisí s kupním chováním spotřebitelů se dělí na kulturní a sociální. Mezi kulturní faktory patří například spotřební zvyky, kulturní vnímání, řeč těla, jazyk, chování žen a mužů. Mezi sociální pak patří sociálně-ekonomické zázemí spotřebitelů, jejich příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, životní styl či úroveň vzdělávání.

- **Technologické faktory**

Technologické faktory souvisí s trendy ve výzkumu a vývoji. Jedná se o rychlost technologických změn, výrobní, informační, komunikační, sociální, skladovací, dopravní technologie. Toto prostředí je pro podniky zdrojem technologického pokroku, díky němuž dosahují lepších hospodářských výsledků, humanizace práce a zvyšování konkurenceschopnosti podniku (Jakubíková, 2012).

K těmto čtyřem faktorům je nutné přiřazovat také přírodní a demografické faktory. Mezi přírodní faktory se řadí přírodní zdroje, počasí a klimatické podmínky. Demografické faktory se týkají obyvatelstva dané země. Jedná se o hustotu a rozmístění osídlení, délku života, porodnost, migraci obyvatel, rasovou a národnostní strukturu, velikost populace, věkovou skladbu obyvatel. Analýza demografických faktorů je důležitá především proto, že lidé tvoří trh samotný. Cílem analýzy makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které jsou pro konkrétní podnik důležité. Při této analýze je nezbytné, aby podnik věnoval pozornost a úsilí identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na něj (Jakubíková, 2012).

## 5.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí podniku neboli jinak řečeno mikrookolí podniku, vykresluje takové faktory, které je podnik schopný svými aktivitami ovlivnit. Faktory, které mají na podnik největší vliv, se nazývají změnotvorné síly. Ty jsou většinou zodpovědné za dlouhodobé změny, kterými může být například změna zákaznického segmentu či vývoj technologie. Pro určení vhodné marketingové strategie je pro podnik důležité zaměřit se na několik faktorů, které podnik ovlivňují nejvíce, a těmto faktorům svou strategii přizpůsobit (Jakubíková, 2012).

Jak již bylo řečeno, mikroprostředí podniku se skládá z několika sil ovlivňujících podnik, kterými jsou zejména zákazníci, konkurence, dodavatelé a veřejnost. Zkoumání působení těchto sil se nazývá analýza mikroprostředí. Ta počítá s tím, že chování podniku ovlivňuje i chování konkurence, odběratelů, substitutů, zákazníků nebo potenciálních konkurentů. Jakubíková (2013) pojednává o rozdělení mikroprostředí do dvou skupin: vertikální a horizontální. Vertikální marketingové mikroprostředí zahrnuje samotný podnik, zákazníky, dodavatele a distributory. Horizontální marketingové mikroprostředí se skládá pouze ze tří subjektů, konkrétně opět samotným podnikem, konkurenty a veřejností.

- **Podnik**

Vývoj a existence každého podniku závisí na fungování všech útvarů a jejich vzájemné spolupráci. „*Péči o cílové trhy nelze ponechat pouze na marketingových pracovnících, na druhé straně podnikový marketing musí respektovat možnosti výroby, finanční, technické a další podmínky, které v daném období na daný podnik působí a do jisté míry určují mantinely, v nichž se může firma pohybovat*“ (Boučková, 2013, str. 8).

- **Zákazníci**

Zákazníky lze považovat za jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí. Zákazníci mohou být fyzické či právnické osoby. Marketing z pohledu na zákazníky řeší, jaké okolnosti podmiňují jejich vztah k daným produktům a jak probíhá jejich rozhodování. Trh se dělí na spotřebitelský, trh výrobní sféry, trh zprostředkovatelů, vládní a mezinárodní trh. Podnik ke každému z nich musí volit jiný přístup. Schopnost reagovat a přizpůsobit se jednotlivým trhům a využívat je k prospěchu firmy, je charakteristikou úspěšného podniku (Porter, 2008).

- **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou ti, kteří ovlivňují možnosti podniku získat zdroje, které jsou potřebné pro plnění jeho základní funkce. Tyto zdroje potřebuje podnik v požadované kvalitě, čase a množství. Dodavatelé mohou být členěni do různých kategorií, například dodavatelé vstupů do výrobního procesu (materiály a suroviny, energie, paliva, polotovary, technologie), dále poskytovatelé služeb (finanční instituce, pojišťovny, reklamní agentury, právní kanceláře) či dodavatelé dalších zdrojů (vybavení pracovišť). Marketingoví pracovníci mají za úkol pečlivě sledovat situaci na trhu a možnosti dodavatelů, a to jak v krátkém, tak i v dlouhém časovém horizontu, aby mohl podnik včas reagovat na nepříznivé jevy či změny, které by mohly ovlivnit jeho chod.

- **Distribuční články a prostředníci**

Podnik obecně nedokáže vlastními silami zajistit všechny jeho aktivity. Jejich realizaci na požadované úrovni ale mohou zajistit firmy, které jsou na danou oblast specializované. Jedná se například o zprostředkování nákupu či prodeje zboží, marketingové agentury, organizace, které finančně podporují operace podniku či pojišťování rizik, která jsou spojena se směnou zboží. Při využívání těchto distribučních článků se jedná především o pomoc, kterou podniku poskytují. Například velkoobchod může velice urychlit dodání zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli, dopravní společnosti zajišťují spolehlivou přepravu zboží, marketingové agentury podporují prodej výrobku, pomáhají ho umístit na cílový trh. Finanční organizace mají důležitou úlohu, usměrňují tok finančních prostředků mezi jednotlivými subjekty trhu. Tyto organizace jsou poté schopny udržovat dynamiku podniku, a především tak zajišťovat stabilitu celého národního hospodářství.

- **Konkurence**

Aby byl podnik úspěšný, musí svou konkurenci dobře znát a také se snažit, aby potřeby a požadavky zákazníků uspokojoval lépe než oni. Na konkurenci lze pohlížet jak na faktor ovlivnitelný, tedy mikroprostředí, tak na faktor neovlivnitelný, makroprostředí. Pokud daný podnik nahlíží na konkurenci jako na ovlivnitelnou, je to především proto, že jej lze vhodnými marketingovými nástroji ovlivňovat, i když jen v omezené míře a v závislosti na síle konkurenta. Aby měl podnik určitou konkurenční výhodu, musí na konkurenci reagovat vhodnou marketingovou strategií. Vypracovat správnou strategii je pro podnik velice náročné, avšak pro jeho budoucnost mimořádně důležité. Je nutné respektovat například tržní podíl, charakter tržních segmentů, novost sortimentu či stadium životního cyklu produktů (Boučková, 2013).

## 6. SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy podnik sleduje jeho vnitřní a vnější marketingové prostředí. Jedná se o celkové zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Tato analýza pomáhá podniku naplánovat jeho marketingovou strategii a její následnou realizaci. Výsledky této analýzy zásadním způsobem ovlivňují formulování marketingových strategií a strategických záměrů. Dle Sedláčkové (2000) se při realizaci SWOT analýzy dodržují tři základní kroky:

- Identifikace a předpověď změn v okolí podniku
- Identifikace slabých a silných stránek podniku, které vyplývají z analýzy vnitřních podnikových faktorů
- Posouzení vzájemných vztahů silných a slabých stránek a hlavních změn v okolním prostředí podniku

Silné stránky vyobrazují výhody podniku oproti konkurenci. Jedná se například o bohatost nabídky, kvalitu výrobků, tradici značky, vysokou úroveň výzkumu a vývoje, dobrou finanční situaci. Slabé stránky naopak představují nevýhodu oproti konkurenci. Slabou stránkou může být vysoká zadluženost podniku, nekvalitní výrobky, špatná pověst podniku, nízká marketingová síla podniku, vysoké náklady, slabá pozice na trhu. Příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí podniku a ovlivňují jeho organizační strukturu. Příležitostí může být možnost kooperace, změny v legislativě (snížení daňového zatížení), nenasycený trh, neexistence konkurence, snadný vstup na nové trhy. Naopak hrozbou pro podnik může být například mzdová regulace, rostoucí prodej substitučních výrobků, měnící se potřeby a přání zákazníků, klesající tržní podíl. Hrozby na podnik působí především negativně a při jejich podcenění může dojít ke snížení finančních zdrojů (Kiral'ová, 2006).

### 6.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Po vytvoření SWOT analýzy je vhodné ji vždy celou podrobněji rozebrat. K tomu slouží plus/minus matice, tedy párové srovnávání. Tato matice umožňuje především objevit hlavní příležitosti a ukázat podniku jeho budoucí směr. Prostřednictvím matice dochází k vytvoření pořadí zjištěných slabých, silných stránek a příležitostí, hrozeb společnosti

a tím ke stanovení priorit, co se týče jejích dalších strategických postupů. Do matice se svisle zapíše silné a slabé stránky a vodorovně příležitosti a hrozby. Následně se mezi nimi porovnávají vzájemné vazby (Vašítková, 2008).

Dle Vašítkové (2008) se rozlišuje:

- Silná oboustranně pozitivní vazba ++
- Silná oboustranně negativní vazba --
- Slabší pozitivní vazba +
- Slabší negativní vazba -
- Žádný vzájemný vztah 0

Celkové součty všech řádků a sloupců matice určují pořadí důležitých faktorů, na které by se podnik měl zaměřit a zohlednit pro svou budoucí strategii (Vašítková, 2008).

## 7. Clarion Grandhotel Zlatý Lev

Clarion Grandhotel Zlatý Lev je čtyřhvězdičkové ubytovací zařízení ležící ve městě Liberec. Byl postaven již na začátku 20. století, projektoval ho a následně postavil Anton Worf z Liberce v letech 1904–1905. Jedná se o velice zajímavou stavbu, a to především díky její vytříbené secesní architektuře a zajímavé koncepci. Grandhotel Zlatý Lev byl do provozu uveden v roce 1906. Od roku 2007 ho provozuje hotelová organizace CPI Hotels, a.s. Tato skupina hotel zařadila pod mezinárodní značku Clarion Hotels. (Clariongrandhotelzlatylev, 2018).



