

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

# BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

1998

Kateřina Levová

Technická univerzita v Liberci  
Hospodářská fakulta

Obor: podniková ekonomika

Management hotelu Bohemia a.s.  
v Ústí nad Labem

Management of the hotel Bohemia Inc.  
in Ústí nad Labem

BP - PE - KPE - 98044

Kateřina Levová

Vedoucí práce: doc. Ing. Václav Urbánek, CSc. - HF TU v Liberci

Konzultant: Ing. Jaromír Beránek - MAG Consulting, s. r. o.

Počet stran: 30

Počet příloh: 2



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Školní rok: 1997/98

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

pro **Kateřinu Levovou**

obor č. 6268 - 7 Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona číslo 172/1990 Sb. o vysokých školách určuje tuto bakalářskou práci

Název tématu: **Management hotelu Bohemia a. s. v Ústí nad Labem**

Zásady pro vypracování:

1. Hotelový management
2. Hotel Bohemia
3. Strategický plán hotelu Bohemia a. s. v Ústí nad Labem

11/18/98/H/b(2)

## **Obsah:**

1. Úvod
2. Průzkum současného stavu
3. Hotelový management
  - 3.1. Osobnost manažera
    - 3.1.1. Vlastnosti manažera
    - 3.1.2. Typy managerů
    - 3.1.3. Managerské funkce a úkoly
    - 3.1.4. Managerské dovednosti
  - 3.2. Struktura řízení
    - 3.2.1. Typy organizačních struktur
    - 3.2.2. Organizační struktura hotelu
  - 3.3. Marketing management
    - 3.3.1. Marketing
    - 3.3.2. SWOT analýza
    - 3.3.3. Marketingová strategie
    - 3.3.4. Marketingový mix
4. Hotel Bohemia
  - 4.1. Základní informace
  - 4.2. Organizační struktura
  - 4.3. Vybrané ukazatele
  - 4.4. SWOT analýza
  - 4.5. Promotion
5. Strategický plán hotelu Bohemia a. s. v Ústí nad Labem
6. Závěr



## Seznam použitých zkratk a symbolů:

a. s. - akciová společnost, právní forma společnosti

CKM - Cestovní kancelář mládeže

F & B - Food & Beverage, stravovací provoz

Kč - Koruna česká

MAG - marketing a gastronomie, součást názvu firmy

RaJ - Restaurace a jídelny, dřívější státní podnik

s. r. o. - společnost s ručením omezeným, právní forma společnosti

SWOT - analýza silných (**strengths**) a slabých (**weaknesses**) stránek společnosti  
a jejich příležitostí (**opportunities**) a hrozeb (**threats**) z okolí společnosti

## 2. PRŮBĚH SOUČASNÉHO STAVU

Do roku 1990 provozoval stravovací a ubytovací služby celá 200 podniků v rámci republiky, byly to především podniky RaJ, organizace občanské a církevní (křesťanské), sportovní družstva, národní cestovní kancelář CKM, vojenské a jiné dobrovolné provozovny národních výborů, a některé společenské organizace.

K zásadnímu zvratu došlo v roce 1990 po přijetí zákona o privatizaci. V tomto období došlo k bezúspěšnému nárůstu stravovacích i ubytovacích zařízení jednotlivých podnikatelských subjektů. V důsledku zániků státního monopolu došlo k rozvoji konkurence. Zároveň také došlo k několika desítkám zrušení ubytovacích zařízení a podniků. Tento rozšířený náhled však nepředstavuje celou situaci. Ceny jsou v hotelu a ubytování poskytování služeb značně vyšší a poskytovatelé mají větší možnosti vzhledem k tomu, že jsou v zájmu evropských zemí.

## 1. ÚVOD

Záměrem této bakalářské práce je ukázat hotelový management, jeho strukturu a způsob fungování. Teoretické informace jsem získala ve firmě MAG Consulting, s. r. o., kde jsem po dva roky pracovala jako asistentka. Tato firma se mimo jiné zabývá poradenstvím v oblasti gastronomie a hotelů a právě zde vznikla odborná kniha o řízení hotelového provozu, z které jsem čerpala podklady pro mou práci. S praktickým fungování řízení hotelu jsem se seznámila v ústeckém hotelu Bohemia a. s. Konečným cílem mé práce bylo vytvoření strategického plánu dalšího rozvoje tohoto hotelu.

## 2. PRŮZKUM SOUČASNÉHO STAVU

Do roku 1990 provozovalo stravovací a ubytovací služby cca 200 podnikatelských subjektů, byly to především podniky RaJ, organizace ministerstva obchodu (interhotely), spotřební družstva, některé cestovní kanceláře (CKM, Sportturst), drobné provozovny národních výborů, a některé společenské organizace.

K zásadnímu zvratu došlo v roce 1990 po přijetí zákona o soukromém podnikání. V tomto období došlo k bouřlivému nárůstu stravovacích i ubytovacích kapacit a zejména jednotlivých podnikatelských subjektů. Vidina snadných zisků a rychlého zbohatnutí přilákala do tohoto odvětví mnoho mnohdy nekvalifikovaných lidí. Po osmi letech je patrné, kdo je schopen v konkurenčním boji uspět a kdo nikoliv. Zároveň také došlo k několikasetprocentnímu zvýšení ubytovacích kapacit v jednotlivých městech. Toto rozšíření nabídky však nepřineslo očekávaný efekt. Ceny jsou vzhledem k úrovni poskytovaných služeb značně vysoké a mnohdy jsou vyšší, než u zařízení stejného typu v západoevropských zemích.



### **3. HOTELOVÝ MANAGEMENT**

#### **3.1. Osobnost manažera <sup>[1]</sup>**

Základní strategií je vytvoření a udržování konkurenční výhody. V sektoru služeb je tento úkol mnohem těžší vzhledem k tomu, že služby nelze bez problémů chránit patenty a proto je možné je kopírovat a napodobovat. Za další faktor ztěžující udržování konkurenční výhody lze vzhledem k náročnosti tohoto odvětví na spíše lidský kapitál považovat relativní finanční nenáročnost některých druhů služeb.

Hotelové podnikání není náročné pouze na lidský kapitál, ale je na rozdíl od jiných druhů služeb i velmi náročné na vybavení. I přes to, že hoteloví hosté mají velké množství kontaktu s personálem, je třeba si uvědomit, že většinu času stráví host v kontaktu se zařízením hotelu. Pro ilustraci lze uvést, kolik minut ze svého několikahodinového pobytu v hotelu stráví host v osobním kontaktu s personálem: pět minut registrací na recepci, dvě minuty informováním se o restauracích a kulturních zařízeních ve městě a dalších pět minut druhý den při placení a odjezdu. Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že zařízení hotelu by mělo být na prvním místě. Na druhou stranu nelze tvrdit, že by kvalita a chování personálu neměla být také na co možná nejvyšší úrovni avšak s ohledem na nutnost vytvořit co nejlepší dojem ve velmi krátkém čase.

##### **3.1.1. Vlastnosti manažera**

Problém ideálních vlastností manažera se v sociální psychologii objevuje již od čtyřicátých let a proto není divu, že se můžeme setkat s mnoha soubory vlastností, které by měly vedoucího pracovníka charakterizovat. Jeden z přístupů sem řadí inteligenci, schopnost zhodnotit situaci, schopnost přizpůsobit



se, iniciativu, podnikavost, originalitu, energičnost, houževnatost, rozhodnost, sílu přesvědčení, sebedůvěru, sebeovládání, schopnost spolupracovat, schopnost podřídit se, odvážnost, ctižádostivost, spravedlnost, výřečnost, pocit odpovědnosti, schopnost kompromisního jednání, loajálnost, schopnost rozumět lidem, schopnost hodnotit lidi, přátelskou povahu, srdečnost, takt, osobní důstojnost, smysl pro humor, atd.

