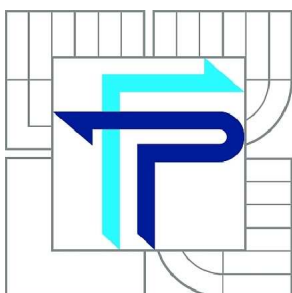


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF ECONOMICS

KOMPARÁCIA NÁSTROJOV MARKETINGU A NÁVRHY NA ZLEPŠENIE ICH VYUŽÍVANIA ZA ÚČELOM ZVÝŠENIA KONKURENCIESCHOPNOSTI V SEGMENTE LUXUSNÝCH HOTELOV (V ČASE KRÍZY)

COMPARISON OF THE MARKETING TOOLS AND PROPOSALS TO IMPROVE THEIR USE
IN ORDER TO INCREASE COMPETITIVENESS IN THE SEGMENT OF LUXURY HOTELS (IN
CRISIS)

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MICHALA ŽUFFOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Žuffová Michala, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Komparácia nástrojov marketingu a návrhy na zlepšenie ich využívania za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti v segmente luxusných hotelov (v čase krízy)

v anglickém jazyce:

Comparison of the Marketing Tools and Proposals to Improve their Use in Order to Increase Competitiveness in the Segment of Luxury Hotels (in Crisis)

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy

Řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

BERÁNEK, J., KOTEK, P., *Řízení hotelového komplexu*. 3. prepr. vyd. Praha : MAG Consulting, 2003. 218 s., ISBN 80-86724-00-X.

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radioservis, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

FREY, P., *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. rozšiř. vyd. Praha : Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s.

KOTLER P. - TRIAS, F., *Inovativní marketing : Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.05.2011

Abstrakt

Diplomová práca sa zameriava na analýzu a na návrhy zmien nástrojov marketingu s cieľom zvýšenie konkurencieschopnosti hotela. Porovnáva teoretické poznatky so skutočnosťou v hoteli, špecifikuje príležitosti na zmenu a spôsoby, ktorými tieto príležitosti dosiahnuť. Na základe analýzy konkurencie, SWOT analýzy a dotazníkového šetrenia sa určia návrhy na zmenu.

Abstract

The object of this work is the analysis and proposals for changes to the marketing tools to enhance the competitiveness of the hotel. The thesis compares the theoretical knowledge with reality in the hotel, specifies opportunities for changes and methods, how to achieve these opportunities. Based on the analysis of the competitors, SWOT analysis and the questionnaire the proposals for change will be identified.

Kľúčové slová

marketingový mix, komunikačný mix, konkurencieschopnosť, mystery shopping, certifikácia

Key words

marketing mix, communication mix, competitive advantage, mystery shopping, certification

Bibliografická citácia podľa VŠKP podľa ČSN ISO

ŽUFFOVÁ, M. *Komparácia nástrojov marketingu a návrhy ich využívania za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti v segmente luxusných hotelov (v čase krízy)*. Brno:

Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 129 s.

Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácie použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle zákona 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským.)

V Brne dne 27. mája 2011

.....

Pod'akovanie

Rada by som na tomto mieste úprimne poďakovala pánovi Ing. Robertovi Zichovi, Ph.D. za jeho cenné rady, postrehy a informácie pri spracovávaní diplomovej práce.

Obsah

Úvod.....	10
Ciele a metódy spracovania diplomovej práce	12
Ciele diplomovej práce	12
Metódy spracovania diplomovej práce	12
1. Pojem cestovný ruch	16
1.1 Marketing v cestovnom ruchu.....	17
1.2 História vzniku moderného hotelového managementu.....	18
1.2.1 I. éra – EURÓPSKY HOTELIÉR.....	18
1.2.2 II. éra – VÝKONNÝ MANAGER.....	18
1.2.3 80. roky a ich nové problémy.....	19
1.2.4 Budúcnosť	19
1.3 Hotelový management a marketing	20
1.3.1 Špecifiká marketingu v hotelierstve.....	21
1.4 Konkurencieschopnosť	23
1.4.1 Konkurenčná stratégia.....	26
1.4.2 Konkurenčná výhoda	28
1.4.3 Hodnotový reťazec v marketingu.....	29
1.5 Marketingový mix	31
1.5.1 Produkt hotela	33
1.5.1.1 Produkt ako predmet ponuky	34
1.5.1.2 Faktory a javy pôsobiace na tvorbu ponuky	35
1.5.2 Cena hotelových služieb	36
1.5.2.1 Cenotvorba v hoteli	36
1.5.2.2 Prázdne kapacity verus obsadené.....	38
1.5.2.3 Cenové stratégie a ich využívanie v hotelových službách	38
1.5.3 Distribúcia hotelového produktu.....	38
1.5.4 Promotion.....	39
2. Základné druhy ubytovacích zariadení	41
2.1 Kategorizácia ubytovacích zariadení	42
2.1.1. Klasifikačné znaky hotelov	45
2.2 Hotel Arcadia *****	47
2.2.1 História hotela	48
2.2.2 Cieľový segment zákazníkov	49
2.2.3 Analýza úspešnosti hotela.....	51
2.2.3.1 PEST ANALÝZA	52
2.2.3.2 ANALÝZA „7 S FAKTOROV“, KTORÉ PODMIEŇUJÚ ÚSPECH FIRMY	53
2.2.3.3 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÝCH SÍL	55
2.2.4 Marketingový mix hotela	57
2.2.4.1 PRODUKT	57
2.2.4.2 CENA	61
2.2.4.3 DISTRIBÚCIA	63
2.2.4.4 PROMOTION	64
2.2.4.5 PEOPLE	65
2.2.4.6 PACKAGING	65
2.3 Konkurencia	66

2.4 Marketingový výskum	76
2.4.1 Vyhodnotenie dotazníku	76
2.4.2 Celkové zhrnutie výskumu	82
2.5 SWOT analýza	83
3. Zostavenie plánu a rozpočtu komunikačného mixu hotela Arcadia	88
3.1 Plán komunikačného mixu hotela Arcadia	88
3.1.1 Plán reklamy	88
3.1.2 Plán podpory predaja	91
3.1.3 Plán public relations	92
3.1.4 Plán priameho marketingu	93
3.2 Rozpočet komunikačného mixu	94
3.2.1 Rozpočet reklamy	94
3.2.2 Rozpočet podpory predaja	95
3.2.3 Rozpočet public relations	95
3.2.4 Rozpočet priameho marketingu	96
3.3 Zhrnutie využitia komunikačného mixu	97
4 Návrhy na zlepšenie konkurencieschopnosti hotela Arcadia	98
4.1 Certifikácia ISO 9001: 2008 a jej ciele	98
4.1.1 Prínosy zavedenia certifikácie kvality služieb hotela	99
4.1.2 Riziká uplatnenia certifikácie	99
4.1.3 Príprava na certifikáciu systému manažérstva kvality, v zmysle požiadaviek normy EN ISO 9001:2008	100
4.1.4 Prípravná fáza cez spoločnosť Backround s.r.o. , Poradensko – sprostredkovateľská spoločnosť	100
4.1.5 Certifikačná fáza cez certifikačný orgán EURO CERT SK	101
4.1.6 Cenová ponuka certifikácie manažérstva kvality	102
4.1.7 Postupy pri certifikácii služieb	102
1. Prípravná fáza	103
2. Hodnotenie dokumentácie	103
3. Certifikačný audit	103
4. Udelenie certifikátu	104
5. Kontrolné audit / Dohľad	104
4.2 Mystery shopping	104
4.3 Jazykové kurzy	107
4.4 Zhodnotenie návrhov na zvýšenie spokojnosti zákazníkov	108
Záver	110
Použitá literatúra a zdroje	112
Zoznam použitých skratiek a symbolov	115
Zoznam príloh	116

Úvod

Hotelierstvo je v súčasnom ponímaní veľmi široký pojem, ktorý v sebe zahŕňa obsiahlu škálu služieb verejnosti. Tieto služby zahŕňajú najjednoduchšie ubytovacie zariadenia a po luxusné hoteli poskytujúce komplexné spektrum služieb, od ubytovania, cez stravovanie, až po rôznorodé doplnkové služby. Kvalitu a prestíž hotela je určovaná práve spomínanými parciálnymi službami.

Marketingové nástroje a postupy spolu so zvyšovaním kvality služieb sú kľúčové pri udržaní konkurencieschopnosti hotela v neustále sa rozrastajúcom segmente luxusného hotelierstva. Vzhľadom na vyššie uvedené som sa rozhodla spracovať prácu na tému: „Komparácia nástrojov marketingu a návrhy na zlepšenie ich využívania za účelom zvýšenia konkurencieschopnosti v segmente luxusných hotelov (v čase krízy).“

Teoretické východiská konkurencieschopnosti a zadefinovanie marketingových nástrojov budú rozpracované v prvej kapitole. Pre dosiahnutie cieľa je dôležité ozrejmienie pojmov úzko previazaných s témou hotelierstva ako napríklad cestovný ruch, genéza vývoja hotelového managementu, konkurencia, marketingový mix.

Druhá kapitola sa zameriava na kategorizáciu ubytovacích zariadení a tým spojenú špecifikáciu základných druhov ubytovacích zariadení. Podkapitola druhej časti práce pojednáva o konkrétnom hoteli, ktorým je Hotel Arcadia Bratislava. Hotel Arcadia je prvým päťhviezdičkovým hotelom v Bratislave, lokalizovaný v najužšom historickom centre mesta Bratislava. Na spracovanie tejto kapitoly bude použitá analytická metóda, ktorá bude nástrojom zadefinovania cieľového segmentu zákazníkov a na analýzu úspešnosti hotela na trhu prostredníctvom pest analýzy, analýzy 7S faktorov a Porterovej analýzy konkurenčných síl. Jedným z najdôležitejších nástrojov marketingu využívaných v práci je analýza marketingového mixu.

Samostatná podkapitola je venovaná porovnaniu konkurenčných zariadení. Na dosiahnutie cieľa bude použitá komparatívna metóda so zameraním na určujúce fragmenty kvality poskytovaných služieb ako sú: poloha, popis služieb, kapacity a typologizácia izieb, cena. Pomocou dotazníkového šetrenia sa bude zisťovať spokojnosť hostí, ktorých výsledky budú spracované v tabuľkovej a grafickej podobe. Použitá analytická metóda, komparatívna metóda a dotazníkové šetrenie budú východiskom pre vytvorenie SWOT analýzy, ktorá vyústi do sumarizácie

najdôležitejších silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození v závere druhej kapitoly.

Záverečná návrhová časť práce bude obsahovať návrhy a odporúčenia na udržanie príp. zvýšenie konkurencieschopnosti, s čím je úzko spojené skvalitnenie poskytovaných služieb. Pri jednotlivých návrhoch budem samozrejme brať do úvahy výsledky jednotlivých analýz z predchádzajúcich častí práce.

Ciele a metódy spracovania diplomovej práce

Ciele diplomovej práce

Cieľom diplomovej práce je zlepšenie úrovne a používania nástrojov marketingovej stratégie v náväznosti na zvýšenie konkurencieschopnosti hotela Arcadia a následnému zlepšeniu predaja a získania nových a hlavne stálych klientov.

Parciálnym cieľom, ktorého splnenie predchádza tvorbe a zmene nástrojov marketingovej stratégie, je súhrnná analýza silných a slabých stránok, hrozieb a príležitostí. K splneniu parciálneho cieľa vedie strategická analýza, ktorá pozostáva z 3 častí:

- analýza konkurencie
- analýza marketingového mixu a hodnotového reťazca
- analýza vnútorného prostredia hotela – prostredníctvom dotazníkového šetrenia

Na základe týchto analýz je potrebné získané vedomosti previesť do ucelenej formy vhodnej pre ďalšie použitie v návrhu nástrojov marketingovej stratégie a ich aplikáciu aj v čase krízy.

Metódy spracovania diplomovej práce

Pri spracovávaní diplomovej práce budem využívať predovšetkým tieto metódy:

- SWOT analýza
- Analýza konkurencie
- Marketingový mix
- Marketingový výskum – dotazníkové šetrenie

SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj strategického plánovania používaná na hodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktoré spočívajú v danom projekte, prípadne obchodnej príležitosti, v ktorej sa nachádza organizácia so snahou uskutočniť určitý cieľ. Zhŕňa monitorovanie interného aj externého prostredia organizácie.

Názov SWOT je odvodený od počiatočných písmen slov strengths, weaknesses, opportunities, treats.

Strengths (silné stránky)

Sú interné (vnútorné atribúty) vlastnosti organizácie, ktoré jej môžu napomôcť k dosiahnutiu cieľa. Konkurenčná výhoda, ktorá existuje vo vnútri firmy (manažérske schopnosti, tržná dominancia, meno hotela).

Weaknesses (slabé stránky)

Sú interné (vnútorné atribúty) vlastnosti organizácie, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa. Konkurenčná nevýhoda, ktorá je identifikovaná vo vnútri firmy (nedostatok manažérskych schopností, image, dodávateľsko –odberateľské vzťahy).

Opportunities (príležitosti)

Sú externé podmienky, ktoré môžu dopomôcť organizácii k dosiahnutiu cieľa. Môžu byť využívané k zaisteniu predajov a vyššej výnosnosti (naskytnutie sa nového tržného segmentu, technologický pokrok, rast firemného potenciálu).

Threats (ohrozenia)

Sú externé podmienky, ktoré môžu sťažiť organizácii dosiahnutie cieľa (nebezpečná konkurencia, zmeny v právnych predpisoch).¹

Analýza konkurencie

Je jedným z aspektov externej strategickej diagnostiky podniku. Účelom nie je preberanie nápadov a opakovanie ich aktivít, ale zaistenie ich pozície na trhu a udržiavanie konkurenčnej výhody. Pri analýze existujúcej konkurencie je zaujímavá stabilita pozície hotelov, ktorú ovplyvňujú:

- počet hotelov
- ich veľkosť
- vnútorné charakteristiky hotelov
- charakter sektora

¹ WIKIPEDIA. [online]. 2011 [cit.2011-02-22]. Dostupné z: <http://sk.wikipedia.org/wiki/SWOT> <http://sk.wikipedia.org/wiki/SWOT>.

Druhým kritickým faktorom je riziko vstupu nových konkurentov, ktorí prinášajú doplnkové kapacity. Treťou potenciálnou hrozbou pre hotel a každý ďalší podnik je riziko substitúcie. Štvrtým faktorom je klient – základný prvok sféry dopytu resp. spotreby. Ovplyvňuje intenzitu konkurencie tlakom na znižovanie cien, vyžaduje najvyššiu kvalitu. Posledným faktorom konkurencie je dodávateľ. Silní dodávatelia majú tendenciu pohltiť svoje klienty.

Informácie o konkurencii budem získavať rôznymi spôsobmi, a to: návštevami veľtrhov týkajúcich sa cestovného ruchu, zberom informácií z odborných časopisov, internetu a v neposlednom rade aj získavaním informácií o najbližších konkurenčných hoteloch, rovnako aj o hoteloch v iných oblastiach. Po zbere informácií bude nasledovať ich rozbor a závery, ktoré mi pomôžu pri tvorbe marketingových cieľov. Rovnako pri návštevách veľtrhov sa zameriam na nové trendy v tomto obore a to nielen čo sa týka ubytovania klienty, ale aj usporadúvania kongresových a podobných podujatí.²

Marketingový mix

Marketingový mix je konkrétna kombinácia marketingových nástrojov. Marketingové nástroje sú základné nástroje, ktorými podnik môže ovplyvniť svoje odbytové trhy resp. dosiahnuť svoje marketingové ciele.

Vo svojej práci sa budem snažiť analyzovať základné marketingové nástroje jednotlivých konkurenčných hotelov ako aj mnou analyzovaného hotela a následne aplikovať zistené poznatky do zlepšenia aktuálneho marketingového mixu. Budem sa zameriavať na analýzu 4P:

- produktovej politiky („product“)
- cenovej politiky („price“)
- podpory predaja („promotion“)
- distribučnej politiky („place“)³

² *EUROEKONOM*. [online]. 2011. [cit.2011-02-22]. Dostupné z:

<<http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/analyza-konkurencie/>>.

³ *WIKIPEDIA*. [online]. 2011 [cit.2011-02-22]. Dostupné z:

<http://sk.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix>.

Dotazníkové šetrenie

Ako poslednú fázu spracovania diplomovej práce by som poňala vypracovanie, aplikácia a vyhodnotenie dotazníkového šetrenia, ktoré by malo byť zamerané do dvoch oblastí: hotelierstva ako takého a konkrétneho vyhodnotenia spokojnosti, resp. nespokojnosti hostí analyzovaného hotela. Dotazníky sa budem pokúšať distribuovať hotelovým hosťom počas ich pobytu v hoteli. Rovnako budem čerpať už z odovzdaných dotazníkov. Návratnosť novododaných dotazníkov bola 73 %. V prílohe je možné vidieť vyhodnotenie za obdobie apríl – máj 2011.

Ako meriame úspech nášho hotela? Myslím okrem stavu na bankovom účte. Úspešný hotel tvoria spokojní hostia. Spokojný hosť je lojálny hosť, ktorý sa k nám opakovane vracia a čím viac takých hostí máme, tým sme spokojnejší aj my sami. Internet a sociálne siete formujú nového zákazníka a rapídne pretvárajú doterajší spôsob nákupu (nielen) služieb cestovného ruchu. Hodnotenia bývalých klientov usmerňujú tých budúcich, čo samozrejme desí tých podnikateľov a manažérov, pre ktorých spokojnosť hostí doteraz predstavovala len ďalšiu frázu v hotelierskom slovníku.

Ešte prednedávnom (ne-)spokojnosť bola súkromnou záležitosťou medzi hosťom a hotelom, dnes je to však 'vec verejná'. Výhoda je v tom, že zverejnené informácie vašim očiam nemusia uniknúť a pomocou zopár trikov sa môžete naučiť ako z nich dokonca profitovať.

Rovnako ako vypracovanie dotazníkového šetrenia a konkrétneho vyhodnotenia spokojnosti resp. nespokojnosti hostí, by som spracovala aj možnosti ako kontrolovať záplavu informácií, ktoré sa na internet o konkrétnom hoteli nachádzajú, selektovať ich a v konečnom dôsledku aj využiť vo vlastný prospech.

1. Pojem cestovný ruch

„Pojem cestovný ruch v sebe skrýva cestovné a pobytové aktivity ľudí mimo svojho obvyklého bydliska, ktoré netrvajú dlhšie ako jeden rok a slúžia na využitie voľného času, obchodné cesty alebo iné účely.“⁴

Formy cestovného ruchu delíme podľa:

- účelu návštev (využitie voľného času, dovolenky...)
- trvania pobytu (víkendové pobyty, pracovné cesty...)
- charakteru ciest (domáce, zahraničné...)
- typu destinácie (vidiecke, mestské, horské...)
- vzdialenosti ciest (ďaleké alebo krátke)
- vekovej štruktúry účastníkov

Definovanie uvedených kategórií je veľmi dôležité pre vybudovanie zariadení so správnym zameraním, ktorých cieľom je maximálne uspokojenie účastníkov cestovného ruchu.

Rozlišujeme 3 základné formy cestovného ruchu:

- domáci cestovný ruch (aktivity občanov s trvalým pobytom v danej krajine, ktorí cestujú len v rámci danej krajiny, no mimo svojho zvyčajného prostredia)
- aktívny cestovný ruch (aktivity občanov, ktorí nemajú trvalý pobyt v danej krajine a cestujú do miest v rámci tejto krajiny)
- pasívny cestovný ruch (aktivity občanov, ktorí majú trvalý pobyt v danej krajine a cestujú mimo tejto krajiny a svojho zvyčajného prostredia)

Tieto 3 základné formy cestovného ruchu sa vzájomne kombinujú 3 spôsobmi a tým vznikajú nasledujúce kategórie cestovného ruchu:

- vnútorný cestovný ruch (domáci + aktívny cestovný ruch)
- národný cestovný ruch (domáci + pasívny cestovný ruch)
- medzinárodný cestovný ruch (aktívny + pasívny cestovný ruch)

⁴ Directorate-General for Enterprises: Structure, performance and Competitions of European Tourism and its Enterprises. European Commission 2003

„Význam cestovného ruchu pre ekonomiku spoločnosti je oveľa väčší ako jeho vplyv na zahraničnoobchodnú bilanciu. Celosvetovo sa udáva, že jeho podiel na HP predstavuje asi 11 – 13% a zamestnáva viac ako 11% zamestnancov.“⁵

1.1 Marketing v cestovnom ruchu

Známy teoretik marketingu Kotler definuje službu ako akúkoľvek činnosť, ktorú jedna strana ponúka druhej, je nehmateľná a netvorí žiadne nadobudnuteľné vlastníctvo.⁶

Fyzický výrobok odlišuje od služby odlišuje: nehmotnosť, alebo nehmateľnosť, nedeliteľnosť, premenlivosť, dočasnosť, neexistencia vlastníctva.

Marketing je neoddeliteľnou súčasťou úspechu firiem rôzneho zamerania, o to viac to plstí pre sektor služieb. Hlavnou zásadou, ktorá musí platiť vždy a za každých okolností, je orientácia na zákazníkov, ktorí v konečnom dôsledku tvoria to, pre ktorého každý druh služieb vo svojej podstate existuje. Hlavným cieľom marketingu je identifikovať a uspokojovať potreby a požiadavky zákazníkov., ponúknuť produkt, službu, ktorý mu prinesie želaný pôžitok a uspokojenie. Odhliadnuc od vyššie uvedených úloh marketingu je jeho základnou úlohou ponúknuť produkty zákazníkom v správnom čase na správnom mieste za správne ceny s využitím primeranej propagácie. V cestovnom ruchu okrem tradičným prvkov marketingového mixu existujú aj netradičné, medzi ktoré radíme spôsob ako sa služba poskytne, ľudia, ktorí ju poskytujú a atmosféru miesta. Tradičné prvky 4P (produkt – product, cena – price, propagácia – promotion, distribúcia – place) sa teda dopĺňajú netradičnými prvkami (ľudia – people, prostredie – positioning of surrounds, proces poskytovania služby – processes) a tvoria 7P, ktorý v cestovnom ruchu, službách tvorí štruktúru marketingového mixu. Podľa Dominiquea Turpina môžeme 7P doplniť o P ôsme: dávanie nadšenia do značiek (putting passion into brands).⁷

⁵ BOROVSÝ, J. – SMOLKOVÁ E. – NIŇAJOVÁ I. *Cestovný ruch: Trendy a perspektívy*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 280 s. ISBN: 978-80-8078-215-3

⁶ KOTLER, P. *Marketing management – analýza, plánovanie, využitie, kontrola*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing. 1998, ISBN 80-7169-600-5 30

⁷ BOROVSÝ, J. – SMOLKOVÁ E. – NIŇAJOVÁ I. *Cestovný ruch: Trendy a perspektívy*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 48. ISBN: 978-80-8078-215-3

1.2 História vzniku moderného hotelového managementu

Hoci pohľad do histórie managementu v hotelierstve by mohol byť témou jednej celej publikácie, pripomenutie najdôležitejších období vedie k pochopeniu úloh dnešného managementu.

1.2.1 I. éra – EURÓPSKY HOTELIÉR

Éra moderného hotela a I. éra moderného hotelového managementu začala okolo II. polovice 18. storočia. Asi v tomto období začína veľký počet ľudí cestovať vo voľnom čase, hoci počet realizovaných ciest bol skromný, s charakterom obchodných ciest a výletných ciest s obmedzením na malé vozovky a nocľahárne. Nárast v cestovaní pokračoval a k priemyselnej revolúcii, ktorá vytvorila triedu cestujúcich – bohatých obchodníkov a priemyselníkov. Práve v tomto čase sa Európa stáva rozhodujúcim miestom budovania veľkých hotelov, predstavovaných palácovými vilami s apartmánmi, aby poskytovali ubytovanie pre celé rodiny. Cestovanie ako obľúbená činnosť vo voľnom čase rástlo, najrýchlejšie sa rozvíjajúcim sa miestom sa stalo Švajčiarsko – rodné miesto veľkých hotelierov.

Hotely tejto doby boli nezávislé, rodinne riadené podniky s názvami, ktoré sa stali synonymami pre luxus. Tradícia výnimočnosti a luxusu spojená s menom Césara Ritza pretrváva dodnes. Práva on ako prvý pripustil vyhlásenie „Host’ má vždy pravdu.“

Koncept hotelov tejto doby vyvyšoval koncepciu host’a nad koncepciou zákazníka, hotely boli viac domovom ako hotelom, riadenie procesu služby a osobná vážnosť dostali prednosť pred ziskovosťou ako hlavnou mierou úspechov. Viaceré hotely poskytovali izby bez pomyslenia na platbu vopred, práca a jedlo boli lacné a 20% obsadenosť bola dostatočná na udržanie solventnosti podniku.

1.2.2 II. éra – VÝKONNÝ MANAGER

Severná Amerika prešla podobnou cestou ako Európa, so slabšou tradíciou rodinného cestovania. Vznik veľkých miest určoval vznik veľkých komerčných mestských hotelov. II. éra v managemente bola objasňovaná hotelovými osobnosťami ako Conrad Hilton (Hilton), Ernest Henderson (Sheraton), Kevin Wilson (Holiday Inn)....

Expanzia v rokoch 1950 – 1960 sa vyskytovala najmä vo formách franchisingu a investovania vlastného kapitálu. 70. roky spopularizovali podnikanie cez kontrakty riadenia (management contracts), čo znamenalo rast hotelových sietí, rozvoj používania odlišných obchodných značiek spolu s rastom operatívnych štandardov a systémov riadenia, ktoré umožňovali poskytnutie uspokojenia zákazníkov kritickými prostriedkami ako personálny management a systém rezervácií.

1.2.3 80. roky a ich nové problémy

Rozvoj medzinárodného CR a jeho ziskovosť priniesli zmeny vo forme a štýle riadenia hotelov. Existencia iba niekoľkých dominujúcich sietí ako Hilton International, InterContinental, Holiday Inn alebo Sheraton a rastúce požiadavky účastníkov CR priniesli na trh nových súťažiacich – Regent International, Ramada International, Mandarin alebo Marriot – všetci hnaní filozofiou expanzie s použitím hnacej sily marketingu.

Vlastníci hotelov pochopili silné a slabé stránky kontraktov riadenia a ponuky pre nich sa začali formovať na úplne iných základoch. Výskyt nových geografických trhov (Európa, Ázia), počet cestujúcich do Európy 3-4 krát väčší ako v USA, sila ekonomík v rámci EÚ – boli predpokladom úspechu na týchto trhoch. Zaisťiť trhový podiel vedúci k ziskovosti znamená potrebu 4 kritických prvkov – silná kapitálová základňa, potrebné systémy zúčtovania, strategická vízia a sieť kritického počtu hotelov.

1.2.4 Budúcnosť

Hotelierstvo a pohostinstvo je v štátoch EÚ jednou zo sledovaných priorít národných ekonomík. Starajú sa oň nielen štátne orgány, ale aj regionálne a miestne samosprávy a podnikatelia. Vedia prečo, pobytový cestovný ruch totiž nemožno rozvíjať bez služieb ubytovacích a pohostinských zariadení.

Rozvoj hotelov a podobných zariadení, si vynútil stanovenie minimálnych požiadaviek na klasifikáciu hotelov v medzinárodnom meradle. Urobila tak Svetová organizácia cestovného ruchu (UNWTO), ktorá odporučila jednotlivým členským

štátom minimálne požiadavky. Vo svete sa zaviedlo jednotné označovanie hotelov hviezdikami pri názve hotela. Označovanie však nie je medzinárodne kompatibilné.

Na európskom trhu pôsobí 1,5 milióna ubytovacích a stravovacích zariadení, ktoré vytvárajú 7,5 pracovných miest. Medzi hotelierstvom v Európe a v Severnej Amerike je značný rozdiel. V Európe je až 3% hotelov nezávislých, kým v USA približne 70% hotelov je súčasťou hotelových sietí. V severnej Amerike sa hotely veľmi intenzívne kupujú a predávajú, hotelové značky vznikajú a zanikajú veľmi rýchlo. V Európe vlastní hotely viaceré generácie a výmena značky sa často chápe ako strata majiteľovej dôveryhodnosti.

1.3 Hotelový management a marketing

Základnou stratégiou hotelového managementu je vytvorenie a udržovanie konkurenčnej výhody. Tieto služby je možné kopírovať, keďže nie je možné ich chrániť žiadnymi patentmi, a teda je táto úloha oveľa ťažšia. Hotelové podnikanie je veľmi náročné nielen na personál, ale aj na vybavenie.

Správny hotelový manažér by mal vynikať inteligenciou, schopnosťou zhodnotiť situáciu, schopnosť prispôbiť sa, iniciatívu, podnikavosť, originalitu, húževnatosť, rozhodnosť, silu presvedčiť, sebadôveru, sebaovládanie a mnoho mnoho ďalších.

Marketing veľmi veľkou mierou ovplyvňuje rozhodovanie, stanovenie cieľov, plánovanie a realizáciu riadiaceho managementu, ktoré môžeme nazvať operatívou vo vedení podniku. Marketing služieb a teda aj hotelový marketing je špecifický tým, že predmetom obchodu nie je výrobok, ale služba a pri realizácii služby prevláda priamy kontakt poskytovateľa služby so spotrebiteľom. V hotelierstve si je dôležité uvedomiť, že každá nepredaná posteľ je pre hotel strata a nie je ho teda možné ako výrobok predat nasledujúci deň. V hotelierstve je marketing orientovaný na zákazníka, to znamená, že stredom záujmu podnikateľa je presne to, čo požaduje zákazník. Uspokojovanie potrieb host'ov je hlavnou úlohou hoteliera.

Odhliadnuc o stratégií marketingu v minulosti je v súčasnosti nevyhnutnosťou poznať potreby zákazníkov a na ich základe vytvoriť produkt. Pri realizácii hotelovej služby je nutné správne určiť obchodnú politiku, ktorá sa stáva základom pre marketing.