Obrázek 3: Clarion Grandhotel Zlatý Lev r. 1906

Zdroj: (Clariongrandhotelzlatylev, 2018)



Obrázek 4: Clarion Grandhotel Zlatý Lev r. 2018

Zdroj: (Clariongrandhotelzlatylev, 2018)

Dnes je tento hotel jeden z nejkrásnějších klenotů města Liberec. Nachází se v klidné lokalitě a zároveň v centru města. Hotel má dobrou dopravní dostupnost, jak veřejnými dopravními prostředky, tak autem z dálnice směrem na Prahu, Berlín či Drážďany. Grandhotel Zlatý Lev má již dlouholetou tradici. Svým hostům nabízí služby na vysoké úrovni a jedinečnou atmosféru, díky čemuž se sem pravidelně vrací. Hotel poskytuje ubytovací, stravovací, kongresové a wellness služby. V roce 2016 zde byla dokončena rozsáhlá několikaletá rekonstrukce celého hotelu. Postupně byly provedeny úpravy ve všech jeho částech. Účelem bylo, přiblížit vzhled hotelu podobě, jakou měl v době svého prvního otevření v roce 1906 (Clariongrandhotelzlatylev, 2018).

## **7.1 CPI Hotels, a.s.**

CPI Hotels je v současné době největší hotelovou skupinou v České republice. Vlastní celkem 30 hotelů o celkové kapacitě přes 9000 lůžek a 11 300 konferenčních míst. Mezi její hlavní činnosti patří především ubytování a hotelové služby včetně pronájmu konferenčních prostor, dále také lázeňské služby či poradenství v hotelovém průmyslu. CPI Hotels má spoustu obchodních partnerů, jedná se především o české i zahraniční kanceláře a tour operátory, mezinárodní firmy a korporátní klientelu. Od roku 1997 je tato společnost výhradním zástupcem značky Clarion Hotels pro Českou republiku a Slovensko. Konkrétně Clarion Hotels patří mezi nejrychleji rostoucí mezinárodní řetězce a v současnosti pod něj patří přes 6 500 hotelů po celém světě. V České republice tyto čtyřhvězdičkové hotely pokrývají nejvýznamnější krajská města. V současné době je pod touto značkou 10 hotelů v 7 českých městech. Společnosti CPI Hotels vlastní například také mezinárodní síť Buddha-Bar Hotels & Resorts, Mamaison Hotels & Residences, Spa & Kur Hotels, Fortuna Hotels a Ubytovny.cz (Cpihotels, 2014).

## 8. Marketingový mix

Marketingový mix zahrnuje vše, co hotel může udělat proto, aby ovlivnil poptávku po jeho službách. Do marketingového mixu se řadí produkt, cena, distribuce a komunikace. Konkrétně tedy služby jako takové, které hotel hostům nabízí, ceny, za které své služby poskytuje, distribuci, skrz níž se služby dostávají k hostům a komunikační nástroje, které hotelu pomáhají dostat se do jejich povědomí.

### 8.1 Produkt

Grandhotel Zlatý Lev svým zákazníkům poskytuje vždy služby na vysoké úrovni. Neposkytuje pouze služby základní, ale i doplňkové. Jedná se o služby ubytovací, stravovací, kongresové a služby wellness.

- **Ubytovací služby**

Hotel svým zákazníkům nabízí celkem 117 pokojů. K dispozici jsou: Superior pokoje, DeLuxe pokoje, Junior Suite, apartmá Ještěd a Prezidentské apartmá. Superior pokoje jsou nejzákladnější možnou formu ubytování, hotel jich nabízí 91 s možností jednolůžkové nebo dvoulůžkové postele. Pokoje DeLuxe mají vybavení klasického pokoje, a navíc obsahují koupelnu s vanou a sedací soupravu pro odpočinek hostů, takových pokojů nabízí hotel celkem 20. Junior Suite jsou pokoje s oddělenou ložnicí a mají obývací část. Hotel nabízí 4 pokoje tohoto typu. Moderní apartmá Ještěd má oddělenou ložnici a obývací část. Nachází se ve věži hotelu z roku 1896 a umožňuje hostům výhled na známý televizní vysílač Ještěd. Tím nejluxusnějším, co hotel nabízí, je Prezidentské apartmá, které je zařízené ve stylu Art Nouveau. Všechny pokoje obsahují základní vybavení. Pokoje obsahují také klimatizaci, avšak čtvrtina z nich klimatizaci zatím nemá. K základnímu vybavení, které pokoje mají, si hosté mohou objednat přistýlku, dětskou postýlku, propojitelné pokoje či bezbariérový pokoj (interní data společnosti, 2019).

- **Stravovací služby**

Grandhotel Zlatý Lev disponuje restaurací s názvem Benada Restaurant, která je zaměřena na domácí i mezinárodní kuchyni. Restaurace disponuje také nabídkou luxusních místních i mezinárodních vín. Benada Restaurant působí přátelskou atmosférou a nabízí vysokou úroveň gastronomie i servisu svým profesionálním a osobním přístupem. V roce 2017 získala tato restaurace prestižní titul „Severočeská restaurace regionu“ v rámci Bosch Fresh Festivalu. Od roku 2016 vede celou kuchyni šéfkuchař Robert Sklenář, který za pouhý jeden rok dostal Benada Restaurant na vyšší úroveň a do podvědomí jak celé České republiky, tak zahraničí. Hosté tedy do Zlatého Lva také často míří nejen pro jeho vysokou kvalitu ubytování, ale také kvůli vynikající restauraci (interní data společnosti, 2019).

- **Kongresové služby**

Zlatý Lev nenabízí pouze možnosti ubytování a stravování, jsou zde také prostory pro pořádání společenských akcí ve velkých konferenčních prostorách. Tyto prostory nabízejí širokou škálu možností využití od konferencí, obchodních jednání až po svatby, plesy, firemní večírky. Například pro menší obchodní jednání Zlatý Lev nabízí Prezidentské apartmá, Apartmá Ještěd či historickou knihovnu. Dále jsou zde tři sály, ten největší s kapacitou až 400 osob. Hotel k pronájmu prostor poskytuje také možnost občerstvení dle požadavků a potřeb zákazníků a nabízí také organizaci teambuildingů (interní data společnosti, 2019).

- **Služby Wellness & Therapy**

Hotelovým hostům je zde k dispozici také wellness. Hotel nabízí širokou nabídku masáží, využití sauny, privátní vířivky či fitness, kam má přístup i veřejnost. V hotelovém wellness je také možnost využít služeb kosmetiky, pedikúry, manikúry. Tyto služby Zlatý Lev nedávno rozšířil o nabídku komplexního využití služeb s kartou Royal Club, a to pro občany Liberce (interní data společnosti, 2019).

K dalším službám, které hotel poskytuje, patří například služby recepce 24 hodin denně, zdarma přístup k internetu, možnost využití pokojové a concierge služby. Hosté dále mohou využít směnárnu, hotelovou taxi službu či kadeřnictví. Za příplatek hotel povoluje

pobyt s domácími zvířaty. Pro hosty je zde poskytováno také hlídané parkoviště přímo u hotelu za poplatek o kapacitě 30 míst (interní data společnosti, 2019).

Grandhotel Zlatý Lev v současnosti zaměstnává přes 70 zaměstnanců. Každý zaměstnanec pracuje pod určitým oddělením a musí být způsobilý odvádět svou práci zodpovědně a na očekávané úrovni. Hotel se snaží vybírat pouze ty zaměstnance, kteří mají dostatečné vzdělání a zkušenosti. I přesto, že se hotel snaží udržet si své kvalitní zaměstnance, často dochází k problému s fluktuací a následným nahrazením daného pracovního místa. I přesto, že hotel neposkytuje zaměstnancům mnohdy perspektivní finanční ohodnocení, snaží se tento fakt kompenzovat jinými způsoby. Ten největší faktor je možnost karierního postupu. Z organizační struktury v Příloze 1 vyplývá, že hoteloví zaměstnanci jsou rozděleni do mnoha úrovní. Je zde tedy velká pravděpodobnost, že bude mít zaměstnanec možnost posunout se na vyšší pracovní pozici. Zlatý Lev nabízí svým zaměstnancům také základní benefity formou stravenek, hrazení životního a penzijního pojištění či příspěvky na sport a kulturu v podobě Flexi Pass. Zaměstnanci dostávají také jednou za rok 20 % slevu na pracovní oblečení. Aby hotel mohl poskytovat služby na očekávané úrovni, musí zaměstnávat takové zaměstnance, kteří budou k práci kvalifikovaní, zkušení a především motivovaní. Pouze s kvalitními zaměstnanci se bude dostávat hostům hodnotných již zmíněných služeb hotelu Zlatý Lev (interní data společnosti, 2019).

## **8.2 Cena**

Zlatý Lev je obecně známý tím, že má nastaveny za své služby vyšší ceny. Je to především proto, že poskytuje vysokou úroveň služeb. Ceny za jednotlivé pokoje jsou variabilní, závisí tedy na dni příjezdu hosta. Ceny jsou udávány v Eurech a hotel má svůj vlastní měnový kurz. Například cena za dvoulůžkový pokoj typu Superior se pohybuje od 53 EUR do 85 EUR, naopak cena za Prezidentské apartmá bývá od 111 EUR do 296 EUR za noc. V rámci veškerých pobytů jsou zahrnuty snídaně a nejsou zahrnuty místní poplatky, které činí 0,65 EUR na den. Hotel nabízí k přímé rezervaci z webových stránek možnost výběru jedné ze tří výhod, a to 1x welcome drink, 10% slevu na večeři do restaurace Benada či 1 hodinu zdarma v hotelovém wellness. Při rezervaci 14 dní předem na webových stránkách se všem hostům vygeneruje sleva 10 % na celé ubytování.

Hotel nabízí také možnost využití pobytových balíčků. Minimální doba pro pobyt jsou dvě noci, kdy se cena pohybuje okolo 185 EUR. V této ceně je poté zahrnuto ubytování pro dvě osoby na dvě noci, brzký check-in, 2x snídaně, 1x možnost večeře v hotelové restauraci a jedna další služba s ohledem na typ vybraného pobytového balíčku. Co se týče příplatků, hosté si musí hradit navíc parkování u hotelu za 170 Kč na den, stejně tak služby wellness a restaurace, baru se hradí zvlášť. Vedení hotelu přiznává politiku vyšších cen, a i přesto, že se někdy setkává s nesouhlasem hostů, na své kvalitě a úrovni služeb si zakládá a ceny zde poskytované kvalitě odpovídají (interní data společnosti, 2019).