Úspěšnost řídicí práce není závislá jen na osobnosti manažera, je určována také druhem a strukturou pracovního týmu, charakterem procesu, který je řízen, vnější hospodářsko-politickou situací, úrovní řízení vzhledem k hierarchii firmy a podobně.

Ředitel hotelu musí být v oboru vzdělaný odborník s dostatečnou praxí a odpovídajícími znalostmi a dovednostmi. Výše uvedené znalosti a dovednosti je třeba ještě více zaměřit na řízení „lidských zdrojů“. V sektoru služeb a tím pádem i v hotelovém průmyslu patří „lidské zdroje“ k nejdůležitějším a proto je práce s lidmi neoddělitelnou a podstatnou součástí manažerských dovedností.

Činnost manažera při vedení pracovního týmu ovlivňují:

- schopnosti jednotlivých členů týmu - znalosti, schopnosti a dovednosti, zvyky a morální normy;
- interpersonální vztahy ve skupině, důvěra v cíl skupiny, pracovní atmosféra, kultura a etika jednání;
- linie řízení a obtížnost úkolů;
- vnější podmínky práce skupiny - technické, ekonomické, zdravotně hygienické, bezpečnost práce a dále vztahy, které vznikají ze spojení s ostatními útvary, orgány a organizacemi;
- převažující styl řízení a systém kontroly, systém motivace;
- vzájemné působení uvedených faktorů



Způsob, jakým získává vedoucí míru spoluúčasti jednotlivých členů na plnění úkolů skupiny a „poslušnost“ při jejich realizaci a výkonu své řídicí funkce bývá nazýván stylem řízení.

Typy řízení, celkový styl řízení pracovního týmu působí na výkonnost a efektivnost práce týmu.

### **3.1.2. Typy managerů**

V podstatě existují tři typy manažerů - demokratický, autokratický a liberální. V praxi v podstatě neexistuje v absolutně čisté formě ani jeden z uvedených typů. Existuje tedy řada mezitypů, které jsou kombinací výše uvedených typů. Kromě toho existují v rozhodovacím procesu situace, kdy se i největší demokrat musí chovat jako autokrat. Převládající způsob vedení týmu dovoluje charakterizovat typy řízení a reakce na ně.

#### **Demokratický typ**

Skupiny řízené manažerem - demokratem vykazují vesměs průměrnou (z hlediska srovnávaných typů) kvantitu splněných úkolů, ale vysokou kvalitu a inovace postupů.

Projevuje se zde relativně největší zájem o práci, originalita myšlení a postupů. Členové skupiny jsou většinou spokojeni s prací, mají velký počet konstruktivních připomínek. Vedoucí počítá s míněním členů skupiny, ověřuje si je osobními rozhovory a týmovou diskusí. Vede spíše logickým přesvědčováním, než prikazováním. Podrobně a stále informuje o perspektivách a variantách možných postupů.



Manažer - demokrat přesně ví co má dělat, umí dobře delegovat úkoly na spolupracovníky, umí motivovat, využívá originalitu a inovační návrhy svých spolupracovníků. Může do značné míry ovlivnit nejen výsledky práce celého kolektivu, ale i svými schopnostmi a stylem řízení přímo ovlivňuje zájem, iniciativu a spokojenost s prací. Je důležité, aby vytvářel a upevňoval kladné a harmonické vztahy ke spolupracovníkům a tím dále posiloval svou autoritu a společenské uznání.

### **Autokratický typ**

Skupina vedená autokraticky obvykle vykazuje vysokou produktivitu úkolů po kvantitativní stránce. Kvalita práce i inovace postupů bývá většinou malá.

Členové skupiny se obvykle rozpadají na dva tábory s odlišnými reakcemi. Jedni vedení strachem z autority jsou apatičtí a pasivně se podřizují příkazům. Projevují malý zájem o práci, stojí o samotě, uzavření do sebe, neprojevují otevřeně své připomínky, jsou silně závislí na vedoucím. Druzí se naopak projevují agresivitou, demonstrativní nespokojeností, reagují podrážděně na podněty z okolí. Existuje-li mezi nimi neformální vedoucí, pracují proti formálnímu vedoucímu. Vzniklý spor obvykle končí odchodem jednoho vedoucího z pracoviště.

Mezi manažery - autokraty lze nalézt mnoho organizačně i odborně zdatných vedoucích. Opírají se však příliš o sílu formální autority. Rozhodování ponechávají pouze na své osobě. Bez ohledu na interpersonální vztahy určují vzájemnou kooperaci členů. Podceňují důležitost informovanosti, obvykle soustřeďují všechny pravomoci a dispozice do svých rukou. Svým jednáním téměř znemožňují bližší kontakt se spolupracovníky, nepotřebují se radit, neposkytují rady, udělují příkazy. Autokratický vedoucí má při svém dlouhodobém působení velkou fluktuaci schopných podřízených.



## **Liberální typ**

Dlouhodobé působení liberálního manažera vede k tomu, že konečný efekt práce, produktivnost skupiny po stránce kvality i kvantity, je relativně malý. Členové skupiny bývají nespokojeni s postupem prací a výkony skupiny a jejím postavením. Jsou nedisciplinovaní, existují mezi nimi časté konflikty, mají mnoho kritických připomínek k vedení. Jsou málo závislí na vedoucím, pracují podle svého a proto si vzájemně překáží. Nespokojenost, časté konflikty a malý efekt práce vede až k rozvazování pracovních poměrů a oslabení skupiny.

Příčinou je fakt, že manažer - liberál neovlivňuje chod skupiny vůbec a pokud ano, tak jen minimálně. Ponechává volný průběh tomu co a jak budou členové skupiny dělat, neprojevuje řídicí aktivitu. Není buď přesně vymezena dělba práce, nebo není oznámen termín pro splnění úkolů, nefunguje systém kontroly, hodnocení pracovníků není ovlivněno výkonem, cíl skupiny je formulován příliš obecně. Pokud vedoucí s tímto stylem řízení nemá zástupce, nebo někoho, kdo by alespoň částečně dokázal skupinu řídit, dochází obvykle k jejímu rozpadu.

### **3.1.3. Manažerské funkce a úkoly**

Funkcí vedoucího je řízení svěřeného úseku. Jádrem řízení je rozhodovací proces, volba variant řešení úkolů. Manažer musí tedy volit strategii cílů skupiny, plánovat a organizovat podmínky realizace výsledků a cest vedoucích k cílům, koordinovat činnost členů týmu s pracovními prostředky a předměty, koordinovat celý pracovní proces, motivovat členy pracovní skupiny k činnosti směřující k cílům a kontrolovat výsledky práce skupiny.



Z celé široké škály činností, které vyplývají z vedoucího postavení, lze vyčlenit tyto základní funkce manažera:

- 1) výkonná - řídí činnost skupiny a odpovídá za všechny fáze řízení (plánování, rozhodování, motivování, kontrola, organizování);
- 2) společenská - závisí na společenských úkolech, stavu skupiny a úrovni vedoucího (zejména zvyšování kvalifikace a kultury jednání);
- 3) reprezentativní - zastupuje skupinu navenek;
- 4) odborná - teoretická a praktická pomoc členům skupiny při řešení úkolů;
- 5) hodnotící - posuzování výsledků jednotlivců a skupiny;
- 6) výchovná - navozování dobrých vztahů ve skupině, řešení konfliktů, manažer by měl být vzorem pro ostatní členy skupiny (má mít snahu o sebevzdělávání, rozvíjení těch svých vlastností a dovedností, které vyžaduje u členů skupiny při hodnocení).