Marketingový proces sa skladá z týchto etáp:

- zber a rozbor informácií
- stanovenie cieľov
- dodržovanie základných pravidiel marketingu
- použitie jednotlivých častí marketingového mixu
- plánovanie
- realizácia a kontrola

1.3.1 Špecifiká marketingu v hotelierstve

Mnohí odborníci sú presvedčení, že jediným kľúčom úspechu v boji o spokojného zákazníka, ktorý je cieľom všetkých marketingových činností. S marketingom ako ucelenou metódou na uvedenie nápadu na trh pracujú dnes všetky úspešné podniky. „Aká je marketingovo orientovaná firma / hotel?

- je úspešná nie iba v bežných finančných ukazovateľoch (zisk a návrat investícií), ale aj marketingovo úspešná v oblastiach (trhový podiel, vernosť zákazníkov a využitie možných kapacít)
- ponúka zákazníkovi službu, ktorá je značne odlišná od služby konkurencie, vie že zákazník má na výber, navzájom nekopíruje svoje služby, ako to robia „predajné služby“, ale vie poskytnúť odlišnú službu, ktorá je pre zákazníka dôležitá
- zameriava sa na riadenia zisku, nie nákladov
- má vlastnú filozofiu zameranú na úspech, vie že dynamické zmeny v požiadavkách zákazníka znamenajú riziko, že niektoré nové služby prepadnú, niektoré nové marketingové podporné programy nebudú fungovať a akceptuje toto riziko
- jej komunikačná stratégia má systém sledovania zákazníkovej spokojnosti používaním kvantitatívnych a kvalitatívnych metód výskumu, nie iba kartičiek na vypísanie názorov hotelového host'a a príležitostné výskumy. Marketingová firma neukazuje obrázky kongresovej sály s bezchybne pripraveným školským sedením so stoličkami v úhl'adných radoch alebo obrázky hotelového exteriéru,

ukazujú svoj produkt – službu ako je využívaná niektorým marketingovým segmentom.“⁸

Hodnota marketingu spočíva:

- ponúknuť služby, ktoré ponúkajú zisk
- ponúknuť viac ako hosť očakáva
- poskytnúť záruky
- vyhýbať sa nereálnym cenám
- poskytovať základné, pravdivé údaje a fakty o produkte
- budovať vzťah so zákazníkom

Záujem o sektor služieb so sebou prináša rôzne názory na povahu služieb. Medzi základné vlastnosti služieb patrí nehmotnosť, neoddeliteľnosť, premenlivosť a pominuteľnosť. Do vlastností služieb sa radí aj neexistencia vlastníctva.⁹

Obecne sa cestovný ruch definuje ako krátkodobý presun ľudí na iné miesta, ne sú miesta ich obvyklého pobytu za účelom príjemných činností. Ubytovacie a stravovacie služby môžeme definovať ako druh priemyslu, ktorý zahŕňa spoločnosti, ktoré sa zúčastňujú poskytovania služieb hosťom. Ide napríklad o hotely, penzióny, reštaurácie, rekreačné zariadenia a pod.

Poznanie potrieb zákazníkov a ich následné uspokojenie je cestou k úspechu na dnešných vyspelých trhoch cestovného ruchu. Vzdialenosť medzi hosťom a produktom je tak veľká, že obvykle je nevyhnutné využiť jedného, niekedy aj viacerých sprostredkovateľov.

Marketing hotela zahŕňa komunikáciu s hosťom, predaj produktu individuálnym hosťom, organizovaným skupinám, obchodným cestujúcim, rekreantom aj ostatným, predaj jedál, nápojov a doplnkových služieb, sú to vzťahy s hosťami, dodávateľmi a odberateľmi, s konkurenciou, vonkajším okolím hotela, je to výskum, plánovanie, realizácia a kontrola.

Súčasťou hotelového marketingu je aj výskum za účelom zistenia, kto sú hostia hotela. Umožňujú poznať, čo zákazníci chcú a potrebujú, aké sú ich požiadavky a potom tieto požiadavky a potreby plniť. Úlohou marketingu je aj oboznámenie hostí s ponukou a následne ich motivovanie k nákupu alebo odberu.

⁸ JONES, P. - PIZAM, A.: *The International Hospitality Industry*. London: Pitman Publishing, 1993.

⁹ JANEČKOVÁ, L. - VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služieb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 114 s. ISBN: 80-7169-995-0

Marketing hotela nemôže zaisťovať jeden človek. Vyžaduje tímovú prácu marketingového oddelenia a marketingového managementu. Súčasťou marketingového vedenia by mal byť okrem marketingového manažéra, aj generálny manažér, manažér public relations, manažér predaja, manažér food and bevarage, pracovník controllingu a reklamná public relations agentúra.

Marketing hotela zahŕňa komunikáciu s hosťom, predaj produktu individuálnym hosťom, skupinám, biznis cestujúcim a ostatným, okrem toho predaj jedál a doplnkových služieb hotela, sú to vzťahy s dodávateľmi, odberateľmi, s konkurenciou, vonkajším okolím hotela, je to výskum, plánovanie, realizácia a kontrola.

Trh cestovného ruchu je dynamický, podlieha mnohým zmenám, zo skrytých sú najvýznamnejšie sezónnosť a módnosť. Súčasťou marketingovej stratégie je marketingový mix – súbor kontrolovateľných premenných, ktoré hotel aktivizuje v záujme uspokojenia potrieb a požiadaviek vybraného segmentu trhu.

Základom tvorby marketingovej koncepcie je určenie marketingového cieľa, ktorý vychádza z poslania hotela a je určený predovšetkým hotelovým zamestnancom. Jedným z hlavných príčin, prečo je potrebné poznať potreby a požiadavky, úroveň klientov, je konkurencia a predpoklad, že len málo hotelov akceptujú hostia univerzálne. Na základe uvedenej analýzy môže hotel rozdeliť potenciálnych hostí do segmentov, ktorí majú rovnaké požiadavky a potreby, očakávania vzhľadom k hotelu a je ich možné osloviť prostredníctvom spoločných komunikačných médií.

Súčasťou marketingovej stratégie je marketingový mix – súbor kontrolovateľných premenných, ktoré hotel avizuje v záujme uspokojenia potrieb a požiadaviek klientov.

1.4 Konkurencieschopnosť

„Pojem konkurencie schopnosť sa najčastejšie spája s podnikaním, so schopnosťou podniku ponúknuť čo najlepšie podmienky zákazníkovi.“¹⁰

„Konkurencia je vzťah dvoch a viacerých subjektov, konkurentov, ktorý medzi sebou súperia alebo súťažia.“ V rámci tohto procesu sa stretávajú záujmy rôznych firiem, a jednotlivé firmy sa snažia získať jedna pred druhou konkurenčnú výhodu.

¹⁰ BOROVSÝ, J. – SMOLKOVÁ E. – NIŇAJOVÁ I. *Cestovný ruch: Trendy a perspektívy*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 280 s. ISBN: 978-80-8078-215-3

Najdôležitejším členením konkurencieschopnosti, je vzhľadom na vznik konkurenčnej výhody konkurencia na strane ponuky, ktorú ďalej delíme na konkurenciu cenovú a necenovú. Pri oboch typoch konkurencie je jej cieľom získanie nových zákazníkov. Pri cenovej konkurencii sa firma snaží získať nových zákazníkov znižovaním cien a v prípade necenovej konkurencie radíme reklamu, obalom, dizajnu výrobkov, kvalite a kvalitné sprievodné služby. Oba typy konkurencie majú svoje výhody a nevýhody. U cenovej konkurencii je hlavnou nevýhodou možnosť bankrotu podniku, kdežto u necenovej zase neúmerné plytvanie finančných prostriedkov na propagáciu a reklamu. Z hľadiska podmienok rozlišujeme konkurenciu dokonalú a nedokonalú. Dokonalá konkurencia je nereálnym javom a preto podmienkou vzniku konkurenčnej výhody je práve existencia nedokonalých konkurenčných procesov.¹¹

Porter rozdelil konkurentov na dobrých a zlých, kedy dobrý konkurent motivuje podnik k vyššej efektívnosti a zlého konkurenta by sa mal pokúsiť vytlačiť z trhu. Výhody, ktoré môže kvalitná konkurencia priniesť, rozdelil do štyroch generických kategórií:

- zvýšenie konkurenčnej výhody
- zlepšenie súčasnej štruktúry odvetvia
- pomoc rozvoju trhu
- zamedzenie vstupu do odvetvia¹²

Cestovný ruch sa vo väčšine prípadov, ak nie vo všetkých vzťahuje na celé krajiny. K tradičným turistickým destináciám pribúdajú aj krajiny tzv. tretieho sveta. Ľudia si vyberajú finálnu destináciu podľa svojich preferencií a toho, čo od nej očakávajú a preto aj jednotlivé destinácie majú iné faktory konkurencieschopnosti, ktoré práve korešpondujú s rozdielnymi očakávaniami a potrebami. Okrem rozdielnych faktorov konkurencieschopnosti existujú aj spoločné, medzi ktoré patrí napríklad bezpečnosť návštevníkov, dostupnosť, otvorenosť pre cezhraničný pohyb, schopnosť jazykového dorozumenia, postoj obyvateľstva k návštevníkom, poprípade aj marketingová komunikácia. Neodmysliteľným faktorom je aj politická, či ekonomická situácia, rovnako aj imidž krajiny.

¹¹ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšiť konkurencieschopnosť podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s 153. ISBN 80-247-1277-6

¹² PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press, 1998. s 358. ISBN 0-684-84146-0

„Treba si uvedomiť, že na výkonnosť a atraktivnosť ponuky odvetvia cestovného ruchu, a tým na jeho konkurencieschopnosť pôsobia tak konkrétne trhové podmienky danej krajiny, ako aj prostredie, v ktorom sa výkony odvetvia realizujú.“¹³

Na cestovný ruch vplýva aj vládna politika, a to konkrétne v dvoch oblastiach:

- priame zásahy vládnej politiky (finančná pomoc, proces privatizácie, obnova a zachovanie kultúrnych pamiatok, podpora malého a stredného podnikania, imidž krajiny a jeho vytváranie propagáciou krajiny na zahraničných trhoch, medzinárodné vzťahy, dopravná infraštruktúra)
- legislatíva (podnikanie cestovných kancelárií a ochrana práv spotrebiteľa, výška zdanenia fyzických a právnických osôb, kategorizácia ubytovacích zariadení, hygienické normy HACCP, podniková sociálna zodpovednosť a bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, štátne sviatky a prázdniny, hraničné kontroly a sloboda pohybu obyvateľstva)

„Pre mnohých záujemcov, predovšetkým z tzv. vyspelých krajín, je úroveň hospodárskeho rozvoja motivačným faktorom pre výber destinácií na pobyt turistov, pretože tieto priamo ovplyvňujú cenovú hladinu poskytovaných služieb, ich stabilitu a transparentnosť.“¹⁴

K týmto faktorom radíme: prístup k úverom a úrokové sadzby, mieru inflácie, vývoj platobnej bilancie a bilancie služieb, vývoj meny, úroveň nezamestnanosti, mzdová úroveň a životné náklady obyvateľstva, životná úroveň obyvateľstva, tieňová ekonomika. Ku konkurencieschopnosti krajiny nezanedbateľným spôsobom prispieva aj úroveň a charakteristiky demografické, jazykové znalosti, úroveň migrácie, pomer vidieckeho a mestského osídlenia, vzdelanostná a kultúrna úroveň, rola a vplyv žien v spoločnosti či existencia etnických menšinových komunít. Sociálna situácia krajiny, životné prostredie a technologické faktory môžu či u pozitívne, tak aj negatívne vplývať na sektor cestovného ruchu a s tým spojenú konkurencieschopnosť.

„Vytváranie silných značiek si žiada jasné pochopenie konkurencie, pričom intenzita konkurencie každým rokom stúpa. Nová konkurencia prichádza zo všetkých strán.“¹⁵

¹³ BOROVSÝ, J. – SMOLKOVÁ E. – NIŇAJOVÁ I. *Cestovný ruch: Trendy a perspektívy*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 280 s. ISBN: 978-80-8078-215-3

¹⁴ BOROVSÝ, J. – SMOLKOVÁ E. – NIŇAJOVÁ I. *Cestovný ruch: Trendy a perspektívy*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 280 s. ISBN: 978-80-8078-215-3

¹⁵ KOTLER, P. - KELLER, K.L. *Marketing management*. 12 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s.

1.4.1 Konkurenčná stratégia

„Zaistenie vysokej hodnoty a služieb zákazníkom je nutnou, avšak nie postačujúcou podmienkou pre úspech na trhu. Okrem pochopenia potrieb zákazníkov musia marketingové stratégie získať spoločnosti výhodu oproti konkurencii. Spoločnosť sa musí uvedomiť svoju veľkosť a potom sa rozhodnúť, akú pozíciu si zvolí, aby získala najväčšiu možnú konkurenčnú výhodu.“

„Podstatou každej dobrej stratégie – konkurenčnej stratégie – je orientácia na budovanie konkurenčných predností organizácie. Konkurenčnou stratégiou sa rozumie kombinácia zámerov, cieľov, o ktorých naplnenie sa podnik usiluje a prostriedkov (opatrení), ktoré vedú k ich dosiahnutiu.“

Základným krokom pri výbere správnej stratégie je analýza piatich konkurenčných síl podľa Portera. Konkurenčné vzťahy a ich ziskovosť sú výsledkom pôsobenia nasledujúcich konkurenčných síl:

- hrozba nových konkurentov
- intenzita súperenia medzi existujúcimi konkurentmi
- substitúty
- vyjednávací sila odberateľov
- vyjednávací sila dodávateľov¹⁶

Vypracovaním konkurenčnej stratégie podnik vlastne určí ako bude konkurovať svojich konkurentom, aké prostriedky a opatrenia sú dôležité pre dosiahnutie týchto cieľov. Pri formulácii konkurenčnej stratégie je dôležité odpovedať si na nasledujúce otázky:

1. Čo sa práve v podniku deje?

- identifikácia – aká je súčasná explicitná a implicitná stratégia
- vnútorné (implikované) predpoklady – aké predpoklady o postavení podniku, jeho prednostiach a slabínach, konkurentoch trendoch v odvetví sú nutné, aby súčasná stratégia mala zmysel?

2. Čo sa odohráva v prostredí?

- analýza odvetvia – kľúčové faktory konkurenčného úspechu, dôležité možnosti a riziká odvetvia?

- analýza konkurencie – kto je súčasný a potenciálny konkurent, aké má možnosti a obmedzenia, aké budú jeho pravdepodobné budúce kroky?
- analýza spoločenskej klímy – vládne, sociálne a politické faktory predstavujúce priaznivé podmienky, alebo ohrozenia
- prednosti a slabiny – aké má spoločnosť prednosti a slabiny v porovnaní s konkurentmi?

3. Čo by mal podnik robiť?

- testovanie predpokladov stratégie
- alternatívna stratégia
- strategická voľba

Vhodnosť konkurenčnej stratégie sa preveruje testom konzistencie:

1. Vnútoraná konzistencia

- sú ciele vzájomne dosiahnuteľné?
- smerujú kľúčové operačné opatrenia k dosiahnutiu cieľov?
- dopĺňajú a posilňujú sa vzájomne jednotlivé kľúčové opatrenia?

2. Vhodnosť prostredia

- využívajú dané ciele a opatrenia možnosti odvetvia?
- vyrovnávajú sa dané ciele a opatrenia s rizikami odvetvia?
- odráža časovanie cieľov a opatrení schopnosť prostredia absorbovať dané akcie?
- odrážajú dané ciele a opatrenia širšie sociálne záujmy?

3. Vhodnosť zdrojov

- dosahujú dané ciele a opatrenia úroveň, ktorou disponuje konkurencia?
- odráža časovanie daných cieľov a opatrení schopnosť zmien organizácie?

4. Komunikácia a realizácia

- chápu realizátori ciele dobre?
- existuje dostatočná zhoda medzi cieľmi, opatreniami a osobnými hodnotami kľúčových realizátorov
- existuje dostatočná riadiaca schopnosť pre účinnú realizáciu?

Byť konkurencieschopný je základom úspechu alebo neúspechu podniku.¹⁷

¹⁷ PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. s 134. ISBN 80-85605-11-2

1.4.2 Konkurenčná výhoda

„Konkurenčná výhoda je schopnosť vykonávať niečo jedným a viacerými spôsobmi tak, že to konkurencia nedokáže. Michael Porter povzbudzoval spoločnosti, aby si vytvorili udržateľnú konkurenčnú výhodu. Ale len máloktoré konkurenčné výhody sú udržateľné. V najlepšom prípade môžu byť využiteľné. Využiteľná výhoda je taká, ktorú môže spoločnosť použiť ako odrazový mostík k novým výhodám.“¹⁸

„Konkurenčnú výhodu nemožno chápať pri pohľade na firmu ako celok. Tá pramení s mnohých jednotlivých činností firmy, ktoré ona vykonáva pri vývoji, výrobe, marketingu, doručovaní a podpore svojich produktov. Všetky činnosti treba skúmať osobitne a zároveň zistiť ako na seba navzájom pôsobia. Základným nástrojom na skúmanie týchto javov je podľa Portera považovaný hodnotový reťazec. Východiskom pre identifikáciu konkurenčnej výhody je analýza vnútorného prostredia podniku.“¹⁹

„Konkurenčná výhoda je integrovaný a prierezový fenomén.“²⁰

Porter rozlišuje dva základné typy konkurenčnej výhody, a to výhodu nízkych nákladov a diferenciáciu.

Každý hotel a hotelové zariadenie by sa mala snažiť získať u súčasných, alebo budúcich hostí dobré meno a goodwill, vďaka vysokej úrovni poskytovaných služieb a pozitívnemu imagu. Čím viac sa nám podarí odlíšiť od konkurencie pozitívnym imigom a naplno využiť konkurenčnú výhodu, tým viac hostí do hotela prilákame. V náväznosti rastie teda aj možnosť, že sa pozitívne ohlasy donesú aj ďalším potenciálnym hosťom. Konkurenčná výhoda musí byť zákazníkmi chápaná ako výhoda pre zákazníka. Na prilákanie hostí nie je vhodné len pasívne čakať, ale hostí treba aktívne vyhľadávať, aktívne sa venovať vytváraniu trhu. V hotelierstve je veľmi dôležitá segmentácia, podľa hesla:

„ Radšej menšej skupine hostí ponúknuť všetko, ako všetkým hosťom ponúknuť trochu.“²¹

¹⁸ KOTLER, P. - KELLER, K.L. *Marketing management*. 12 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 188. ISBN 978-80-247-1359-5

¹⁹ PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press, 1998. s. 33. ISBN 0-684-84146-0

²⁰ SLÁVIK, Š. *Anatómia konkurenčnej výhody*. 1. vyd. Bratislava: vyd. EKONÓM, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6

²¹ BERÁNEK, J. – KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 3. vyd. Praha: Mag Consulting, 2003. 220 s. ISBN 80-86724-00-X

Z tohto sloganu vyplývajú je vhodné zamerať sa na určitú cieľovú skupinu hostí a nie snažiť sa uspokojiť rôznorodé potreby odlišných skupín hostí, čo je takmer nemožné.

1.4.3 Hodnotový reťazec v marketingu

Zakladateľom teórie hodnotového reťazca (value chain) bol Michael E. Porter vo svojom diele *Competitive Advantage* (konkurenčná výhoda). Základnou úlohou hodnotového reťazca je nájsť konkurenčnú výhodu a cesty jej zvýšenia. Jeho hodnotový reťazec je jedným zo základných metód pre internú diagnostiku podniku. Je zameraný na nájsť výhodnej strategickej pozície, konkurenčnej výhody. „Rozdiely medzi hodnotovými reťazcami jednotlivých firiem sú kľúčovým zdrojom konkurenčnej výhody. Porovnávanie hodnotových reťazcov konkurentov, nám ukazuje rozdiely, ktoré určujú konkurenčnú výhodu.“ Hodnotový reťazec tvoria hodnototvorné činnosti a marža. Jednotlivé hodnototvorné činnosti sú základom konkurenčnej výhody. Firma sa môže vybrať cestou odlišenia sa produktu, či služby od konkurencie a tým získať konkurenčnú výhodu, alebo druhou možnosťou je realizácia produktu pri čo najnižších nákladoch a tým pádom aj možnosť stanovenia nižšej ceny. Aby podnik mal konkurenčnú výhodu, musí však disponovať aspoň jednou z týchto z týchto hodnototvorných činností. Pri analýze hodnotového reťazca je dôležité analyzovať všetky jeho časti a teda aj dodávateľské vzťahy, distribučné cesty...atď.²²

Hodnotový reťazec rozlišuje deväť strategických činností, ktoré vytvárajú hodnotu v podnikaní. V rámci Porterovho hodnotového reťazca rozlišujeme týchto deväť činností na päť primárnych činností a štyri podporné aktivity.

Primárne aktivity súvisia dodávaním materiálu do firmy (dovnútra smerujúca logistika), s vytvorením produktu (operácia), jeho marketingom (marketing a predaj), dodávkou k zákazníkovi (von smerujúca logistika) a sprievodnými službami. Podieľajú sa na tvorbe pridanej hodnoty priamo, sú v súlade s materiálovým tokom. Zaraďujeme sem: vstupnú logistiku = príjem, skladovanie, prevádzka, výroba, výstupná logistika = odvoz, distribúcia, marketing a odbyt, služby zákazníkom. Podporné alebo sekundárne aktivity sa podieľajú na tvorbe pridanej hodnoty nepriamo, tvoria iba nadstavbu

²² PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press, 1998. s. 36. ISBN 0-684-84146-0

hodnotového reťazca a súvisia s riadením. Zaraďujeme sem podnikovú infraštruktúru, manažment ľudských zdrojov, technický a technologický rozvoj, nákup a týmito aktivitami sa zaoberajú špecializované oddelenia.

Hodnota, ktorú podnik vytvára je vyjadrená sumou, ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť za výrobok alebo službu. Na vytvorenie konkurenčnej výhody musí podnik disponovať výnimočnými schopnosťami.

Hodnotový reťazec predstavuje určitú internú analýzu u existujúcich alebo potenciálnych silných či slabých stránok, pri ktorej sa zisťujú interné faktory, pomocou ktorých sa dá dopracovať k zdrojom konkurenčnej výhody. Ak dokážeme robiť niečo lepšie ako konkurencia (konkurenčná výhoda), interný faktor môžeme považovať za silnú stránku. Naopak, interný faktor označujeme ako slabú stránku, ak robí podnik niečo horšie ako konkurencia.

Úspech firmy nezávisí iba na efektívnosti práce jednotlivých oddelení, ale rovnako aj na koordinovaní činností oddelení k realizácii kľúčových podnikateľských procesov, ktorými sú:

- proces vcit'ovania sa do situácie na trhu (zber, analýza a následné chovanie sa podľa aktuálnej situácie na trhu)
- proces vedúci k novej ponuke (výskum, vývoj a rýchle a efektívne zavádzanie nových produktov/služieb do ponuky firmy)
- proces získavania zákazníkov (snaha o úplné pochopenie myslenia a následného chovania sa zákazníkov)
- proces vedenia vzťahu so zákazníkmi (CRM – definovanie nových cieľových trhov a hľadanie nových potenciálnych zákazníkov)
- dokončenie realizačného procesu (prijímanie a realizácia objednávok s plným vyhovením zákazníkom, a do finálneho prijatia platieb).

V rámci hodnotového reťazca rozlišujeme dva základné typy konkurenčnej výhody, ktorými sú buď nízke náklady, alebo diferenciácia.

Obr. č.1 – Schéma hodnotového reťazca



Zdroj: PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

Každý podnik predstavuje teda podľa Portera „súbor činností, ktorých účelom je navrhovať, vyrábať, predávať na trhu, dodávať a podporovať jeho výrobok. Všetky tieto činnosti sa dajú znázorniť pomocou hodnotového reťazca. Hodnotový reťazec podniku a spôsob, ako podnik uskutočňuje jednotlivé činnosti, sú odrazom jeho historického vývoja, jeho stratégie a vnútornej ekonomiky týchto činností samotných“²³

1.5 Marketingový mix

„Marketingový mix je jedným z kľúčových pojmov v modernej teórii marketingu. Marketingový mix je súbor marketingových nástrojov, ktoré firma používa k tomu, aby usilovala o dosiahnutie svojich marketingových cieľov na cieľovom trhu.“²⁴

Existuje rada možností ako tvoriť, distribuovať, cenovo hodnotiť a podporovať predaj aj výhody našich služieb. Marketingový mix pozostáva zo všetkých stratégií a prvkov, ktoré robia produkt hotela atraktívnym a sú pre hotel kontrolovateľné – môžeme ich ovplyvňovať, hodnotiť a kombinovať za účelom uspokojenia hostí. Súhrnne zahŕňa stratégiu, cenotvorbu, meno značky, distribúciu, osobný predaj,

²³ PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

²⁴ BERÁNEK, J. – KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 3. vyd. Praha: Mag Consulting, 2003. 220 s. ISBN 80-86724-00-X

reklamu, promotion, tvorbu package, službu, personálny kontakt, propagáciu a výskum. Súhrnnú formuláciu marketingového mixu podľa Kotlera tvoria 4P:

- **PRODUCT** – produkt/služba (host' od hotela očakáva najrôznejšie druhy služieb, ktoré slúžia k uspokojeniu jeho potrieb, hlavnou úlohou a cieľom hotela musí byť poskytovanie týchto služieb, predovšetkým ubytovania, stravovania, osobných a doplnkových služieb)
- **PRICE** – cena (za poskytnuté služby vzniká hotelu nárok na odmenu – cenu, tá musí kryť minimálne náklady spojené s poskytnutím služby, mala by však zahŕňať aj zodpovedajúci zisk)
- **PLACE** – miesto, distribučné cesty (spôsob akým bude prezentovaná ponuka potenciálnym zákazníkom, môžu byť priame a nepriame, tzn. buď hľadať zákazníkov sám, alebo spolupracovať so sprostredkovateľmi)
- **PROMOTION** – propagácia (rozlišujeme 5 základných techník ako môžeme propagovať hotel:
 - podpora predaja – všetky prostriedky pre dosiahnutie dobrého kontaktu medzi hotelom a hosťom
 - reklama – slúži k zoznámeniu potenciálnych hostí s ponukou hotela a presvedčení o prednostiach hotela
 - vzťahy s verejnosťou – snaha o vybudovanie a udržanie atmosféry porozumenia a dôvery vo vzájomnom vzťahu medzi hotelom a verejnosťou
 - interná reklama – reklama v mieste realizácie (vo vnútri hotela: vnútorná výzdoba, jedálne a nápojové lístky)
 - podpora predaja – stimulačné prostriedky (zľavové kupóny, vouchre...)

Morrison uvádzal ďalšie 4P:

- **PEOPLE** – ľudia, pracovníci (veľmi dôležitú rolu hrá ľudský faktor, na jednej strane sú pracovníci, ktorí sú poskytovateľmi služby a na druhej strane hostia, ktorí tieto služby spotrebovávajú)
- **PACKAGING** – tvorba „balíčkov“ služieb (vytvorenie kombinácií výrobkov a služieb, za ktoré zákazník zaplatí súhrnnú cenu tak, aby presne zodpovedali zákazníkovi praniu)

- PROGRAMMING – tvorba programov (úzko súvisí s packagingom, pomocník pri vytváraní záujmu o určitý balík služieb mimo sezónu, má zvýšiť konzumáciu a predaj služieb zákazníkom)
- PARTNERSHIP – spolupráca, partnerstvo (veľký význam má spolupráca v obore, lebo spoluprácou sa môžu znížiť náklady a urýchliť sa finančná návratnosť investícií)

Marketingovo orientovaný podnik uplatňuje pre každý svoj cieľový trh jedinečný marketingový mix.

1.5.1 Produkt hotela

Ubytovacie zariadenia poskytujú prechodné ubytovanie a sním spojené služby na komerčnom princípe. Produkt hotela tvoria:

- ubytovacie služby – recepcia, izba
- stravovacie služby – reštaurácia, bar
- ostatné, doplnkové služby - prenájom konferenčných priestorov, hotelová taxi služba, wellness
- osobné služby – čistenie obuvi, pranie prádla, žehlenie prádla, donášková služba

Každý hotelový produkt musí pre zákazníka spĺňať minimálne požiadavky, akými sú:

- atraktivnosť
- prístupnosť
- schopnosť uspokojovať potreby hostí
- mať stanovenú cenu (ktorá zodpovedá trhovej hodnote produktu a je pre host'a prijateľná)
- disponovať pozitívnym imagom

Na atraktivitu produktu pôsobia:

- lokalita hotela a jeho situovanie do existujúcej štruktúry
- exteriérové a interiérové vybavenie hotela (architektonické riešenie, progresívne vybavenia rokovacích priestorov...)
- poskytovanie služieb mimoriadneho charakteru (ktoré sú v bezkonkurenčné – vysoká úroveň gastronómie, bezplatný transfer VIP hostí...)

Prístupnosť možno chápať nasledovne:

- z aspektu ceny

- z pohľadu fyzického prístupu
- prístupnosť predaja určená formou distribúcie

Hotel uspokojuje širokú škálu potrieb základných (nocľah a jedlo), až po potreby luxusné (ubytovanie v najdrahšom apartmáne so saunou, krbom...).

1.5.1.1 Produkt ako predmet ponuky

Ponuka hotelového produktu je daná a limitovaná cennými a kapacitnými podmienkami hotela. Presadenie sa danej ponuky na trhu je ovplyvnené viacerými faktormi ako sú napr.: stupeň poznatkov o trhu, orientácia ponuky na správne cieľové skupiny hostí, trendy vývoja dopytu a ich vplyv na činnosť hotela. Trvalé sledovanie dynamických zmien trhu pomáha udržiavať životný cyklus produktu stále v pozornosti dopytu, niekedy prostredníctvom malých inovácií, niekedy finančne nenáročných ale schopných konkurovať. Ponuku hotela tvoria služby, ktoré možno rozdeliť do dvoch úrovní:

NORMATÍVNA PONUKA: určená štandardami a požadovanými náležitosťami pre zaradenie hotela do triedy

SKUTOČNÁ PONUKA: zahŕňa služby poskytované nad rámec daného popisu pre určitú kategóriu ubytovacieho zariadenia. Práve táto ponuka a jej odlišnosti by mali byť nositeľom konkurenčnej výhody.