### **8.3 Distribuce**

Co se týče distribuce, pro hotel jsou dle jeho managementu finančně nejvýhodnější přímé rezervace přes jejich webové stránky. Tyto rezervace se mohou finančně vyplatit také hostům, protože jim hotel díky tomu nabízí slevy či malé pozornosti během pobytu. Hosté ale v současnosti k výběru ubytování využívají především rezervační portály, jako je například booking.cz, hotel.de či expedia.com. Hotel ať už chce či nechce musí přes tyto portály své služby nabízet. Jakási dohoda s takovými rezervačními portály ale tkví v placení komisí, které si stanoví a vyplácí sám hotel. Velikost komise, která je placená těmto portálům ovlivňuje pozici, na které se hotel v rezervačním portálu nachází. Například na serveru booking.cz pozice hotelu, na které ho host vybírající ubytování uvidí, nezávisí pouze na získaných hodnoceních, ale také na výši komise, kterou si hotel platí. I přesto, že ceny za ubytování bývají na těchto portálech vyšší než na samotných webových stránkách hotelu, zákazníci si zde rezervace provádějí více. Do hotelu jezdí převážně korporátní klientela, představuje více než polovinu z celkové návštěvnosti. Tito hosté povětšinou přijíždějí přes společnosti, pro které pracují a tyto společnosti mívají s hotelem sjednané ubytování již dlouhodobě předem. Vzhledem k této skutečnosti má hotel tedy jakousi jistotu pravidelně se vracejících hostů. Jako příležitost by se do budoucna mohla pro hotel jevit spolupráce s cestovními kancelářemi a agenturami. Stále existuje skupina zákazníků, která chce zajistit ubytování od někoho jiného. Jedná se především o seniory, cestovní kanceláře a agentury bývají pro tuto klientelu tou nejvhodnější cestou.

## 8.4 Komunikace

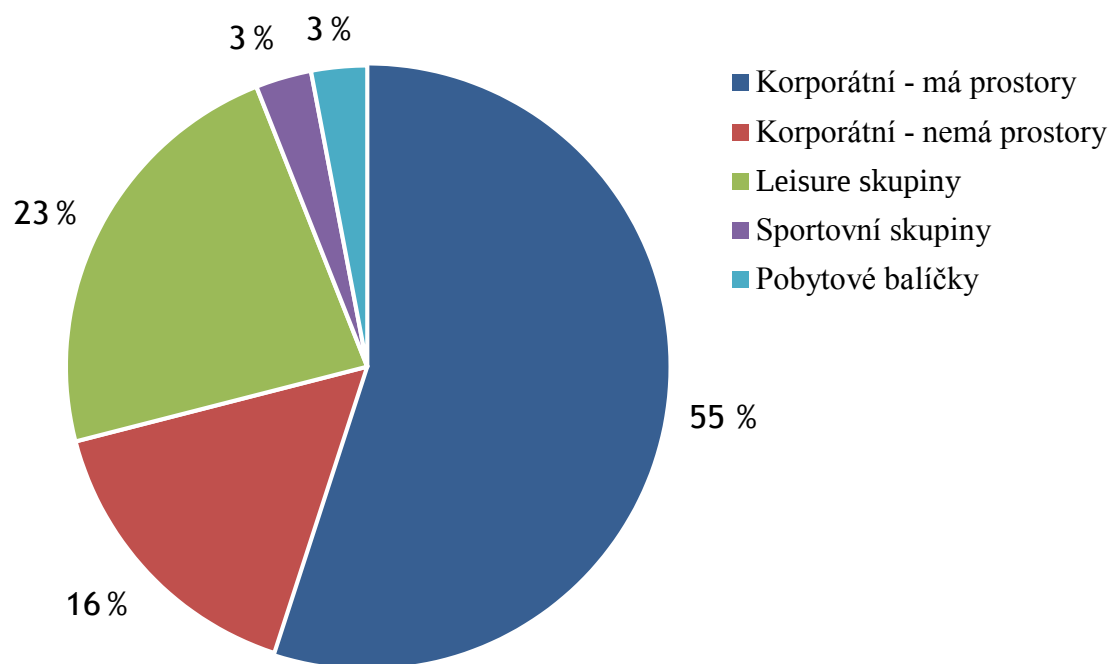
Grandhotel Zlatý Lev nabízí své služby především přes webové stránky, kde si klient může sám udělat rezervaci, či se dozvědět veškeré informace od historie hotelu, přes nabídku pokojů až po možnosti wellness či širokého využití konferenčních prostor. Při přímé rezervaci přes webové stránky hotel nabízí již zmíněné pozornosti typu slevy na večeři, volný vstup do wellness či při včasné rezervaci 10% slevu na celý pobyt. Hotel má svou vlastní facebookovou stránku, kde zákazníky informuje o příležitostných pořádaných akcích jak ve městě Liberec, tak v hotelu samotném. Facebook používá k propagaci svých služeb a výhod, které pro hosty poskytuje. Hotel má také po obvodu svého pozemku vyvěšené ukazatele a bannery se svým názvem. Především svou restauraci Benada reprezentuje na kuchařských soutěžích a veletrzích, odkud má již několik ocenění. Hotelová skupina CPI Hotels vydává každý měsíc zprávu, kde se zmiňuje o veškerých novinkách svých hotelů, tedy i Zlatého Lva. Tyto zprávy jsou veřejně přístupné na webových stránkách CPI Hotels.

## 9. Analýza mikroprostředí

Z teoretického vymezení tohoto pojmu vyplývá, že mikroprostředí podniku jsou faktory, které ovlivňují jeho možnost uspokojovat potřeby svých zákazníků. Pro analýzu mikroprostředí byl rozebrán vliv zákazníků, dodavatelů, distribučních článků a konkurence.

### 1. Zákazníci

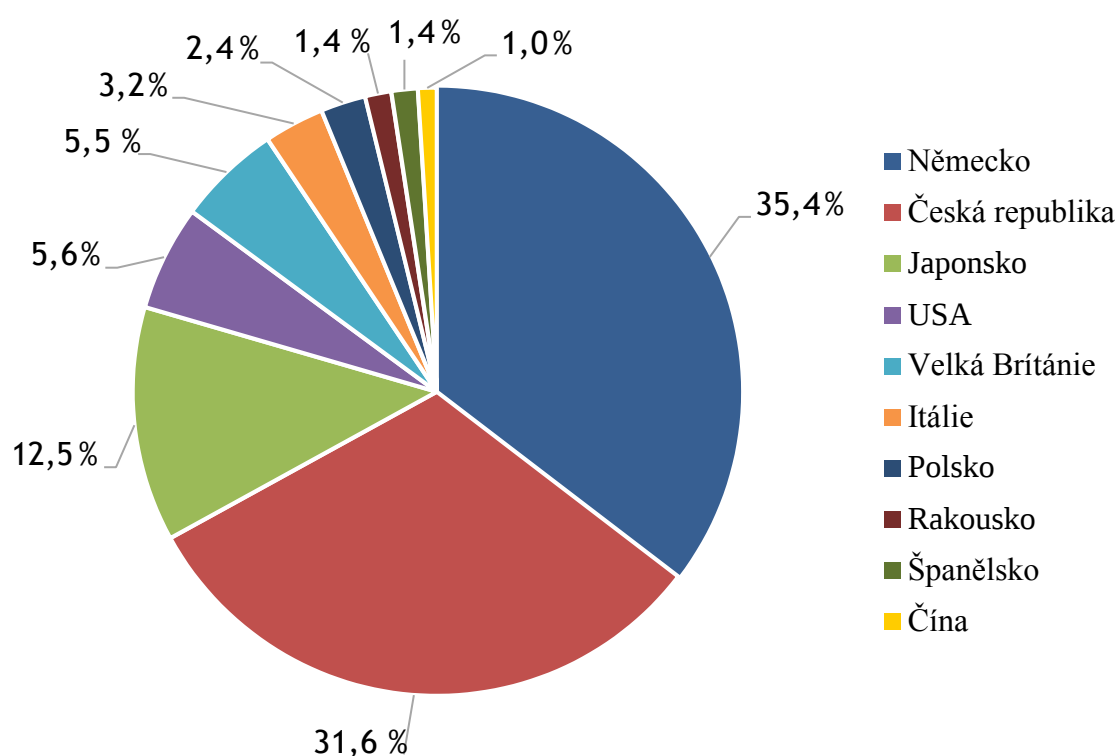
Do hotelu Zlatý Lev pravidelně přijíždí jak tuzemská, tak i mezinárodní klientela. Pro hosty, kteří sem jezdí, je hotel výjimečný a odlišuje se od konkurence především díky své historické tradici a secesi, do které je designován. Díky své poloze a službám, které nabízí, hotel pravidelně vítá především korporátní klientelu, avšak v posledních letech se zaměřuje také na klientelu skupinovou a hosty, kteří přijíždějí za zážitkem. Konkrétní údaje o návštěvnosti hotelu jsou uvedeny na obrázku 5 a 6, které autorka získala z interních zdrojů hotelu. Největší podíl na návštěvnosti mají skupiny korporátní, které si zároveň pronajímají kongresové prostory hotelu. Dle vedení hotelu poptávka po kongresovém cestovním ruchu neustále narůstá. Tento fakt se odráží v neustále narůstající návštěvnosti korporátní klientely, která si také pronajímá kongresové prostory hotelu. Značnou část z celkové návštěvnosti tvoří také korporátní klientela, avšak bez pronajmutí kongresových prostor. Tyto dvě skupiny hostů přijíždějí převážně pod jménem společnosti či firmy, která má dlouhodobou smlouvu s hotelem a ten tyto hosty vždy ubytuje. Grandhotel Zlatý Lev je pro tuto klientelu vhodný především díky své poloze uprostřed města, úrovni poskytovaných služeb a konferenčním prostorám, kterými disponuje. Tato klientela vytváří dohromady přes 70 % návštěvnosti hotelu, tudíž pokud by nastal interní problém například mezi hotelem a smluvními firmami, hotel by přišel o velké procento svých hostů. 23% podíl na návštěvnosti mají hosté, kteří přijíždějí s rezervací, kterou si sami vytvořili. Jedná se nejčastěji o rezervaci ubytování se snídaní z rezervačního portálu booking.cz či webových stránek hotelu. Jde například o páry či rodiny s dětmi, kteří přijeli poznat Liberecký kraj nebo relaxovat. Na co se v posledních měsících hotel zaměřil jsou pobyty o víkendech a pobytové balíčky. V tuto chvíli tato skupina hostů tvoří přibližně 3 %, hotel ale směřuje do budoucna k číslu většímu. Pobytové balíčky jsou hostům prodávány, jak na webových stránkách, tak na portálu Slevomat.