Shrňme-li výše uvedené funkce vedoucího, úspěšnost jeho výkonu je obsažena především v řídicí činnosti a práci se spolupracovníky, méně již ve vlastní produkci odborných úkolů.

Role vedoucího týmu klade určité nároky na jednání manažera a některé jeho charakterové rysy.

Je tedy třeba klást důraz na:

- nestranné a otevřené jednání;
- aktivní přístup k novým námětům a myšlenkám;
- udržování kontaktu se spolupracovníky;
- schopnost pracovat se skupinou;
- dostatek sebedůvěry v práci a ve výkonu funkce;
- vysokou odbornou a organizační úroveň řízení;
- odpovědné rozdělení pravomocí a odpovědností;
- rozvíjení pocitu odpovědnosti u spolupracovníků.



Lze tedy formulovat povinnosti (úkoly) vedoucího na všech úrovních řízení:

- přesné stanovení úkolů celku i jednotlivcům;
- delegování pravomocí a odpovědností za úkoly;
- koordinace činností členů skupiny a způsoby předávání výsledků;
- rámcová a všeobecná kontrola výsledků;
- důraz na plánování a organizování postupu práce;
- minimální množství dílčích příkazů;
- péče o odbornou úroveň podřízených;
- podchycení aktivity skupiny a zvýšení společenského významu skupiny;
- věnování pozornosti interpersonálním vztahům, řešení problémů skupiny;
- orientace na dlouhodobé úkoly, operativu delegovat spolupracovníkům.

### **3.1.4. Manažerské dovednosti**

Úspěšnost manažera je dána vedle osobních psychologických vlastností, rozhodování a pracovních podmínek, také souborem dovedností, které lze tréninkem a výchovou naučit. Tyto dovednosti můžeme rozdělit na čtyři skupiny:

#### **1) koncepční dovednosti**

Při strategickém rozhodování a volbě cílů hraje podstatnou úlohu v předvídání situací i dovednost využít řadu metod a technik rozhodování, postupů při řízení pomocí cílů, metod a technik plánování. Vrcholový manažer nevystačí pouze se schopností abstrakce, syntézy a komplexního myšlení.

#### **2) personální dovednosti**



Při vedení lidí je nutné ovládat řadu technik a metod z oblasti personálního řízení. Zejména jde o plánování počtu pracovníků, výběr pracovníků a jejich hodnocení, vedení týmu a vedení pracovních porad.

### **3) komunikační dovednosti**

Ovládání technik vedení obchodního jednání, řešení konfliktů, kritických rozhovorů, atd. je nedílnou součástí kvalifikace manažera.

### **4) technické dovednosti**

Jde o tu část dovedností manažera, která souvisí s ovládáním techniky, jako jsou osobní počítače, faxy, kopírovací stroje, tvorbou a manipulací s písemnostmi, atd.

Z uvedeného přehledu dovedností je zřejmá jistá relativnost důležitosti jednotlivých dovedností podle stupně řízení, na kterém manažer pracuje. Obecně však platí, že pro kterýkoliv stupeň řízení je nutné ovládat všechny čtyři požadované skupiny dovedností s tím, že stupeň řízení ovlivňuje hloubku a míru zvládnutí a využívání jednotlivých technik a metod.

## **3.2. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOTELU [2]**

### **3.2.1. Typy organizačních struktur**

Pod pojmem organizační struktura rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Je to vlastně systém vertikální a horizontální koordinace navržený tak, aby sjednotil tyto



specializované části. V každé organizační struktuře jsou základní dimenze a prvky, které ji charakterizují.

**Základní dimenze a prvky organizační struktury:**

- Dělbá práce
- Mechanismy koordinace
- Distribuce rozhodovacích pravomocí
- Organizační hranice
- Neformální organizace
- Základní legitimacy vztahů nadřízenosti a podřízenosti

Podle míry a rozměru těchto prvků pak rozlišujeme několik druhů organizačních struktur. Výběr vhodné organizační struktury posiluje efektivitu a výkonnost podniku. Při stanovování určité organizační struktury je třeba brát v úvahu druh podnikání a mentalitu národa.

### **3.2.2. Organizační struktura hotelu**

Organizační struktura hotelu vychází z objemu a náplně hotelového provozu. Bude proto jednoduchá u malých hotelů a složitější u hotelů velkých. Pojmům „jednoduchá“ a „složitá“ je třeba rozumět tak, že u malých hotelů dochází k větší kumulaci funkcí, takže organizační struktura odráží poměrně malý počet útvarů a jednoduché závislosti mezi nimi, kdežto u velkých hotelů složitost vzniká velkým počtem útvarů s mnohočetnými propojeními mezi nimi. Cílem je vytvořit organizační strukturu co nejjednodušší, přehlednou, vyjadřující co nejpřesněji a jednoznačně dělbu práce, rozdělení odpovědností a pravomocí. Studium organizační struktury je také základním krokem pro poznání chodu a řízení hotelu. Za vhodné modely pro organizační uspořádání hotelu lze považovat funkcionální organizační strukturu (pro menší hotely) a divizní organizační strukturu pro velké hotely a hotelové akciové společnosti.



## **1) Top management**

Top managementem se rozumí nejvyšší vedení společnosti do kterého patří následující pracovníci: na úseku ředitele - generální ředitel hotelu, asistent ředitele, sekretářka ředitele, dále pak ekonomický ředitel, obchodní ředitel, prodejní a marketingový ředitel, finanční ředitel, personální ředitel, právník.

## **2) Provozní management**

Úkolem provozního managementu je zajistit každodenní plynulý chod hotelu. Provoz hotelu zajišťují tři základní útvary. Je to útvar ubytovací, stravovací a technický. Proto i provozní management se obvykle diferencuje na management ubytovací, stravovací a technický.

### **A) Ubytovací management**

Ubytovací úsek se dělí na dvě základní části:

- část příjmu (recepce, front office)

- část lůžkovou (housekeeping)

V obou těchto částech probíhá poskytování služeb, které jsou nejpodstatnější úlohou hotelu.

#### **Front office**

V příjmové části probíhá rezervace pokojů, přijímání objednávek a prodej pokojů. Provádí se opatření k zajištění bezpečnosti hostů a jejich majetku, přijímají se objednávky na doplňkové hotelové služby (placené i neplacené), zajišťuje se spojení hosta s vnějším prostředím, prodávají se drobné předměty a suvenýry, provádí se zúčtování s hostem a vyřizují se potřebné administrativní práce.



Práci zde řídí vedoucí ubytovacího úseku společně se svým asistentem

## **Housekeeping**

Činnost lůžkové části je zaměřena na zajištění vlastního ubytování hosta. Jedná se o přípravu pokojů k ubytování, předání pokojů hostu, běžný úklid v průběhu ubytování, zajištění bezporuchové funkce pokojů a jeho zařízení, obstarání drobných služeb a o úklid pokojů po odjezdu hosta. Vedle těchto základních činností sem patří také generální úklid pokojů včetně jejich údržby, dezinfekce a dezinsekce, úklid chodeb a přilehlých prostorů. Tyto činnosti se provádějí podle předem stanoveného časového plánu.