Jednotlivé zložky ponuky musia byť navzájom vyvážené a zosúladené, ponuka odbytových stredísk priamo nadväzuje na ubytovaciu kapacitu hotela rovnako ako napr. počet parkovacích miest. Počet a druhy konferenčných priestorov sú v našich podmienkach menej využívané ubytovanými hosťami a väčšinou ich využívajú lokálne firmy alebo organizácie. Pre hotelierov je výhodné, keď významné medzinárodné kongresy a semináre sa konajú v mimosezónnom období. Najdôležitejšou kongresovou krajinou v Európe je Anglicko a mestom Paríž.

Podľa Morrisona sa vlastná ponuka vo forme mixu služieb skladá z nasledovných komponentov:

- chovanie zamestnancov a ich vzťah

Úspešné hotely používajú presné a prísne pravidlá týkajúce sa chovania svojich pracovníkov, ich vystupovania a uniforiem, ktoré svojim spôsobom ovplyvňujú

zákazníkovu predstavu o celom hoteli, pričom rovnaké pravidlá platia pre ľudí pracujúcich v zázemí aj pre manažérov.

- exteriér budovy

Celkový design, čistota a úprava všetkých priestorov rovnako dotvárajú predstavu dobrého podniku.

- vybavenie

Marketingový výskum môže dať impulz na inovácie a zmeny.

- nábytok a interiér

By mal byť použitý s predstavami host'a, úprava izieb by nemala pôsobiť ošumelo, dominuje trend svetlých farieb a prírodných materiálov.

- „vývesný štít“

Je potrebné dbať na úroveň všetkých nápisov a informačných tabúl, s ktorými sa host' stretáva.

- komunikácia so zákazníkmi a verejnosťou

Celkový súlad všetkých komunikačných prostriedkov a image hotela

Zdrojom mnohých inovácií sú kvalitné marketingové výskumy, „počúvanie hostí“, reklamácie. Reklamná podpora image a kvalitných luxusných služieb poskytovaných hotelovou sieťou FOUR SEASON znie: „Dobrý hotel reaguje na Vaše požiadavky. Výborný hotel ich predvída.“

Jednotlivé služby môže hotel poskytovať priamo, alebo sprostredkované od externého poskytovateľa služieb alebo poskytovateľom služieb, ktorý sa nachádza priamo v hoteli a platí hotelu prenájom.

1.5.1.2 Faktory a javy pôsobiace na tvorbu ponuky

Ponuka, resp. produkt ubytovacích zariadení sú v súčasnosti tvorené vychádzajúc z určitých globálnych javov, ktoré výrazne ovplyvňujú podnikanie v hotelierstve. Najhlavnejšie z nich sú:

- dominantné postavenie hotelových reťazcov
- rastúca segmentácia podľa značky
- programy častých návštevníkov
- packaging hotelových služieb

1.5.2 Cena hotelových služieb

Cena vyjadruje vzťah medzi hodnotou, za ktorú zákazník zaplatí a očakáva žiadaný úžitok a hodnotou, ktorú predajom služieb získava hotel a zaručí mu dostatočný zisk. Oblasť cien z hľadiska konkurencie označovaná ako najčastejšie resp. najľahšie kopírovateľná konkurenciou. Napriek tomu by cenové dohody a rozsah zliav mali vždy zostať prísne internou záležitosťou hotela a nie príležitosťou pre nekorektné jednanie firiem alebo cestovných kancelárií.

Vo vzťahu k zákazníkovi plní dve základné funkcie:

- informatívnu – informuje host'a prostredníctvom výšky ceny akú kvalitu, rozsah služieb a vybavenie môže očakávať. Predstava vyššia cena – vyššia kvalita hrá dôležitú úlohu pri výbere host'a. Všetky ceny musia byť viditeľne označené, ceny ubytovania na recepcii, v odbytovom stredisku na jedálnom lístku.
- obchodnú – cena musí byť stanovená tak, aby mal zákazník pocit, že za svoje peniaze získal skutočnú hodnotu

1.5.2.1 Cenotvorba v hoteli

Stanovenie ceny je jedným z najdôležitejších marketingových rozhodnutí. Cenotvorba každého ubytovacieho zariadenia by mala vychádzať z dôkladnej analýzy nákladov (náklady na jednu izbu a jednu noc, keď je obsadená a neobsadená), konkurenciu, očakávania zákazníka a splnenie finančných cieľov manažmentu. Stanovenie cien, ktoré majú v hotelierstve platnosť väčšinou platnosť po dobu 1 roka, nie je len úlohou marketingového manažéra, ktorý predkladá jednotlivé návrhy a sumarizáciu faktov, z ktorých vychádza top management, ktorý cenovú politiku zosúladzuje s celkovými cieľmi podniku, ale aj potrebná spolupráca všetkých vedúcich pracovníkov.

Existuje mnoho prístupov k tvorbe cien – vedeckých i nevedeckých. Základom každej ceny by mal byť súlad a vzájomné dopĺňanie sa ceny a ostatných komponentov marketingového mixu. V odbornej literatúre sa väčšinou rozlišujú 3 najdôležitejšie faktory vplývajúce na cenotvorbu, v angličtine sa označuje ako 3C (customer, costs, competition):

- cenová politika orientovaná na dopyt (orientovaná na výdavky cieľových skupín s cieľom zistiť, koľko je potenciálny hosť ochotný vydať za nákup produktu určitej kvality. Nájsť správnu trhovú cenu nie je ľahké, hlavne kvôli subjektívnemu hodnoteniu rovnakej kvality, ktoré môžu byť rozdielne. Trh umožňuje hosťovi porovnávanie ceny a kvality.)

Niekoľko nevýhod trvalo nízkej ceny:

- pri cenách ubytovania by nemalo dochádzať k veľkým cenovým rozdielom zohľadňujúcim kapacitu, je správne aplikovať jednotné ceny pre skupiny a cestovné kancelárie
- individuálny hosť nie je na to, aby dotoval skupinové ceny
- ak raz dosiahneme nízku cenovú úroveň, je takmer nemožné súčasne smerovať k dosiahnutiu zisku
- nízka cenová úroveň znižuje úroveň hostí, úroveň hotela ani reštaurácie nemôže byť lepšia ako úroveň hostí
- prvotný účel nízkej ceny ako prostriedku boja s konkurenciou má v oblasti služieb krátkodobé trvanie²⁵
- cenová politika orientovaná na konkurenciu (Ide o častý spôsob využívania tejto cenovej politiky s predpokladom, e s rovnakými nákladmi ako konkurencia môžeme zaistiť obdobnú ponuku. Istí si však môžu byť v hoteloch, ak cenové správanie konkurencie prinieslo úspech, alebo neúspech. Nižšia cena je prirodzeným prostriedkom súťaže.)
- cenová politika orientovaná na náklady (Popri rôznych kalkulačných postupoch, ktoré vychádzajú z praxe je dôležité stanoviť cenu podľa nákladového účtovníctva, ktoré plní úlohu kontroly a je dobrým základom pre správne marketingové stanovenie cien. Lokalita, príroda, mestské pamiatky dovoľujú stanoviť cenu vyššie avšak nie sú zahrnuté v žiadnej kalkulačnej rovnici.)

Správne stanovenie ceny je kombinácia všetkých 3 postupov s orientáciou na trhovú podmienku.

²⁵ ARIELY, D. *Jak drahé je zdarma?* 1.vyd. Praha: Práh, 2009. s 132. ISBN 978-80-7252-239-2

1.5.2.2 Prázdné kapacity verzus obsadené

Mnohí manažéri majú strach z nevyužitých ubytovacích, či stravovacích kapacít. Tvrdenie „najdrahšia izba je prázdna“ čoraz viac zaujíma hotelový manažment. Predaná izba už nie je stredobodom pozornosti, hotelierov zaujíma predovšetkým nepredaná izba, ktorá svojimi nákladmi zaťažuje ekonomiku podniku.

1.5.2.3 Cenové stratégie a ich využívanie v hotelových službách

Medzi najčastejšie využívané cenové stratégie v ubytovacích službách patria:

- množstevné zľavy
- zľavy poskytované v závislosti od dĺžky pobytu , od času pobytu
- korporátne ceny
- veľkoobchodné – wholesale rates – poskytované pracovníkom cestovných kancelárií
- umiestnenie izby, cenová hladina maximum – minimum, ktorá zohľadňuje výhľad, poschodie...
- vernostné zľavy a zľavy poskytované v závislosti od frekvencie návštevnosti

Variácie na cenotvorbu v zahraničí sú veľmi rôzne. Niektoré prázdninové hoteli napr. účtujú cenu za deti podľa ich telesnej výšky, pri príchode na recepciu deti zmerajú a pre všetkých je to veľmi zábavné. Stálym hosťom sa dáva zľava 1% za každý deň, ktorí ostanú dlhšie ako 3 dni.

1.5.3 Distribúcia hotelového produktu

V oblasti hotelového produktu neexistuje fyzický distribučný systém vzhľadom na nehmotnú povahu služieb. Úlohou všetkých distribučných ciest – v odbornej literatúre označovaných ako odbytové kanály, distribučné kanály – je pomocou jej všetkých foriem a spôsobov byť čo najbližšie k potenciálnemu zákazníkovi a efektívnym spôsobom, či už priamo, alebo nepriamo mu poskytnúť produkt.

Najčastejším delením je rozlišovanie distribúcie na priamu: HOTEL – ZÁKAZNÍK – a nepriamu: prostredníctvom medzičlánku. Produkt hotela je distribuovaný priamo v prípadoch existencie priamej dohody medzi hotelom a zákazníkom , napr. firmou, najčastejšie vo forme zmluvy o poskytovaní ubytovacích

služieb uzatvárajanej na dobu 1 roka. Ďalším prípadom priamej distribúcie sú odozvy na „direct mailing“, priame kontaktovanie host'a. priama distribúcia prevažuje viac v stravovacích službách. Výhodou priamej distribúcie je predovšetkým priamy kontakt so zákazníkmi, čo nám napomáha neskresliť zákazníkove požiadavky, rýchle a jednoduché spojenie sa s host'om, správne pochopenie všetkých požiadaviek host'a a hlavne priama reakcia na ne. Avšak k nevýhodám patrí veľká časová náročnosť pri rokovaniach a tiež aj neskúsenosť hostí s daným druhom služieb vyžaduje osobitý prístup.

Najviac využívanými sprostredkovateľmi v hotelierstve čo sa týka nepriamej distribúcie sú cestovné kancelárie (tour operátori a malopredajcovia), sprostredkovateľské a poradenské kancelárie, rezervačné centrá hotelových sietí, letecké spoločnosti, centrálné rezervačné systémy, internet a požičovne áut. Podľa počtu sprostredkovateľov, ktorých hotel zapojí do svojich distribučných kanálov a charakteru služby, delíme distribúciu na intenzívnu (pri ponuke víkendových pobytov v období Pia-So-Ne a mesiacoch júl/august hotel zapája čo najviac sprostredkovateľských článkov do predaja), selektívnu (pri veľkých kongresoch a konferenciách zapája vybraných sprostredkovateľov), exkluzívnu distribúciu (ohraničenie distribučných kanálov cez vybrané CK).

Internet je formou distribúcie dostatočne známou u nás aj v zahraničí. Internet plní dve základné funkcie – je informačným zdrojom s obrazovou dokumentáciou a zároveň komunikačným nástrojom klienta.

1.5.4 Promotion

Využitie jednotlivých prvkov na podporu predaja by malo vychádzať z marketingového plánu: jednotlivé prvky propagačného mixu- reklama – osobný predaj – podporné akcie – publicita – vzťahy s verejnosťou navzájom spolu súvisia, musia byť zosúladené z hľadiska obsahu, času, médií a trhu, ktorému sú určené. Je rozdiel v postavení individuálneho hotela, ktorý si financuje a vytvára marketingové aktivity sám, alebo člena hotelovej siete, ktorý participuje v globálnych marketingových programoch, pričom členstvo v nich často priamo vyplýva z franchisingových zmlúv. Cieľom propagácie je informovať stálych zákazníkov ale aj nových zákazníkov

o službách, ktoré ponúkame, presvedčiť stálych a nových zákazníkov o službe a rovnako aj pripomenúť sa.

Reklama je druh propagácie, za ktorú objednávateľ platí a je poskytovaná ako služba sprostredkovateľom s cieľom osloviť stálych ale aj potenciálnych zákazníkov. Pred konkrétnym rozhodnutím v reklame treba zvážiť najmä:

- čo chceme reklamou zákazníkovi povedať
- vytvoriť reklamný slogan
- zvoliť vhodné médium

Kritériá dobrej reklamy sú jednoduchosť, zapamätateľnosť, jednoznačnosť, zrozumiteľnosť, výnimočnosť, schopnosť osloviť a zaujať, kumulativita, kreativita a nápad.

2. Základné druhy ubytovacích zariadení

„Odvetvie cestovného ruchu charakterizuje päť základných sektorov služieb, ktoré vytvárajú produkt cestovného ruchu určitej destinácie a zabezpečujú jeho distribúciu konečnému zákazníkovi.

1. ubytovanie a stravovanie
2. atrakcie a podujatia, ktoré poskytujú zákazníkovi zážitky
3. distribúcia – sprostredkovatelia a organizátori
4. podporné služby cestovného ruchu – sprievodcovské, asistenčné, animačné
5. doprava a ďalšie doplnkové služby“²⁶

Pod pojmom ubytovanie rozumieme „každé zariadenie, ktoré pravidelne alebo príležitostne poskytuje turistom prenocovanie a s ním spojené služby za úhradu.“²⁷

„Podľa európskej klasifikácie ubytovacích zariadení je ubytovacím zariadením také zariadenie, ktoré poskytuje cestujúcemu prenocovanie v izbe alebo nejakej inej jednotke, kde počet poskytovaných miest musí byť väčší, na dané minimum pre skupiny osôb presahujúce jednu rodinnú jednotku a všetky miesta v zariadení musia spadať pod spoločné komerčné riadenie. Izba je jednotka tvorená jednou miestnosťou alebo skupinou miestností tvoriacich neoddeliteľný prenájom v ubytovacom zariadení alebo obydli.“²⁸

Jednotlivé ubytovacie zariadenia sa vzhľadom na cieľovú skupinu od seba v zásade odlišujú umiestnením, vybavením, sprievodnými a stravovacími službami, ktoré hotel poskytuje a k tomu prispôsobenú cenovú úroveň, počet personálu a marketingové aktivity. Každé ubytovacie zariadenia charakterizuje počtom izieb, ktoré môžu byť jednoposteľové, dvojposteľové alebo viacposteľové. ďalším druhom poskytovaných ubytovacích jednotiek sú apartmány, ktorých charakteristickou črtou je vlastná kuchynka, kúpeľňa a toaleta.

Počet lôžok v zariadení sa určuje maximálnym počtom osôb, ktoré môžu v danom zariadení prenocovať počas jedného obdobia (jedna noc), nebrajúc do úvahy

²⁶ BOROVSÝ, J. – SMOLKOVÁ E. – NIŇAJOVÁ I. *Cestovný ruch: Trendy a perspektívy*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 280 s. ISBN: 978-80-8078-215-3

²⁷ BOROVSÝ, J. – SMOLKOVÁ E. – NIŇAJOVÁ I. *Cestovný ruch: Trendy a perspektívy*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 280 s. ISBN: 978-80-8078-215-3

²⁸ Rozhodnutie Európskej komisie z 9. decembra 1998 o postupoch pri zavádzaní Smernice Rady 95/57/ES o zbere štatistických informácií v oblasti cestovného ruchu do praxe (uvedené pod číslom dokumentu C (1998) 3950) (1999/34/ES)

prístelky, ktoré možno pridať na žiadosť klienta. Lôžko sa vzťahuje na jednu posteľ, dvojposteľ sa chápe ako dvojlôžko.²⁹

2.1 Kategorizácia ubytovacích zariadení

Podľa vyhlášky Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky číslo 277/2008 Z.z. sa ubytovacie zariadenia na základe klasifikačných znakov a fakultatívnych znakov zaraďujú do kategórií a tried takto:

Tabuľka č.1 – Kategorizácia ubytovacích zariadení

Kategória		Trieda				
1.	HOTEL	*	**	***	****	*****
	garni hotel	*	**	***	-	-
	horský hotel	*	**	***	-	-
	kongresový hotel	-	-	***	****	*****
	wellness hotel	-	-	***	****	*****
	kúpeľný hotel	-	-	***	****	*****
	boutique hotel	-	-	-	****	*****
	apartmánový hotel	*	**	***	-	-
	motel	*	**	***	****	-
2.	botel	*	**	***	-	-
3.	penzión	*	**	***	-	-
4.	apartmánový dom	-	**	***	-	-
5.	turistická ubytovňa	*	**	-	-	-
6.	chatová oblasť	*	**	***	-	-
7.	kemping	*	**	***	****	-
	minikemp	-	**	***	****	-
8.	táborisko	-	-	-	-	-
9.	UBYTOVANIE V					

²⁹ BOROVSÝ, J. – SMOLKOVÁ E. – NIŇAJOVÁ I. *Cestovný ruch: Trendy a perspektívy*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. s. 128. ISBN: 978-80-8078-215-3

	SÚKROMÍ					
	izba	*	**	***	-	-
	objekt	*	**	***	-	-
	prázdninový dom	*	**	***	-	-

Zdroj: Vyhláška Ministerstva hospodárstva SR č. 277/2008 Z.z.

Hotel – ubytovacie zariadenie slúžiace na prechodné ubytovanie hostí, ktoré á viac ako desať izieb. Host'om poskytuje okrem ubytovania, stravovania aj doplnkové služby, zábavné a spoločenské služby, služby obchodne cestujúcim a rekreačno-športové služby na aktívne strávenie voľného času.

Garni hotel – ubytovacie zariadenie kategórie hotel, ktoré poskytuje host'om rozsah služieb pre príslušnú triedu hotela, ale s rozsahom stravovania obmedzeným spravidla na podávanie raňajok.

Horský hotel – ubytovacie zariadenie kategórie hotel umiestnené v horskom teréne, neriedka bez priameho napojenia na cestnú sieť.

Kongresový hotel – ubytovanie zariadenie kategórie hotel určené na realizovanie kongresových podujatí, a to najmä kongresov, zjazdov, konferencií alebo seminárov. Je vybavený rokovacími priestormi.

Wellness hotel – ubytovacie zariadenie kategórie hotel určené na prechodné pobyty spojené s odbornou starostlivosťou a rehabilitáciou hostí. Je vybavený funkčnými športovými a rekreačnými zariadeniami, ktoré sú host'om k dispozícii Ponúka racionálnu stravu.

Kúpeľný hotel – ubytovacie zariadenie kategórie hotel. nachádza sa na miestach, ktoré majú štatút kúpeľného miesta. V kúpeľnom hoteli je k dispozícii lekár pre hostí.

Boutique hotel – ubytovacie zariadenie kategórie hotel a nižším počtom izieb, ktoré sa spravidla nachádzajú v historických budovách, v domoch s architektonickým alebo umeleckým riešením. Zariadenie interiérov je luxusné až exkluzívne.

Apartmánový hotel – ubytovacie zariadenie kategórie hotel, ktoré poskytuje ubytovanie v apartmánoch. Pozostáva najmenej z ôsmich apartmánov.

Motel – ubytovacie zariadenie kategórie hotel, ktoré sa spravidla buduje pri hlavných cestných trasách a diaľniciach. Hostom zabezpečuje parkovanie motorového vozidla v areáli motela.

Botel – ubytovacie zariadenie hotelového typu umiestnené na trvalo zakotvenej lodi, ktoré má viac ako desať kajút. Kajuty môžu mať len stále lôžka.

Penzión – jednoduché ubytovacie zariadenie hotelového typu najmenej s piatimi izbami a najviac so štyrmi stálymi lôžkami v izbe. Hostom zabezpečuje podávanie raňajok, prípadne aj celodennú stravu a poskytuje základné služby.

Apartmánový dom – ubytovacie zariadenie, ktoré je prevádzkované zvyčajne len v sezóne a poskytuje hostom prechodné ubytovanie najmenej v piatich apartmánoch alebo v štúdiách.

Turistická ubytovňa – jednoduché ubytovacie zariadenie s väčším počtom lôžok v izbách. Hostia majú k dispozícii spoločné hygienické zariadenia.

Chatová osada – ubytovacie zariadenie na prechodné ubytovanie hostí výhradne v ubytovacích objektoch prevádzkovateľa v dvojlôžkových až štvorlôžkových izbách.

Kemping – ubytovacie zariadenie, ktoré vo svojom areáli umožňuje hostom ubytovať sa vo vlastných mobilných ubytovacích zariadeniach, akými sú najmä stan, obytný prívos, obytný automobil alebo v mobilných a pevných ubytovacích objektoch prevádzkovateľa akými sú najmä mobilný dom, bungalov, chata alebo zrub. Hostom

poskytuje okrem základnej hygienickej vybavenosti aj možnosť stravovania, rekreačno-sportovú, kultúrno-spoločenskú a obchodnú vybavenosť v rozsahu príslušnej triedy.

Ubytovanie v súkromí – predstavuje ubytovanie hostí v izbách rodinných domov alebo je na tento účel poskytnutý celý objekt, najmä rodinný dom, prázdninový dom, rodinná chalupa alebo rodinná chata.³⁰

2.1.1. Klasifikačné znaky hotelov

Hotel * – vyhláška určuje, že musí mať recepciu s dennou prevádzkou minimálne 16 hodín, 24 hodín dostupnú zodpovednú osobu a informácie. Hotel tohto typu musí mať aspoň jednu reštauráciu, v garni hoteli len miestnosť na podávanie raňajok. Izba môže mať jedno až dve lôžka, stolík, alebo písaciu dosku, zrkadlo, telefón v objekte, skriňu a v nej štyri vešiaky plus kôš na odpadky a lôžkoviny s obliečkami. Hygienické zariadenie je spoločné a je umiestnené na podlaží. V každej izbe musí byť umiestnené umývadlo s tečúcou teplou aj studenou vodou. Na každé lôžko pripadajú dva uteráky, pohár na čistenie zubov, toaletné mydlo. Tento typ hotela musí dosiahnuť 50 bodov z fakultatívnych znakov.

Hotel ** – hotel tohto typu musí obsahovať všetky veci, ktoré boli spomenuté vyššie. Okrem toho musí byť v recepcii centrálny trezor, v izbe musí byť telefón a odkladací priestor na kufor. Minimálne 50 percent izieb musí byť vybavených vlastným sociálnym zariadením. Toto zariadenie musí byť so zrkadlom a osvetlením nad umývadlom a musí sa v ňom nachádzať vrečko na hygienické vložky, uzatvárateľný kôš na odpadky, toaletný papier, kefa na čistenie záchodovej misy, pohár na čistenie zubov a toaletné mydlo. Na každé lôžko musia byť k dispozícii dva uteráky, ktoré sa menia každé tri dni. Postelňú bielizeň treba vymieňať každé štyri dni. Z fakultatívnych znakov musí hotel dosiahnuť

minimálne	70	bodov.
-----------	----	--------

Hotel *** – musí mať recepciu s nepretržitou službou. Izba musí obsahovať stolovú lampu, v skrini päť vešiakov, na každé lôžko jedna stolička, ktorá musí byť čalúnená.

³⁰ Vyhláška Ministerstva hospodárstva SR č. 277/2008 Z.z.

V predsieni, ktorá musí byť súčasťou izby, je vešiaková stena so zrkadlom. Všetky izby majú vlastné hygienické zariadenie. V hygienickom zariadení sa nachádza aj sušič vlasov a hygienické doplnky, ako sú vatové tampóny alebo vlasový šampón. Hotel tejto triedy už poskytuje hosťovi k uterákom aj froté osušku, kúpaciu čiapku a vo wellness hoteli aj froté plášť. Uteráky sa menia každé dva dni a posteľná bielizeň každé tri dni. Hotel v tejto triede musí disponovať aj spoločnými priestormi, ktorými sú v tomto prípade salóny. Z fakultatívnych znakov musí dosiahnuť 100 bodov, wellness hotel 80 a kongresový hotel minimálne 70 bodov.

Hotel **** – hotel tejto triedy musí navyše mať hotelovú halu a recepciu s nepretržitou službou. Okrem minimálne jednej reštaurácie sa musí v objekte nachádzať aj jedno odbytové stredisko s dennou prevádzkou. Čo sa týka vybavenia izieb, každá izba musí byť vybavená telefónom, ktorý umožňuje priame spojenie z izby do medzimestskej a medzinárodnej siete a minibar. Vybavenosť hygienických zariadení je navýšená o hygienické papierové vreckovky skladané v škatuli, pohár na čistenie zubov musí byť v hygienickom balení a posteľná bielizeň sa mení každé dva dni. U spoločných priestorov k salónom pribúda klubové sedenie. 210 bodov je minimálny počet bodov získaných z fakultatívnych znakov na získanie ****, u wellness hotela 110 bodov a kongresového hotela 80 bodov.

Hotel***** – tento počet hviezdíček, je v európskych krajinách najvyšší a okrem všetkých vyššie uvedených náležitostí hotel tohto typu musí mať klimatizáciu, v skrini osem vešiakov, jednorázové papuče a uteráky aj posteľnú bielizeň menenú každý deň. Z fakultatívnych bodov je potrebné dosiahnuť 390 bodov, u wellness hotela 120 a kongresového hotela 90 bodov.³¹

Zoznam fakultatívnych znakov a ich hodnota je uvedená v prílohe č.2.

³¹ Vyhláška Ministerstva hospodárstva SR č. 277/2008 Z.z.

2.2 Hotel Arcadia *****

Hotel Arcadia je prvým 5*hotelom v Bratislave a jediným reprezentantom prestížneho hotelového zoskupenia The Leading Hotels of the World na Slovensku.

Čarovný boutique hotel Arcadia je situovaný priamo v srdci historického Starého mesta, v tesnej blízkosti všetkých známych bratislavských pamiatok, akými sú Slovenské národné divadlo, Reduta, korunovačný Dóm sv. Martina, Primaciálny palác, Mirbachov Palác, Michalská veža či Stará Radnica. Izby ponúkajú jedinečný výhľad na Františkánsky kostol, jeden z najhodnotnejších a najstarších kostolov v meste. Z našich apartmánov si môžete vychutnať romantický pohľad na Michalskú vežu a Bratislavský hrad.

Hotel Arcadia ponúka 34 luxusných priestraných izieb, zariadených s vyberaným vkusom a zmyslom pre detail. Absolútny komfort nájdete v našich dvojpodlažných apartmánoch. Vznikol citlivou rekonštrukciou pamiatkovo chránenej budovy pochádzajúcej z 13.storočia. Pri vstupe Vás očarí interiér s arkádovitými chodbami, živým olivovníkom a nádherným vitrážovým stropom prinášajúcim všetkým návštevníkom jedinečnú atmosféru spojenia histórie s luxusom dnešnej doby. Napriek svojej polohe v srdci Starého mesta je ľahko dostupný aj autom zo všetkých hlavných smerov. Parkovanie je zabezpečené v modernej podzemnej garáži oproti budove hotela.

V hoteli sa nachádza hotelová reštaurácia L'Olive a tím mladých kreatívnych kuchárov pripravil špeciality slovenskej modernej kuchyne, doplnenej širokou ponukou vín z celého sveta. Všetky jedlá na jedálnom lístku sú vlastnými receptami šéfkuchára, ktorý svojou kreativitou pohladí Vaše zmysly. V lobby hostia určite ocenia 24 hodín otvorený Library Bar, útulné miesto pokoja s otvoreným krbom, wifi internetom a bohatou ponukou nápojov. Room Service hotela je hosťom k dispozícii 24 hodín denne, s ponukou teplého jedla počas celého dňa. Hotel Arcadia 5 ***** ponúka pre svojich klientov historické konferenčné priestory s denným stropným svetlom, ktoré sú ideálnym miestom pre firemné podujatia. Rovnako sa v priestoroch hotela nachádza Arcadia SPA.

Hotel Arcadia 5*... to správne miesto pre Vaše sny

- Poloha v srdci Starého mesta
- 34 luxusne zariadených izieb a apartmánov
- Atmosféra historickej budovy z 13.storočia s veľkolepou hotelovou halou, ktorá si Vás okamžite získa svojou noblesou
- Prvotriedny servis a individuálny prístup k hosťom, s atmosférou teplého domova
- Reštaurácia „L'Olive" s bohatou ponukou modernej slovenskej kuchyne, 24 hodín denne otvorený Library bar a Lobby lounge
- 3 konferenčné miestnosti pre 15 – 120 osôb
- Arcadia Spa ³²

2.2.1 História hotela

Budova hotela Arcadia bola postavená v druhej polovici 12.teho storočia a je národnou kultúrnou pamiatkou evidovanou v Ústrednom zozname pamiatkového fondu. Františkánska ulica, na ktorej sa budova hotela nachádza, bola pôvodne hradobnou uličkou zastavaná spočiatku len na jednej strane a to budovou františkánskeho kostola s kaplnkou sv. Jána evanjelistu, so záhradou a kláštorom.

Od prvej tretiny 15. storočia na severnej časti strany ulice smerom k hradobnému múru stáli meštianske domy. Priestor pred dnešnou loretánskou kaplnkou sa využíval na umiestnenie rôznych obchodíkov, keďže sa tu ulica rozširovala. Stáli tu dielne nožíarov, debnárov a kamenárov.

V súčasnom objekte sa zachovali ukážky renesančných, barokových a klasicistických kováčskych prác. Na parcele sa archeologickým výskumom našli doklady osídlenia z doby letánskej a tie predmety z 12.-13. storočia.