*Obrázek 5: Příjezdy dle typu*

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dat společnosti

Co se týče návštěvnosti s ohledem na národnost, největší procento tvoří hosté z Německa, konkrétně 35,4 % a České republiky 31,6 %. I z tohoto důvodu, je každý zaměstnanec z recepce, restaurace a rezervačního oddělení povinen ovládat německý jazyk. Webové stránky hotelu jsou vedené ve čtyřech jazycích, a to v češtině, angličtině, němčině a ruštině. Do České republiky pravidelně míří také velké skupiny turistů z Japonska, podíl těchto hostů na návštěvnosti je 12,5 %, což není zanedbatelné číslo. Z obrázku 5 vyplývá, že hotel navštěvují i další národnosti z celého světa, jak již ale bylo řečeno, největší část tvoří hosté z tuzemska a z Německa. Pokud by hotel ztratil klientelu z těchto dvou států, mohl by se potýkat s potížemi. Je tedy nutné předcházet si své hosty a plnit veškerá přání, která mají.



Obrázek 6: Příjezdy dle národnosti

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dat společnosti

## 2. Dodavatelé

Grandhotel Zlatý Lev si zakládá především na kvalitě. Z interních dat hotelu autorka zjistila, že restaurace odebírá suroviny z celé České republiky, a to jen od těch nejlepších dodavatelů. Například maso a uzeniny dodává hotelu firma NOVÁK, zeleninu velkoobchod Batlička a veškeré nápoje společnost PEAL. Hotel také dlouhodobě spolupracuje se společností SVIJANY. Zajímavostí je portál LICIT, na kterém jsou zaregistrovány všechny hotely patřící pod hotelovou skupinu CPI Hotels. Jedná se o internetový portál, kde si hotel může vybrat z mnoha nabídek dodavatelů potravin. Všichni dodavatelé nabízející své potraviny jsou ověřeni portálem a zaručují tu nejvyšší kvalitu. Výhoda tohoto způsobu objednávek je především v úspoře nákladů pro hotel. Ten si zde totiž může zadat požadovanou surovinu a porovnat si ceny u jednotlivých dodavatelů. Následně se po uskutečnění konkrétní objednávky sám dodavatel postará o dodávku přímo do hotelu. K úspoře financí zde dochází z důvodu agregace poptávky, kdy je zboží díky tomuto faktu o 15-25 % levnější oproti průměru cen na trhu. Druhým největším faktorem pro využívání tohoto portálu je úspora času, objednávky jsou totiž prováděny přímo z hotelu a webovém e-shopu. Jedná se o téměř nový způsob objednávání a dodávání zboží. Dle vedení hotelu Zlatý Lev, jde ale o výhodnou formu zajištění potřebných surovin ve správném čase, množství, kvalitě a za přijatelnou cenu. Dochází zde k nákupu všech surovin, které nejsou objednávány od již zmíněných lokálních dodavatelů.

U každého dodavatele může nastat situace se zvyšováním cenové politiky. V současnosti, je ale situace taková, že dodavatelů potravin a nápojů je mnoho a jsou nahraditelní. Pro tak velký hotel by nastal problém pouze ve chvíli, kdy by se s dodavatelem nedohodl v rámci krátkého časového období a přišel by o dodávku zboží ve chvíli, kdy by neměl smlouveného jiného dodavatele, taková situace se nesmí stát. Hotel disponuje restaurací na vysoké úrovni, jezdí sem klientela, která očekává odpovídající služby související také s kvalitou pokrmů a nápojů v restauraci.

### 3. Distribuční články

Grandhotel Zlatý Lev prodává své služby především přes své webové stránky. V současnosti lidé, ale často hledají místo pro své ubytování přes internetové rezervační systémy a slevové portály. Hotel využívá například Slevomat, booking.cz nebo hotel.de. Internetová stránka Slevomat spočívá především v nabídce pobytových balíčků za výhodnější cenu. Nabídka na tomto portálu není stálá, povětšinou je zde vyvěšena pouze na určité časové období. V tuto chvíli zde Zlatý Lev nabízí různé druhy těchto balíčků, například pobyt se snídaní, lyžařský pobyt se snídaní, wellness a skipasem a další. Balíček zakoupený přes Slevomat, by měl být cenově výhodnější než zakoupení jednotlivých služeb zvlášť. U hotelu Zlatý Lev je ale skutečnost jiná. Ceny těchto balíčků jsou totožné s cenami zakoupení služeb zvlášť. Hotel své ubytovací služby nabízí také na portálu booking.cz, který je jedním z největších světových on-line portálů v oblasti cestování. Jedná se o nabídku ubytovacích a stravovacích (pouze snídaní) služeb a v dnešní době je způsob hledání ubytování přes tyto stránky velice využíván. Vzhledem k tomu, že Zlatý Lev navštěvuje především německá klientela, nabízí své služby také na německém portálu hotel.de a i zde může hotel nabízet pouze ubytování se snídaní, protože portál není schopen zprostředkovávat individuální nabídku. Princip těchto distribučních článků spočívá v tom, že si zákazník zakoupí vybranou formu ubytování přes jeden ze jmenovaných portálů a ten následně provede rezervaci v hotelu Zlatý Lev. Co se týče slevových serverů, ke kterým patří již zmiňovaný Slevomat, ne vždy se zde hotelům vyplatí nabízet své ubytování. Tento způsob prodeje totiž obvykle nepřináší více hostů, kteří by se následně vraceli a mnohdy snižuje loajalitu stálých klientů. Hotel Zlatý Lev se ale s tímto tvrzením neztotožňuje. Tato nabídka hotelu přinesla vyšší počet klientů, a to především přes víkendy.

## 4. Konkurence

Liberec je město přibližně se 104 tisíci obyvatel a rozlohou o 106,09 km<sup>2</sup>. Cestovní ruch je pro město významným prvkem, protože přispívá k aktivnímu saldu platební bilance, vytváří pracovní místa, generuje příjmy a má celkově pozitivní vliv na místní ekonomiku. Vzhledem k tomu, že je Liberec díky přírodním a kulturně-historickým podmínkám vhodným místem pro turismus, je zde také velká konkurence ubytovacích zařízení (ČSÚ, 2019).

Z tabulky 1 vyplývá, že přestože počet ubytovacích zařízení v Liberci v posledních letech kolísá, počet pokojů se naopak stále zvyšuje.

*Tabulka 1: Hromadná ubytovací zařízení Liberec*

|      | Počet zařízení | Pokoje | Lůžka |
|------|----------------|--------|-------|
| 2012 | 50             | 1 709  | 4 340 |
| 2013 | 49             | 1 698  | 4 358 |
| 2014 | 43             | 1 627  | 4 089 |
| 2015 | 42             | 1 771  | 4 344 |
| 2016 | 44             | 1 724  | 4 080 |
| 2017 | 47             | 1 796  | 4 295 |

Zdroj: vlastní zpracování podle (ČSÚ, 2019)

Je tedy zřejmé, že konkurence je zde velká. Hotel Zlatý Lev poskytuje služby na vysoké úrovni a neustále pracuje na zlepšování, i přesto se ale v Liberci nachází několik ubytovacích zařízení, která lze považovat za přímou konkurenci.

### 1. Pytloun Grand Hotel Imperial

Největší konkencí je pro Zlatý Lev čtyřhvězdičkový Pytloun Grand Hotel Imperial, který byl znovuotevřen v roce 2015. Od té doby, je to jeden z nejlépe hodnocených hotelů ve městě. Hotel se nachází ve skvělé lokalitě, a to pár set metrů pod libereckým nádražím a zároveň krátkou vzdálenost od centra. Nabízí celkem 96 moderních pokojů, přičemž každý z nich navrhl jiný známý architekt. I tento fakt je velkým lákadlem pro turisty přijíždějící do Liberce. Co se týče ceny, pohybuje se okolo 1 350 Kč za pokoj Standard na jednu noc, tedy ceny jsou obdobné, jako u Zlatého Lva, kde host zaplatí za pokoj

Superior 1 431 Kč za noc. Hotel Imperial disponuje restaurací přímo v prostorách hotelu, která je vyhledávaným místem, nejen pro jeho hosty. Tento hotel společně s dalšími šesti hotely spadá pod společnost Pytloun Hotels. Tyto ostatní ale nejsou na takové úrovni jako Zlatý Lev, lze je tedy považovat za konkurenci, avšak ne klíčovou (Pytloungrandhotelimperial, 2016).

## **2. Wellness Hotel Babylon**

Konkurencí je také Wellness Hotel Babylon, který se nachází blízko od rychlostní komunikace a je pouhých 500 metrů od centra. Tento hotel svým zákazníkům nabízí tradici již od roku 1998. Je zde celkem 407 pokojů, cena za noc v pokoji typu Standard se pohybuje okolo 2 050 Kč, cenově je tedy na vyšší úrovni než Grandhotel Zlatý Lev. Pro hosty je Babylon zajímavý tím, že je součástí zábavního, relaxačního komplexu centra Babylon. Hostům jsou zde poskytovány pobytové balíčky, ve kterých lze spojit služby, které celý komplex nabízí. To je především důvod, proč pro Grandhotel Zlatý Lev znamená velkou konkurenci (Hotelbabylon, 2019).