Za organizaci a řízení ubytovací části hotelu odpovídá vedoucí housekeepingu. Kontroluje práci podřízených a kvalitu služeb. Úklidové služby na jednotlivých pokojích organizuje hotelová hospodyně, která dále řídí a kontroluje práci pokojských.

## **B) Stravovací (Food & Beverage) management**

V čele stravovacího provozu stojí vedoucí stravovacího provozu - F&B manažer. Úkolem stravovacího úseku hotelu je poskytovat stravovací služby především ubytovaným hostům.

Stravovací středisko můžeme rozdělit také na dvě části a to na část: výrobní a odbytovou. Výrobní část představují kuchyně, přípravný, sklady. Odbytovou část představují restaurace, bary, vinárny a ostatní zařízení.



Výrobním plánem kuchyní je denní jídelní lístek. Výrobní část stravovacího střediska řídí F&B manažer a šéfkuchař, kterému je podřízen jeho asistent, dále kalkulant, kuchyňská hospodyně a vedoucí skladu potravin.

Jednotlivé restaurace jsou řízeny vedoucími restaurací, kterým jsou podřízeni vrchní číšníci a číšníci. Náplň práce pracovníků obsluhy je závislá na způsobu a formě obsluhy.

### **C) Technický management**

Technický provoz poskytuje technické zázemí hotelu. Bez jeho dokonalého fungování je provoz hotelu nemyslitelný. Je to ta část hotelu, o které se nejméně mluví a která je nejméně vidět. O jeho existenci se dovídáme teprve ve chvíli, kdy se někde objeví nějaká porucha.

Hotel je poměrně složité zařízení, jehož bezporuchový provoz je závislý na bezvadném fungování dodávek energií všeho druhu, na bezporuchovém chodu strojů a zařízení a na dodávce a odvodu vody.

Úsek technických služeb v hotelích zahrnuje: kotelnu, strojovnu, klimatizační zařízení, prádelnu, garáže a parkoviště a údržbářské dílny. Ve většině hotelů tvoří technické služby zpravidla samostatný úsek.

Řízením technického úseku je pověřen vedoucí technického úseku. Odpovídá zejména za údržbu a chod technických zařízení a za provádění oprav materiálně technické základny hotelu. Obstarává nákup hmotného i nehmotného investičního majetku. Z oblasti své působnosti provádí rozborové a statistické činnosti.

Vedoucí technického úseku přímo řídí :

- vedoucího údržby
- samostatného pracovníka referátu zásobování a údržby



- samostatného pracovníka referátu energetiky, požární ochrany, bezpečnosti práce
- technického pracovníka

### **Ostatní pomocné provozy**

Mezi pomocné provozy patří hotelová prádelna, zahradnictví, hotelová ostraha a tiskárna.

### **3.3. MARKETING MANAGEMENT [3]**

Rozhodnutí o tom jaký typ služeb bude hotel poskytovat a tím pádem jakému okruhu zákazníků budou tyto služby určeny se nazývá obchodní politika. Stanovení obchodní politiky je základem pro marketing.

Marketingový proces se skládá z následujících etap:

- sběr a rozbor informací „Kde jsme?“
- stanovení cílů „Kde bychom chtěli být?“
- dodržování základních pravidel marketingu „Jak se tam dostaneme?“
- použití jednotlivých částí marketingového mixu „Co děláme pro to, abychom jsme se tam dostali?“
- plánování „Kdy, kdo a co udělá pro to, abychom se tam dostali?“
- realizace a kontrola „Zda jsme se tam již dostali?“

Na počátku marketingových rozhodnutí jsou potřeby hostů. Rozpoznání a následné uspokojení potřeb hostů je hlavním úkolem hoteliéra. Potřeby je možné rozdělit do dvou skupin. Jsou to potřeby základní a turistické. Základní potřeby jsou podle Maslowovy hierarchie rozděleny takto:

- fyziologické potřeby (potřeba jídla, pití, spánku, pohybu, oblečení, přístřeší)
- potřeby bezpečí a jistoty (ochrana před materiálními a psychickými ztrátami)



- společenské potřeby (příslušnost k nějaké skupině, přátelství, láska)
- potřeby uznání a sebeocenení (sociální postavení, ocenění, sebedůvěra)
- potřeby seberealizace (rozvoj nových dovedností, kreativita)

Druhou skupinou jsou turistické potřeby. Tyto potřeby jsou rozděleny do čtyřech skupin:

- potřeba klidu a odpočinku (Během dovolené hledá většina lidí odpočinek od fyzické i duševní námahy.)
- potřeba změny (Jedná se o změnu prostředí. Člověk chce zažít něco jiného než každodenní stereotyp)
- potřeba uvolnění od konvencí (Jde o potřebu lidí chovat se alespoň během dovolené bez žádných omezení a konvencí. Volný čas znamená pro člověka možnost dělat si to, co sám uzná za správné a vhodné, být svým vlastním pánem)
- potřeba kontaktu a komunikace (Jde o potřebu seznamování se s novými lidmi, výměnu názorů a zážitků.)

### 3.3.1. Marketing

Z praktického pohledu znamená marketing umění nabídnout poptávané služby, v pravý čas a na pravém místě, za odpovídající cenu, s účinnou reklamou a podporou prodeje, těm správným zákazníkům a tím dosažení přiměřeného zisku.

Pro prosperitu firmy dnes nestačí pouze odvádět dobrou práci. Na vysoce konkurenčních trzích stále více stoupá význam marketingu. Marketing je funkcí [4] firmy, jež spočívá v definování cílů zákazníka a nejlepším způsobu, jak jeho potřeby a požadavky konkurenčně a výnosně uspokojovat.

Marketing obsahuje činnosti, které se zabývají trhem, tj. snaží se realizovat potenciální směny. Marketingové řízení je vědomá snaha dosahovat



požadovaných výsledků směny na cílových trzích. Základní dovednost obchodníka spočívá v ovlivňování úrovně, načasování a skladby poptávky po výrobku, službě, organizaci, místu, osobě, nebo myšlence.

Americká asociace marketingu schválila v roce 1985 tuto definici marketingu:<sup>[5]</sup>

*" Marketing (řízení) je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojí cíle jednotlivce a organizací."*

Tato definice uznává, že marketingové řízení je profese zahrnující rozbor, plánování, provádění a kontrolu. Základnu pro řízení moderní firmy na vysoce konkurenčních trzích tvoří marketingová filosofie a strategické plánování.

Marketingovou práci může firma vést v pěti alternativních filosofiích.<sup>[6]</sup> Výrobní pojetí zastává názor, že spotřebitelé budou mít v oblibě výrobky, které si mohou dovolit a jež jsou dosažitelné. Proto je hlavním úkolem vedení firmy zlepšovat efektivnost výroby a distribuce a snižovat ceny. Výrobová koncepce zastává stanovisko, že spotřebitelé mají v oblibě kvalitní výrobky s rozumnými cenami, proto je na propagaci potřeba málo úsilí. Prodejní pojetí zastává názor, že si spotřebitelé nebudou kupovat dost výrobků firmy, pokud nebudou za velkého propagačního a prodejního úsilí stimulováni. Marketingová koncepce se opírá o stanovisko, že hlavním úkolem firmy je určit potřeby, požadavky a preference cílové skupiny a poskytovat požadovanou spokojenost. Jeho čtyři principy jsou: soustředění se na trh, orientace na zákazníka, koordinovaný marketing a ziskovost. Koncepce společenského marketingu zastává názor, že hlavním úkolem firmy je vytvářet spokojenost zákazníka a dlouhodobý blahobyt spotřebitelů a společnosti, což je klíčem k plnění cílů a povinností organizace.