V čase križiackych výprav sa v 12. storočí spomína dom v súvislosti s nemeckým cisárom Friedrichom Barbarossom, ktorý na čele 3. križiackej výpravy smerujúcej do Konštantínopolu tu údajne prenocoval. V historických prameňoch taktiež nachádzame zmienku o pomenovaní budovy Husitský dom. Niektorí autori skutočnosť, že sa na renesančnej arkáde vo dvore nachádza kalich s hostiou interpretujú tak, že

³² Hotel Arcadia. [online] 2011 [cit.2011-24-04] Dostupné z: <www.arcadia-hotel.sk>.

pivničné priestory boli miestom tajných schôdzok stúpcov husitov, ktorí sa chceli v roku 1432 zmocniť vedenia mesta a Bratislavu vydať husitom.

Hotel slúžil v minulosti ako obytný meštiansky dom a je situovaný v severnej časti historického jadra Bratislavy. Do jeho dispozície je včlenená časť mestského opevnenia a stojí na dvoch stredovekých parcelách. V období renesancie bolo vybudované arkádové nádvorie so schodišťom, ktoré svojimi umelecko-historickými kvalitami patrí medzi vynikajúce príklady renesančnej architektúry na Slovensku. Na druhom poschodí bol odkrytý fragment sgrafitovej korunnej rímsy. Renesančná klenba vo veľkej miestnosti na prízemí je vyzdobená barokovými štukovými ornamentmi. V 18. storočí prešiel objekt dvoma významnými úpravami – doplnenie dvorových arkád a nadstavba II. poschodia. Po zrušení mestských stavieb po roku 1775 sa nadstavala a prebudoval celý zadný trakt. Vytvorili sa nové schodišťa suterénov a dvorové fasády dostali svoju konečnú podobu. Objekt dostal novú klasicistickú fasádu.

Meštiansky dom na Františkánskej ulici svojou architektúrou patrí medzi význačné stavby mesta. V jeho hmotnej a priestorovej skladbe možno sledovať historický vývoj stavitel'stva na území mesta, zmenu výtvarných a estetických názorov jednotlivých slohových období. Nemenej významný je aj fakt, že jeho zadný trakt tvorí zbytok múru stredovekého opevnenia.³³

2.2.2 Cieľový segment zákazníkov

Pri stanovovaní cieľového segmentu zákazníkov som vychádzala z prevedeného dotazníkového šetrenia (viď. príloha č.1). Z dotazníkového šetrenia vyplýva, že najčastejším zákazníkom hotela sú obchodný cestujúci a teda hostia prichádzajúci do Bratislavy, respektíve na Slovensko za biznisom. Čo sa týka ďalších charakteristík segmentu zákazníkov, podľa môjho názoru nemá vplyv na návštevnosť hotela pohlavie, typ bývania alebo vzdelanostná úroveň obyvateľ'stva, naopak veľký vplyv má príjem rodiny, alebo jednotlivca, z psychografických faktorov by do úvahy prichádzal životný štýl a záujmy. Hotel Arcadia nemá pevne stanovený segment zákazníkov a svoju komunikačnú politiku smeruje na širokú verejnosť, najčastejšie teda na spomínaných obchodných cestujúcich. Vzhľadom na veľkosť podniku nie je táto stratégia práve príliš

³³ *Hotel Arcadia*. Dostupné z: <interné materiály hotela Arcadia>.

vhodnou, nakoľko pre malé a stredné podniky sa práce doporučuje využitie cielenej stratégie na niekoľko vybraných segmentov zákazníkov a pre nich využitie špecifických marketingových programov zodpovedajúcim špecifickým zákazníckym požiadavkám, potrebám a prániam.

Na správne určenie segmentu zákazníkov je dôležité si predom určiť cieľový segment trhu a teda prejsť tromi základnými krokmi: segmentácia trhu, trhové cielenie (definovať cieľový trh) a trhové umiestňovanie (vybrať trhovú pozíciu na cieľovom trhu).

Hotel Arcadia si pri vstupe na trh skúmala segmenty podľa charakteristík zákazníkov, konkrétne skúmala geografické, demografické a psychografické charakteristiky. Následne skúmala, či tieto segmenty vykazujú navzájom odlišné potreby, prania a priority. Proces segmentácie sa pravidelne opakuje, nakoľko trhové segmenty sa časom menia.

GEOGRAFICKÁ SEGMENTÁCIA

Tabuľka č. 2 – Geografická segmentácia

Názov segmentu	Charakteristika	Determinantný činiteľ
Slovenská republika	domáci pôda, spoločný jazyk a kultúra	nie veľký potenciál vybudovania významného zákazníckeho segmentu
Česká republika	príbuzný jazyk a kultúra, spoločná história	nie veľký potenciál
Poľsko, Rakúsko Maďarsko	susediace krajiny, blízkosť	potenciál do 5 rokov vytvoriť slušnú zákaznícku základňu
Východná Európa	rozvíjajúce sa krajiny s vznikajúcou bohatou triedou obyvateľstva	vysoký potenciál prilákania zákazníkov
Západná Európa	vyspelé krajiny so záujmom o cestovanie	
USA	najvyspelejšia ekonomika na svete a historickými koreňmi v cestovaní a spoznávaní Európy	

Zdroj: Na základe interných materiálov hotela, spracované autorkou

DEMOGRAFICKÁ SEGMENTÁCIA

Tabuľka č.3 – Demografická segmentácia

Názov segmentu	Charakteristika	Determinantný činiteľ
Súkromné osoby	rôzne vekové skupiny, rôzne štádium života zákazníkov a pohlavie, rôzne príjmové skupiny	stredný potenciál v závislosti od príjmovej skupiny
Obchodný cestujúci	produktívna veková skupina, zamestnaný, muži a ženy, vyššia príjmová hladina	vysoký potenciál
Rodiny s deťmi	produktívna veková skupina s dospelými deťmi, zamestnaný, prípadne matky na materskej, vyššia príjmová hladina	stredný potenciál
Mladí ľudia	predproduktívna veková skupina, študenti bez príjmu, alebo s obmedzeným príjmom	nízky potenciál

Zdroj: Na základe interných materiálov hotela, spracované autorkou

2.2.3 Analýza úspešnosti hotela

Predpokladom úspešnosti firmy je pochopenie jej postavenia na trhu. Trh prináša neustále nové príležitosti, preto je potrebné situáciu na trhu neustále sledovať a mať svoju podnikateľskú aktivitu do detailov rozpracovanú, aby bola firma schopná s meniacimi sa podmienkami na trhu, prispôbovať svoju podnikateľskú aktivitu týmto zmenám a prispôbovať sa najlepším príležitostiam a možnostiam.³⁴

„Interná analýza skúma, identifikuje a interpretuje vnútorné schopnosti podniku. Výsledky analýzy sú natoľko rozmanité, že je potrebné ich usporiadať a klasifikovať, aby sa dali prakticky využiť pre tvorbu stratégie.“³⁵

Analýza interného prostredia je vlastne prostriedkom, ktorý smeruje hlavne k týmto smerom:

- určiť rozhodujúce silné a slabé stránky firmy
- určiť tzv. kmeňové (výnimočné) schopnosti firmy
- určiť konkurenčné výhody oproti konkurencii
- určiť problematické stránky³⁶

³⁴ SMEJKAL, V. - RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006. s 56. ISBN: 80-247-1667-4

³⁵ SLÁVIK, Š. *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava: SPRINT, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5

³⁶ JEDLIČKA, M. *Marketingová stratégia podniku*. Trnava: MAGNA, 1998. s.312. ISBN 80-85722-06-2

2.2.3.1 PEST ANALÝZA

POLITICKÉ A LEGISLATÍVNE FAKTORY

Cestovný ruch je závislý od politiky štátu a jeho legislatívnych noriem. Čo sa týka hotelierstva nevýhodou je slabo upravená ochránárska politika vzhľadom na vstup veľkých hotelových reťazcov na územie Slovenskej republiky a vybudovaním megalomanských reťazcov, čo samozrejme zvyšuje konkurenciu a vplyvom nárastu počtu hotelov ukončuje svoju činnosť čoraz viac malých rodinných hotelov.

EKONOMICKÉ FAKTORY

Z veľkého množstva ekonomických faktorov by som zdôraznila zmenu slovenskej koruny na Euro a rovnako aj na začiatku tohto roka zvýšenie DPH na 20%.

Všetkých odvetví sa výrazným spôsobom taktiež dotkla finančná kríza a rovnako tak bolo aj u hotela Arcadia. Sú kladené vysoké nároky zo strany štátu na finančnú situáciu podnikov, daňové zaťaženie atď. Hotel Arcadia vzhľadom na finančnú krízu bude musieť viac ako doposiaľ rozširovať svoje medzinárodné povedomie, lepšie využiť šancu na regionálnych trhoch. Je treba zvýšené úsilie, aby sa interné štruktúry prispôbili výzvam medzinárodnej konkurencie.

SOCIOLOGICKÉ FAKTORY

Na Slovensku je bohužiaľ pretrvávajúcim trendom vysoká nezamestnanosť a nízke mzdy, ktoré sa v čase krízy ešte znížili a samozrejme nezamestnanosť stúpala. Ľudia sú viac ako kedykoľvek predtým citliví na zmenu ceny a teda hotel má len malý, ak vôbec nejaký, priestor na zvyšovanie cien. V budúcnosti sa budú hoteli pravdepodobne ešte viac diferencovať a práve preto je viac ako vhodné si kvalitne určiť segment trhu, na ktorom chce hotel svoje služby prednostne poskytovať.

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Vzhľadom na to, že analyzovanou firmou je hotel Arcadia a teda firma, ktorá výhradne poskytuje službu, nie sú technologické faktory tými, ktoré by nejakých merateľným spôsobom ovplyvňovali chod firmy.

2.2.3.2 ANALÝZA „7 S FAKTOROV“, KTORÉ PODMIEŇUJÚ ÚSPECH FIRMY

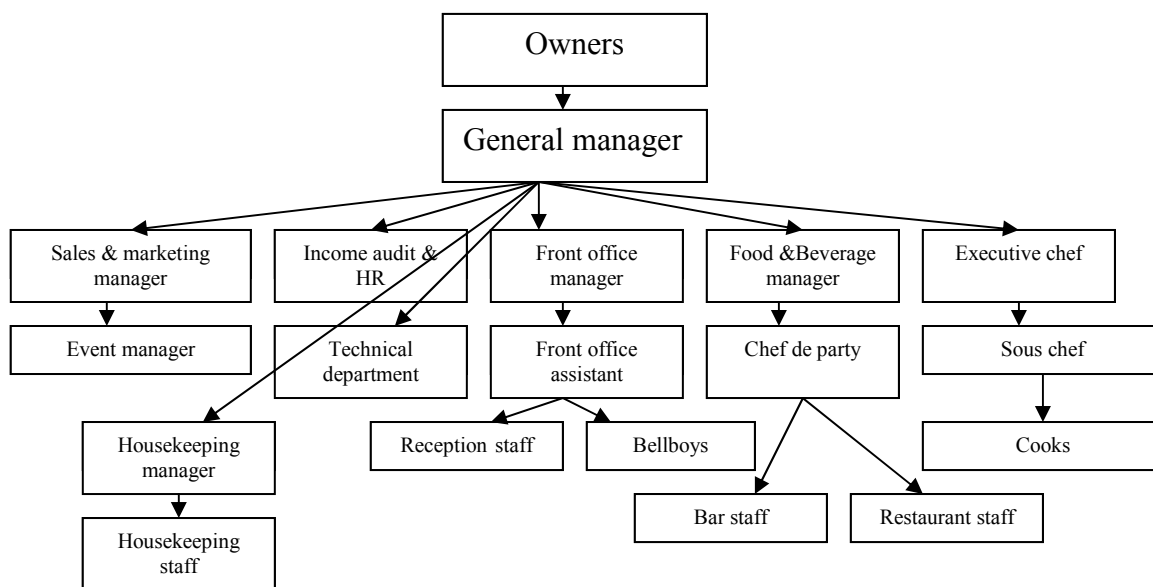
STRATÉGIA FIRMY

Stratégia firmy obvykle vychádza z vízie firmy, teda predstáv majiteľov a z konkrétneho poslania firmy. Podľa Porterovho prístupu si každá firma musí vybrať typ konkurenčnej výhody, o ktorú sa bude usilovať. Hotel Arcadia si na začiatku zvolil cestu diferenciácie a teda odlišnosti.

ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA FIRMY

Základným poslaním organizačnej štruktúry je optimálne rozdelenie úloh, kompetencií a právomocí medzi pracovníkmi firmy. Hotel Arcadia má líniovú štruktúru, pre ktorú je typické rýchle rozhodovanie, medzi útvarmi existujú najpevnejšie organizačné vzťahy a je jednoznačne vymedzený stav podriadenosti a nadriadenosti, čo je v hoteli veľmi dôležité. Nevýhodou tejto organizačnej štruktúry sa môže javiť pomerne veľké nároky na vedúcich jednotlivých oddelení. Vzhľadom na túto skutočnosť vyšli všetci vedúci z nižších pozícií a teda majú všetky potrebné vedomosti na riadenie činnosti svojich oddelení.

Obr. č.2 – Organizačná štruktúra hotela Arcadia



Zdroj: spracované autorkou

INFORMAČNÝ SYSTÉM

Hotel Arcadia využíva kvalitné hotelové systémy, ktorými sú: na recepcii hotela AMADEUS, na F&B oddelení MICROS systém, ktorý pomáha riadiť jednotlivé strediská spoľahlivo a efektívne.

ŠTÝL VEDENIA

Štýl vedenia v hoteli Arcadia je samozrejme demokratický a teda podriadení v hoteli sa majú možnosť podieľať sa na vedení spoločnosti, predkladať svoje návrhy. Vedenie deleguje značnú časť svojich právomocí na manažérov a teda je komunikácia dvojsmerná.

SPOLUPRACOVNÍCI

Ľudia sú hlavným zdrojom zvyšovania výkonnosti firmy a teda aj v hoteli Arcadia sa pristupuje k výberu pracovníkov veľmi zodpovedne. Veľký dôraz sa kladie na vhodné jednanie manažérov so svojimi spolupracovníkmi, ako aj podriadenými. Ako už bolo spomínané vyššie, hotel Arcadia je členom prestížnej hotelovej siete The Leading Hotels of the World a z toho jej plynú určité povinnosti. Čo sa týka pracovníkov hoteli sú nimi neustále dodržiavanie štandardov a akékoľvek zlyhanie pracovníkov je provozným rizikom hotela. Manažéri dbajú na dostatočnú motiváciu zamestnancov. Každý pracovník má u generálnej manažérky dvere kedykoľvek otvorené a môže prísť s akýmkoľvek nápadom, prípadne postrehom. Preferujú sa zamestnanci, ktorí odvádzajú dlhodobú dobrú prácu a sú lojálni voči firme.

ZDIEĽANÉ HODNOTY (KULTÚRA) FIRMY

Spolupracovníci úzko súvisia s kultúrou firmy. Pre všetkých zamestnancov a manažérov hotela platí jedno pravidlo, ktorým je: „Náš zákazník, náš pán“. Zamestnanci sa musia držať tohto hesla, a slovíčko NIE preto nie je v slovníku žiadneho zamestnanca hotela.

SCHOPNOSTI

Medzi hlavné schopnosti patrí profesionalita a odborná vzdelanosť pracovníkov hotela a kvalita prevádzaných prác.³⁷

2.2.3.3 PORTEROVA ANALÝZA KONKURENČNÝCH SÍL

Pomocou Porterovej analýzy konkurenčných síl sa určuje príťažlivosť daného trhu a pozície firmy na tomto trhu. Je určovaná piatimi faktormi:

- vyjednávacía sila odberateľov
- vyjednávacía sila dodávateľov
- hrozba vstupu nových konkurentov
- hrozba substitútov
- konkurenčné prostredie

VYJEDNÁVACIA SILA ODBERATEĽOV

Vyjednávacía sila odberateľov je veľká, keďže najvýznamnejšími odberateľmi sú obchodní cestujúci a veľké medzinárodné firmy. Títo dvaja najvýznamnejší odberatelia tvoria viac ako 71% celkových odberateľov. Hotel Arcadia má s väčšinou vracajúcich sa hostí dlhodobé vzťahy a je schopný pružne reagovať na zmeny v ich požiadavkách. V hlavnom meste Bratislave je koncentrácia turistov najvyššia nasledovaná horskými oblasťami Tatier. Vzhľadom na vysoký počet návštevníkov, ktorý však počas krízy klesol oproti ostatným rokom, a vysokému počtu hotelov vybudovaných v hlavnom meste Bratislave, je viac ako ťažké hýbať s cenou, na ktorú ku zákazníci v súčasnosti veľmi citliví. Akýkoľvek náznak zvýšenej ceny oproti konkurencii niekoľkonásobne znižuje záujem o služby hotela, avšak výrazne zníženie cien, tiež nie je pozitívnym signálom pre potenciálnych odberateľov. Zákazníci zväčša požadujú nižšie ceny a vyššiu kvalitu.

Hotelierstvo je jedným z najrýchlejšie sa rozvíjajúcich odvetví, ktoré v regióne hlavného mesta Bratislavy je aj pomerne bohato rozvinuté. Konkurencia je rozmanitá, odberateľ si má z čoho vyberať a teda aj porovnávať. Hotel Arcadia sa v boji s konkurenciou zameriava na utváraní pozitívneho povedomia o značke.

³⁷ RAIS, K. - DOSKOČIL, R. *Risk management*. Akademické nakladatelství CERM, Brno, 2007. ISBN 987-80-214-3510-0

UYJEDNÁVACIA SILA DODÁVATEĽOV

O dodávateľoch v cestovnom ruchu, konkrétne hotelierstve nie je ľahké hovoriť, keďže nimi sú v podstate len cestovné kancelárie a špecializované kancelárie, u ktorých sa o schopnostiach vyjednávania nedá hovoriť vzhľadom na to, že s väčšinou týchto spoločností sú uzavreté kontrakty na základe ktorých prebieha spolupráca.

V hotelierstve sú však veľmi významnými dodávateľmi dodávatelia v oddelení stravovania, konkrétne v hoteli Arcadia sa jedná o hotelovú reštauráciu a 24 hodín otvorený bar. Vyjednávacía sila dodávateľov nie je však príliš veľká. Hotel Arcadia má vybudované dobré dlhodobé dodávateľské vzťahy v tuzemsku, aj v zahraničí, aj napriek tomu má na svoje strategické suroviny zaistených náhradných dodávateľov. Ako významný zákazník svojich dodávateľov, sú dodávatelia na oplátku schopný prispôbiť obchodné a platobné podmienky k spokojnosti obidvoch strán.

HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTOV

Hrozba vstupu nových konkurentov na trh je jednou z najväčších obáv, z ktorými sa hotel Arcadia musí vysporiadať. Na tak malé hlavné mestom, akým je Bratislava, je pomer luxusných ***** hotelov celkom vysoký. Aj napriek vysokým fixným nákladom na vstup do odvetvia, na trh vstupujú hlavne zahraničné hotelové reťazce ako napr. Sheraton, Hilton, Kempinski, ktoré majú vybudované meno už v zahraničí. Vysoké náklady však sú dostatočne veľkou bariérou vstupu do odvetvia.

Aj napriek tomu, že hotel už pár rokov veľmi intenzívne pracuje na dobrých odberateľských vzťahov, v porovnaní s reklamou a zahraničným povedomím o spomínaných hoteloch, je jeho pozícia na trhu nevýhodná.

HROZBA SUBSTITÚTOV

Za substitúty pôsobiace na hotel Arcadia považujem luxusné ***** a ***** hoteli v centre mesta, prípadne v blízkosti centra. Kvalitné *** hoteli v centre mesta lákajú zákazníkov nízkymi cenami, avšak kvalita stravovacích služieb a malá existencia doplnkových služieb je pre zákazníka faktorom, ktorý ich preferenciu presunie do zariadenia vyššieho typu.

KONKURENČNÉ PROSTREDIE

V zásade platí, že zhustená návštevnosť hotelov a hotelových zariadení je vyššia v letných sezónach. V prípade hotelu Arcadia, keďže jeho klientelou sú skôr obchodní cestujúci, toto pravidlo nie je a tak uplatniteľné. Podľa najnovších trendov sa v budúcnosti bude presúvať dopyt za ubytovacími zariadeniami z veľkomiest do regiónov, ktoré majú čo zákazníkom ponúknuť, ktoré sú niečím zaujímavé.

Najbližším konkurentom hotela Arcadia sú hoteli Sheraton, Kempinski, Albrecht, Crowne Plaza a pár ďalších. V Bratislave sa samozrejme nachádza viac konkurenčných hotelov, ktoré však za priamych konkurentov hotela Arcadia nemôžeme považovať, hlavne vzhľadom na nižšiu triedu poskytovaných služieb.

2.2.4 Marketingový mix hotela

2.2.4.1 PRODUKT

UBYTOVANIE

Boutique hotel Arcadia poskytuje ubytovanie v historickej budove z 13teho storočia, ktorej citlivá rekonštrukcia dodáva hotelu Arcadia jedinečnú atmosféru a hostia sa tam radi vracajú. Hotel patrí do kategórie menších hotelov. So svojou kapacitou 34 izieb si hotel nachádza stále viac a viac klientov, ktorí uprednostňujú rodinnú atmosféru, ktorú hotel bez pochybu poskytuje. Ako prvý päťhviezdičkový hotel otvorený v Bratislave svojimi relatívne nízkymi cenami, ktoré nekorešpondujú s poskytovaným komfortom a sprievodnými službami láka do svojich izieb nielen bohatú klientelu, ale aj bežného klienta, ktorého môžeme stretnúť a akomkoľvek troj- a viachviezdičkovom hoteli.

Hotel Arcadia má 34 hotelových izieb, z ktorých 100% je samozrejme vybavených vlastnou luxusnou toaletou a kúpeľnou, v ktorej sa nachádza vaňa a v asi polovici izieb taktiež „walk-in“ sprcha. Na každej izbe sa nachádza vlastný telefón s priamou možnosťou volania mimo hotela aj v rámci hotela, bez nutnosti volať cez centrálu a rovnako aj v súčasnej dobe nepostrádateľným internetovým pripojením. Všetky izby sú zariadené vysoko kvalitným nábytkom v historickom štýle, v ktorého duchu sa nesie celé zariadenie hotela.

Hotel disponuje štyrmi kategóriami izieb: DELUXE, EXECUTIVE, JUNIOR SUITE a MAISSONETE SUITE, preto si v ponuke hotela nájde šálku svojej kávy aj ten najnáročnejší zákazník. Izby luxusne zariadené v historickom štýle vrátane mramorových kúpeľní sú vybavené najmodernejšími doplnkami – klimatizáciou, telefónom s priamou voľbou, vysokorýchlostným internetom, televízorom s plazmovou obrazovkou, DVD prehrávačom a trezorom. Samozrejmosťou je denne dopĺňaný mini bar s ponukou kávy a čaju. Ponuku dopĺňa 24-hodinový room-service, pranie, žehlenie a čistenie topánok.³⁸

Tabuľka č. 4: Zloženie produktu na základe percentuálneho podielu jednotlivých služieb na celkovom obrate v hoteli Arcadia Bratislava

Tržby hotela (100%)	
Ubytovacie služby	65 - 75 %
Stravovacie služby	20 - 25%
Doplnkové služby	8 - 12%

Zdroj: Na základe interných materiálov hotela, spracované autorkou

STRAVOVANIE

V hoteli Arcadia sa nachádza hotelová reštaurácia L'Olive, ktorá bola v rokoch 2009 a 2010 vyhodnotená ako Trend Top najlepšia hotelová reštaurácia na celom Slovensku. V jedinečnej hotelovej reštaurácii sa ponúka ako v jedinej a prvej v Bratislave špeciality moderná slovenská kuchyňa. Každým dňom presviedča svojich zákazníkov a zdravo stravujúcich sa ľudí, že aj slovenská kuchyňa môže byť ľahká, zdravá a pritom gastronomicky pútavá. Ďalším významným plusom hotela je jej štýlové prostredie v historickej klenbovej miestnosti z 13teho storočia. Vysoká kvalita a bohatá ponuka kvalitných slovenských a zahraničných vín je prístupná pre verejnosť a rovnako aj hotelových hostí počas raňajok, formálneho obedu alebo pri slávnostnej večeri. Pri spomínaní kladov hotelovej reštaurácii je dôležité neopomenúť aj mínus, ktoré reštaurácia L'Olive má a tou je letná terasa, ktorá sa hlavne v letných mesiacoch javí ako nepohodlná, keďže vzhľadom na polohu hotela a reštaurácie v hoteli, nie je možné letnou terasou disponovať.

³⁸ *Hotel Arcadia*. [online] 2011 [cit.2011-30-04] Dostupné z: <www.arcadia-hotel.sk>.

Spolu s hotelovou reštauráciou je v hoteli k dispozícii aj 24 hodín otvorený Library Bar, v ktorom si hoteloví hostia, rovnako ako hostia mimo hotela so svojimi priateľmi či obchodnými partnermi môžu vychutnať pohár vína alebo šálku kvalitnej kávy. Bar disponuje otvoreným kozubom, ktorý hlavne v zimných mesiacoch krásne dotvára atmosféru.

„Presvetlená hotelová hala s arkádami, vitrážovým stropom a živým olivovníkom je ideálnym miestom na kratšie stretnutia a schôdzky.“³⁹

OSTATNÉ SLUŽBY

- Konferenčné priestory – tri exkluzívne zasadacie miestnosti s denným svetlom
- Arcadia wellness
- thajské masáže
- transfer z letísk Bratislava, Viedeň, Praha, Budapešť
- preprava mestom, resp. podľa individuálnej potreby
- prenájom vozidiel
- bellboy – asistencia s parkovaním a batožinou
- zabezpečenie vstupeniek na VŠETKY spoločenské, kultúrne a hudobné podujatia a lístkov na pravidelné plavby po Dunaji
- sprievodcovské služby
- opatera detí
- asistencia pri nákupe kvetín a kytíc

Nasledovná tabuľka percentuálne porovnáva najviac žiadané a využívané služby hotela, ktorého hlavným trhovým segmentom sú obchodní cestujúci.

Tabuľka č.5 : Ktoré služby hotela využívajú obchodní cestujúci pravidelne?

	Marec 2010	Marec 2011
Reštaurácia/bar	84%	82%
Raňajky	75%	81%
Room servis	55%	49%
Transfer z a na letisko	58%	57%

³⁹ Hotel Arcadia. [online] 2011 [cit.2011-30-04] Dostupné z: <www.arcadia-hotel.sk>.

Kávovar na izbe	49%	46%
Fitnes centrum, wellness	45%	43%
Výber ubytovania vo vyšších kategóriách izieb	45%	49%
Internet na izbe (káblové pripojenie/ router)	89%	95%
Minibar	34%	39%
Služby business centra (kopírovanie, faxovanie...)	22%	31%

Zdroj: Na základe interných materiálov hotela, spracované autorkou

Mix služieb hotela Arcadia podľa Morrisona tvoria:

VZHĽAD ZAMESTNANCOV A ICH CHOVANIE – určujú nielen prevádzkové manuály, ktoré hotel ako člen svetového spoločenstva The Leading Hotels of the World musí dodržiavať a školenia zamerané na danú problematiku s praktickými cvičeniami na správanie sa zamestnancov v krízových situáciách, ale každý nový pracovník získa pri nástupe do zamestnania príručku pracovníka hotela Arcadia, ktorá formuluje všetky požiadavky na čistotu, vonkajší vzhľad, morálku a vystupovanie. Hotel dbá na uniformy pracovníkov jednotlivých stredísk a čo je dôležité, vedúci pracovníci prísne kontrolujú nosenie menoviek.

EXTERIÉR BUDOVY – Historická budova z 13. storočia bola citlivo zrekonštruovaná a pôsobivo zapadá do scenérie okolia. Vzhľadom na to, že hotel sa nachádza na pešej zóne, za úpravu okolia zodpovedá mestský úrad a veľkou výhodou je kamerový systém mestskej polície, ktorý sa nachádza 10 metrov od hotela a tým pádom sa percento kriminálnych situácií eliminuje na minimum.

VYBAVENIE – technické a technologické vybavenie je nevyhnutnosťou. Hotel zameriava svoju investičnú politiku podľa potrieb svojich hostí. Nevyhnutnou zmenou bolo vybudovanie business centra, kartičkového bezpečnostného systému otvárania dverí a rovnako aj inštalácia post terminálov v kasách, nakoľko 90% platieb v hoteli je realizovaných prostredníctvom kreditných kariet.

NÁBYTOK A INTERIÉR – sa postupne mení, ale stále je heslom hotela zachovať jeho historickú hodnotu aj čo sa týka nábytku, aj vybavenia izieb. Hotel sa momentálne snaží o výmenu textílií na izbách tzv. „face-lifting“, čo bude vo finálnej fáze znamenať že každá kategória izieb bude mať inú farbu textílií a tým sa stane zaujímavejšou.

VÝVESNÝ ŠTÍT – Pracovníci hotela dbajú na aktuálnosť a zaujímavosť všetkých materiálov, s ktorými hosť prichádza do styku – zásada internej reklamy. Na vonkajšej fasáde sa nachádza „zlatá“ tehlička s označením „The Leading Hotel of the World“.

KOMUNIKÁCIA SO ZÁKAZNÍKMI A VEREJNOSŤOU – „Náš zákazník, náš pán“ - interné heslo hotela Arcadia, na základe ktorého sa musia chovať všetci zamestnanci a manažéri hotela. Zdrojom mnohých inovácií v hoteli sú reklamácie, „počúvanie hostí“

2.2.4.2 CENA

UBYTOVANIE

Cena ubytovania za izbu vrátane DPH, full american raňajok, internetom na izbe, čajovým a kávovým servisom, vstupom do hotelového SPA:

	solo use	double use
DELUXE ROOM	180 EUR	200 EUR
EXECUTIVE ROOM	200EUR	220 EUR
	flat rate (single, double use)	
JUNIOR SUITE		250 EUR
MAISONETTE SUITE		350 EUR
MAISONETTE SUITE s kozubom		550 EUR

V hoteli Arcadia je možné zakúpiť si izbu aj bez raňajok a vstupu do wellness. Cena za túto možnosť je cca 140 EUR a je to možné len v základnej kategórii izieb – deluxe room. V prípade zakúpenia tejto možnosti je rezervácia považovaná za nerušiteľnú a nemeniteľnú a hneď po potvrdení hosťom je sťahovaný depozit za celý pobyt. V prípade, e si hosť zakúpi izbu bez raňajok ma samozrejme možnosť raňajky si dokúpiť v cene 15 EUR za full american raňajky alebo 10 EUR za kontinentálne raňajky.