## **3. Hotel Ještěd**

Jedním z dalších konkurentů je hotel Ještěd. Jedná se o nejlépe hodnocený hotel v Liberci. Je umístění 10 km od města, což by se dalo považovat za slabou stránku, jeho poloha je však umístěna na vrcholu hory Ještěd a pro Liberec je unikátním uměleckým dílem. Hotel poskytuje služby na vysoké úrovni, jedna noc za pokoj Standard zde hosty stojí 1 900 Kč. Na místě je k dispozici vynikající restaurace. Pro přijíždějící turisty je tento hotel velice zajímavou a originální možností, jak strávit pobyt ve městě Liberec (Jested, 2019)

Management hotelu autorce potvrdil, že se potýká také se substituty, tedy ubytovacími zařízeními, která také plní potencionálním hostům tu nejzákladnější potřebu, a to přespání na místě minimálně na jednu noc. Za tuto hrozbu hotel považuje například apartmány Terasy Café či apartmány Liberec.

## **10. Analýza makroprostředí**

K analýze makroprostředí podniku byla využita analýza PEST. Došlo tedy k výzkumu vlivů politicko-právních, ekonomických, sociokulturních a technologických.

### **1. Politicko-právní faktory**

V posledních letech byly hotelové a stravovací služby ovlivněny především vzniklým zákonem o elektronické evidenci tržeb. Tento zákon byl vydán v roce 2016. Evidence tržeb měla proběhnout ve čtyřech fázích, hotelových a stravovacích zařízení se týkala již fáze první. Pro velké množství podnikatelů, tento zákon znamenal vyšší náklady a změny, kterých museli docílit. S touto právní změnou souvisela i úprava sazby daně stravovacích služeb a podávání nápojů kromě alkoholu, a to snížení z 21 % na 15 %. Tato změna byla provedena, jako kompenzace za zavedení elektronické evidence tržeb (Ministerstvopromistnirozvoj, 2019).

### **2. Ekonomické faktory**

Česká republika si z ekonomického hlediska poslední roky vede velice dobře. Růst české ekonomiky se v loňském roce sice zpomalil, i přesto však stále zůstává silný a je nad průměrem eurozóny i Evropské Unie. Ovlivňujícím faktorem je především nedostatek zaměstnanců, tedy situace, se kterou se Česká republika již nějakou dobu potýká. Na začátku roku 2019 byla míra nezaměstnanosti 3,3 %. Tento fakt ovlivňuje veškeré subjekty na trhu práce a mohl by vést ke zvyšování platů, což by znamenalo problém pro stranu poptávky po práci. V současné době je více volných míst než dostupných pracovních sil. Míra inflace se k roku 2019 pohybuje okolo 2,7 %, a to především z důvodu zvýšení cen v kultuře, rekreaci, u potravin a alkoholických nápojů. Stejně tak, se ale během roku 2018 zvýšila průměrná hrubá měsíční mzda. Postupně také rostou veškeré náklady na poskytování služeb v cestovním ruchu, proto je stále značně obtížnější naplňovat přání a potřeby zákazníků a obecně služby, jako takové (ČSÚ, 2019).

### **3. Sociokulturní faktory**

Dnešní doba přináší změny ve způsobu života obyvatelstva. Mění se priority lidí a jejich cíle. Mění se například vnímání života seniorů. Tato generace má často své životní úspory a stále více seniorů úspory využívá právě k cestování. V posledních letech se rozvinul pojem seniorský cestovní ruch, kdy se zařízení v ubytovacím odvětví zaměřují přímo na seniory a jsou vytvářeny služby přímo této skupině na míru. Jedním z dalších sociokulturních faktorů jsou také stále vyšší finanční možnosti obyvatelstva a životní úroveň, kterou pro sebe lidé chtějí. Požadují vysokou kvalitu a jsou ochotni za ni zaplatit. To dokazuje stále se zvyšující návštěvnost například ve čtyř a pěti hvězdičkových ubytovacích zařízeních. S těmito sociálními faktory přichází obecně větší zájem o cestování a cestovní ruch, nejen senioři, ale také mladí lidé a rodiny s dětmi více cestují a využívají cestovní ruch a služby s ním spojené (Dokempu, 2018).

### **4. Technologické faktory**

Mezi technologické faktory se řadí především internet. Prostřednictvím internetu probíhá téměř veškerá komunikace, a co se týče cestovního ruchu převážná většina rezervací, objednávek, propagace. Bez internetového připojení se v současnosti prakticky nikdo neobejde. Ubytovací zařízení nabízejí své služby na internetových portálech. Přes tyto portály, například booking.cz, probíhá také samotný prodej. K vývoji dochází také u sociálních sítí, na kterých dochází často k propagaci ubytovacích zařízení. V dnešní době je tímto pokrokem poznamenán každý, kdo poskytuje formu těchto služeb a musí používat internet. A co se týče sociálních sítí, jejich využívání stále stoupá (Businessinfo, 2019).

## 11. SWOT analýza

SWOT analýza se využívá k identifikaci silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb. V následující tabulce jsou uvedeny vybrané faktory, které ovlivňují chod hotelu.

Tabulka 2: SWOT Analýza

| <b>Silné stránky (S)</b>                                                                                                                                                                                               | <b>Slabé stránky (W)</b>                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S1 Poloha hotelu – centrum města<br>S2 Tradice hotelu<br>S3 Stálí hosté<br>S4 Důraz na kvalitu<br>S5 Získaná ocenění<br>S6 Zázemí společnosti CPI Hotels                                                               | W1 Poloha hotelu – hluk ze silnice<br>W2 Parkování<br>W3 Jedna strana hotelu – ošklivý vzhled<br>W4 Pokoje bez klimatizace<br>W5 Fluktuace zaměstnanců<br>W6 Absence kvalitních zaměstnanců |
| <b>Příležitosti (O)</b>                                                                                                                                                                                                | <b>Hrozby (T)</b>                                                                                                                                                                           |
| O1 Spolupráce s cestovními kancelářemi<br>O2 Zvýšení zájmu o kongresovou turistiku<br>O3 Reklama hotelu v médiích<br>O4 Prostory vyhrazené pro děti<br>O5 Vyšší zájem o pobytové balíčky<br>O6 Seniorský cestovní ruch | T1 Vysoká konkurence v odvětví<br>T2 Časté změny legislativy a norem<br>T3 Substituty<br>T4 Nízká míra nezaměstnanosti<br>T5 Zvýšení cen dodavatelů<br>T6 Růst nákladů                      |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dat společnosti

## **11.1 Silné stránky**

Grandhotel Zlatý Lev má mnoho silných stránek, mezi ty nejdůležitější patří především poloha hotelu, vzhledem k tomu, že se nachází ve velice výhodné poloze, a to několik set metrů od centra města Liberec, od nádraží i sjezdu na dálnici směr Praha. Hotel stojí v Liberci již od počátku 20. století a své hosty láká především díky jeho dlouholeté tradici. Tomu také dopomáhá vzhled hotelu, který je jak interiérem, tak exteriérem laděn do zajímavé koncepce secesní architektury. Hotel pravidelně navštěvují stálí hosté, jedná se především o již předem sjednané korporátní skupiny. Silnou stránkou je také důraz na kvalitu poskytovaných služeb, Zlatý Lev si zakládá na vysoké úrovni služeb, která je také spojena s profesionalitou a vhodným přístupem zaměstnanců. Vzhledem k úrovni služeb, která je zde poskytována, hotel dosáhl několika ocenění. V roce 2010 byl jmenován nejlepším Clarion Hotelem ve střední Evropě, v roce 2014 získal ocenění od Tripadvisor Certificate of Excellence a jak již bylo zmíněno výše, před dvěma lety získala restaurace hotelu Benada prestižní titul „Severočeská restaurace regionu“ v rámci Bosch Fresh Festivalu. Velice důležitou silnou stránkou je pro tento hotel zázemí silné společnosti CPI Hotels, pod kterou Zlatý Lev patří. Tato hotelová skupina udává, jaké standardy a zvyklosti musí hotel dodržovat, což mnohdy napomáhá jednoduššímu fungování. Výhodou je ale také finanční jistota, kterou CPI Hotels pro své hotely znamená.

## **11.2 Slabé stránky**

I přesto, že hotel považuje svou polohu za jednu z nejdůležitějších silných stránek, z určitého pohledu ji vidí zároveň také jako stránku slabou, a to vzhledem k tomu, že je čtvrtina pokojů umístěna přímo u Šaldova náměstí, kde je každý den velice silná doprava a hluk z ní může hostům, kteří mají na této straně přidělený pokoj, vadit. Slabou stránkou je také málo míst k parkování, současně jich je zde cca 30. Ne příliš vhodně vypadající je také dvůr ze strany Šaldova náměstí, který je v tuto chvíli prázdný a stále není jasné, jak hotel prostory využije. Po rozsáhlé rekonstrukci, která proběhla před několika lety stále chybí na 35 pokojích klimatizace, což může být především během letních měsíců velkým problémem. Dalšími slabými stránkami je nižší kvalita a neustálá fluktuace zaměstnanců.

### 11.3 Příležitosti

Možnou příležitostí by pro hotel mohla být spolupráce s cestovními kanceláři a agenturami. I přesto, že se doba neustále vyvíjí a turisté si své cesty často zařizují sami, je zde stále určité procento lidí, kteří preferují dovolenou, kterou pouze objednají, zaplatí a dále se nemusí o nic starat. Grandhotel Zlatý Lev sice navštěvuje převážně korporátní klientela, avšak rodiny s dětmi a páry sem přijíždějí také ve velkém počtu, a tak by touto cestou mohl hotel získat další návštěvníky. Další příležitostí je neustálý růst významu kongresového cestovního ruchu, tedy zvýšení poptávky ze strany zákazníků po těchto službách. Stále roste počet služebních cest, školení, konferencí či dalších firemních akcí a hotelu tak přináší možnost zvýšení návštěvnosti. Do hotelu Zlatý Lev přijíždějí různé věkové skupiny hostů. Hotel své služby nabízí a propaguje na webových stránkách a sociálních sítích, příležitost by ale také tkvěla v možných reklamních spotech v Českém Libereckém rozhlasu. Nabídka služeb či příležitostných akcí pořádaných přímo v hotelu by touto cestou mohla přivést novou klientelu. Další možnou příležitostí je vytvořit v hotelu místnost, která by byla určena pouze pro rodiče s dětmi. Tato možnost nebývá v hotelových zařízeních častá, a proto by takové místo bylo jistě využíváno a rodiny by se do hotelu rádi pravidelně vracely. I přesto, že jsou v současnosti hosté ochotni zaplatit větší částku financí za hotelové a restaurační služby, stále je vysoká poptávka po výhodnějších pobytových balíčcích. Hotel takové balíčky v tuto chvíli nabízí pouze doplňkově. Pokud by ale pobytové balíčky zařadil do stálé nabídky a začal je hostům více nabízet, znamenalo by to jisté zvýšení zisků. Příležitostí je v současnosti pro hotel také vzrůstající poptávka po seniorském cestovním ruchu.