---

<sup>[5]</sup> "Kotler", str. 11



Marketing služeb a tím pádem i hotelový marketing je specifický v tom, že předmětem obchodu není výrobek, ale služba. Základní principy jsou však stejné, jen je třeba mít na paměti, že ve službách převládá přímý kontakt poskytovatele (prodejce) se spotřebitelem. Další odlišností vzhledem k podnikům vyrábějících a prodávajících zboží je ten fakt, že každé neprodané lůžko (pokoj) znamená pro hotel ztrátu a nelze jej (jako zboží) prodat následující den. V současné době převládá v hotelovém průmyslu (stejně tak jako v ostatních odvětvích) marketing orientovaný na zákazníka. To znamená, že středem zájmu podnikatelů je to co požaduje zákazník a jeho požadavkům a potřebám je třeba přizpůsobit nabídku služeb.

Strategické plánování se skládá z opakovaných cyklů skládajících se z analyzování, plánování, realizace a kontroly. Vedení firem musí průběžně hodnotit své strategické obchodní jednotky a pro každou z nich stanovovat vhodné cíle a fondy. Každá strategická obchodní jednotka musí také pečlivě sledovat své vnitřní prostředí a vypracovávat svůj strategický plán. Protože se každá strategická obchodní jednotka zabývá množstvím produktů určených pro velký počet tržních segmentů, musí si připravovat marketingové plány pro každý z nich.

Marketingové plány <sup>[7]</sup> se odlišují od plánů strategické obchodní jednotky v tom, že se více soustřeďují na produkt (trh) a rozvíjejí podrobnější strategie a programy marketingu pro dosahování cílů obchodní jednotky na trhu tohoto výrobku. Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinaci. Firmy, které chtějí zlepšit efektivnost a účinnost svého marketingu se musí naučit, jak vytvářet a provádět zdravé marketingové plány.

Marketing poskytuje informace a strategická doporučení, rozbor a zhodnocení. Strategičtí plánovači pak jednají o cílech a zdrojích. Marketing formuluje marketingové plány, založené na těchto cílech, a provádí je. Výsledky jsou zhodnoceny a proces probíhá znovu.



Prvním krokem při plánování obchodu je krok marketingový, kde jsou definovány cílové trhy, strategie umístování produktu a úkoly prodeje, také jsou stanovovány zdroje potřebné pro dosažení těchto cílů. Úlohou finančního, nákupního, výrobního, distribučního a osobního oddělení je zajišťovat, aby mohl být navržený marketingový plán podporován dostatkem finančních zdrojů, materiálu, strojů a personálu.

Aby realizovali svou odpovědnou funkci, procházejí pracovníci marketingu marketingovým procesem. Philip Kotler jej ve své knize "Marketing management" definuje takto: <sup>[8]</sup>

*" Marketingový proces se skládá z rozborů marketingových příležitostí, průzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů a organizace, realizace a kontroly marketingových úsilí. "*

### 3.3.2. SWOT analýza <sup>[9]</sup>

Základním úkolem stojícím před marketingovým managementem je analýza tržních příležitostí a hrozeb a analýza silných a slabých stránek podniku. Tato analýza je v literatuře nazývána SWOT analýza. Název SWOT je odvozen od počátečních písmen anglických slov: **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats.

**Strengths** (silné stránky) jsou v podstatě soutěžní výhodou, která existuje uvnitř firmy. Může mít podobu personálních nebo managerských schopností,

---

<sup>[8]</sup> "Kotler", str. 68



unikátních zdrojů, mocné image značky, výhodných dodavatelsko-odběratelských vztahů nebo dominance.

**Weaknesses** (slabé stránky) jsou soutěžní nevýhodou, která je identifikována uvnitř firmy. Může to být nedostatek personálních a managerských schopností, zdrojů, image, postavení na trhu nebo dodavatelsko-odběratelských vztahů.

**Opportunities** (příležitosti) jsou příznivé situace ve firemním okolí. Příležitosti mohou být využity k zajištění větších prodejů a vyšší výnosnosti. Jedná se například o růst firemního potenciálu nebo o naskytnutí se nového tržního segmentu, o změny v právní regulaci podnikání (daňové zákony, poskytování exportních podpor, odvětvových podpor, atd.) tj. v hospodářské politice státu v sektoru, technologickém pokroku apod.

**Threats** (hrozby) jsou nepříznivé aspekty ve firemním okolí. Hrozby mohou potenciálně působit na schopnost firmy operovat v dané tržní situaci. Hrozby mohou mít formu např. nebezpečí konkurence, klesající tržní potenciál, a nebo nové právní restrikce uvalené na obchodování.

Byla vyvinuta matrice, která pomáhá identifikovat problémy. SWOT analýza v hotelovém průmyslu analyzuje tyto oblasti:

- \* Operations (operace, funkce)
- \* Marketing
- \* Personnel (personál)
- \* Finance

**Matice vnitřního prostředí**, tedy silných a slabých stránek vypadá takto:

| <u>Silné stránky</u> | <u>Slabé stránky</u>    |
|----------------------|-------------------------|
| Operations           |                         |
| Odborný management   | Vysoce schopný personál |



Výhodné materiální náklady

Úspory z rozsahu

Efektivní využití technologií

Neefektivní management

Dobrá image značky

Silný trh pro produktové portfolio

### *Marketing*

Výkonné marketingové oddělení

Efektivní prodejní školení

Efektivní podpora prodeje

Znalost spotřebitelských požadavků

Schopnost získat přístup na trh

Rozsáhlá distribuční síť

Efektivní produktové portfolio

Efektivní politika zaškolování

Potenciál pro expanzi výrobků/služeb

Cenová flexibilita

### *Finance*

Schopné účetní oddělení

Efektivní systém kontroly nákladů

Pružné rozpočtnictví a cenová politika

Efektivní využívání účetních technologií

Dobrá image služeb

Dobré vztahy s dodavateli

Věrnost značce

Přístup ke krátkodobému i dlouhodobému kapitálu

Zdravá prodejní pozice

### *Personnel*

Nevyškolený personál

Vysoké materiální náklady

Nevyužívání úspor z rozsahu

Zastaralé technologie

Chabá image značky

Slabý trh pro produktové portfolio

Neefektivní marketingové oddělení

Neefektivní prodejní trénink

Neefektivní podpora prodeje

Nedostatečný výzkum spotřebitele

Bariéry na vstup

Omezená distribuční síť

Úzké produktové portfolio

Špatná politika zaškolování

Omezený potenciál výrobků/služeb

Nepružná cenová politika

Zastaralý účetní systém

Neefektivní systém kontroly nákladů

Nepružné rozpočtnictví a cenová politika

Nedostatek finančních schopností

Špatná image služeb

Špatné vztahy s dodavateli

Nedostatek věrnosti ke značce

Úsporné, stažené, nedostatečné finance

Slabé nebo nestálé prodeje



Dobře vyškolený personál  
 Dobré zaměstnanecké vztahy  
 Nízká fluktuace  
 Nízké či konkurenceschopné  
 mzdové náklady  
 Nízký počet absencí  
 Efektivní využívání podnětů k vyšší  
 produktivitě - zainteresovanost

Špatně trénovaný personál  
 Špatné pracovní vztahy  
 Vysoká fluktuace  
 Vysoké mzdové náklady  
 Vysoký počet absencí  
 Malá zainteresovanost