Hotel Arcadia využíva pri svojej cenotvorbe poznatky zo všetkých troch prístupov pri tvorbe cien – cenová politika orientovaná na dopyt, na konkurenciu, na náklady. Veľký význam majú pocity a reakcie na cenu priamo od hostí pri odchode, prípadne pri príchode do hotela ako walk-in. Súčasná situácia v segmente luxusných 5***** hotelov v Bratislava tlačí ceny dolu, čo spôsobuje prevaha ponuky nad dopytom. Hotel využíva všetky cenové stratégie spomínané v teoretickej časti tejto diplomovej práce, ako napríklad: množstevné zľavy, zľavy poskytované z závislosti od dĺžky pobytu a od času pobytu, korporátne ceny, veľkoobchodné ceny, ceny vzhľadom na umiestnenie izieb, vernostné zľavy. Rovnako spolupracuje z mnohými cestovnými kancelárkami a cestovnými sprostredkovateľmi, čo umožňuje hosťovi ponúknuť zľavnené ceny a preberá administratívnu stránku rezervácie. Ceny pre CK zahŕňajú províziu, jej výška sa pohybuje od 5 do 10%. Skupinové ceny, ktoré sú v zásade nižšie ako ceny pre individuálov, sa aplikujú pri skupinách s počtom nad 15 osôb.

STRAVOVANIE – ceny sú uvedené v jedálnom a nápojovom lístku v prílohe č. 3.

SPRIEVODNÉ SLUŽBY

- Konferenčné priestory – tri exkluzívne zasadacie miestnosti s denným svetlom – orientačné ceny konferenčných priestorov v prílohe DP
- Arcadia wellness – pre hotelových hostí zdarma, pokiaľ si nezakúpia izbu bez vstupu do wellness - v tom prípade si môžu vstup dokúpiť za cenu 15 EUR/osoba/pobyt. Pre nehotelových hostí je v závislosti od obsadenosti hotela, umožnení poldňový vstup do wellness v cene 30 EUR/osoba
- thajské masáže – v závislosti od druhu masáže, cca 40 – 100 EUR
- transfer z letísk Bratislava, Viedeň, Praha, Budapešť – 30 EUR BA – hotel, 110 EUR Viedeň - hotel
- preprava mestom, resp. podľa individuálnej potreby – cena podľa individuálnej trasy
- prenájom vozidiel - individuálne
- bellboy – asistencia s parkovaním a batožinou – v cene ubytovania

- zabezpečenie vstupeniek na VŠETKY spoločenské, kultúrne a hudobné podujatia a lístkov na pravidelné plavby po Dunaji
- sprievodcovské služby – v závislosti od druhu túry a požadovanej jazykovej vybavenosti sprievodcu
- opatera detí - individuálne
- asistencia pri nákupe kvetín a kytíc – individuálne

2.2.4.3 DISTRIBÚCIA

„Množstvo predaného tovaru závisí aj od toho,

- či ho možno dostať všade
- vždy, a od toho,
- ako dobre poradíme zákazníkovi pri predaji“⁴⁰

V cestovnom ruchu by sa mohlo zdať, že cestovný ruch nemá distribučný systém, ale opak je pravdou. Aj cestovný ruch má distribučný systém. V rámci distribučného systému cestovného ruchu neexistuje fyzická distribúcia. Všetky služby cestovného ruchu sa poskytujú priamo alebo nepriamo. U hotela Arcadia služby predávame buď priamo konečnému spotrebiteľovi, konečnému spotrebiteľovi cez sprostredkovateľa, obchodníkovi alebo veľkoobchodníkovi. Hotel Arcadia je v situácii, kedy nemôže svojim „obchodníkom“ diktovať ako postupovať pri distribúcii, rovnako ako sprostredkovatelia predaja, tak aj zamestnanci hotela musia spolupracovať, preto je dobre ak vedia ako funguje odberateľ, čo potrebuje, poprípade aké sú jeho možnosti a čo ako mu môže priniesť.

PRIAMA DISTRIBÚCIA – poskytuje recepcia, ktorá funguje 24 hodín denne. Rovnako môže klient kontaktovať hotel kedykoľvek prostredníctvom emailu, alebo telefonicky. Hotel má vlastné obchodne - marketingové oddelenie, ktoré kontaktuje potenciálnych klientov s ponukou ubytovania, poprípade doplnkových služieb na dennej báze. Operatívne sa riešia aj požiadavky hostí, ktorý si prídu hotel tak povediac len „pozrieť“. Hotel Arcadia ako poskytovateľ služieb je jediným nevyhnutným článkom

⁴⁰ FERNER, F. *Marketing cestovného ruchu v praxi*. 1. vyd. Bratislava, Slovenské pedagogické vydavateľstvo, 1993. s. 154. ISBN 80-08-01978-6

distribučného reťazca. Je schopný nahradiť všetky ďalšie subjekty reťazca, avšak je si vedomý, že v mnohých prípadoch je táto cesta veľmi neefektívna.

NEPRIAMA DISTRIBÚCIA – je reprezentovaná mnohými cestovnými kancelárkami, cestovnými agentúrami, cestovnými agentmi a predajcami. Hotel ako člen The Leading Hotels of the World je súčasťou rezervačného systému LEO, kde si členovia, ale aj nečlenovia Leaders Clubu môžu rezervovať izbu za zvýhodnených podmienok vo veľa špecializovaných balíkoch. Rovnako hotel využíva služby mnohých cestovných kancelárií a rezervačné centrá rôznych hotelových sietí, ktoré si za svoje služby môžu žiadať komisionálny poplatok vo výške od 5 – 10% z netto ceny predanej izby.

2.2.4.4 PROMOTION

Hotel využíva tieto nástroje na propagáciu:

PODPORA PREDAJA – zľavové kupóny na webových stránkach zľava dňa ... , alebo odovzdávanie vouchrov pre organizátorov konferencií, poprípade akcií v hoteli s cieľom prezentácie hotela a aj reálneho odskúšania hotelového wellness a reštaurácie a pod. F&B úsek zvyšuje kvalitu bez zvyšovania cien, hotelovým hosťom sa poskytujú vouchre na pohár vína počas obeda alebo večere v hotelovej reštaurácii.

REKLAMA – v hoteli riešená prostredníctvom barterového obchodu s mestskými rádiami a novinami, prostredníctvom banerov umiestnených v mestskej garáži na hlavnom námestí mesta a stojanov s plagátmi pre hotelom lákajúcich na kvalitnú kávu s domácymi zákuskami.

INTERNÁ REKLAMA – formou hotelových prospektov, pohľadníc, vizitiek, letákov, výzdoby hotela, prezentáciou jedálneho a nápojového lístka, pier, zápaliiek, balenia cukru, účtu s logom hotela.

VZŤAHY S VEREJNOSŤOU – hotel Arcadia sa snaží ísť cestou rodinného hotela, kde si všetci zamestnanci hotela cenia svojich stálych klientov a dávajú im to najavo svojou precíznosťou v maličkostiach. Hotel nevyužíva žiadnu PR agentúru a techniky, ktoré v tomto smere využíva sú nasledovné: pomoc školám a študentom formou exkurzií,

odbornej praxe, členstvo v profesných združeniach, vydávanie interných periodík na posilnenie vedomia, čo sa deje v hotelierstve, stretnutia so zástupcami médií, spolupráca s inštitúciami na podporu CR a podpora ich činností, neformálne stretnutia so stálymi hosťami a pracovníkmi firiem, pracovníkmi CK, správy v novinách, rádiové šoty, návšteva workshopov, veľtrhov a odborných výstav.

2.2.4.5 PEOPLE

Zamestnancami hotela Arcadia sú kvalifikovaní pracovníci s výbornou znalosťou aspoň jedného cudzieho jazyka. Všetci zamestnanci pri príchode do zamestnania prejdú vstupným školením a obdržia vnútorné štandardy, ktoré sú na dennom poriadku preskúšavané formou on-job tréningov. Nakoľko je hotel členom The Leading Hotels of the World každoročne sa formou neočakávaných a utajených návštev kontroluje vysoká kvalita poskytovaných štandardov, ktorých nespĺňanie môže mať za následok až vylúčenie z tohto spoločenstva. Od zamestnancov sa očakáva, že budú vždy profesionálni, kvalifikovaní a ochotní splniť všetky požiadavky hostí. NIE, nie je v hoteli Arcadia odpoveďou pre host'a. Zamestnanci sú prijímaní do zamestnania na základe osobných pohovorov s generálnou riaditeľku hotela a manažérom príslušného úseku.

2.2.4.6 PACKAGING

Packaging – tvorba balička služieb zohráva významnú úlohu v období nižšieho dopytu po službách, kedy hosť získava viac služieb za jednu celkovú cenu. Kúpou balička služieb hosť získava viac služieb s cenovým zvýhodnením. Hlavnou výhodou predaja balíka služieb je zvýšenie príjmu na jedného zákazníka, predĺženie jeho pobytu na strane hotela a rastúcu spokojnosť na strane zákazníka.

Každý balík v hoteli Arcadia je jedinečný, osobitý a nezameniteľný so žiadnym iným produktom a hosť má pocit, že daný balík bol zostavený práve pre neho. Príkladom package v hoteli Arcadia sú:

- romantický víkend
- golf s Arcadiou
- luxus a opera
- Bratislava „Malé veľké mesto“

- Arcadia Senior Package...Age does have its privileges

Rovnako hotel disponuje aj sezónnymi balíčkami, ktorými sú napr.: Fall Weekend Escape in Bratislava Old Town a rôznymi na mieru prispôsobenými menu z oblasti gastronómie, ktoré sa podľa aktuálneho obdobia, resp. príležitosti menia, napr. romantický valentínsky balíček 14. februára ...

2.3 Konkurencia

KEMPINSKI HOTEL RIVER PARK

„Luxusný hotel a nové centrum životného štýlu v Bratislave, s jedinečnou polohou na brehu rieky Dunaj, len kúsok od pešej zóny starého mesta. Kempinski Hotel River Park otvoril svoje brány v júni 2010.“⁴¹

Adresa: Dvořákovo nábrežie 6, 811 02 Bratislava

Poloha: nachádza sa na brehu Dunaja pod Bratislavským hradom. Do centra mesta vzdialený cca 20 minút peknou promenádou popri Dunaji. Kempinski Hotel River Park sa nachádza v centre Bratislavy, v blízkosti diaľnice Brno - Viedeň a Žilina - Viedeň, približne 35 minút z letiska Viedeň - Schwechat. Pre hostí prichádzajúcich súkromnými lietadlami a vybranými medzinárodnými leteckými spoločnosťami slúži aj letisko v Bratislave vzdialené od hotela 15 minút.

Popis služieb: Motto hotela Kempinski znie: „Hotelové služby ... Naša odpoveď na Vaše potreby a prania.“ Hotel Kempinski ponúka okrem štandardných hotelových a reštauračných služieb aj tieto doplnkové služby:

- luxusné limuzíny značky Rolls Royce alebo BMW
- transfery loďou, helikoptérou alebo luxusnou limuzínou
- asistencia pri zabezpečení VIP lístkov na preferované podujatia
- čistenie čiat, alebo služby krajčírka
- concierge servis 24 hodín denne 7 dní v týždni
- moderné biznis centrum

⁴¹ *Hotel Kempinski*. [online]. 2011 [cit.2011-04-30]. Dostupné z: <<http://www.kempinski.com/sk/bratislava/Stranky/Welcome.aspx>>.

- sekretárske a tlmočnicke služby
- osobné darčekové koše
- fľaše najdrahších a najkvalitnejších šampanských
- osobný šéfkuchár
- cateringové služby
- vlastné parkovisko
- relaxačné centrum ZION SPA
- osobný nákupný sprievodca
- zmenáreň
- rezervácie mimo priestorov hotela
- River Bank Brasserie, Arte reštaurácia
- Park Lounge, Churchill Cigar Club, Executive Club Lounge
- room service
- konferenčné priestory – Maria Theresia I+II, Habsburg I+II, Ferdinand I+II, Corvinus I+II, Emperor, konferenčná miestnosť Executive I+II, Kempinski Event Plaza

Kapacita a typ izieb: hotel disponuje izbami štandardného typu:

DELUXE izba - Minimálna veľkosť 38 m², výhľad na rieku Dunaj, posteľ veľkosti king size alebo oddelené postele, bezplatný prístup na internet, minerálna voda a ovocná misa pri príchode, minibar, trezor, multimediálny televízor, samostatne ovládateľná klimatizácia, oddelená vaňa, sprcha a toaleta, zahraničná a domáca denná tlač, bezplatný vstup do ZION SPA a fitness.

EXECUTIVE CLUB izba – minimálna veľkosť 44 m², občerstvenie a popoludňajší čaj, výhľad na rieku Dunaj/Hradný kopec, posteľ veľkosti king size alebo oddelené postele, bezplatný prístup na internet, minerálna voda a ovocná misa pri príchode, minibar, trezor, multimediálny televízor, oddelená vaňa, sprcha a toaleta, zahraničná a domáca denná tlač, bezplatný vstup do Executive Lounge, ZION SPA a fitness.

SUPERIOR IZBA – minimálna veľkosť 38m², výhľad na hradný kopec, posteľ typu king size alebo oddelené postele, bezplatný prístup na internet, minerálna voda a ovocná misa pri príchode, minibar, trezor, multimediálny televízor, samostatne ovládateľná

klimatizácia, oddelená vaňa, sprcha a toaleta, zahraničná a domáca tlač, bezplatný vstup do ZION SPA a fitnes.

Pre náročných cestovateľov, ktorí očakávajú počas svojho pobytu špeciálny prístup, á hotel k dispozícii 40 apartmánov:

JUNIOR SUITE – 58m², posteľ king size, bezplatný prístup na internet, minerálna voda a ovocná misa pri príchode, minibar, trezor, multimediálny televízor, samostatne ovládateľná klimatizácia, oddelená vaňa, sprcha a toaleta, zahraničná a domáca tlač bezplatný vstup do Executive Lounge, ZION SPA a fitnes.

DELUXE SUITE – jedna spálňa a výhľad na rieku Dunaj alebo hradný kopec, 61 – 99 m², posteľ veľkosti king size alebo oddelené posteľ, bezplatný prístup na internet, minerálna voda a ovocná misa pri príchode, minibar, trezor, multimediálny televízor, samostatne ovládateľná klimatizácia, oddelená vaňa, sprcha a toaleta, zahraničná a domáca denná tlač, bezplatný prístup do Executive Lounge, ZION SPA a fitnes.

DANUBE SUITE – dizajnové apartmány garantujú dokonalé súkromie, nachádzajú sa v najkrajších miestach hotela s výhľadom na Dunaj, 65 – 130 m², posteľ king size, bezplatný prístup na internet, minerálna voda a ovocná misa pri príchode, minibar, trezor, multimediálny televízor, samostatne ovládateľná klimatizácia, oddelená vaňa, sprcha a toaleta, zahraničná a domáca denná tlač, bezplatný vstup do Executive Lounge, ZION SPA a fitnes, niektoré apartmány Danube Suite majú privátne terasy.

PREZIDENTSKÝ APARTMÁN – jediný skutočný prezidentský apartmán v meste, do 450m² do troch spální, výhľad na rieku Dunaj, privátna terasa o rozlohe 76m², spoločenská miestnosť alebo jedáleň, konferenčná miestnosť, do dvoch obývacích miestností, šatník, kuchynka, vlastný komorník, bezplatný prístup na internet, VIP pozornosť, minibar, trezor, multimediálny televízor, samostatne ovládateľná klimatizácia, oddelená vaňa, sprcha a toaleta, zahraničná a domáca denná tlač, bezplatný vstup do Executive Lounge, ZION SPA a fitnes.

Cena: DELUXE izba – single use – 189 EUR, double use – 209 EUR

SUPERIOR izba – single use – 159 EUR, double use – 179 EUR

EXECUTIVE CLUB izba – single use – 219 EUR, double use – 239 EUR

JUNIOR SUITE – 550 EUR

DELUXE SUITE – 850 EUR

SHERATON BRATISLAVA HOTEL

„Hotel Sheraton Bratislava je súčasťou komplexu EUROVEA - novej mestskej štvrte v Bratislave. Sheraton Bratislava Hotel je ideálnou voľbou spomedzi hotelov v Bratislave či už cestujete za obchodne alebo súkromne.“⁴²

Adresa: Pribinova 12, Bratislava 811 09, Slovakia

Poloha: Vďaka ideálnej polohe v srdci Bratislavy sa väčšina bratislavských pamiatok nachádza iba 10 minút chôdze od hotela. V bezprostrednej blízkosti hotela Sheraton Bratislava je EUROVEA Galéria s takmer 200 obchodmi, barmi a reštauráciami, rozsiahlym nábrežným parkom a promenádou. Hneď oproti hotelu Sheraton Bratislava sa nachádza nová budova Slovenského národného divadla. Komfortný hotel Sheraton Bratislava je vzdialený iba 15 minút jazdy autom od Letiska M.R. Štefánika v Bratislave, resp. 35 minút od viedenského letiska, vďaka čomu má ideálnu polohu pre váš pobyt v Bratislave.

Popis služieb: Okrem klasických hotelových služieb hotel Sheraton ponúka:

- pravú francúzsku reštauráciu Brasserie Anjou
- kaviareň
- wellness centrum SHINE SPA for Sheraton s bazénom, saunou, parným kúpeľom, fitnessom, ponukou masáží a iných procedúr
- konferenčné priestory a plesovú sálu
- transfery elegantnými limuzínami
- valet parking, hotelová garáž

Kapacita a typ izieb: Hotel Sheraton Bratislava je prvý hotel v Bratislave zo siete Starwood Hotels and Resorts. Ponúka 209 priestraných izieb vrátane 23 luxusných apartmánový.

⁴² *Hotel Sheraton*. [online]. [cit.2011-04-30]. Dostupné z:
<http://www.sheratonbratislava.sk/?PS=EAME_aa_Starwood_AHC-3330_Google%20SK_Sheraton%20Bratislava_06/09/10>.

CLASSIC IZBA – všetky izby sú vybavené posteľami sweet sleeper, bezplatný vstup do wellness centra SHINE SPA for Sheraton, pohodlné sedenie a veľký pracovný stôl, samostatne ovládateľná klimatizácia, vysokorýchlostné pripojenie na internet za poplatok, oddelený sprchový kút a vaňa, bezplatný kávový/čajový set, župana papučky, trezor, žehlička a žehliaca doska, možnosť prepojenia izieb.

DELUXE IZBA – atraktívny výhľad na Eurovea námestie, slovenské národné divadlo alebo tiché átrium, bezplatný vstup do wellness centra Shine Spa for Sheraton a nonstop fitness, viac priestoru, posteľ Sheraton sweet sleeper, vysokorýchlostné pripojenie za poplatok, oddelený sprchový kút a vaňa, bezplatný kávový/čajový set.

CLUB IZBA – izby tohto typu sa nachádzajú na vyhradenom Club podlaží a poskytujú bezplatný vstup do exkluzívneho Club Lounge – bezplatné raňajky, občerstvenie celý deň, alkoholické/nealkoholické nápoje počas celého dňa, denná medzinárodná tlač, bezplatný prístup na internet.

JUNIOR SUITE – priestranné a pohodlné apartmány s balkónom alebo veľkou terasou na vyšších podlažiach vybavené posteľami sweet sleeper, rozsiahlym sedením a pracovnou zónou s nadštandardným vybavením, bezplatný vstup do club lounge, wellness centra a fitness, nespresso kávovar.

EXECUTIVE SUITE – apartmány s priestranným sedením, jedno a dvojizbové apartmány so spálňou s miestom na prácu, bezplatný vstup do club Lounge, wellnessu a fitness. nespresso kávovar, balkón/terasa na vyššom poschodí.

PREZIDENTSKÝ APARTMÁN - luxusne zariadený apartmán bol zaradený v časopise Elite Traveler medzi Top hotelové apartmány v Európe, pozostáva z obývacej izby s priestranným sedením a veľkým rokovacím/jedálenským stolom pre 10 osôb, spálne s dostatkom priestoru na prácu a relax, luxusnej mramorovej kúpeľne s oddeleným hydromasážnym sprchovým kútom a vaňou, šatník s kozmetickým stolíkom a plne vybavenou kuchynkou, 210 m², najmodernejší multimediálny systém, privátnu terasu s panoramatickým výhľadom na hlavné námestie Eurovea a rieku Dunaj, možnosť premeniť apartmán na dvojspálňový apartmán spojením so susediacim apartmánom Executive Suite, prístup do club lounge, wellness centra a fitness, umiestnený na najvyššom podlaží.

Cena: CLASSIC izba – 189 EUR
DELUXE izba – 209 EUR
CLUB izba – 219 EUR
JUNIOR SUITE – 339 EUR
EXECUTIVE SUITE – 459 EUR

HOTEL ALBRECHT

„Objavte čarovnú atmosféru komorného boutique - hotela Albrecht

Hotel Albrecht v Bratislave poskytuje ubytovanie v dvanástich nadštandardne zariadených izbách, ktoré vychádzajú z pôvodnej dispozície historickej budovy (preto ani jedna z izieb nie je rovnaká). Pohodlný a luxusný interiér hotela spĺňa najprísnejšie kritériá. Izby sú zariadené v elegantnom, modernom štýle; ich vybavenie zahŕňa okrem minibaru, telefónu, priestrannej bezpečnostnej schránky či klimatizácie aj 42" a 50" plazmovú televíziu, vysokorýchlostné pripojenie na internet, king size posteľ, filmové DVD na požiadanie, elektronický kľúč RFID. Hotelový personál je pripravený plniť požiadavky svojich hostí 24 hodín denne.“⁴³

Adresa: Mudroňova 82, 811 03 Bratislava

Poloha: Hotel Albrecht sa nenachádza priamo v centre starého mesta. Je umiestnený nad bratislavských hradom v lukratívnej štvrti mesta Bratislavy, čo mu dodáva neopakovateľný šmrnc.

Popis služieb: Hotel Albrecht disponuje nasledovnými službami:

- ubytovacie služby v moderne zariadených izbách 9možnosť výberu z balíkov ubytovania ako sú: sweet night, sweet night deluxe, dream stay, dream stay plus, family weekend, wellness weekend)
- reštaurácia ponúkajúca slovenskú aj medzinárodnú kuchyňu
- záhradná terasa
- bar kokteilového typu
- konferenčná miestnosť s kapacitou 30 miest

⁴³ *Hotel Albrecht*. [online]. 2011. [cit.2011-04-30]. Dostupné z: <<http://www.hotelalbrecht.com/?id=1&lang=sk>>.

- luxusné denné kúpele

Kapacita a typ izieb: 12 nadštandardne zariadených izieb

„DESIGN ROOM - Priestranná izba pre dve osoby s výhľadom, separátna kúpeľňa s vaňou alebo sprchovacím kútom, vybavená fénom a vyhrievanou podlahou, županom a papučkami. Izba je plne klimatizovaná, s extra širokou (king size) komfortnou posteľou, bezpečnostnou schránkou, minibarom, vysokorýchlostným pripojením na internet, plazmovou TV a telefónom s priamou predvoľbou. Raňajky sú zahrnuté v cene ubytovania. V cene ubytovania je aj hodinový vstup do wellness.

DELUXE SUITE - Apartmán so spálňou s extra širokou (king size) komfortnou posteľou, prepojenou s obývacou izbou. Kúpeľňa s vaňou, vybavená fénom a vyhrievanou podlahou, županom a papučkami. Izba je plne klimatizovaná, s bezpečnostnou schránkou, minibarom, vysokorýchlostným pripojením na internet, plazmovou TV a telefónom s priamou predvoľbou. Raňajky zahrnuté v cene, bezplatné Business služby a 2 hodinový vstup do Wellness a 2 polhodinové masáže zdarma.

GRAND SUITE - Apartmán so spálňou s extra širokou (king size) komfortnou posteľou, prepojený s obývacou izbou. Kúpeľňa s vaňou, vybavená fénom a vyhrievanou podlahou, županom a papučkami. Izba je plne klimatizovaná, s bezpečnostnou schránkou, minibarom, vysokorýchlostným pripojením na internet, plazmovou TV, telefón s priamou predvoľbou a fax na izbe. Raňajky zahrnuté v cene, bezplatné Business služby, 2 hodinový vstup do Wellness a 2 polhodinové masáže zdarma.“⁴⁴

Cena: DESIGN room – 139 EUR single use, 149 EUR double use

EXECUTIVE room – 179 EUR single use, 189 EUR double use

DELUXE suite – 259 EUR

GRAND suite – 349 EUR

TULIP HOUSE BOUTIQUE HOTEL

„Tulip House Boutique Hotel ***** je nádherný, luxusný hotel, postavený v roku 1903 v štýle Art Nouveau, ktorý ponúka ubytovanie v luxusných, priestranných a

⁴⁴ *Hotel Albrecht*. [online]. 2011. [cit.2011-04-30]. Dostupné z: <http://www.hotelalbrecht.com/?id=1&lang=sk>.

nadštandardne vybavených apartmánov a mezonetových penthousoch vhodných aj na dlhodobé pobyty. Príďte okúsiť jedinečnú atmosféru s nádychom histórie a nájdete u nás komfort, eleganciu a moderný štýl s historickými prvkami v luxusnom prostredí súčasnosti.“⁴⁵

Adresa: Štúrova 10, 811 02 Bratislava

Poloha: Hotel má výbornú polohu, nachádza sa presne uprostred dvoch mestských centier, ktoré sú od seba vzdialené asi 5 minút chôdze. Veľmi výhodná poloha, či už sa hosť chystá na prehliadku historického centra, prechádzku k nábrežiu Dunaja alebo na nákupy či do divadla.

Popis služieb:

- hotelové a ubytovacie služby
- Rhapsody City Restaurant a Cafe Tulip
- wellness centrum a fitnes
- konferenčné miestnosti – business lounge, atrium lounge
- parkovisko priamo pred hotelom alebo v jeho tesnej blízkosti
- business centrum (PC s internetom, tlačiareň, kopírka, skener)
- business služby na recepcii (kopírovanie, faxovanie a iné)
- zmenárenské služby
- domáca a zahraničná denná tlač
- služby concierge - zabezpečenie leteniek, vstupeniek, prehliadok mesta
- zabezpečenie prenájmu automobilov
- limousine a taxi servis
- kvetinarstvo Sun Flowers

Kapacita a typ izieb: apartmány a penthouse na dlhodobé pobyty

EXECUTIVE SUITE – 12 ks, „s rozlohou medzi 50-70m² predstavujú nadštandardný priestor v ktorom nájdete luxus, komfort, moderné zariadenie, bohaté vybavenie a dotyk histórie!“

⁴⁵ *Hotel Tulip House*. [online]. 2011. [cit.2011-04-30]. Dostupné z: <http://www.tuliphouse.sk/sk/index.html>.

DELUXE SUITE – 11 ks, „s rozlohou 60 - 90m² sú zariadené v modernom štýle v teplých, príjemných a útulných farbách. Noblesu apartmánom dodáva nepochybne ich rozloha, pôvodné vysoké stropy, vyhrievaná drevená podlaha a celkové luxusné zariadenie. Deluxe Suite sa odlišujú plne vybaveným kuchynským kútom so spotrebičmi. Svojou rozlohou a vybavením sú Deluxe Suite ideálne aj pre dlhodobé pobyty.“

Oba typy izieb disponujú:

- * posteľe s protialergennými biomatracmi
- * bezplatné káblové vysokorýchlostné pripojenie na internet
- * samostatne regulovateľná klimatizácia
- * minerálka pri príchode
- * káva a čaj s kompletným servisom
- * rýchlovarná kanvica
- * väčšina apartmánov má 2 plazmové TV prijímače
- * trezor veľkosti laptopu
- * župan, papučky
- * extra teplá deka
- * "vankúšové menu"
- * večerná odosielka s prekvapením
- * čistenie topánok počas noci
- * minibar
- * pevná linka s priamou voľbou
- * prenosný telefón
- * bezplatný vstup do fitness centra

LUXURY SUITE - jedinečný apartmán Luxury Suite má 89m². Zariadenie v štýle "Art Deco", nábytok vyrobený na mieru v Taliansku, závesy a poťahy privezené z Belgicka, podlaha z Afrického Palisandru, a to všetko dodekorované Swarovského kryštálmi zaručujú pocit ozajstnej noblesy.

- * oddelená obývacia časť od spálne

- * plne vybavená kuchynská linka s umývačkou riadu a sporákom, elektrickou aj mikrovlnnou rúrou
- * jedálenský kút s veľkým stolom
- * host'ovská toaleta
- * posteľe s protialergénnymi biomatracmi
- * vyhrievaná drevená podlaha
- * bezplatné káblové vysokorýchlostné pripojenie na internet
- * samostatne regulovateľná klimatizácia
- * luxusná kozmetika BVLGARI
- * káva a čaj s kompletným servisom
- * rýchlovarná kanvica
- * 2 plazmové TV prijímače
- * trezor veľkosti laptopu
- * župan, papučky
- * extra teplá deka
- * "vankúšové menu"
- * večerná odosielka s prekvapením
- * čistenie topánok počas noci
- * minibar
- * pevná linka s priamou voľbou
- * prenosný telefón
- * bezplatný vstup do fitness centra

MEZONETOVÝ PENTHOUSE - Mimoriadny priestor s moderným zariadením. Na rozlohe 177-194 m² sa rozprestierajú 2 samostatné spálne so samostatnými kúpeľňami, obývačkou, kuchyňou a jedálenským sedením pre celú spoločnosť. Okrem toho veľký šatník, host'ovskú toaletu, prípadne pracovňu a v niektorom aj miestnosť s pračkou a sušičkou.