### 11.4 Hrozby

Největší hrozbou je stávající konkurence, tedy pro Zlatý Lev jsou to hotely v Liberci. Jakási ohrožení znamenají pro hotel také ubytovací zařízení, která vstupují na trh. Hotel má ale své stálé klienty a je na trhu již dlouhou dobu. Stejně tak mohou hotel ohrožovat substituty, tedy ubytovací zařízení, která také uspokojí potřeby hostů. Hrozbou obecně mohou být časté změny norem a legislativy. V posledních letech došlo například k zákazu kouření v restauracích a zavedení elektronické evidence služeb. Hotel také může ovlivňovat situace v České republice v oblasti nízké nezaměstnanosti. Tato hrozba by

mohla znamenat nutné zvyšování finančního ohodnocení zaměstnanců a také obtížný výběr těch nových. Poskytování služeb hotelu z určité části závisí na dodavatelích. Bez nich, by své služby hotel poskytovat nemohl. Pokud by dodavatelé zvedly ceny, hotel by se musel podřídit nebo hledat dodavatele nové, a to by mohla být komplikace pro chod hotelu. Hrozbou pro hotel je také růst nákladů potřebných k poskytování služeb.

## **11.5 Vyhodnocení SWOT analýzy**

Pro vyhodnocení SWOT analýzy hotelu autorka vybrala metodu párového srovnávání, tedy plus minus matici. Do protikladu jsou následně v tabulce postaveny silné/slabe stránky a příležitosti/hrozby. Vzájemné vazby jsou hodnoceny dle kritérií: silná oboustranně pozitivní vazba ++, silná oboustranně negativní vazba --, slabší pozitivní vazba +, slabší negativní vazba –, žádný vzájemný vztah 0.

Tabulka 3: Plus minus matice

|        | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | W1 | W2 | W3 | W4  | W5      | W6      | Suma | Pořadí  |
|--------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|---------|---------|------|---------|
| O1     | 0  | 0  | +  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0       | 0       | +1   | 2. - 3. |
| O2     | ++ | +  | ++ | +  | ++ | 0  | 0  | -- | -- | --  | --      | --      | -2   | 5.      |
| O3     | 0  | 0  | +  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0       | 0       | +1   | 2. - 3. |
| O4     | +  | +  | ++ | +  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0       | 0       | +5   | 1.      |
| O5     | ++ | +  | ++ | +  | ++ | 0  | -  | -- | -- | --  | --      | --      | -3   | 6.      |
| O6     | ++ | +  | 0  | ++ | ++ | 0  | -- | -- | -  | -   | -       | -       | -1   | 4.      |
| T1     | +  | +  | -- | +  | +  | 0  | -- | -  | -  | --  | --      | --      | -8   | 1. - 2. |
| T2     | 0  | 0  | 0  | -  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0       | 0       | -1   | 6.      |
| T3     | +  | +  | -- | +  | +  | 0  | -- | -  | -  | --  | --      | --      | -8   | 1. - 2. |
| T4     | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | --      | --      | -4   | 3.      |
| T5     | 0  | 0  | 0  | -- | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | 0   | 0       | 0       | -2   | 5.      |
| T6     | 0  | 0  | 0  | -- | 0  | 0  | 0  | 0  | 0  | -   | 0       | 0       | -3   | 4.      |
| Suma   | +9 | +6 | +4 | +2 | +8 | 0  | -7 | -8 | -7 | -10 | -11     | -11     |      |         |
| Pořadí | 1. | 3. | 4. | 5. | 2. | 6. | 6. | 4. | 5. | 3.  | 1. - 2. | 1. - 2. |      |         |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dat společnost

Z následující tabulky vyplývá, že největší silnou stránkou je pro hotel Zlatý Lev jeho poloha, a to vzhledem k umístění blízko centra a dopravní dostupnosti. Další důležitou silnou stránkou jsou získaná ocenění, která dopomáhají reputaci hotelu. Pro hotel má také vysokou hodnotu jeho tradice, kterou hosté vnímají a důraz na kvalitu. Na těchto dvou bodech by si hotel měl zakládat a pracovat na nich, udržet si úroveň služeb, kterou hostům poskytuje. Pouze s udržením kvality, a především ochotou ze strany hotelu, se zákazníci budou vracet.

Největší slabou stránkou je pro hotel vysoká fluktuace zaměstnanců a problém s nalezením kvalitních zaměstnanců. Hotel negativně ovlivňuje také situace s parkováním a následně pokoje bez klimatizace. Co se týče téměř poloviny pokojů bez klimatizace, velice to sráží celkový dojem při pobytu hostů především v letních měsících, řešení by tedy mělo ze strany vedení hotelu přijít nejlépe v tomto roce, než začne letní sezóna.

Největší příležitostí je dle výsledků plus/minus matice poptávka po volnočasovém využití pro děti, které v hotelu chybí. Tato příležitost směřuje k větší spokojenosti rodin s dětmi, kteří do hotelu přijíždějí. Velkou příležitostí je také spolupráce s cestovními kanceláři a agenturami. Cílovou skupinou této nabídky by byli především starší generace a skupiny seniorů či rodiny s dětmi.

Vyhodnocením SWOT analýzy se potvrdilo, že největší hrozbu pro hotel představuje stávající konkurence a substituty. S tímto problémem se potýká každé ubytovací zařízení a bohužel Zlatý Lev není výjimkou. Nutností v tomto případě je, odlišit se od konkurence. Vysokou hrozbou je pro hotel také nízká nezaměstnanost a následně zvyšování nákladů.

## 12. Vlastní návrhy řešení

Při SWOT analýze bylo zjištěno, že Grandhotel Zlatý Lev má své slabé stránky, příležitosti i hrozby. Ze zjištěných poznatků byly vytvořeny návrhy na zlepšení.

### 12.1 Kapacita pro parkování

Z analýzy vyplynulo že se hotel potýká s malým množstvím míst k parkování. V současnosti je zde 30 parkovacích míst přímo před hotelem. Celková kapacita hotelu je 117 pokojů. Za předpokladu plně obsazeného hotelu je potřeba nabízet alespoň 50 parkovacích míst, vezmeme-li v úvahu, že hosté povětšinou přijíždějí v párech, či jednotlivě. S parkováním je všeobecný problém po celém Liberci, proto hosté, kteří přijedou a není pro ně místo na hotelovém parkovišti, musí často parkovat od hotelu daleko. Příležitost k dalším parkovacím místům se naskýtá v doposud nevyužité ploše, která se nachází z druhé strany hotelu, tedy směrem k Šaldovu náměstí. Dříve zde stál obchod s elektronikou, dnes je ale budova zbořená a místo je připravené pro další využití. Hotel tuto část před několika měsíci odkoupil, avšak o jejím využití prozatím vedení hotelu jedná. V tuto chvíli nevyužitý prostor kazí čistý a půvabně vypadající exteriér hotelu. Plocha má velikost 215 m<sup>2</sup>, tudíž by mohla být využita pro dalších 20 parkovacích míst. Celková kalkulace je uvedena v Tabulce 4 za předpokladu, že by hotel na výstavbu nového parkoviště najal společnost Melichar Liberec s.r.o. Do kalkulace jsou zahrnuty všechny části potřebné k výstavbě parkoviště. Celková cena zaplacená této společnosti by byla 276 157 Kč.

V současnosti je hotel stále plně obsazen, proto je nevhodné nabízet méně parkovacích míst, než je celková ubytovací kapacita hotelu. Tuto situaci by měl hotel vyřešit co nejdříve, hosté budou spokojenější a jejich pobyt nebude narušovat hledání parkovacího místa či docházení k automobilu delší vzdálenost.

Tabulka 4: Kalkulace parkovací plochy

| Název                                 | m <sup>2</sup> | Množství | Cena/m <sup>2</sup><br>(Kč) | Cena<br>celkem (Kč) |
|---------------------------------------|----------------|----------|-----------------------------|---------------------|
| <b>Kladení dlažby<br/>komunikace</b>  | m <sup>2</sup> | 215      | 254,15                      | 54 642              |
| <b>Zámková dlažba</b>                 | m <sup>2</sup> | 215      | 330,2                       | 70 993              |
| <b>Poklad kamenivo<br/>zpevněné</b>   | m <sup>2</sup> | 215      | 294,50                      | 63 318              |
| <b>Dodávka a montáž<br/>obrubníků</b> | m <sup>2</sup> | 215      | 285,40                      | 61 361              |
| <b>Podklad ze<br/>šterkodrti</b>      | m <sup>2</sup> | 215      | 120,20                      | 25 843              |
| <b>Celkem</b>                         | m <sup>2</sup> | 215      | 1 284                       | <b>276 157</b>      |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dat společnosti Melichar Liberec s.r.o.

## **12.2 Spolupráce s cestovními kancelářemi a agenturami**

Spolupráce s cestovními kancelářemi a agenturami, jak již bylo zmíněno, je v dnešní době nedílnou součástí cestovního ruchu, a tak by ani Zlatý Lev neměl být výjimkou a vedení hotelu by mělo zvážit alespoň menší spolupráci s cestovními kancelářemi. Forma takové spolupráce a propagace hotelu by mohla přivést skupiny hostů, kteří by o jeho nabídce jinak nevěděli. Jednalo by se především o rodiny s dětmi a seniory. Seniorský cestovní ruch je aktuálně velice výnosný pro podniky a hotel na tuto skupinu nikterak necílí. Senioři především vybírají své pobyty přes cestovní kanceláře a hotel je touto cestou může získat. Na začátek by bylo vhodné začít spolupracovat například pouze s jednou cestovní kancelář, pro zjištění, jak bude trh na tuto nabídku reagovat.