**Matice vnějšího prostředí, příležitostí a hrozeb vypadá takto:**

Příležitosti

Hrozby

*Operations*

Snížení nákladů používáním nových  
 technologií  
 Potlačení konkurence  
 Příznivé změny v chování  
 spotřebitelů

Vysoké technologické náklady  
 Růst konkurence  
 Nepříznivé změny v chování

*Marketing*

Příliv nových spotřebitelů na trh  
 Měnící se zvyklosti ve využívání  
 volného času na nových trzích  
 Potenciální růst trhu ve Východní  
 Evropě a v rozvojových zemích  
 Ignorance změn ve spotřebitelské  
 poptávce

Zmenšující se spotřebitelský trh  
 Zvyklosti ve využívání volného času  
 pohybující se směrem od hotelnictví  
 Stagnace expanze na zahraniční trhy  
 Rozpoznání měnící se spotřebitelské  
 poptávky

*Personnel*

Růst zdrojů pracovní síly  
 Změny v systému vzdělávání vedoucí  
 k růstu kvalifikace pracovní síly  
 Lepší školící/tréninková zařízení

Zmenšující se trh pracovních sil  
 Málo kvalifikovaní absolventi škol  
 Horší tréninková zařízení

*Finance*



|                                                  |                                        |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Nižší úrokové míry                               | Růst úrokové míry                      |
| Dostatek zápůjčního kapitálu                     | Obtíže se sehnáním úvěru               |
| Využití různých dodavatelů                       | Monopolní dodavatel                    |
| Možnost získání grantu či pomoci z různých fondů | Nedostatek grantové podpory            |
| Vyšší disponibilní důchod spotřebitelů           | Nižší disponibilní důchod spotřebitelů |

Tato SWOT analýza nám slouží k vyjádření stávajícího postavení podniku. Odpovídá na otázku: Kde jsme? Kde se nacházíme? Tuto podnikovou "přítomnost" musíme konfrontovat s podnikovými cíli. Čili druhý krok je odpovědět na otázku, co chceme, čeho chceme dosáhnout, kam chceme dojít. Máme tedy výchozí a konečný bod a nyní přichází krok třetí, a to je, jak stanovených cílů dosáhnout.

### 3.3.3. Marketingová strategie

Druhý krok marketingového procesu - plánování formuluje širokou obchodní strategii, formuluje cílový trh a cílovou skupinu zákazníků, aby se dosáhlo vytčených cílů. Je třeba také plánovat strategie a taktiku marketingu pro specifické výrobky. Philip Kotler definuje marketingovou strategii následovně: <sup>[10]</sup>

*" Marketingová strategie obsahuje obecné principy, při jejichž uplatnění marketingový management očekává, že dosáhne svých ekonomických a marketingových cílů na zvoleném cílovém trhu. Skládá se ze základních rozhodnutí o marketingových nákladech, z marketingového mixu a z rozvržení marketingové alokace."*

<sup>[10]</sup> "Kotler", str. 74



Marketing management musí rozhodnout, jaká úroveň marketingových nákladů je potřebná k tomu, aby bylo dosaženo marketingových cílů. Firmy většinou stanovují svůj marketingový rozpočet procentem z tržby. K tomuto procentu firma dojde analýzou práce marketingu, vyžadovanou k tomu, aby získala daný objem tržeb nebo tržní podíl, potom je třeba vypočítat náklady na tuto práci; výsledkem je marketingový rozpočet.

### 3.3.4. Marketingový mix

Firma musí také rozhodnout, jak rozdělit celkový marketingový rozpočet mezi jednotlivé nástroje marketingového mixu. Marketingový mix je jedním z klíčových pojmů v moderní teorii marketingu. Philip Kotler definuje marketingový mix takto:<sup>[11]</sup>

*"Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu."*

Existuje nepřehledné množství nástrojů marketingového mixu. Existují čtyři základní skupiny těchto nástrojů. Jsou známé jako **čtyři P**: Product (Výrobek), Price (Cena), Place (Místo) a Promotion (Propagace). Základním nástrojem marketingového mixu je **produkt**, který na trhu zastupuje hmotnou nabídku firmy, včetně kvality produktu, designu, vlastností produktu, označení a obalu. Důležitým nástrojem marketingového mixu je **cena**, množství peněz, kterou musí zákazník za produkt firmy zaplatit. Cena by měla být přiměřená vnímané hodnotě. **Místo**, další klíčový nástroj marketingového mixu, představuje různé aktivity, které společnost vyvíjí, aby činila produkt snadno dostupným pro cílové zákazníky. Firma se snaží za pomoci různých prostředníků své výrobky a služby rychle a efektivně dodávat na cílový trh. **Propagace**, čtvrtá skupina v marketingovém mixu,

---

[11] "Kotler", str. 74



představuje nejrůznější činnosti, které firma rozvíjí, aby s vlastnostmi svých výrobků seznámila cílové zákazníky a přesvědčila je o jejich koupi.

Marketing management rozhodnou měrou ovlivňuje rozhodování, stanovení cílů, plánování a realizaci provozního managementu, který můžeme také nazvat „operativou“ v řízení podniku.

#### **4. HOTEL - BOHEMIA a.s. [12]**

##### **4.1. Základní informace**

Hotel Bohemia se nachází v samém centru Ústí nad Labem - na Mírovém náměstí, které je dopravním uzlem městské hromadné dopravy a zároveň nákupním centrem. Hotel byl založen v roce 1968 a až do roku 1993 patřil pod státní podnik Interhotel Liberec. Od ledna 1994 přešel do vlastnictví managementu jako společnost s ručením omezeným a konečně od dubna 1997 je akciovou společností, ve které majoritní podíl drží Fond národního majetku. Hotel se rozkládá na ploše 2000 m<sup>2</sup>.

Hotel má celkem 155 pokojů, z toho 52 dvoulůžkových s možností přistýlek, 100 jednolůžkových a 3 apartmány. Je zde možné ubytovat až 320 hostů bez započtení přistýlek. Pokoje jsou vybaveny koupelnou se sprchovým koutem, koupelny v apartmánech mají vanu. Na všech pokojích je rádio a telefon, televize je k dispozici jen na některých pokojích. Jinak je možné sledovat televizi na každém patře ve společných halách. Apartmány mají kromě radia, televize a telefonu i minibary.

Kromě ubytovací části je v hotelu umístěna restaurace, bar a kavárna. V přízemí je pak jídelna a noční bar, do kterých je přístup oddělený od hlavního vchodu do



hotelu. Hostům je k dispozici podzemní garáž pro 12 aut a několik dalších parkovacích míst před hotelem. Pro zábavu hostů jsou pořádány taneční večery v nočním baru, kde denně hraje „živá hudba“.

V hotelu je průměrně zaměstnáno 100 zaměstnanců. Přibližně 5 zaměstnanců tvoří management. Zaměstnancům je poskytováno zvýhodněné stravování.

#### **4.2. Organizační struktura**

Organizační struktura hotelu Bohemia (viz. Příloha č. 1) je klasickou organizační strukturou hotelu tohoto typu. Jsou zde zastoupena všechna oddělení potřebná pro provoz hotelu, snad jen s výjimkou oddělení Public Relations. Toto oddělení však není vzhledem k velikosti hotelu nezbytně nutné.