MEZONETOVÝ PENTHOUSE TULIP - Najluxusnejší zo všetkých mezonetov je Penthouse Tulip s rozlohou 210 m², letnou terasou s výhľadom na bratislavský hrad a vlastným krbom v obývacej izbe.

Všetky Penthouse disponujú vybavením ako Luxury Suite, samozrejme s prihliadnutím na veľkosť izby je doplnený inventár.

Cena: EXECUTIVE suite – 160 EUR/noc

DELUXE suite – 200 EUR/noc

LUXURY suite a mezonetové penthousy - ceny na vyžiadanie na rezervačnom oddelení hotela

2.4 Marketingový výskum

Marketingovým výskumom v prípade mojej diplomovej práce bolo vyplnenie dotazník o spokojnosti služieb hostí hotela a jeho následné vyhodnotenie. Za obdobie od začiatku marca do konca apríla bolo odovzdaných 100 dotazníkov, v hoteli Arcadia nazývaných guest questionnaire, z nich bolo vrátených 75. Guest questionnaire je súčasťou príloh diplomovej práce.

2.4.1 Vyhodnotenie dotazníku

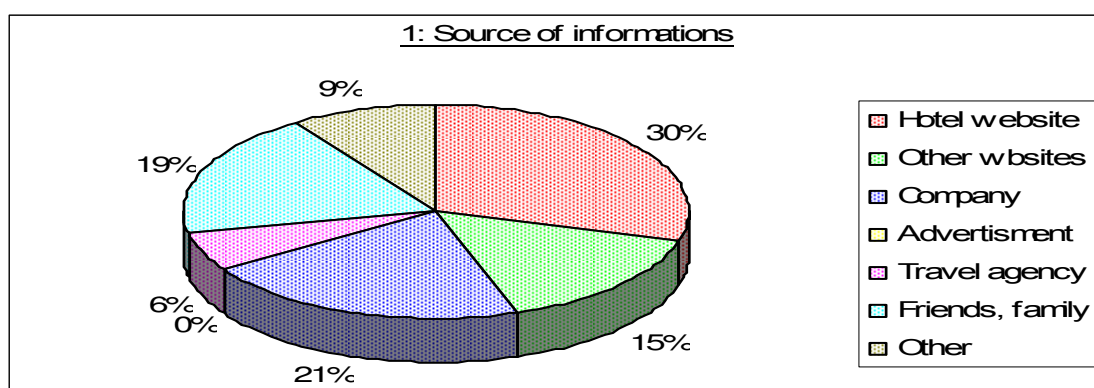
Otázka č. 1 – Odkiaľ ste sa dozvedeli o našom hoteli?

Tabuľka č.6 – Vyhodnotenie otázky č.1 – informácia o hoteli

Hotelová webová stránka	25
Iné webové stránky	13
Firma	18
Reklama	
Cestovná kancelária	5
Priatelia, rodina	16
Iné	8

Zdroj: dotazníkové šetrenie spracované autorkou

Graf č.1- Informácia o hoteli



Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Graf znázorňuje, že najvyšší počet hostí sa o hoteli dozvedelo z vlastnej webovej stránky hotela, nasledovaných zdrojov, ktorým boli korporátne klienti, alebo firmy a na poslednom mieste sa umiestnili cestovné kancelárie. Vzhľadom na túto skutočnosť by som navrhovala zvýšiť povedomie ľudí o hoteli prostredníctvom reklamy a propagácií v cestovných kanceláriách. Naopak snažila by som sa udržať vysoký štandard hotelovej webovej stránky, poprípade ju vylepšiť.

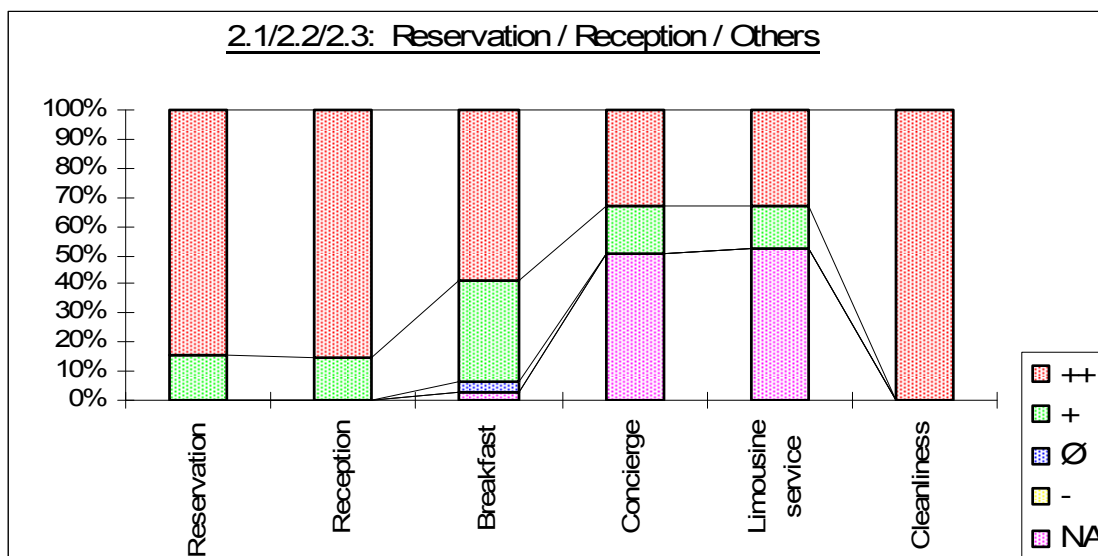
Otázka č. 2 – Ako by ste ohodnotili naše služby?

Tabuľka č.7 – vyhodnotenie otázky č.2 – hodnotenie služieb

Všeobecne	++	+	0	-	NA
Rezervácie	63	12			
Recepcia	64	11			
Raňajky	44	26	3		2
Concierge	25	12			38
Limousine service	25	11			39
Čistota	54				

Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Graf č.2 – Hodnotenie služieb



Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Na základe vyhodnotenia dotazníka 63 hostí bolo úplne spokojných s priebehom rezervácie a 12 ju považovalo za dobrú. Čo sa týka recepcie, za veľmi dobrú ju považovalo 64 hostí, 11 za dobrú. Z výsledkov raňajok, concierge služieb, limousine servisu a čistoty vychádza, že väčšina hostí bola veľmi spokojná, približne jedna štvrtina z veľmi spokojných hostí považovala služby za dobré a v prípade raňajok sa našli aj 3 hostia, ktorí považovali raňajky len za primerané.

Tabuľka č.8 – vyhodnotenie otázky č.2 - izby

Izby	++	+	Ø	-	NA
Vybavenie	46	21			
Čistota	51	16			
Pohodlie	39	16	12		
Room servis	22	7			46

Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Tabuľka č.9 – vyhodnotenie otázky č.2 - reštaurácia

Reštaurácia	++	+	Ø	-	NA
Výber	36	18			21
Kvalita	45	9			21

Služby	38	16			21
Čistota	42	12			21

Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Graf č.3 – Hodnotenie izieb a reštaurácie



Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Tabuľka č.10 – vyhodnotenie otázky č.2 - bar

Bar	++	+	ø	-	NA
Výber	12	21			42
Kvalita	23	7	3		42
Služby	17	8	8		42
Čistota	28	5			42

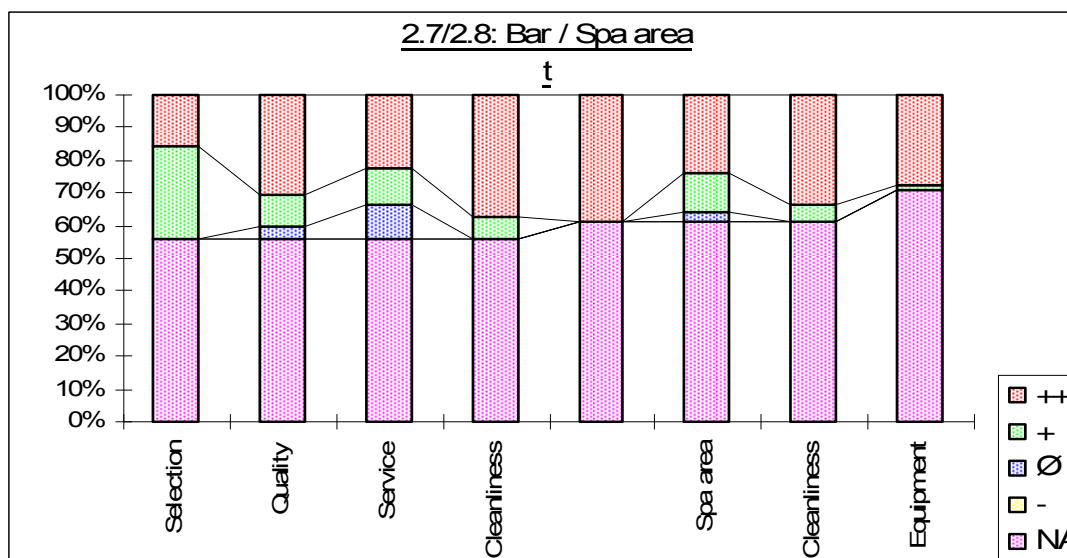
Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Tabuľka č.11 – vyhodnotenie otázky č.2 – Spa area

Spa area	++	+	ø	-	NA
Čistota	29				46
Vybavenie	18	9	2		46
Atmosféra	25	4			46
Masáže	18	1			46

Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Graf č.4 – Hodnotenie baru a spa area



Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Otázka č. 3 – Urobil na Vás niektorý z našich zamestnancov výnimočný dojem?

V dotazníkoch bola táto otázka najmenej vyplňanou. Zo všetkých odovzdaných guest questionnaire bolo vyplnená táto kolónka v 11 prípadoch a na prvom mieste v obľúbenosti sa objavil bellboy z Ghany Joseph. Nakoľko táto informácia nie je pre spracovanie mojej diplomovej práce relevantná, nebudem sa ďalej túto otázku rozširovať.

Otázka č. 4 – Ako hodnotíte primeranosť cien ku kvalite služieb v našom hoteli?

Tabuľka č.12 – vyhodnotenie otázky č.4 – primeranosť cien ku kvalite služieb

	++	+	Ø	-	NA
Primeranosť cien	55	16	4		

Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Z grafu (vid'. nižšie) vyplýva, že cca 70% hostí považovalo cenu a veľmi dobrú ku kvalite služieb, 25 % hostí za dobrú a slabých 5% za primeranú ku kvalite služieb.

Otázka č. 5 – Ako by ste zhodnotili naše služby?

Tabuľka č.13 – vyhodnotenie otázky č.5 – zhodnotenie služieb

	++	+	0	-	NA
Priateľskosť	72		3		
Pozornosť	73	2			
Účinnosť	69	5	1		

Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Otázka č. 6 – Aký je Váš dojem z nášho hotela?

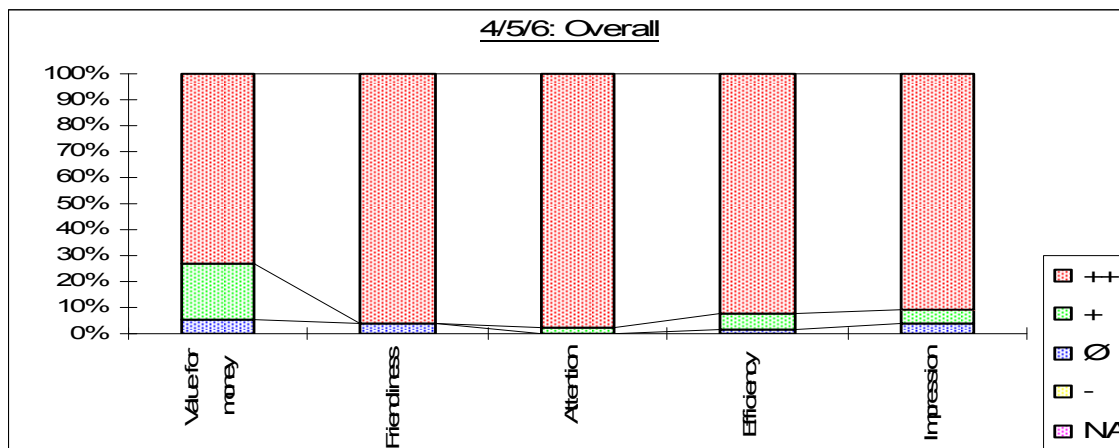
Tabuľka č.14 – vyhodnotenie otázky č.6 – dojem z hotela

	++	+	0	-	NA
Celkový dojem	68	4	3		

Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Z grafu vyplýva, že 4% hostí mali primeraný dojem z hotela, 5% dobrý, avšak drvivá väčšina hostí, cca 91%, malo veľmi dobrý celkový dojem z hotela Arcadia.

Graf č.5 – Value for money, dojem z hotela, zhodnotenie služieb



Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

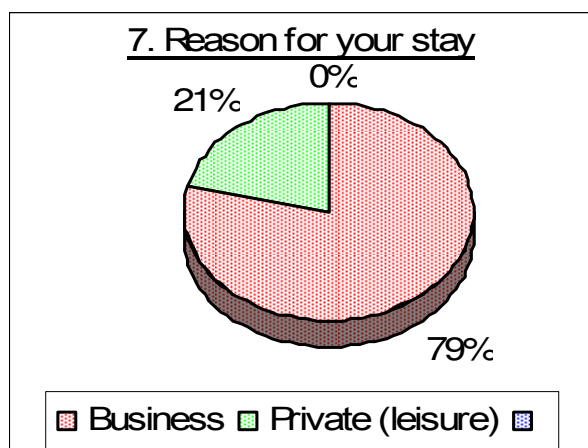
Otázka č. 7 – Dôvod návštevy nášho hotela?

Tabuľka č.15 – vyhodnotenie otázky č.7 – dôvod návštevy hotela

Biznis	59
Súkromie (dovolenka)	16

Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Graf č.6 – Dôvod návštevy hotela



Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Z grafu vyplýva, že 79% hostí navštívilo hotel kvôli biznisu a len 21% hostí kvôli súkromnej záležitosti, alebo dovolenke.

2.4.2 Celkové zhrnutie výskumu

Na základe výsledkov dotazníkového šetrenia vyplýva, že väčšina hostí bola s pobytom v hoteli Arcadia spokojná. Dotazníkové šetrenie prebiehalo v mesiacoch marec – apríl 2011 a teda pominulo dovolenkárov, ktoré navštevujú hotel práve kvôli súkromným aktivitám. Hostia tejto cieľovej skupiny navštevujú hotel predovšetkým v letných mesiacoch, poprípade počas sviatkov, akými sú Veľká noc, Silvester, ale aj Vianoce, pokiaľ sa jedná o židovskú menšinu.

Z výsledkov dotazníkového šetrenia vidíme, že väčšina hostí je s hotelovými službami spokojná, pokiaľ sa už nejaké okrem ubytovania rozhodla využiť. Z osobných stretnutí s hosťami viem, že sú so službami a zamestnancami hotela veľmi spokojní. Do hotela radi vracajú najmä kvôli jeho rodinnej atmosfére a pri opakovaných pobytoch aj kvôli srdečnosti zamestnancov, pri ktorých majú pocit, akoby sa vracali domov. Pováčšine sa jedná o náročných klientov, ktorí kvôli svojej práci už navštívili mnoho luxusných hotelových komplexov a vyjadrenia typu: „jeden z najlepších hotelov, v akých som kedy bol“, potešia a dajú pocit zadosťučinenia všetkým zamestnancom hotela. Samozrejme sa našli aj hostia, ktorí boli s niektorou časťou hotela nespokojní, či u sa jednalo o vybavenie, alebo komfort izieb, raňajky, poprípade iné služby. Aj tieto

pripomienky by mali byť a sú silným impulzom pre vedenie hotela ako zlepšiť poskytované služby. Pokiaľ sa jedná o nespokojnosť so službami, kde tzv. zlyhal ľudský faktor, odporúčala by som zvýšiť motiváciu zamestnancov a dôkladné školenia na zvýšenie efektivity poskytovaných služieb. Ako som už spomínala vyššie, keďže išlo o obdobie mimo hlavnej sezóny dovolenkujúcich hostí, vzhľadom na to väčšina hostí, ktorý v vyplnili dotazník, navštívili hotel kvôli biznisu.

Celkom na záver by som spomenula niekoľko host'ovských pripomienok, poprípade návrhov, ktoré sa v dotazníku objavili. Niekoľko hostí sa sťažovalo na chýbajúce štupe do uší, neprírodná náplň vankúšov, slabá wifi pripojenie na izbách, nedostatočná kvalita raňajok alebo na chýbajúcu fľašu vody večer na nočnom stolíku atď. Aj napriek týmto pripomienkam bolo 70% hostí veľmi spokojných so svojím pobytom a zvyšných 30% sa rozdelilo medzi dobrý a primeraný celkový dojem z pobytu.

2.5 SWOT analýza

Celkovým súhrnom analýzy je finálna analýza SWOT.

Tabuľka č.15 – finálna SWOT analýza hotela

S • historická nehnuteľnosť, historické prostredie 13. storočia • poloha v Starom meste s dobrou dostupnosťou zo všetkých smerov • veľmi dobrá spätná väzba od organizátorov akcií • luxusný produkt v očiach zákazníkov a verejnosti (celebrity, dom/hotel) • veľmi dobrá povest' na lokálnom trhu • Leading Slovakia's boutique hotel	W • produkt na izbách nezodpovedá funkcii 5* vybaveniu (hodiny v miestnosti, klasické biznis centrum, žehlička v izbe, svetlo v šatníku, telefón v kúpeľni, nedostatočne zvukotesné izby, hlučná klimatizácia, expres check-out servis, nestabilné vykurovanie izieb) • absencia propagácie hotela v masmediálnych prostriedkoch • technické problémy/ vysoké náklady
--	---

na vrchole rebríčka • intímna príjemná atmosféra • 24 hodín otvorený Library bar s vlastným krbom a možnosťou fajčenia • luxusné SPA, neotvorené pre verejnosť • unikátny produkt v skvelej budove (lobby, staff) • veľmi dobrí zamestnanci, tím • denné svetlo v konferenčných miestnostiach • vysoko personalizované služby • dobrý kontakt s miestnymi TA	na izbu • nedostatočná kapacita zasadacej miestnosti, kapacita hlavnej zasadacej miestnosti je vyššia ako stoličiek na sedenie • neexistujúci banketový priestor na tanec a zábavu • príliš luxusná nehnuteľnosť pre masy • hotel nie je moc viditeľný pre walk-in hostí alebo pre hostí prichádzajúcich autom – taxi, príliš schovaný • žiadna letná terasa – F/B produkt, bez denného svetla v reštaurácii (tmavá) • žiadny trezor veľkosti laptopu • bez skutočného minibaru s medzinárodne uznávanými produktmi • slabá reklama vnútri hotela • 1/3 kapacity pod 25 m² • žiadne obchodné centrum – absencia sekretárskych služieb • vzhľadom na polohu v starom meste nemožnosť vybudovania vlastnej garáže • veľká fluktuácia F/B personálu • jazyková vybavenosť personálu
--	--

O

- rodinná atmosféra hotela môže predurčovať hotel za miesto pre mimoriadnych hostí
- vysoké ceny Sheratonu/ Kempinski môžu vytvárať šance pre hotel Arcadia
- dozvuky finančnej krízy by mohli priviesť späť hostí, ktorí hľadajú kvalitu a luxus
- júl/august používať ako hlavné turistické obdobie
- zaujímavé a inovatívne stanovenie cien a produkt/ balíčky/ promo
- lepšie umiestnenie v porovnaní so Sheratonom/ Kempinski – nie dochádzkové vzdialenosti do Starého mesta
- veľké konferenčné miestnosti Radissonu – Sheratonu – Kempinski nahradiť ponukou JEDNA UDALOSŤ PRE JEDNÉHO KLIENTA NA JEDEN DEŇ a oznámiť tento rozdiel miestnej klientele/ verejnosti
- udržať pozíciu na booking.com a ďalších bookingových zdrojoch a tým vyzdvihnúť kvalitu poskytovaných služieb a prilákať klientov, ktorí majú záujem o luxus

T

- príchod silných 5* značiek ako Kempinski/
- sezónnosť dopytu
- Lojality program Sheratonu/ Kempinski klientov, silný vzťah s obchodnými oddeleniami a veľkými korporátnymi klientmi
- štandardizované skúsenosti Sheraton – Radisson - Kempinski
- ľudia chcú stále skúšať nové možnosti ubytovania
- veľké množstvo korporátnych klientov v konkurenčných hoteloch
- otázka moderného súčasného dizajnu oproti starej historickej budove
- globálny marketing veľkých značiek
- medzinárodne uznávaný luxusný produkt, hostia Sheratonu/ Kempinski vedia koľko sa platí za kvalitu
- lojalita korporátnych US klientov môže byť stratená smerom k americkej značke Sheraton
- Kempinski vo Vysokých Tatrách u vytvoril portfólio klientov pre bratislavský Kempinski
- veľké rozpočty na propagáciu – marketing – nové projekty vytvoria

za primerané ceny • pozícia v absolútnom Starom meste – ideálne miesto pre rodiny s deťmi, starších ľudí a všetkých, ktorí chcú byť priamo v centre diania • veľkí hráči akými sú Sheraton/ Kempinski prinášajú veľké akcie do mesta, čo môže vytvárať šance v oblasti ubytovania • LHW štandardy, hodnotenie od hostí je veľkou príležitosťou pre vzťah predajcu vs. zákazník • používať databázu klientov a informovať ich o všetkých prebiehajúcich akciách, udržiavať obchodné vzťahy	veľa verejného priestoru pre komunikáciu a reklamu • obidva hotely ponúkajú taktiež kancelárske priestory, čo samozrejme vytvára ďalší “jednoduchý” biznis pre hotely
---	--

Zdroj: dotazníkové šetrenie, spracované autorkou

Na základe výsledkov SWOT analýzy, by mal hotel ťažiť predovšetkým zo svojej výhodnej polohy v centre Starého mesta. Medzi najsilnejšie stránky patrí dobrá povest' v miestnom trhu a personál recepcie a manažmentu, ktorý vďaka svojmu osobitému prístupu vyvoláva v hosťoch hotela príjemnú rodinnú atmosféru.

Za najslabšiu stránku naopak považujem veľkú fluktuáciu personálu v F/B sektore, ktorý určitým spôsobom zasahuje aj do kvality poskytovaných služieb, ktorej nedostatočnosť je spôsobená nedostatočnou odbornou kvalifikáciou. Rovnako za mínus považujem slabú vybavenosť izieb a celkovo hotela v porovnaní s 5* hotelmi v zahraničí.

Najväčšia príležitosť k zlepšeniu doterajšej situácie považujem zameranie sa na heslo akcií v hoteli, ktorými by malo byť: „JEDNA UDALOSŤ PRE JEDNÉHO KLIENTA NA JEDEN DEŇ“ a oznámiť tento rozdiel oproti veľkým hotelom miestnej klientele, rovnako ako efektívne využívať doterajšiu databázu klientov na zasielanie

informácií o prebiehajúcich akciách a na udržiavanie dobrých obchodných vzťahov formou špeciálneho prístupu.

Naopak ohrozenie vidím hlavne v sezónnosti dopytu a zaujímavou by mohla byť reakcia na tento jav, ktorou by malo byť hlavne zavedenie mesiacov júl/august za top turistické obdobia, a v týchto mesiacoch prispôbiť ponuku hlavne dovolenkujúcim, oproti biznis klientom v ostatnom období. Ďalším ohrozením sú veľké finančné náklady vynakladané na marketing a promo vo veľkých hoteloch v porovnaní s nulovým budgetom hotela Arcadia a teda obmedzeným spôsobom realizácie marketingových aktivít.

3. Zostavenie plánu a rozpočtu komunikačného mixu hotela Arcadia

3.1 Plán komunikačného mixu hotela Arcadia

Na základe analýzy konkurencie, vypracovania dotazníkového šetrenia, analýzy súčasného stavu komunikačného mixu hotela a SWOT analýzy, v tejto kapitole priblížim niekoľko návrhov na zmenu komunikačného mixu hotela, rovnako ako aj návrhy na zlepšenie spokojnosti zákazníkov.

Hotel Arcadia 5 ***** je hotelom v segmente luxusného ubytovania v hlavnom meste Bratislavy a preto aj plán komunikačného mixu budem zostavovať špecificky a vyberať len tie nástroje komunikačného mixu, ktoré oslovujú segment trhu ubytovacích služieb. Plán bude zostavený na obdobie jedného kalendárneho roka v období jún 2011 – júl 2012.

Plán bude zameraný na zvýšenie predajnosti hotela, rovnako aj zvýšenia povedomia hotela u úzko profilovanej klientely nielen v hlavnom meste Bratislave, nielen na území Slovenska.

3.1.1 Plán reklamy

Pre hotel má veľký význam využívať masmediálne nástroje, ako je televízia, rozhlas a hlavne tlač. Produkty hotela sú určené každému, aj náročnému klientovi, preto som sa rozhodla, že na propagáciu hotela využijem práve tieto prostriedky.

Reklama v rakúskom mesačníku

V súčasnej dobe sa marketingové oddelenie hotela spoliehalo predovšetkým na stálych klientov a aj jeho akvizičná činnosť bola zameraná hlavne na túto skupinu klientov. Jedným z najnovších krokov, ktoré marketingové oddelenie začalo využívať bola snaha o prilákanie klientov, ktorí majú záujem o zážitkové pobyty. Hotel je v svojej politike pets and guy friendly a preto som sa rozhodla reklamu o hoteli umiestniť do časopisu, ktorý bol primárne orientovaný na tieto dve skupiny ľudí, aj napriek tomu, že je veľa časopisov o hotelierstve, kde by sa reklama o hoteli Arcadia dala umiestniť, vzhľadom na presýtenosť trhu luxusnými hotelmi, vidím vyššie šance na

získanie potenciálnych klientov, práve v umiestnení reklamy a budovaní povedomia v týchto druhoch časopisu.

Po hľadaní v našich aj medzinárodných presových médiách som za vhodné médium zvolila NAME IT Gay Lifestyle Magazine, nakoľko si myslím, že práve tento časopis je práve v rakúskej metropole Viedni, ktorá je od Bratislavy vzdialená len pár kilometrov, veľmi obľúbeným časopisom medzi ľuďmi, ktorí preferujú vzťahy s rovnakým prostredím. Myslím si, že práve v tejto skupine ľudí sa nájde veľmi veľa bohatých a luxus hľadajúcich klientov, ktorý radi opustia brány svojho mesta a navštívia Bratislavu na svoj víkendových oddych.

V mesačníku NAME IT je možné uverejniť reklamu v ktorejkoľvek časti svojho časopisu, vo farebnej, alebo čiernobielej podobe, v akejkoľvek formáte. Reklama môže byť uverejnená jednorázovo, alebo v priebehu vopred určeného časového obdobia, poprípade v dohodnutých periódach.

Rada by som uverejnila reklamu v tomto mesačníku v období jún – september 2011. Reklama by mala byť umiestnená v približne v strede mesačníka, vo farebnej verzii, vo veľkosti A4, v nemeckom jazyku. Po tomto období sa marketingové oddelenie rozhodne, či táto forma reklamy priniesla očakávané výsledky a či reklamu predĺži aj na ďalšie obdobie roka 2011, poprípade roka 2012.

Reklama v rozhlase

Na základe barterovej spolupráce v letných mesiacoch navrhujem umiestniť rozhlasovú reklamu na ubytovacie a predovšetkým na reštauračné služby v hlavnom vysielacom čase v jednom z najpočúvanejších rozhlasových staníc na Slovensku s pokrytím celého územia Slovenska, rádia Express.

Táto spolupráca by bola založená na spolupráci na 3 mesačnej báze:

1. September – reštaurácia
2. Október – konferenčné priestory
3. November – ubytovacie priestory s heslom: „Aj hviezdy si vyberajú Arcadiu.“

Reklama na internete

Hotel Arcadia disponuje vlastnou webovou stránkou, ktorá v pravidelných intervaloch aktualizovaná. Stránka má vysokú úroveň a podľa množstva

prichádzajúcich rezervácií z tejto stránky, je aj prehľadnou, čo sa budem snažiť podporiť aj v nadchádzajúcom období. Na vlastnú webovú stránku by som umiestnila propagačný materiál o prebiehajúcich akciách v reštaurácii, prípadne ďalších aktivitách hotela. Stránka je dostupná v slovenskom, anglickom a nemeckom jazyku. Nakoľko stránku spravuje neškolený pracovník hotela, ktorý vzchádza hlavne zo svojich laických skúseností, rada by som využila služby profesionálnej firmy, ktorá sa postará o vytvorenie stránky s modernejším dizajnom, rozšíri jazykovú dostupnosť stránky o ruskú, taliansku, poprípade francúzsku verziu.

Na tento účel by som využila spoločnosť KREA SK, s.r.o., ktorá ponúka kompletný web design internetových stránok a on-line aplikácií. Tvorbou stránok a odovzdaním projektu sa starostlivosť o klienta nekončí a poskytuje spoľahlivý servis a zákaznícku podporu. Firma v rámci balíka služieb ponúka: vytvorenie statickej webovej stránky podľa želania klienta, služba KEYWORDS – umiestnenie kľúčových slov do vyhľadávačov, umiestnenie mapy zdarma, servis a technická podpora zdarma, aktualizácia stránky – malá textová a obrázková aktualizácia, celková aktualizácia stránky.

Okrem využitia vlastnej webovej stránky by som rada pokračovala v spolupráci s portálom bratislava.sk, kde sa pre návštevníkov tejto stránky v anglickej a nemeckej verzii objavuje vo vrchnej časti stránky banner s reklamou hotela.