### **Cestovní kancelář ATIS a.s.**

Pro spolupráci by byla vhodná cestovní kancelář ATIS a.s. Tato cestovní kancelář se specializuje na domácí cestovní ruch a nabízí jak komplexní pobyty, tak možnosti pouhého ubytování. Cestovní kancelář Atis je na trhu již od roku 1990 a je celorepublikově známá. Její nabídka neprobíhá pouze přes webové stránky, ale také formou katalogů, ke kterým může kdokoli v České republice přijít například na veletrzích či na prodejnách se kterými má Atis uzavřenou smlouvu. Katalogy jsou také rozesílány na adresy pravidelných zákazníků této cestovní kanceláře. Hotelu by tak mohla dopomoci k získání klientů z řad rodin s dětmi či seniorů. Hotel by také za umístění do nabídky cestovní kanceláře Atis neplatil žádné poplatky (Atis, 2019).

## 12.3 Nové prostory pro děti

Hotel cílí především na skupiny korporátních klientů. Avšak dle vedení hotelu se stále zvyšuje klientela v podobě rodin s dětmi. Tato skutečnost souvisí také s novou nabídkou hotelu v podobě zvýhodněných ubytovacích balíčků. I přesto, že hotel k této skupině hostů nepřistupuje primárně, měl by pro rodiny vytvořit vhodné místo kam se i oni budou v budoucnu vracet. Příležitostí se tedy jeví vytvořit pokoj pro děti. Hotel má v druhém patře po rekonstrukci nevyužitou místnost, která není vhodná pro samostatný pokoj. Proto by ji hotel mohl přestavět a vybavit pro potřeby dětí. Tato místnost byla dříve využívána jako sklad ložního prádla a nachází se mimo dosah hotelových pokojů. Prostředí pro děti by tedy nijak nenarušovalo denní chod hotelu. Management hotelu by tímto směrem měl udělat příslušné kroky, vzhledem k vysoké konkurenci ve městě. Například hotel Babylon, již zmiňovaný v kapitole 8. Analýza mikroprostředí, který disponuje zábavním parkem. Rodiny s dětmi se ubytují spíše v Babylonu, protože jejich děti ve Zlatém Lvu nenaleznou žádné uplatnění.

Místnost vhodná pro toto využití je o velikosti 12 m<sup>2</sup>. V Tabulce 5 je uvedena celková kalkulace. Do takového pokoje by bylo vhodné umístit pohovku pro rodiče dohlížející na děti, dále například televizi jak pro dětské programy, tak klasické. Pokoj by měl být vybaven dětským nábytkem, knížkami, hračkami. Vstup do tohoto dětského pokoje by měly pouze rodiče s dětmi, kteří by dostali klíč při příjezdu, aby hotel předešel případným problémům s ostatními hosty.

*Tabulka 5: Kalkulace dětského pokoje*

| <b>Název</b>                   | <b>Kus</b> | <b>Cena za kus</b> | <b>Celková cena (Kč)</b> |
|--------------------------------|------------|--------------------|--------------------------|
| <b>Dětský stůl</b>             | 1          | 599                | 599                      |
| <b>Dětská židle</b>            | 4          | 349                | 1396                     |
| <b>Houpací křesílko</b>        | 1          | 999                | 999                      |
| <b>Sedací vak</b>              | 2          | 600                | 1200                     |
| <b>Nástěnný úložný<br/>díl</b> | 2          | 739                | 1478                     |
| <b>Úložná krabice</b>          | 4          | 100                | 400                      |
| <b>Knihy</b>                   | 6          | 150                | 900                      |
| <b>Plyšové hračky</b>          | 10         | 200                | 2000                     |
| <b>Ostatní hračky</b>          | 20         | 300                | 6000                     |
| <b>Společenské hry</b>         | 5          | 400                | 2000                     |
| <b>Koberec</b>                 | 1          | 2835               | 2835                     |
| <b>Pohovka</b>                 | 1          | 5000               | 5000                     |
| <b>Televize</b>                | 1          | 5000               | 5000                     |
| <b>Nástěnná lampa</b>          | 2          | 149                | 298                      |
| <b>Celkem</b>                  | 50         | 17 420             | <b>30 105</b>            |

Zdroj: vlastní zpracování podle (Ikea, 2019)

## **12.4 Fluktuace zaměstnanců**

Z provedené SWOT analýzy a rozhovoru autorky s managementem hotelu vyplynulo, že jeho chod ovlivňuje vysoká fluktuace zaměstnanců a problém se získáním a udržením si kvalitních zaměstnanců. Hotel tento problém označil za jednu ze svých slabých stránek. A z následné plus minus matice bylo zjištěno, že tyto dva faktory mají na činnosti hotelu velký vliv. Vzhledem k vysoké úrovni služeb, kterou hotel poskytuje svým hostům, je důležité zaměstnávat takové zaměstnance, kteří budou kvalitně odvádět svou práci. V hotelnictví obecně nebývá finanční ohodnocení zaměstnanců nijak perspektivní, proto by měl hotel motivovat zaměstnance jinými způsoby. Autorka navrhuje zaměstnanecké benefity následující.

### **1. Slevy na ubytování v řetězcích Clarion**

Grandhotel Zlatý Lev patří pod značku Clarion Hotels, která již byla zmíněna v podkapitole 7.1 CPI Hotels. Tato značka má pod sebou v současnosti přes 6 700 hotelů po celém světě a 10 v České republice. Zlatý Lev by měl pro své zaměstnance začlenit ke stávajícím benefitům také možnost neomezené 20% slevy na pobyt v jakémkoliv hotelu v České republice pod touto značkou. Takový benefit by zaměstnanci jistě využívali a pobyt by jim umožnil nahlédnout do interního fungování ostatních hotelů Clarion a následně například zvýšit pracovní morálku ve Zlatém Lvu.

### **2. Pobyt v hotelu Clarion Grandhotel Zlatý Lev**

Další vhodnou možností, jak rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů je umožnit zaměstnancům ubytovat se jednou za rok ve Zlatém Lvu. Tento benefit by zahrnoval ubytování pro dva na jednu noc v pokoji Superior či DeLuxe, dle dostupných kapacit, snídaní a možnost hodinového wellness. Benefit by se vztahoval pouze na zaměstnance, kteří v hotelu pracují minimálně 1 rok a podmínkou by byla zpětná vazba s připomínkami na poskytované služby. Tím by hotel poskytl svým zaměstnancům možnost odpočinku v samotném hotelu a získal by tak hodnocení přímo od pracovníků hotelu. Zaměstnanci by tuto možnost mohli využít pouze v době svého volna.

### **3. Příplatek na jazykové kurzy**

Vzhledem k mezinárodní klientele, která do hotelu pravidelně přijíždí je nutné, aby zaměstnanci ovládali určité světoznámé jazyky. V současnosti jsou si zaměstnanci sami povinni doplnit své vědomosti v anglickém a německém jazyce, pokud se tak již nestalo před nástupem do hotelu. Jako benefit by Zlatý Lev měl zařadit 30 % slevu na příslušné jazykové kurzy pro všechny své zaměstnance. Liberecká jazyková škola Studyline nabízí dvoutříměsíční kurzy angličtiny či němčiny zakončené obdržáním certifikátu za 1 490 Kč. Se slevou od hotelu by zaměstnanec zaplatil pouze 1 043 Kč. Tento benefit by byl pro mnohé zaměstnance motivací ke zlepšení svých jazykových dovedností a hotel by tak zajistil vyšší úroveň při poskytování služeb.

# Závěr

V současnosti není jednoduché udržet si pozici na trhu. Konkrétně cestovní ruch se neustále vyvíjí a hotelové služby s ním. Marketing je proto důležitou součástí řízení podniku. Hotel musí neustále sledovat dění okolo něj, bez správného přístupu a odhodlání managementu a vedení nemůže mít perspektivu do budoucna. Je nutné přizpůsobovat se změnám a trendům doby, tomu, co hosté chtějí a vyžadují. V hotelových službách existuje rčení: „Náš zákazník, náš pán“ a každý den se toto tvrzení potvrzuje.

Cílem této bakalářské práce bylo vyhodnotit marketingovou strategii hotelu, zjistit jeho silné/slabé stránky, příležitosti/hrozby a doporučit opatření pro zlepšení jeho aktuální situace.

Clarion Grandhotel Zlatý Lev působí na trhu již několik let. Za tu dobu hotel získal jméno a stálou pozici na trhu. Velké procento z celkové návštěvnosti tvoří stále se vracející hosté. Hotel je znám svou kvalitou a úrovní služeb. Z oblasti marketingu se vedení hotelu zaměřuje především na spokojenost zákazníků spojenou s poskytováním kvalitních služeb. I přesto, že konkurence v tomto odvětví v Liberci neustále narůstá, hotelu Zlatý Lev se daří těmto silám čelit.

V bakalářské práci byla provedena SWOT analýza a následné vyhodnocení prostřednictvím plus minus matice. Každý podnik se potýká s hrozbami a má určité slabé stránky. Hotel Zlatý Lev neustále pracuje na minimalizaci slabých stránek a na zvyšování počtu těch silných. Hrozby hotel nijak ovlivnit nemůže, může se však snažit, co nejlépe se s nimi vypořádat. Například být lepší než konkurence, rychle reagovat na změny cen dodavatelů, či změny v legislativě a normách.

V samotném závěru práce jsou navržena vlastní řešení, která by mohla zlepšit budoucí vývoj hotelu. Vzhledem k tomu, že se Zlatý Lev nachází v dobré tržní a ekonomické situaci, byly navrženy možnosti na zlepšení, které autorka shledává, jako pozitivní vylepšení již kvalitních a u hostů oblíbených služeb. Grandhotel Zlatý Lev lze, dle zjištěných výsledků, považovat za perspektivní hotel. Nabízí se mu mnoho příležitostí, kterých by měl v budoucnosti náležitě využít.