#### **4.3. Vybrané ukazatele**

Kapacita hotelu je v průběhu roku využívána průměrně na 50 %. Větší obsazenost je v období Vánoc a Velikonočních svátků, ale také svátků v sousedním Německu, protože německá klientela tvoří významnou část ubytovaných hostů. Vyšší počet hostů hotel zaznamenává také v době, kdy jsou ve městě pořádány různé kulturní a sportovní akce jako např. Mezinárodní festival pěveckých sborů, Tramská porta, Mezinárodní soutěž mladých pianistů, Mezinárodní taneční festival nebo Grand Prix v boxu. Využití kapacity v jednotlivých měsících je uvedeno v tabulce č.1. Podle názoru odborníků je v hotelovém provozu naprosto vyhovující průměrné naplnění kapacity 60 - 70%.



| Měsíc         | 1995         | 1996         | 1997         |
|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Leden         | 139          | 143          | 144          |
| Únor          | 135          | 147          | 149          |
| Březen        | 144          | 150          | 153          |
| Duben         | 182          | 185          | 186          |
| Květen        | 175          | 174          | 174          |
| Červen        | 164          | 169          | 173          |
| Červenec      | 162          | 166          | 164          |
| Srpen         | 164          | 166          | 167          |
| Září          | 151          | 159          | 158          |
| Říjen         | 147          | 151          | 152          |
| Listopad      | 169          | 174          | 177          |
| Prosinec      | 181          | 188          | 186          |
| <b>CELKEM</b> | <b>159,4</b> | <b>164,3</b> | <b>165,3</b> |

Tabulka č. 1

Průměrný počet obsazených lůžek za měsíc v letech 1995 až 1997 v hotelu Bohemia

Z uvedené tabulky je patrné, že nejvíce je kapacita využita v prosinci a v dubnu, nejméně začátkem roku. V letních měsících je obsazenost více než průměrná, ale nijak výrazně. Vývoj využití kapacity podle jednotlivých měsíců a let nám ukazuje také graf (viz. Příloha č. 2).

Ceny ubytování jsou po celý rok stejné. Za jednolůžkový pokoj zaplatí host 600 Kč, za dvoulůžkový 900 Kč a za apartmán 1600 Kč. Cena ve všech případech zahrnuje i snídani.

Pro zvýšení procenta využití kapacity byly v hotelu vyvinuty nové produkty. V posledních letech začaly být v zimních měsících pořádány plesy a to v prostorách hotelové restaurace, kde součástí je i taneční parket a malé pódium. Návštěvníci plesu se mohou současně bavit v nočním baru. Hotel tak získá nejen prostředky za ubytování některých hostů, ale i peníze za pronájem hotelových prostor



pořadatelem plesu, který je podstatně levnější než pronájem v ústeckém kulturním domě.

Dále jsou nejrozličnějším firmám pronajímány salonky, ve kterých se konají různé semináře, školení či nabídkové a prodejní akce. Salonky jsou k těmto účelům využívány tak dvakrát do měsíce.

#### **4.4. SWOT analýza**

##### **Silné stránky**

- poloha hotelu v centru města
- poměrně velký počet hostů pravidelně navštěvujících hotel (tzv. passanti)
- známost hotelu mezi veřejností

##### **Slabé stránky**

- poměrně opotřebované zařízení restaurace a pokojů
- stará a špinavá omítka na hotelu
- malý počet dostatečně kvalifikovaného restauračního personálu
- nedostatečná kapacita parkovišť
- krátká doba pobytu hosta
- slabá reklama a propagace
- zastaralá výpočetní technika

##### **Příležitosti**

- spokojení hosté šířící dobrou pověst hotelu
- hotel je druhý největší ve městě, jeho největší konkurent podobné velikosti leží mimo centrum
- kvalifikovaní absolventi škol
- klientela ze sousedního Německa



- pěkné okolí města

#### Hrozby

- všeobecná recese v hotelnictví, která by si vynutila snižování cen
- pověst oblasti jako místa s vyššími cenami a ne příliš kvalitními službami
- konkurence menších hotelů a penziónů s kvalitnějšími službami a nižšími cenami

### 4.5. Promotion

Promotion je velice důležitý prostředek pro zvýšení efektivity využití kapacity hotelu. Vzhledem k velikosti hotelu zde není vlastní oddělení Public Relations, danou činností se zabývá ekonomický úsek hotelu. Hotel spolupracuje s některými cestovními kancelářemi, kam zasílá své prospekty a ceníky.

Význam propagace v současné situaci zotřujícího se konkurenčního boje nabývá na stále větší důležitosti. A proto je velkou chybou, že management hotelu věnuje tak málo pozornosti reklamě a propagaci. Kromě zmíněných prospektů, které jsou k dispozici na vrátnici hotelu a v některých cestovních kancelářích, hotel nevyužívá jiných prostředků propagace. Dokonce není uvedeno telefonní číslo hotelu ve Zlatých stránkách. Několik málo poutačů, které byly umístěny při vjezdech do města či v městě samotném již před mnoha lety, už volají po obnovení a jejich počet je nízký.

### 5. Strategický plán

Hotel by se měl především zaměřit na propagaci a reklamu, která by přilákala nové návštěvníky. První věcí by mělo být uvedení adresy hotelu včetně telefonního čísla a současně umístění plošné inzerce ve Zlatých stránkách. Hotel



by mohl inzerovat v tisku, a to nejen v regionálním, ale i v některém s celostátní působností.

Prospekty, které zasílá hotel do tuzemských kanceláří, by měly být vytisknuty i v německém jazyce a poslány do cestovních kanceláří v sousedním Německu. Protože právě německá klientela je z hlediska dalšího rozvoje hotelu velice důležitá. Zájem německých občanů je stabilní, protože cenové relace v České republice jsou pro ně stále příznivé. Jezdí do Čech nejen za nákupy, ale také za dobrým jídlem a zábavou. A právě zde je velká příležitost pro hotel Bohemia. Hotel jim může poskytnout nejen ubytování, stravu a zábavu v místním nočním baru. Prostory hotelové restaurace, které zahrnují i taneční parket s pódium, umožňují uspořádat taneční zábavu s živou kapelou spojené s vystoupením různých umělců.

Vedle prospektů by hotel mohl nechat vytisknout pohlednice hotelu Bohemia a zasílat je hostům, kteří již hotel navštívili, a které je zvou k opětovné návštěvě. Také nabídka propagačních předmětů, které jsou k dispozici stávajícím či potenciálním hotelovým hostům není dostatečná. Navrhovala bych opatřit tužky s logem hotelu, stejně tak bločky či dopisní papír, který by byl k dispozici hostům na pokoji. Pěkným suvenýrem by mohla být hotelová vlaječka.

Další možností je pořádání výletů do blízkého i dalekého okolí. V Ústí nad Labem mohou hosté navštívit hrad Střekov či zámek Velké Březno, přímo v centru se nachází divadlo a muzeum. Za podívanou stojí ústecká zoologická zahrada, která je jedna z nejhezčích v České republice. Co se týče sportovního vyžití, ve městě je krytý bazén s termálním koupalištěm. Z okolních měst jsou architektonicky zajímavé Litoměřice, kde se několikrát do roka konají nejrůznější výstavy týkající se zahradnictví nebo bydlení. Nedaleko Litoměřic se nachází památník Terezín. Dalším výletním cílem může být lázeňské město Teplice, ale problémem by neměl být ani zájezd do hlavního města Prahy (cesta autobusem trvá asi hodin a půl).



Novou klientelu by mohl hotel získat na veletrzích a výstavách cestovního ruchu, kterých se koná u nás dostatečné množství. Tento způsob propagace je v zahraničí zcela obvyklý, ale u nás ho využívá jen zlomek hotelů. Přitom právě zde může hotel získat významný kontakt, který se může stát zárodkem dlouhodobé spolupráce.