Reklamné letáky a katalógy

Hotel Arcadia momentálne dovyužíva staré letáky a brožúry o hoteli, ktoré mala v pláne aktualizovať a jeho vzhľad aktualizovať na zaujímavý a pútavý. V rámci plánu komunikačného mixu navrhujem využiť služby spoločnosti Vision design – creative studio, ktorá by pomohla hotelu vytvoriť zaujímavé letáky, pútavé brožúry a efektné vizitky, logá, hlavičkový papier... atď. Navrhovala by som výrobu 200 ks brožúr v anglickom a slovenskom jazyku, 500 kusov letákov vo farebnom vyhotovení a po dovyžití aktuálnych vizitiek prednávrh na nové vizitky.

Outdoor reklama

V rámci outdoorovej reklamy navrhujem propagáciu hotela v najmodernejších garážach mesta v centre Bratislave s dennou návštevnosťou 300 áut denne a to formou

baneru v kombinácii slovenského/ anglického a nemeckého jazyka v období od júna 2011 do júna 2012.

Za ďalšiu zaujímavú formu outdoorovej reklamy považujem papierovú reklamu vo forme tlačených plagátov v historicky najviac atraktívnych miestach, ktoré sú v Bratislave najnavštevovanejšie turistami – turistické informačné centrum v Starom meste, bratislavský hrad, letisko, mestská radnica a iné.

3.1.2 Plán podpory predaja

Skupina nástrojov spadajúca do skupiny podpory predaja je vhodná predovšetkým pre firmy, ktoré vyrábajú a distribuujú produkty dennej spotreby a nie všetky nástroje sú využiteľné pre podporu predaja firmy zameriavajúcej sa na služby. Nižšie je uvedených niekoľko nástrojov, ktoré navrhujem na reálne využitie pre hotel Arcadia.

Darčkové a upomienkové predmety

Stálych a významných klientov hotela by bolo dobré obdarovať upomienkovým predmetom alebo naopak obdarovať ich darčekom, ktorý hotel produkuje. Navrhovala by som ozdobnú krabičku s domácky vyrobenými čokoládovými pralinkami, ktoré by boli v prípade záujmu k dispozícii aj formou regulárneho predaja. V prípade významných klientov, ktorí do hotela prinesú biznis väčšieho rozsahu, by som ako poďakovanie volila voucher na poldennú návštevu hotelového SPA pre 2 osoby ako pre organizátora akcie.

Video prezentácia

Za dobrú formu propagácie hotela považujem ho video prezentáciu a hotelu odporúčam dať vyrobiť kvalitné video, ktoré by nemuselo byť bezpodmienečne prezentované mimo hotela, ale naopak by som odporúčala ho mať pri vstupe na každú izbu prednastavené ako východzí televízny kanál, aby každý hotelový hosť mal možnosť si ho pozrieť a bol to prvý „dotyk“ s ktorým sa pri vstupe do izby stretne.

Cenové akcie – zľavy

Hotel v dostatočnej miere využíva zľavy, ktoré boli spomenuté aj v analytickej časti tejto práce, preto nepovažujem za potrebné cenové akcie nijak rozširovať, ani špeciálne zmieňovať v tejto časti.

Ochutnávky, výstavy a veľtrhy

V hoteli nie je veľký priestor na usporiadavanie akýchkoľvek ochutnávok určených pre širokú verejnosť, nielen kvôli kapacitám hotela, ale aj vzhľadom na rešpektovanie hotela na súkromie ubytovaných hostí, z ktorým mnohí z nich preferujú hotel hlavne kvôli jeho intímnej, rodinnej atmosfére a súkromiu.

Marketingové oddelenie hotela Arcadia sa aktívne zúčastňuje na väčšine veľtrhov, ktoré majú čo dočinenia s hotelierstvom, alebo propagáciou regiónu a teda aj ubytovacích zariadení v ňom.

3.1.3 Plán public relations

Plán sponzoringu

Hotel Arcadia sa nezúčastňuje vo veľkej miere na sponzoringu. Keďže má len obmedzené prostriedky na celý marketingový plán spoločnosti, musí dbať a veľmi obozretne vyberať, kde svoje prostriedky použije. Už v niekoľkých prípadoch bol hotel označený za sponzora určitej udalosti. Hotel však sponzoring vo všeobecnosti nerieši formou finančných darov, ale len formou darov nehmotnej a nefinančnej povahy. Ako sponzor sa objavuje na billboardoch, ktoré informujú o udalostiach konajúcich sa v hlavnom meste Bratislave, sponzor v tom zmysle že poskytuje ubytovanie pre účinkujúce hviezdy v hoteli za zvýhodnených podmienok.

Plán špeciálnej spoločenskej akcie

Na zviditeľnenia hotela a jeho služieb by som navrhovala využiť aj blížiacu sa výročie hotela a jeho otvorenia a zorganizovať v hoteli Arcadia malú spoločenskú akciu s vybranými hudobnými telesami. Pri príležitosti 4 rokov od otvorenia hotela sa zorganizuje recepciu, ktorá sa bude konať na konci septembra s názvom „4. výročie príchodu luxusu do Bratislavy“. Medzi pozvanými hosťami budú majitelia hotela, významní klienti, potenciálny budúci klienti, hodnostári mesta a osoby blízke hotelu,

ako aj „zaslúžilí“ zamestnanci hotela. Občerstvenie bude zabezpečené zamestnancami hotela a v prípade záujmu si budú môcť záujemcovia prezrieť hotel so zamestnancom na to určeným.

Táto akcia bude určitým spôsobom aj poďakovaním zamestnancom za ich prácu, klientom za ich priazeň a aj prísľub do budúcnosti, že všetci zamestnanci aj management hotela sa budú snažiť pracovať rovnako dobre, aby aj v budúcnosti poskytovali rovnaké, ak nie kvalitnejšie služby a predovšetkým na zvýšenie povedomia širokej verejnosti o činnosti hotela Arcadia v Bratislave.

3.1.4 Plán priameho marketingu

Pre hotel Arcadia je ako pre každý hotel čo najlepšie, pokiaľ má čo najviac zákazníkov, resp. návštevníkov. Overené heslo: „Ponúknuť produkt súčasnému zákazníkovi je 5 x jednoduchšie, ako ponúknuť produkt novému zákazníkovi“, platí aj v hoteli Arcadia. Hotel sa snaží predovšetkým udržiavať dobré styky so stálymi partnermi a preferuje budovanie dlhodobých vzťahov pred krátkodobými a jednorázovými návštevami.

Plán školenia

Z tohto dôvodu by som navrhovala uskutočniť pre zamestnancov a management hotela, ktorí dennodenne prichádza do styku s hotelovými hosťami školenie s názvom: „Komunikácia pri obchodnom styku, tajomstvo úspešného obchodného jednania“ a pre zamestnancov recepcie aj jednorázový seminár s cieľom naučiť zamestnancov správne a efektívne reagovať pri sťažnostiach.

Direct mail

V rámci získavania mailových kontaktov a aktívneho vytvárania mailingu, by som navrhovala zasielanie newslettrov, poprípade prebiehajúcich akcií v hoteli, na vytvorenie povedomia v očiach verejnosti. Pri všetkých mailoch odchádzajúcich z hotela odporúčam pripájať na konci emailu signatúru s vydvihnutím produktu hotela.

3.2 Rozpočet komunikačného mixu

Rozpočet zostavím na základe konkrétnych cenníkov konkrétnych firiem, ktoré už boli spomenuté vyššie. Do žiadneho z rozpočtov nie sú započítané tlmočnice a prekladateľské služby, pretože hotel prirodzene pôsobí aj na zahraničných trhoch.

3.2.1 Rozpočet reklamy

Tabuľka č. 16 – rozpočet reklamy

NÁZOV	POPIS	KALKULÁCIA	CENA CELKOM
Reklama v časopise	veľkosť A4 vo farebnom prevedení, obdobie: 4 mesiace	4 * 200 EUR	800 EUR
Reklama v rozhlase	v priebehu 3 mesiacov, 1. September – reštaurácia 2. Október – konferenčné priestory 3. November – ubytovacie priestory s heslom: „Aj hviezdy si vyberajú Arcadiu.“	barter	0
Reklama na internete	balík služieb, jednorázová služba	1000 EUR	1000 EUR
Reklamné letáky a katalógy	veľkosť A4, farebné vyhotovenie	500 * 0.60 EUR	300 EUR
	veľkosť A5, farebné vyhotovenie, 7 strán	200 * 5 EUR	1000 EUR
Outdoor reklama	plastický banner v grafickým obrázkom	215 EUR	215 EUR
Rozpočet reklamy			3315 EUR

Zdroj: spracované autorkou

Položka rozpočtu reklamy v časopise je počítaná na obdobie 4 mesiacov, nakoľko nie je potrebné mať vo všetkých masmediálnych prostriedkoch reklamu v jednom období. Jednotlivé reklamy som rozdelila rozdielnych období a teda aj náklady za tieto reklamy nie sú počítané na celý rok, nakoľko sa jednotlivé reklamy budú objavovať v jednotlivých médiách v predom určených časových obdobiach.

Reklama na internete je dlhodobejšieho charakteru, keďže stránka bude upravená v jednorázovo firmou a v ďalšom roku bude upravovaná len príležitostne vlastných pracovníkom hotela, ktorý ma dostatočné skúsenosti s takouto prácou. Vypočítané náklady sú nákladmi na jednorázovú úpravu stránky najatou firmou.

Letáky činia pomerne vysokú položku aj napriek tomu, e sa mi podarilo nájsť z pomedzi množstva firiem poskytujúcich tento servis, pomerne výhodného partnera. Samozrejme letáky a katalógy sú v hoteli nevyhnutnosťou a kvalitné spracovanie katalógovej grafiky je viac ako žiadané. V budúcom období sa bude počítať len s nákladmi na dotlač.

3.2.2 Rozpočet podpory predaja

Tabuľka č. 17 – Rozpočet podpory predaja

NÁZOV	POPIS	KALKULÁCIA	CENA CELKOM
Darčkové a upomienkové predmety	ozdobné krabičky s logom hotela	500 * 2,30EUR	1150 EUR
CD prezentácia	krátka prezentácia obrázkov so zvukom	barter	0
Rozpočet podpory predaja			1150 EUR

Zdroj: spracované autorkou

Rozpočet podpory predaja nepredstavuje takú vysokú položku. V tejto položke sú zahrnuté len náklady na výrobu ozdobných krabičiek s predtlačených zlatým logom hotela, v ktorých budú ako darčkový materiál naukladané domácky vyrobené čokoládové pralinky, preto ďalšie náklady na výrobu, resp. nákup pralíniek odpadajú.

3.2.3 Rozpočet public relations

Tabuľka č. 18 –Rozpočet public relations

NÁZOV	POPIS	KALKULÁCIA	CENA CELKOM
Spoločenská akcia	pozvánky 250 ks	250 * 0,85EUR	212, 50 EUR

	hudobné teleso	5 * 95 EUR	475 EUR
Rozpočet public relations			687,50 EUR

Zdroj: spracované autorkou

Rozpočet public relations je obmedzený len na jednu položku nakoľko väčšina z aktivít, ktoré sú zahrnuté v pláne public relations (viď. vyššie), sú bez výrazných, ak vôbec nejakých finančných nákladov, ak nepočítame spotrebu papiera a farby na tlačenie vouchrov, čo je však podľa mňa zanedbateľné.

Spoločenská akcia s názvom „4. výročie príchodu luxusu do Bratislavy“ a jej finančné náklady sú čiastočne skreslené, nakoľko záleží akých hudobníkov si hotel pozve. Suma 475 EUR za 5 hodín hrania, je však určite dostatočná a nemala by sa prekročiť. Náklady na recepciu nie sú navýšené o súhrn finančných prostriedkov potrebných na catering. Catering bude zabezpečovať hotel z vlastných zdrojov a zásob, rovnako samozrejme nebude treba platiť za prenájom miestnosti. Pozvaných bude 250 hostí, ktorí zaplatia za lístok symbolických 10 EUR čo činí dokopy 2500 EUR. V tejto sume je zahrnuté jedlo, pitie, príspevok na hudobnú produkciu.

3.2.4 Rozpočet priameho marketingu

Tabuľka č. 19 – rozpočet priameho marketingu

NÁZOV	POPIS	KALKULÁCIA	CENA CELKOM
Školenie	poplatok za školenie, 20 zamestnancov	20 * 75EUR	1500 EUR
Rozpočet public relations			1500 EUR

Zdroj: spracované autorkou

Školenie pre 20 vybraných zamestnancov hotela predstavuje celkom podstatnú položku celkového rozpočtu komunikačného mixu. Je to opodstatnené tým, že je veľmi dôležité, aby všetci zamestnanci hotela boli vyškolení v oblasti komunikácie so zákazníkom, čo je v hotelovom biznise nesmierne dôležité, ak nie najdôležitejšie. Školenie nezahŕňa položku na stravu a dopravu, nakoľko školenie sa bude odohrávať v priestoroch hotela a teda nebude potrebné ani zvyšovať náklady na stravu, ktorá bude taktiež poskytnutá hotelom.

3.3 Zhrnutie využitia komunikačného mixu

Celkový rozpočet komunikačného mixu je vo výške cca 6660 EUR. Táto položka nie je určite zanedbateľnou položkou v celkovom hospodárení hotela, ale považujem za veľmi dôležité investovať tieto prostriedky do marketingových činností, lebo čo viac ako marketing dokáže prilákať klientov/hostí do hotela? S nákladmi komunikačného mixu sa musíme potýkať v súčasnosti, pôsobenie komunikačného mixu však možno očakávať v priebehu 6-10 rokov, teda dlhodobo.

Cieľom zefektívnenia kvality a využívania komunikačného mixu je samozrejme posilnenie slabých stránok hotela, ich zmenu v silné stránky, a teda v náväznosti, aj zvýšenie počtu zákazníkov/ hostí navštevujúcich hotel. Použitím nástrojov z navrhovaného komunikačného mixu sa predpokladá vzrastajúca návštevnosť a zvýšenie povedomia o hoteli. Zvýšenie povedomia o hoteli bude merané percentuálne, a to porovnaním návštevnosti v čase, keď hotel nevyužíval komunikačný mix, alebo ho používal len čiastočne a po zavedení nástrojov komunikačného mixu do praxe. Predpokladaný nárast je o cca 15%. Výsledky budú podrobne sledované managementom hotela a v prípade nenaplnenia týchto očakávaní sa pristúpi k prehodnoteniu efektívnosti využívania konkrétnych nástrojov komunikačného mixu.

Je veľmi dôležité, aby hotel dbal na správne načasovanie použitia jednotlivých položiek komunikačného mixu, aby ich použitie malo hlavu a pätu, a pokiaľ možno, aby na seba nadväzovali a tým oslovilo naozaj širokú verejnosť. Jedinou kritickou metou v realizácii vyššie uvedeného komunikačného mixu vidím otázku financií, avšak z dlhodobého hľadiska sa určite vynaloženie týchto prostriedkov vráti do hotela vo forme zisku z nových, reklamou získaných a oslovených zákazníkov/ hostí.

4 Návrhy na zlepšenie konkurencieschopnosti hotela Arcadia

Na základe nepriaznivej situácii na trhu som si zvolila nástroj pre zlepšenie pozície na trhu tieto činitele:

- Certifikácia ako nástroj zvýšenia spokojnosti zákazníkov v hoteli Arcadia,
- Mystery shopping na zlepšenie merania spokojnosti zákazníkov,
- Jazykové kurzy na zlepšenie výkonnosti zamestnancov hotela

4.1 Certifikácia ISO 9001: 2008 a jej ciele

Súčasná doba a dynamicky sa rozvíjajúce konkurenčné prostredie stavia podniky a organizácie pred problém zabezpečenia kvality a dlhodobej konkurencieschopnosti. Pri nakupovaní výrobkov alebo služieb čoraz viac uvažujeme o tom, či dostaneme za svoje peniaze také výrobky alebo služby, ktoré reálne vyhovujú našim predstavám a požiadavkám. Požiadavky na kvalitu sa neustále zvyšujú, čo núti zvyšovať kvalitu výrobkov a poskytovaných služieb. Odberatelia vyvíjajú stále silnejší tlak na svojich dodávateľov, s cieľom uistenia sa, že majú efektívny a funkčný systém riadenia, ktorý im zabezpečí trvale vysokú kvalitu výrobkov a služieb a neustále zlepšovanie.

Takouto možnosťou je najmä systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001. Zavedený a certifikovaný systém manažérstva kvality je pre spoločnosť účinným a efektívnym nástrojom na správnu identifikáciu požiadaviek a očakávaní zákazníkov, ako aj na sledovanie a zvyšovanie miery ich spokojnosti, preukazuje záväzok spoločnosti k trvalému zlepšovaniu kvality poskytovaných produktov a služieb. Možno povedať, že certifikovaný systém riadenia kvality podľa normy ISO 9001 je dnes najžiadanejší a najrozšírenejší spôsob zabezpečovania a preukazovania riadenia kvality výroby a poskytovania služieb.⁴⁶

⁴⁶ *Elba Cert.* [online]. 2011 [cit.2011-05-22]. Dostupné z: <<http://www.elbacert.sk/iso-9001>>.

4.1.1 Prínosy zavedenia certifikácie kvality služieb hotela

- zlepšenie celkového riadenia spoločnosti,
- dosiahnutie a udržanie požadovanej úrovne kvality tovaru a služieb
- zvýšenie zisku, zníženie nákladov na (ne)kvalitu
- značná minimalizácia režijných nákladov
- zvýšenie produktivity práce, stanovením konkrétnych zodpovedností a právomocí pre každého zamestnanca
- dôkaz serióznosti spoločnosti
- zvýšenie reputácie a zlepšenie imidžu spoločnosti, možnosť rastu podielu na trhu
- vybudovanie firemnej kultúry
- zvýšenie dôvery a spokojnosti zákazníka, zníženie počtu sťažností a reklamácií
- zvýšená akceptácia bánk pri poskytovaní úverov, uľahčenie presadenia sa spoločnosti na trhoch EÚ
- zlepšovanie záruk bezpečnosti a ochrany zdravia
- zvýšenie konkurencieschopnosti spoločnosti hlavne vo výberových konaniach a pri získavaní verejných zákaziek, kde je certifikácia jednou zo základných podmienok účasti
- zvýšenie dôveryhodnosti pre ministerstvá a úrady ⁴⁷

4.1.2 Riziká uplatnenia certifikácie

Medzi hlavné riziká úspešného zvládnutia certifikácie v podmienkach hotela Arcadia patria hlavne: - nesprávne uplatnenie manažmentu o čase uplatnenia certifikácie predovšetkým prenáhlené a zbrklé uplatnenie certifikácie v čase keď nie je firma na ňu ešte pripravená. Nevhodná dimenzia certifikácie t.j. uplatnenie certifikácie v nadmernom rozsahu nezodpovedajúcom možnostiam a danostiam hotela.

- výber nevhodnej firmy, oprávnenej pre udelenie certifikátu v náväznosti na podmienky konkrétnej malej firmy
- podcenenie problematiky hlavne odbornej, personálnej, materiálnej, ale najmä finančnej stránky príprav na certifikáciu

⁴⁷ Bgservices. [online]. 2011 [cit.2011-05-22]. Dostupné z: <http://www.bgservices.eu/iso.php#Reálne%20prínosy%20certifikácie%20SMK>.

- výber nevhodného pracovníka hotela, zodpovedného za operatívnu a odborné komunikáciu s organizáciou udeľujúcou certifikáty, ako aj za koordináciu činností pracovníkov firmy a dosahovanie ich požadovanej odbornej úrovne pre úspešný priebeh certifikácie vo firme
- nedocenenie manažmentu malej firmy na rozsahu jeho účasti v procese certifikácie

Nedocenenie uvádzaných rizík, ktoré certifikáciu v hoteli a zvlášť v malom hoteli sprevádzajú, môže viesť k predĺženiu procesu certifikácie s následným rastom nákladov na certifikáciu alebo aj k neúspešnému výsledku certifikácie, ktorý sa okrem negatívnych ekonomických dôsledkov môže prejaviť aj zhoršením mena a postavenia malej firmy na trhu.⁴⁸

4.1.3 Príprava na certifikáciu systému manažérstva kvality, v zmysle požiadaviek normy EN ISO 9001:2008

Certifikáciu by si mala spoločnosť obstarat' cez kvalitnú certifikačnú organizáciu zaregistrovanú Slovenskou národnou akreditačnou službou. Certifikát je uznaním, ocenením, osvedčením zhody s medzinárodne platnou požiadavkou na kvalitu. Je prostriedkom na dosiahnutie konkurencieschopnosti spoločnosti. Štandardný postup certifikácie má 2 fázy: prípravnú a certifikačnú fázu.

4.1.4 Prípravná fáza cez spoločnosť Background s.r.o. , Poradensko – sprostredkovateľská spoločnosť

Postup pri zavádzaní SMK, jeho udržiavaní a zlepšovaní:

- úvodné rokovanie
- zisťovanie a analýza skutočného stavu SMK
- vypracovanie harmonogramu zavádzania a budovania SMK vo Vašej spoločnosti
- spracovanie návrhov dokumentácie SMK

⁴⁸ *Ibispartner*. [online]. 2011 [cit.2011-05-22]. Dostupné z:
< <http://www.ibispartner.sk/sk/kvalita/179-co-ma-vediet-manazer-o-certifikacii>>.

- poradensko-konzultačná činnosť pri zavádzaní vydanej dokumentácie SMK do praxe
- metodický dozor a pomoc pri vykonávaní prvých interných auditov SMK internými audítormi Vašej spoločnosti
- asistencia pri certifikačnom audite, kontrolných auditoch i reauditoch SMK
- pomoc pri odstraňovaní zistených nedostatkov
- udržiavanie a zlepšovanie SMK po certifikačnom audite
- príprava SMK na kontrolné audity a reaudity

Cena za prípravu v zmysle SMK požiadaviek EN ISO 9001:2008 s DPH:

- 2,508 EUR⁴⁹

4.1.5 Certifikačná fáza cez certifikačný orgán EURO CERT SK

Certifikačný orgán EURO CERT CZ, a. s. poskytuje služby v tejto oblasti ako tzv. tretia strana, ktorá nezávisle a nestranne posudzuje a certifikuje systémy manažérstva kvality, systémy manažérstva BOZP, systémy environmentálneho manažérstva, procesy v zväzovaní, bezpečnosti informácií a ďalšie podľa relevantných noriem a všetkých doplnkových dokumentov, ktoré sú požadované.

Vo svojich postupoch certifikačný orgán vychádza hlavne z nasledujúcich zásad:

- nestrannosť
- odborná spôsobilosť a zodpovednosť pracovníkov
- dôvernosť a bezpečnosť informácií

Certifikačný orgán EURO CERT SK, s.r.o. vykonáva posudzovanie podľa STN EN ISO 9001:2009

Certifikačný orgán preukázal spôsobilosť k vykonávaniu certifikácie systémov manažérstva kvality získaním Osvedčenia o akreditácii č. Q-026 od národného

⁴⁹ Bgservices. [online]. 2011 [cit.2011-05-22]. Dostupné z: < <http://www.bgservices.eu/cennik.php> >.

akreditačného orgánu - Slovenskej národnej akreditačnej služby, Karloveská 63, 840 00 Bratislava.

4.1.6 Cenová ponuka certifikácie manažérstva kvality

Cena certifikácie závisí od nasledovných činiteľov:

- oblasti certifikácie t.j. či pôjde o certifikáciu výrobkov, systému riadenia kvality alebo technológie
- renomé firmy, ktorá má oprávnenie certifikáciu udeľovať
- rozsahu certifikácie t.j. aká časť výrobného sortimentu je predmetom certifikácie
- východzej úrovne kvality produkovaných výrobkov, vzdelanostnej úrovne manažmentu firmy, kvalifikácie pracovníkov firmy, existencia stupňa riadenia kvality, ale aj od východzej úrovne technológie firmy a jej vybavenia kontrolnými, meracími, vyhodnocovacími zariadeniami, ale v neposlednom rade aj od úrovne riadenia, metód a stupňa softwarového a hardwarového vybavenia firmy.

Priebežná cena certifikácie manažérstva kvality pre hotel Arcadia je 1250 Eur s DPH.⁵⁰

4.1.7 Postupy pri certifikácii služieb

Certifikácia služieb má nasledovný plán:

- vyplnenie formulára predbežnej nezáväznej prihlášky na certifikáciu služieb a odoslanie do SÚTN,
- po obdržaní vyplneného formulára prebieha následné kontaktovanie spoločnosti a doplňovanie informácií,
- v prípade seriózneho záujmu o certifikáciu sa odosiela záväzná Žiadosť o certifikáciu a príslušné dokumenty (Zmluvné podmienky certifikácie, Certifikačná schéma),
- podpísaná Žiadosť o certifikáciu je neodlučiteľnou súčasťou kontraktu medzi SÚTN a žiadateľom, ktorý týmto berie na vedomie Certifikačnú schému a Zmluvné podmienky systému certifikácie – na dobu určitú podľa platnosti certifikátu,

⁵⁰ Euro Cert. [online]. 2011 [cit.2011-05-22]. Dostupné z: < <http://www.eurocert.sk/> >.

- počas platnosti certifikátu sa vykonáva opakovaný dohľad nad poskytovaním certifikovanej služby. To znamená, že po 1. certifikačnom audite sa robia pravidelné kontrolné audity.

Proces certifikácie služieb má z nášho pohľadu tieto základné fázy:

1. Prípravná fáza
2. Hodnotenie dokumentácie
3. Certifikačný audit
4. Udelenie certifikátu
5. Kontrolné audity / Dohľad

1. Prípravná fáza

Prípravná fáza predstavuje prípravu na audit. Certifikačný orgán určí skupinu audítorov, ktorí vykonajú audit. Skupinu audítorov zvyčajne tvorí vedúci audítor, ktorý je zamestnancom CO SÚTN a technický expert. Vedúci audítor zodpovedá za kvalitné vykonanie auditu.

2. Hodnotenie dokumentácie

Preskúmanie a hodnotenie dokumentácie sa vykonáva za účelom získania dostatočných informácií pre prípravu certifikačného auditu a overenia, že boli zavedené základné požiadavky pre riadnu funkčnosť systému manažovania služby.

Zákazník je povinný predložiť na posúdenie príručku kvality (ak má zavedený systém manažérstva kvality) a ostatné referenčné dokumenty.

3. Certifikačný audit

Certifikačný audit sa uskutočňuje priamo v sídle zákazníka. Proces vykonania auditu má tieto fázy:

- Príprava (program)
- Realizácia
- Ukončenie – zhodnotenie priebehu auditu
- Hodnotenie – výstupným dokumentom z certifikačného auditu je Správa z auditu

4. Udelenie certifikátu

Certifikát sa vydáva v 2 výtlačkoch formátu A4. V prípade záujmu o ďalšie výtlačky, resp. výtlačky v ďalšom cudzom jazyku, vedúci certifikačného orgánu zabezpečí preklad do požadovaného jazyka.

5. Kontrolné audit / Dohľad

Certifikovaná služba podlieha trvalému dohľadu. Po udelení certifikátu vykonáva certifikačný orgán CO SÚTN každý rok kontrolný audit.

Dohľad je zameraný na preskúmanie dokumentácie vykonávaných služieb a príslušného systému kvality, aspoň raz do roka.

Dohľadu podlieha tak isto aj plnenie všetkých požiadaviek na proces a poskytovanie služieb podľa danej technickej normy a príslušných predpisov. CO SÚTN preto robí aj svedecké posudzovanie skutočného vykonávania služby aspoň raz za 2 roky, resp. častejšie, ak to vyžaduje príslušná norma.

Vedúci audítor vypracuje do 14 dní od realizácie kontrolného auditu Správu z kontrolného auditu.⁵¹

4.2 Mystery shopping

Mystery Shopping je celosvetovo využívaná metóda výskumu trhu na zistenie kvality zákazníckych služieb prostredníctvom fiktívnych zákazníkov (mystery shopperov), ktorí sledujú úroveň prostredia a obchodné, komunikačné a vyjednávacie schopnosti personálu.

Vďaka Mystery Shoppingu môžeme zachytiť skutočné konanie pracovníkov a dianie na sledovanom mieste bez toho, aby personál vedel, že je kontrolovaný.

Mystery Shopping je investíciou do rozvoja spoločnosti, zvýšenia ziskovosti a vylepšenia image značky prostredníctvom zlepšenia zákazníckeho servisu. Spokojný zákazník je lojálny, vracia sa a svoj dojem odovzdáva ďalším potenciálnym zákazníkom.

Metóda Mystery Shoppingu je ukazovateľom kvality vlastného i konkurenčného predaja – umožňuje porovnávať slabé a silné stránky predajných miest aj v porovnaní s konkurenciou (odhaľuje best practices).

⁵¹ SUTN [online]. 2011 [cit.2011-05-22]. Dostupné z: <http://www.sutn.sk/default.aspx?page=fdaa75ce-833b-4100-919e-5de1814dff066&p=true/>>.

Mystery Shopping je vhodným nástrojom na školenie a rozvoj pracovníkov a ich motiváciu pri komunikácii so zákazníkmi (napr. zahrnutie do bonusového systému).

Cieľom mystery shoppingu je v prvom rade: zvýšiť tržby hotela, posilniť lojalitu zákazníkov a získať náskok pred konkurenciou.

Hotel Arcadia vzhľadom na členstvo v skupine The Leading Hotels in the World má predpísané, alebo musí absolvovať každoročne minimálne jednu návštevu mystery shoppera a na základe dosiahnutých výsledkov sa ďalej postupuje a určuje sa frekvencia návštev. V prípade veľmi zlých výsledkov je možné až ukončiť členstvo v tejto skupine. Prvoradým zámerom je zintenzívniť tržby prostredníctvom vylepšenia zákazníckej orientácie hotela. Primárnym cieľom je nájsť chyby a nedostatky hotela a sekundárnym zámerom je zvýšenie lojality zákazníkov.