## Seznam použité literatury

ATIS. 2019. [online]. *Atis* [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.atis.cz/>

BOUČKOVÁ, Jana. 2013. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

BUSINESS INFO. 2019. *Analýza konkurenceschopnosti ČR* [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/analyza-konkurenceschopnosti-cr-3109.html#!&chapter=1>

CLARION GRAND HOTEL ZLATÝ LEV. 2018. *Historie hotelu* [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://www.clariongrandhotelzlatylev.com/cs/hotel-historie/>

CPIHOTELS. 2014. *Výroční zpráva* [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://www.cpihotels.com/cs/akcionari/>

ČSÚ. 2019. *Hromadná ubytovací zařízení* [online]. Liberec: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup objekt&pvo=CRU02&filtr=G~F\\_M~F\\_Z~F\\_R~F\\_P~S~U~501\\_null\\_&z=T&f=TAB ULKA&katalog=31742&str=v1306&v=v1339\\_KAT\\_154\\_1&u=v1306\\_VUZEMI\\_ \\_43\\_563889#fx=0&w=](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup objekt&pvo=CRU02&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~S~U~501_null_&z=T&f=TAB ULKA&katalog=31742&str=v1306&v=v1339_KAT_154_1&u=v1306_VUZEMI_ _43_563889#fx=0&w=)

ČSÚ. 2019. *Míry nezaměstnanosti a ekonomické aktivity* [online]. Liberec: Český statistický úřad, 2019 [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry%20zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity>

DO KEMPU. 2018. *Trendy v cestovním ruchu* [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.dokempu.cz/trendy-v-cestovnim-ruchu-cestovani-senioru-158/>

HOTEL BABYLON. 2019. *Hotel Babylon* [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.hotelbabylon.cz>

HOTEL JEŠTĚD. 2019. *Hotel Ještěd* [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.jested.cz>

IKEA. 2018. *Výrobky pro děti* [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: [https://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/childrens\\_ikea/18755/](https://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/childrens_ikea/18755/)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANOUGH, Viktor. 2014. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-4311-7.

JOBBER, David. 2014. *Principles and Practise of Marketing*. 4th. New York: McGraw.Hill Companies, Inc. ISBN 0-07-710708-X.

KIRALOVÁ, Alžběta. 2006. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-05-1.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. 2004. *Marketing*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. 2006. *Marketing for hospitality and tourism*. 4th. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 0-13-201773-3.

KOTLER, Philip. 2005. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0518-0.

MARTÍŠKOVÁ, Petra, Marie SLABÁ a Roman ŠVEC. 2018. Reklama kolem nás pohledem prezenčních studentů vysokých a vyšších odborných škol v České republice. *Mladá Věda*, [online]. 2018. [cit. 2019-03-01] 6(2), 91-103. ISSN 1339-3189. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2011217578/38469ACF8D1B4C02PQ/2?accountid=17116>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. 2019. *Právo a legislativa v cestovním ruchu* [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Cestovni-ruch/Pravo-Legislativa>

PORTER, Michael. 2008. *On Competition*. Boston: Harvard Business School. ISBN 978-1-4221-2696-7.

PYTLOUN GRANDHOTEL IMPERIAL. 2016. *Pytloun Grandhotel Imperial* [online]. [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://www.pytloungrandhotelimperial.cz>

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

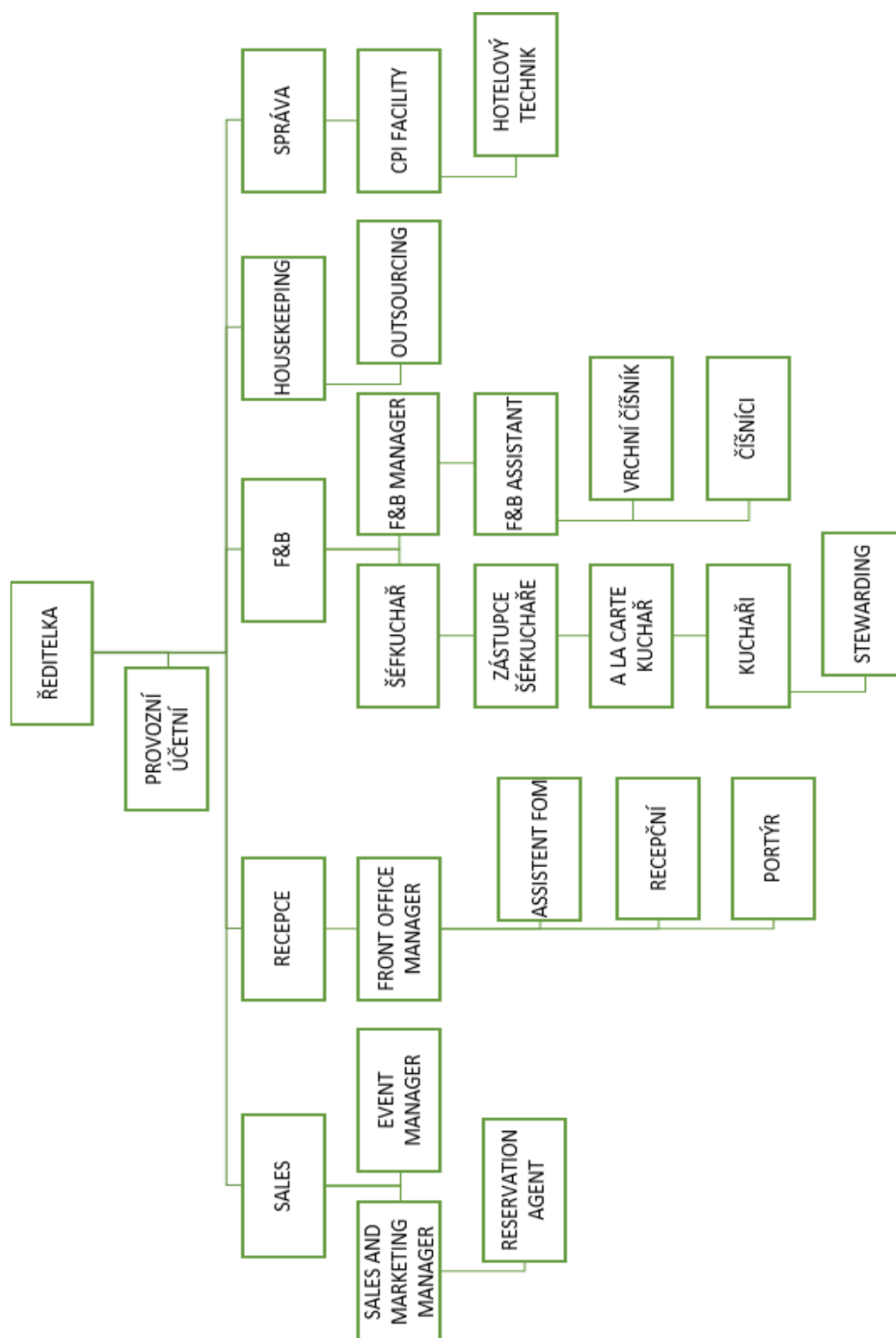
SEDLÁČKOVÁ, Hana. 2000. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-422-8.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2008. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-2721-9.

## Seznam příloh

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| Příloha A: Organizační struktura hotelu.....     | 67 |
| Příloha B: Clarion Grandhotel Zlatý Lev .....    | 68 |
| Příloha C: Jídelní lístek restaurant Benada..... | 70 |

## Příloha A: Organizační struktura hotelu



Zdroj: vlastní zpracování podle interních dat společnosti

## Příloha B: Clarion Grandhotel Zlatý Lev





Zdroj: vlastní zpracování podle interních dat společnosti

## Příloha C: Jídelní lístek restaurant Benada

### Jídelní lístek

pro Vás připravil šéfkuchař Josef Šorejs

Kuchyně otevřena denně:

06:30-10:00 snídaně

11:00-14:00 obědy

17:30-22:00 večeře

### Předkrmy a saláty

|                                                                      |        |
|----------------------------------------------------------------------|--------|
| Krevety,<br>brioška, rajčata, bazalka (1,2,3,12)                     | 247 Kč |
| Roštěná,<br>hořčice, majonéza, křen (7)                              | 187 Kč |
| Směs trhaných listů,<br>hruška, cherry tomaty, kozí sýr (1,3,4,7,10) | 187 Kč |
| Římský salát,<br>ančovičky, majonéza, slanina, krutony (1,3,4,10)    | 187 Kč |

### Polévky

|                                                                    |       |
|--------------------------------------------------------------------|-------|
| Kulajda,<br>zastřené vejce, houby (1,3,7)                          | 77 Kč |
| Hovězí vývar,<br>játrový knedlíček, nudle, zelenina (1,3,6,7,9,11) | 77 Kč |

## Hlavní chody

|                                                            |        |
|------------------------------------------------------------|--------|
| Candát,<br>kroupy, houby, červená řepa (1,4,7,9)           | 347 Kč |
| Kuřecí prso,<br>masová kroketa, dýně, grenaille (7)        | 247 Kč |
| Dančí hřbet,<br>kaštany, portobello, cuketa (7,12)         | 527 Kč |
| Vepřová panenka,<br>slanina, brambory, houby (7)           | 287 Kč |
| Vepřový vrabec,<br>bramborový knedlík, špenát (1,3,7)      | 227 Kč |
| Ribeye,<br>zelenina, pastiňák, demiglace s pepřem (7,9,12) | 427 Kč |
| Dýně,<br>rýže, šalvěj, parmazán, dýňový olej (7,9,12)      | 207 Kč |
| Špagety,<br>česnek, chilli, olivový olej, parmazán (1,3,7) | 207 Kč |

## Dezerty a sýry

|                                                        |        |
|--------------------------------------------------------|--------|
| Čokoládový dort,<br>mandle, lesní plody (8,12)         | 105 Kč |
| Jablečný závin,<br>vanilková zmrzlina, smetana (1,3,7) | 105 Kč |
| Variace francouzských sýrů (7,8,12)                    | 155 Kč |
| Pražené mandle (8)                                     | 100 Kč |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních dat společnosti