Naproti tomu existuje jiný způsob propagace - tzv. direct mail. Může jít například o zásilky zasílané významným i méně významným firmám, které obsahují nabídku služeb. Jedná se o nabídku ubytování, stravování a dalších speciálních služeb (pronájem místností, uspořádání banketů, recepcí a picniců, organizace společenských večerů, apod.). Nabídka těchto skupinových služeb je uskutečňována také formou osobního prodeje a spolupráce s cestovními kanceláři, kterou využívá hotel jako jedinou formu promotion.

Hotel by se měl také zaměřit na získání kvalifikovaného personálu a zároveň se podílet na jeho výchově. V tomto směru by byla velice užitečná spolupráce se Střední hotelovou školou v Teplicích. Studenti této školy by zde získávali potřebnou praxi a ti nejlepší pak příslib stálého pracovního místa po absolvování školy.

## **6. Závěr**

Závěrem bych chtěla shrnout vyhlídky tohoto hotelu do budoucnosti na základě mnou zpracovaného strategického plánu. Hotel by měl především využít svých silných stránek, zejména své dobré polohy v centru města a známosti hotelu mezi veřejností. Mimo to by se měl soustředit na příležitosti, které mu skýtá jeho okolí. To znamená oslovit širší klientelu, zejména tu německou a využít pěkného okolí města k pořádání tematických výletů.



Tato pozitiva jsou dobrým předpokladem pro rozvoj hotelu, ale neobejde se to bez investic do reklamy a propagace. Ty budou pro další vývoj rozhodující. Hotel by se měl soustředit na ty méně nákladné způsoby propagace a vyhledat levné, ale spolehlivé dodavatele těchto služeb.

Jen tak je možné zajistit efektivnější využívání kapacity, které bude znamenat růst výnosů a následně i zisku. Další možností pro zvyšování výnosů je rozšíření nabídky služeb. A to nejen hotelovým hostům, ale i různým firmám a organizacím, které chtějí využít prostory hotelu Bohemia k nejrůznějším společenským i obchodním účelům. Uvedené možnosti jsou předpokladem pro získání potřebných peněžních prostředků na investice do exteriéru i interiéru hotelu.



### Seznam literatury:

- Truneček, Jan. Prof. Ing. CSc. a kol. : Management I, VŠE, Praha 1995
- Kotler, P. : Marketing management, Victoria Publishing, 1993
- Interní materiály hotelu Bohemia
- Kotek, P + Beránek, J. Ing. : Řízení hotelového provozu, Grada Publishing, 1996

### Poznámky

- [1] zpracováno podle Kotek, P + Beránek, J. Ing. : Řízení hotelového provozu, Grada Publishing, 1996
- [2] zpracováno podle J. Kotek, J. Beránek: Řízení hotelového provozu, Grada Publishing
- [3] zpracováno podle J. Kotek, J. Beránek: Řízení hotelového provozu, Grada Publishing
- [4] zpracováno podle Philip Kotler: Marketing management, Viktoria Publishing 1991
- [5] zpracováno podle Philip Kotler: Marketing management, Viktoria Publishing 1991, str. 11
- [6] zpracováno podle Philip Kotler: Marketing management, Viktoria Publishing 1991
- [7] zpracováno podle Philip Kotler: Marketing management, Viktoria Publishing 1991
- [8] zpracováno podle Philip Kotler: Marketing management, Viktoria Publishing 1991, str. 68
- [9] zpracováno podle J. Kotek, J. Beránek: Řízení hotelového provozu, Grada Publishing
- [10] zpracováno podle J. Kotek, J. Beránek: Řízení hotelového provozu, Grada Publishing, str. 74
- [11] zpracováno podle J. Kotek, J. Beránek: Řízení hotelového provozu, Grada Publishing, str. 74
- [12] zpracováno podle interních materiálů hotelu Bohemia a. s.



**Seznam příloh:**

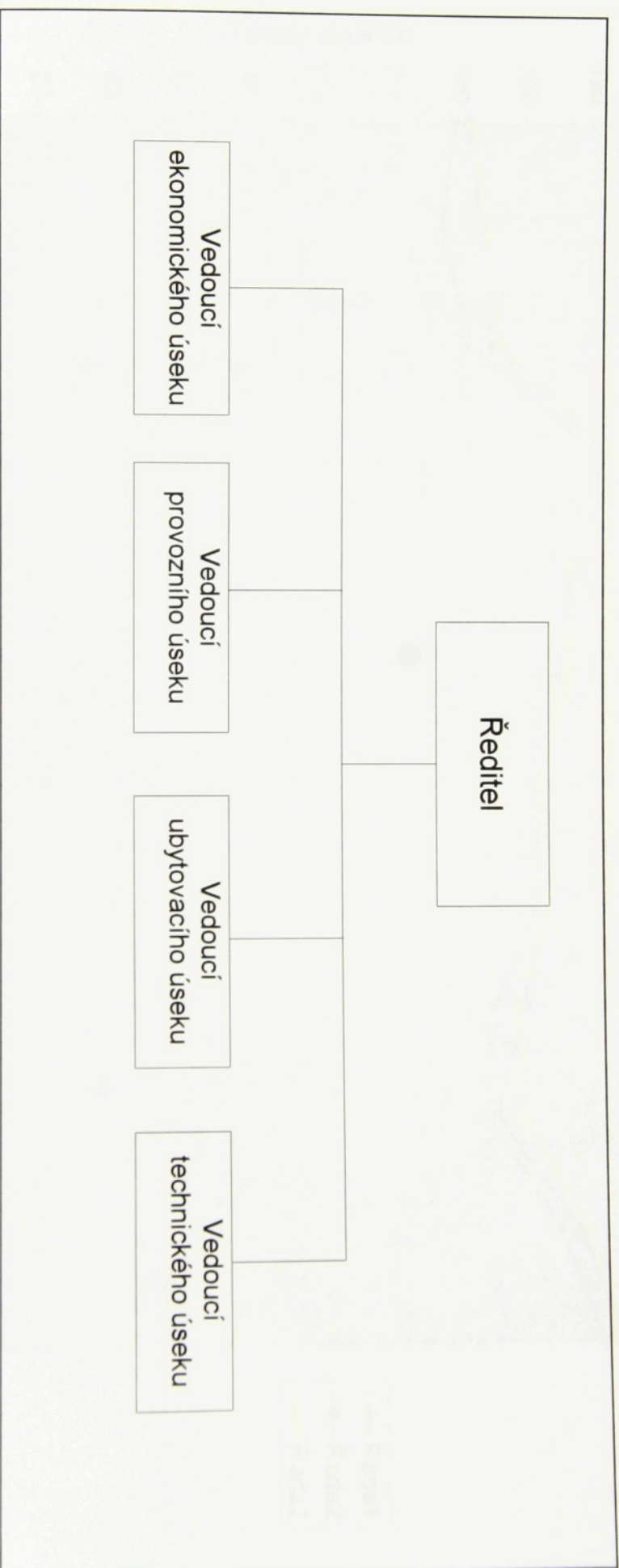
Příloha č. 1: Organizační struktura hotelu - 1 stránka

Příloha č. 2 : Průměrný počet obsazených lůžek za měsíc v letech 1995 až 1997 v  
hotelu Bohemia - 1 stránka



# Příloha č. 1

## Organizační struktura hotelu Bohemia





## Příloha č. 2

Průměrný počet obsazených lůžek za měsíc v letech 1995 až 1997 v hotelu Bohemia