Priebeh mystery shoppingu je spravidla vždy rovnaký, avšak s dostatočnými zmenami a originálnym prevedením, aby zamestnanec hotela nebol schopný mystery shoppera identifikovať pred jeho vlastným odhalením sa. Hodnotia sa všetky oblasti hotelierstva, hodnotiteľ preveruje všetky poskytované služby a jednotlivo ich hodnotí podľa podrobných kritérií, prostredníctvom ktorým na konci napíše spomínanú hodnotiacu správu. Frekvencia jednotlivých návštev by mala byť podľa odporúčania kvalifikovaných mystery spoločností minimálne dvakrát do roka a toto tvrdenie, nenahraditeľnosť výsledkov a postrehov získaných na základe týchto analýz potvrdzujú aj generálni manažéri mnohých slovenských hotelov, ako aj generálka riaditeľka hotela Arcadia Marta Teplá. Štandardná cena pre hotel je 530 EUR + DPH + náklady spojené s hodnotením (ubytovanie, stravovanie...). Na realizáciu služby som vybrala veľkého odborníka a to konkrétne firmu MysteryMan so sídlom v Bratislave, ktorá sa špecializuje práve na mystery shopping. Ich špeciálne školený hodnotitelia a spolupracovníci sú väčšinou VŠ vzdelaní ľudia, ktorí majú aj praktické skúsenosti s fungovaním HORECA biznisu nielen na Slovensku, ale aj mimo. Nakoľko jednorázové hodnotenie mystery shopping je síce veľmi veľkým prínosom pre hotel, odporúčala by som opakované utajené návštevy aspoň dvakrát do roka. Prvú návštevu by som odporúčala v čo najkratšom časovom horizonte a na základe prvej hodnotiacej práce, by bolo vhodné snažiť sa odstrániť čo najviac vytýkaných prehreškov a nedostatkov v poskytovaných službách. Druhú neplánovanú návštevu by som navrhovala ešte v tej istý rok, aby hotel zistil, či je schopný svoje nedostatky odstrániť

sám a po vzhliadnutí výsledkov, by sa mal management hotela rozhodnúť, či bude potrebovať, alebo mať záujem o školenie, ktoré by na základe výsledkov dávalo rady a tipy ako odstrániť nedostatky. V realizácii mystery shoppingu v hoteli nevidím žiadne väčšie komplikácie, ani možné prekážky, keďže ani cena nie je príliš vysoká vzhľadom na poskytované služby a hlavne efekt z poskytnutých služieb.

Mystery shoppingu sa snaží za každých okolností skvalitniť poskytované služby a prostredníctvom reportov sa vyvarovať prípadných chýb, ktoré boli týmto spôsobom odhalené. Hodnotiaca správa je akýmsi vodítkom pri kontrole efektívnej realizácie mystery shoppingu. Na základe hodnotiacej správy sa musí zorganizovať interné školenie, alebo školenie od spoločnosti MysteryMan. Veľmi dôležitým bodom v motivácii zamestnancov je pochvala tých, ktorí si plnia svoje pracovné povinnosti, definovať nedostatky, ktoré je možné odstrániť rýchlo a s nízkymi nákladmi a úlohou generálneho riaditeľa je rozdeliť zodpovednosť za ich odstránenie. Generálny riaditeľ by mal pomenovať väčšie problémy vyplývajúce z hodnotiacej správy, mal by zistiť, či zamestnanci vedia ako tieto problémy odstrániť, alebo zabezpečiť ich správne fungovanie a finálnu sumarizáciu predložiť majiteľom hotela. Spolu s managementom hotela, by sa mali v čo najkratšom čase vypracovať návrhy riešení a schválenie vykonania dobrých návrhov a kontrola úspešne realizovaných návrhov na základe ďalšej realizácie mystery shoppingu a jeho následného objektívneho zhodnotenia formou hodnotiacej správy.

Prínosom mystery shoppingu je predovšetkým nezaujatý, objektívny pohľad na kvalitu služieb a personálu z pohľadu zákazníka. Dokáže upozorniť aj na nedostatky, ktoré si niekedy firma samotná ani nevšimne, resp. neuvedomuje.

Hodnotiaca správa môže rovnako poslúžiť ako podkladový materiál na kontrolu zamestnancov s cieľom zvýšiť kvalitu poskytovaných služieb a teda aj odstránenie slabín spôsobených nekvalitným servisom.⁵²

Management hotela, by mal dbať, aby sa hodnotiaca správa nestala len sumarizáciou chýb, ktorých odstránenie upadne do zabudnutia a teda celý mystery shopping sa stane neefektívnym.

⁵² *Profesionálny mystery shopping pre hotely a reštaurácie.* [online]. 2011. [cit.2011-05-17]. Dostupné z: < <http://www.mysteryman.sk/faq> >.

4.3 Jazykové kurzy

V hotelierstve je jednou z najdôležitejších vecí, ktoré sú potrebné pre výkon tohto povolania, jazykové znalosti. Vzhľadom na túto skutočnosť je nesmierne dôležité, aby sa všetci zamestnanci hotela vzdelávali v tejto oblasti. V Bratislave sa nachádza množstvo jazykových škôl, s ktorými je možné sa dohodnúť na skupinových stretnutiach aj priamo v hoteli, na aktívne stretnutia a profesionálne vzdelávanie zamestnancov v tejto oblasti.

Hlavne v oblasti hotelových služieb, kde sa dennodenne zamestnanci dostávajú do kontaktu so zahraničnými klientmi, je veľmi dôležité, aby sa vedeli s hosťami porozprávať. Nakoľko hotel sa snaží pristupovať k hosťom individuálne a vytvárať pre nich určitý „wau“ moment, ktorý ich donúti vrátiť sa do hotela opäť, je určite neoceniteľnou pomocou, pokiaľ zamestnanci pristupujú k hosťom ako k svojim priateľom na profesionálnej úrovni a krátky nevťeravý rozhovor pocit rodinnej atmosféry hotela určite len umocní.

Pomocou prieskumu bratislavského trhu s jazykovými školami, som vybrala ako najlepšiu alternatívu vyučovanie callenovou metódou. Callenov systém výučby je zameraný na praktickú stránku jazyka – rozprávanie a porozumenie, teda to, čo zamestnanci hotela najviac potrebujú. Výučba podľa jazykovej školy by mala trvať 50 minút a pre efektívnosť tohto procesu, by sa mala zopakovať minimálne dvakrát do týždňa. Cena kurzu je 54 EUR/ hodinu pre 1 skupinu, ktorá činí cca 20 študentoch, nie viac. Jazykový kurz by mal byť realizovaný prostredníctvom EMPIRE live english school v Bratislave, ktorých lektori budú fungovať na externom pracovisku v priestoroch hotela. Na prvej hodine bude prostredníctvom testu navrhnutý program, jeho zameranie a intenzita. Na konci kurzu budú zamestnanci preskúšaní formou záverečného testu, ktorého úspešné ukončenie bude podmienené 60% úspešnosťou a v prípade nevyhoveniú testu si bude zamestnanec povinný zaplatiť 60% z nákladov na absolvovanie kurzu, v opačnom prípade kurz celý uhradí hotel. Určenie zamestnancov, ktorí budú vybraní na absolvovanie kurzu, budú mať na starosti manažéri jednotlivých oddelení, rovnako ako aj kontrolu návštevnosti tohto kurzu. Záujem zo strany zamestnancov môže naraziť na neúspech len v prípade strachu z finančného postihu, v prípade neúspešného zloženia záverečnej skúšky, ale myslím si, že takýto kurz môže byť len výzvou pre každého zamestnanca, nielen čo sa týka jeho ďalšieho

profesionálneho postupu, ale aj v rámci svojho súkromného všeobecného vzdelania je určite znalosť svetového jazyka veľkým pozitívom.

4.4 Zhodnotenie návrhov na zvýšenie spokojnosti zákazníkov

Tabuľka č.20 – výdavky jednotlivých návrhov na zvýšenie spokojnosti hostí

Výdavky jednotlivých návrhov	
Certifikácia	1500 EUR
Mystery shopping	530 EUR
Jazykové kurzy	48 EUR/ týždeň

Zdroj: spracované autorkou

Vo vyššie uvedenej tabuľke je znázornený prehľad výdavkov, ktorý by museli byť vynaložené pri realizácii návrhov, pokiaľ by sa hotel rozhodol o realizácii jedného z nich. Každý z vybraných návrhov prináša pre hotel pozitíva, ich zavedenie by malo viesť k zvýšeniu kvality poskytovaných služieb a teda v náväznosti posilnenie slabých stránok hotela a zvýšenie počtu zákazníkov/ hostí.

Certifikácia, ako som už spomínala, vkladá do procesov poriadok a teda aj kvalitu. Jednou z množstva výhod, ktorú by prinášalo zavedenie certifikácie do procesov hotela Arcadia, by bolo zvýšenie kvality poskytovaných služieb, sprehľadnenie a zosystematizovanie poskytovaných služieb, ktorých kvalita by sa odrazila na spokojnosti zákazníkov a teda aj na ich návratnosti do hotela. Spokojný zákazník, je vracajúci sa zákazník a ako už bolo spomenuté, je oveľa ľahšie udržať si stáleho zákazníka, ako získať jedného nového. Skvalitnením poskytovaných služieb, servisu a procesov hotel môže docieľiť zvýšenú spokojnosť zákazníkov a teda aj ich jednoduchšiu návratnosť do hotela.

Podľa môjho názoru je najefektívnejším z návrhov mystery shopping, ktorý je profesionálnejšou cestou k zisteniu nedostatkov a aj cenovo je výhodnejší ako certifikácia, ktorá predpokladám, práve kvôli vysokej cene by nebola akceptovateľná. Na rozdiel napr. od Českej republiky, kde väčšina hotelom má certifikáciu kvality, na Slovensku je len pár hotelov, ktorý certifikáciu majú, a tým aj veľkú konkurenčnú výhodu oproti ostatným hotelom. Spokojnosť zákazníkov určite ovplyvňuje kvalita, preto považujem nástroje, ktoré kvalitu skvalitňujú za veľmi dôležité. Ako som u viackrát spomínala spokojný zákazník, je vracajúci sa zákazník a preto aj náklady vynaložené do mystery shoppingu (ak pokladáme tento spôsob zvyšovania kvality za

efektívnejší) sú reálne návratné do niekoľkých mesiacov, nakoľko predkladám, že zvýšenie tržieb prostredníctvom zvýšenej kvality môže tvoriť až 20% celkových tržieb, podľa reálnych skúseností s vracajúcimi sa hosťami (či už sa jedná o spokojnosť s ubytovacími, alebo reštauračnými službami).

Jazykové kurzy by mali byť určite návrhom, ktorého realizácia sa stane skutočnosťou. Nepredpokladám, že jazykové kurzy budú viesť nejakým významným spôsobom k zvýšeniu tržieb, ale určite budú výrazným spôsobom ovplyvňovať úroveň spokojnosti hostí prichádzajúcich do hotela a teda väčšie percento vracajúcich sa hostí. Odhadujem cca 10% klientov.

Záver

Hotel Arcadia Bratislava ako prvý päťhviezdičkový hotel v Bratislave je svojou lokalitou a službami unikátny vo svojom regióne, avšak konkurencia núti hotelový management na neustále zlepšovať poskytované služby a zvyšovať ubytovací štandard. Vyhláska Ministerstva hospodárstva zaraďuje hotel do kategórie boutique hotelov. Umiestnenie v budove z 13.teho storočia vytvára výnimočnú atmosféru a fakt, že sa nachádza priamo v historickom centre hlavného mesta mu dodáva veľkú výhodu oproti ostatným päťhviezdičkovým hotelom v Bratislave. Hotel Arcadia je členom celosvetovo známej siete The Leading's hotel of the World, čo zaručuje nadštandardné služby.

Vzhľadom na kategóriu je hotel určený predovšetkým pre biznismenov a vyššiu kategóriu návštevníkov. V porovnaní s konkurenciou je pomer ceny a kvality veľmi výhodný. Hotel je vyhľadávaný pre svoju rodinnú atmosféru a anonymitu, ktorú v hoteli hostia nachádzajú.

Cieľom diplomovej práce bolo zlepšenie úrovne a používania nástrojov marketingovej stratégie v náväznosti na zvýšenie konkurencieschopnosti hotela Arcadia a následnému zvýšeniu predaja a získania nových a hlavne stálych klientov. Na základe zmeny využívania nástrojov marketingového mixu, alebo zavedenia využívania týchto nástrojov je cieľom práce zvýšenie konkurencieschopnosti.

Za účelom efektívneho spracovania návrhov na zmenu marketingového mixu bol vytvorený dotazník, ktorý bol rozdistribuovaný medzi hotelových hostí a na základe odpovedí som spracovala získané údaje do tabuliek a grafov. Spolu s analýzou konkurencie a analýzou úspešnosti hotela bola vypracovaná finálna SWOT analýza, ktorá bola predlohou na vytvorenie návrhov na zvýšenie konkurencieschopnosti a spokojnosti zákazníkov.

Zamerala som sa na prvky komunikačného mixu a efektívne jeho efektívne využívanie, čoho cieľom je zvýšenie povedomia o hoteli v špecifickom prostredí jeho potenciálnej klientely. Na zvýšenie spokojnosti hostí som navrhla niekoľko spôsobov, ktorými je tohto cieľa možné dosiahnuť, konkrétne sa jedná o certifikáciu podľa ISO 9001: 2008, ktoré zavedie poriadok a prehľad v poskytovaných službách, zosystematizuje procesy. Ďalšou nástrojom bolo aktívne využívanie mystery shoppingu, ktorý považujem za najefektívnejších z navrhovaných riešení, nakoľko sa jedná o najobjektívnejšie hodnotenie služieb kvalifikovaným odborníkom z prostredia mimo

hotela. V rámci posilnenia personálnych zručností zamestnancov som navrhla absolvovanie jazykových kurzov, ktoré vyústi do kvalitnejšej a efektívnejšej komunikácie so zákazníkom. V prípade aplikácie navrhnutých riešení som presvedčená o dosiahnutí stanoveného cieľa. Návrhy predstavujú zvýšené náklady, ktoré sú však v strednodobom horizonte návratné prostredníctvom zvýšeného tržieb z novooslovených zákazníkov a prispeje to k zvýšeniu počtu stálych hostí opakovane využívajúcich služby hotela.

Použitá literatúra a zdroje

- 1) ARIELY, D. Jak drahé je zdarma? 1.vyd. Praha: Práh, 2009. s 132. ISBN 978-80-7252-239-2.
- 2) BERÁNEK, J. – KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*. 3. vyd. Praha: Mag Consulting, 2003. 220 s. ISBN 80-86724-00-X.
- 3) *Bgservices*. [online]. 2011 [cit.2011-05-22]. Dostupné z: <<http://www.bgservices.eu/iso.php#Reálne%20prínosy%20certifikácie%20SMK>>.
- 4) BOROVSÝ, J. – SMOLKOVÁ E. – NIŇAJOVÁ I. *Cestovný ruch: Trendy a perspektívy*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2008. 280 s. ISBN: 978-80-8078-215-3.
- 4) CICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radioservis, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- 5) Directorate-General of Enterprises: Structure, performance and Competitions of European Tourism and its Enterprises. European Commission 2003.
- 6) *Elba Cert*. [online]. 2011 [cit.2011-05-22]. Dostupné z: <<http://www.elbacert.sk/iso-9001>>.
- 7) *Euro Cert*. [online]. 2011 [cit.2011-05-22]. Dostupné z: < <http://www.eurocert.sk/>>.
- 8) *Euroekonom*. [online]. 2011. [cit.2011-02-22]. Dostupné z: <<http://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/analyza-konkurencie/>>.
- 9) FERNER, F. *Marketing cestovného ruchu v praxi*. 1. vyd. Bratislava, Slovenské pedagogické vydavateľstvo, 1993. s. 154. ISBN 80-08-01978-6.
- 10) FREY, P. *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2. rozšir. vyd. Praha: Management Press, 2008. 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7.
- 11) *Hotel Albrecht*. [online]. 2011. [cit.2011-04-30]. Dostupné z: <<http://www.hotelalbrecht.com/?id=1&lang=sk>>.
- 12) *Hotel Arcadia*. Dostupné z: <interné materiály hotela Arcadia>.
- 13) *Hotel Arcadia*. [online] 2011 [cit.2011-24-04] Dostupné z: <www.arcadia-hotel.sk>.
- 14) *Hotel Kempinski*. [online]. 2011 [cit.2011-04-30]. Dostupné z:

- <<http://www.kempinski.com/sk/bratislava/Stranky/Welcome.aspx>>.
- 15) *Hotel Sheraton*. [online]. [cit.2011-04-30]. Dostupné z:
<http://www.sheratonbratislava.sk/?PS=EAME_aa_Starwood_AHC-3330_Google%20SK_Sheraton%20Bratislava_06/09/10>.
 - 16) *Hotel Tulip House*. [online]. 2011. [cit.2011-04-30]. Dostupné z:
<<http://www.tuliphouse.sk/sk/index.html>>.
 - 17) *Ibispartner* [online]. 2011 [cit.2011-05-22]. Dostupné z:
< <http://www.ibispartner.sk/sk/kvalita/179-co-ma-vediet-manazer-o-certifikacii>>.
 - 18) JANEČKOVÁ, L. - VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služieb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 114 s. ISBN: 80-7169-995-0.
 - 19) JEDLIČKA, M. *Marketingová stratégia podniku*. Trnava: MAGNA, 1998. s.312. ISBN 80-85722-06-2.
 - 20) JONES, P. - PIZAM, A.: *The International Hospitality Industry*. London: Pitman Publishing, 1993.
 - 21) KOTLER, P. *Marketing management – analýza, plánovanie, využitie, kontrola*. 9. vyd. Praha: Grada Publishing. 1998, ISBN 80-7169-600-5 30.
 - 22) KOTLER, P. - KELLER, K.L. *Marketing management*. 12 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s 188. ISBN 978-80-247-1359-5.
 - 23) KOTLER P. - TRIAS, F. *Inovativní marketing : Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. - 199 s. - ISBN 80-247-0921-X.
 - 24) MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. s 153. ISBN 80-247-1277-6.
 - 25) PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: The Free Press, 1998. s 358. ISBN 0-684-84146-0.
 - 26) PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. s 256. ISBN 80-85605-11-2.
 - 27) *Profesionálny mystery shopping pre hotely a reštaurácie*. [online]. 2011. [cit.2011-05-17]. Dostupné z: < <http://www.mysteryman.sk/faq>>.

- 28) RAIS, K. - DOSKOČIL, R. *Risk management*. Akademické nakladatelství CERM, Brno, 2007. ISBN 987-80-214-3510-0.
- 29) Rozhodnutie Európskej komisie z 9. decembra 1998 o postupoch pri zavádzaní Smernice Rady 95/57/ES o zbere štatistických informácií v oblasti cestovného ruchu do praxe (uvedené pod číslom dokumentu C (1998) 3950) (1999/34/ES).
- 30) SLÁVIK, Š. *Anatómia konkurenčnej výhody*. 1. vyd. Bratislava: vyd. EKONÓM, 2002. 104 s. ISBN 80-225-1587-6.
- 31) SLÁVIK, Š. *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava: SPRINT, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
- 32) SMEJKAL, V. - RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006. s 56. ISBN: 80-247-1667-4.
- 33) *SUTN* [online]. 2011 [cit.2011-05-22]. Dostupné z:
<<http://www.sutn.sk/default.aspx?page=fdaa75ce-833b-4100-919e-5de1814df066&p=true/>>.
- 34) Vyhláška Ministerstva hospodárstva SR č. 277/2008 Z.z.
- 35) *WIKIPEDIA* [online]. 2011 [cit.2011-02-22]. Dostupné z:
< http://sk.wikipedia.org/wiki/Marketingov%C3%BD_mix >.
- 36) *WIKIPEDIA* [online]. 2011 [cit.2011-02-22]. Dostupné z:
<<http://sk.wikipedia.org/wiki/SWOT> <http://sk.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.

Zoznam použitých skratiek a symbolov

CR – cestovný ruch

CK – cestovná kancelária

F & B – food & beverage oddelenie

LEO – Leading Excellence in Operations

TA – travel agent

SMK – systém riadenia kvality

SÚTN – Slovenský úrad technickej normalizácie

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Guest questionnaire

Príloha č. 2: Zoznam fakultatívnych znakov a ich hodnota

Príloha č. 3: Jedálny a nápojový lístok

Príloha č. 4: Obrazová dokumentácia

Prílohy

Príloha č.1 – Guest questionnaire

Príloha č. 2 - Zoznam fakultatívnych znakov a ich hodnota

1. Zariadenia pre športové aktivity

aquapark	30 bodov
lyžiarsky vlek	30 bodov
golfové ihrisko (18 jamiek)	30 bodov
golfové ihrisko (menej ako 18 jamiek)	20 bodov
jazdecká hala s koňom	20 bodov
rybník alebo iná vodná plocha na vodné športy	15 bodov
golfový trenažér	10 bodov
tenisová hala	10 bodov
kolkáreň	5 bodov
bowling	5 bodov
klzisko	5 bodov
jazdecká lúka	5 bodov
tenisový kurt	5 bodov
squash	5 bodov
minigolf	5 bodov
petanque	5 bodov
stolný tenis	5 bodov
požičovňa športových potrieb	5 bodov
servis športových potrieb	5 bodov
úschovňa športových potrieb	5 bodov
učiteľ športu	5 bodov
každé ďalšie športovisko	5 bodov

2. Zariadenia pre spoločensko-zábavné služby

kasíno	20 bodov
nočný klub, disko	10 bodov
biliard	10 bodov
knižnica	5 bodov
živá hudba v odbytovom stredisku	5 bodov

miestnosť na čítanie a písanie	3 body
spoločná TV miestnosť	3 body
letná terasa s obsluhou	3 body
reprodukovaná hudba v odbytovom stredisku	3 body
bezplatná ponuka novín a časopisov	3 body
každá ďalšia spoločensko-zábavná služba	3 body

3. Vybavenosť izieb

pripojenie na internet	10 bodov
klimatizácia na izbe (okrem hotela triedy *****)	10 bodov
satelitný (káblový) príjem TV na izbách	5 bodov
minibar (okrem hotelov triedy ***** a *****)	5 bodov
DVD prehrávač na izbe	5 bodov
pristaviteľné detské postelky	5 bodov
nefajčiarske izby	5 bodov
fax na izbe	4 body
televízor a príjem rozhlasových staníc na izbe	4 body
PAY TV/videotéka na izbe	4 body
deka na izbe	3 body

4. Služby pre deti

detské ihrisko	10 bodov
opatera detí	5 bodov
herňa pre deti	5 bodov
detské menu	5 bodov
pult na prebaľovanie detí	3 body
každá ďalšia služba pre deti	3 body

5. Všeobecný opis budovy a jej zariadenia

bezbariérové izby (nad rámec vyhlášky č. 532/2002 Z. z.)	10 bodov
bezbariérový prístup (nad rámec vyhlášky č. 532/2002 Z. z.)	10 bodov
klimatizácia v rokovacích miestnostiach	5 bodov

klimatizácia v ostatných miestnostiach	5 bodov
parkovacie miesta pre telesne postihnutých	5 bodov
parkovisko strážené 24 hodín	5 bodov
garáže	5 bodov
výťah (nad rámec vyhlášky č. 532/2002 Z. z.)	5 bodov
uzamykateľné parkovisko	4 body
parkovisko nestrážené	3 body
spoločná šatňa s dozorom	3 body
stroj na čistenie topánok	3 body

6. Dodatočné služby

vybavenie kempingových jednotiek prípojkou vody	20 bodov
vybavenie kempingových jednotiek a parciel prípojkou TV	
signálu alebo internetu alebo plynu	20 bodov
zmenáreň	10 bodov
kemping strážený 24 hodín	10 bodov
servisný box pre obytné automobily s výnimkou kempingu****	10 bodov
animátor	5 bodov
hotelový minibus	5 bodov
predaj vstupeniek, zabezpečenie leteniek a cestovných lístkov	5 bodov
bezpečnostná služba v objekte	5 bodov
úschovňa batožiny	5 bodov
samoobslužná práčovňa alebo samoobslužná sušiareň	5 bodov
kozmetické služby na objednávku	3 body
kadernícke služby na objednávku	3 body
manikúra na objednávku	3 body
pedikúra na objednávku	3 body
sprostredkovanie služieb požičovne automobilov	3 body
nákupné možnosti v objekte	3 body
možnosť platenia kreditnými kartami	3 body
práčovňa/čistiareň	3 body
bezplatné požičiavanie žehličky a žehliacej dosky	3 body

predaj základných hygienických potrieb a spomienkových predmetov	3 body
predaj základných potravín	3 body
cestovná kancelária v objekte	3 body
bezplatné požičiavanie sušiča vlasov	
(okrem hotelov triedy *****; ***** a wellness hotelov triedy ***)	3 body
požičiavanie redukcií elektrických prípojok	3 body
trezor s výnimkou tých ubytovacích zariadení, kde je to povinné	3 body

7. Wellness služby

krytý bazén	30 bodov
kúpalisko s vyhrievanou vodou alebo termálne kúpalisko	25 bodov
whirpool	15 bodov
parný kúpeľ	10 bodov
sauna	10 bodov
vodoliečba	10 bodov
lekár v objekte	10 bodov
ponuka liečebnej starostlivosti	10 bodov
ponuka diétnej kuchyne alebo inej kuchyne zameranej na zdravú výživu	5 bodov
solárium	5 bodov
masáž	5 bodov
relaxačná technika, resp. relaxačná terapia	5 bodov
posilňovňa s minimálne štyrmi prístrojmi	5 bodov
športový terapeut	5 bodov
pohybová gymnastika	5 bodov
kozmetika v objekte	5 bodov
kaderníctvo v objekte	5 bodov
manikúra v objekte	5 bodov
pedikúra v objekte	5 bodov
ponuka tradičných jedál charakteristických pre daný región	3 body
priestory na ochladenie	3 body
priestory na odpočinok	3 body
každá ďalšia wellness služba	3 body

8. Kongresové služby

miestnosti na konferencie a semináre s rozlohou

- nad 500 m2	20 bodov
- od 251 m2 do 500 m2	15 bodov
- od 101 m2 do 250 m2	10 bodov
- do 100 m2	5 bodov
datapojektor	5 bodov
počítačová miestnosť, PC k dispozícii	5 bodov
tlmočnicke zariadenie, slúchadlá	5 bodov
videokamera	5 bodov
služba On-line, napr. internet	5 bodov
pracovné miestnosti pre menšie skupiny	5 bodov
rečnícky pult s mikrofónom	3 body
mikrofóny v pléne pre diskusiu	3 body
premietacie plátno	3 body
pripínacia tabuľa	3 body
magnetická alebo písacia tabuľa	3 body
flipchart	3 body
dia projektor	3 body
premietačka	3 body
monitor	3 body
veľkoplošný televízor	3 body
DVD prehrávač	3 body
nahrávacie možnosti	3 body
kopírovací prístroj	3 body
spätný projektor	3 body
každá ďalšia kongresová služba	3 body

Príloha č.3 – Jedálny a nápojový lístok



R E S T A U R A N T

PREDJEDLÁ

<i>Paradajkové placky s opekaným oštiepkom a pažítkovým dípom (90g)</i>	4.90€
<i>Krémové hríbičky so žemlovou knedľou (120g)</i>	5.90€
<i>Marinované kačacie prsia s ďumbierom a medom (80g)</i>	5.30€
<i>Grilovaná kačacia pečeň s červenou fazuľou, podávaná so zeleninovo-syrovými pirohmi z pohánkovej bio múky (60g)</i>	6.80€
<i>Tatarský biftek z čerstvej slovenskej sviečkovice so slnečnicovými hrančkami</i>	13.90€
<i>Divínová paštéta s malínovou omáčkou a lesným ovocím (80g)</i>	5.20€

POLIEVKY

<i>Krém z čerstvých hríbov (0.2l)</i>	3.90€
<i>Zemiakový krém s údeným pstruhom (0.2L)</i>	3.90€
<i>Hydínové consommé s pirohmi plnenými foie gras (0.2l)</i>	3.90€

ŠALÁTY

<i>Miešaný listový šalát so sušenými rajčinami, parmezánom, vlašskými orechami, slaninkovým chipsom a citrónovým dresingom (170g)</i>	5.40€
<i>Svieži zeleninový šalát s opekanými zemiakmi a Roquefortom (170g)</i>	6.90€

HLAVNÉ JEDLÁ

<i>Grilovaný zubáč s omáčkou z červenej papriky a chrenu s plnenými špenátovými rolkami (150g)</i>	16.60€
<i>Variácie z riečnych rýb podávané so zemiakovými guľičkami s petržlenom (160g)</i>	14.90€
<i>Pstruh lososový s grilovanými šampiňónmi, zemiakovo-bryndzovou kašou a veľouté z petržlenovej vňate (160g)</i>	17.90€
<i>Kuracie prsia s grilovanými cherry paradajkami, plackou z cukety (180g)</i>	11.20€
<i>Grilovaný bažant s plneným zemiakovým závinom a praženou cibuľou a vínovou omáčkou (160g)</i>	12.90€
<i>Kačacia roláda s gaštanovým pyré, karamelizovanou karotkou a pomarančovou omáčkou (160g)</i>	15.90€
<i>Hovädzí steak so šalotkou, šampiňónmi, portskou omáčkou, pyré z cíceru (200g)</i>	26.30€
<i>Bravčová panenka s ružičkovým kelom na slaninke, zemiaková placka a tymiánová omáčka (170g)</i>	16.20€
<i>Pomaly pečené teľacie karé, ragú z kuriatok a zeleniny, omáčka z lieskových orechov, zemiakové pyré (180g)</i>	17.90€
<i>Jahňací chrbát so zeleninou pečenou v lístkovom ceste</i>	

a tymiánovou omáčkou (160g)

22.20€

SYRY A DEZERTY

Výber francúzskych syrov podľa ponuky (80g)

/St. Mauer fermier blanc AOC, Camembert de normandie Marie Harel AOC,
Chaource armancon AOC, Petit livarot AOC a Roquefort AOC/

12.90€

Zlatý koláč Arcadia (80g)

6.80€

Čokoládovo -vanilkový desert s malinovou mrazenou espumou (80g)

5.30€

Hruškové carpaccio s vanilkovou penou a pomarančovým želé (80g)

5.30€

Degustation Menu

Divinová paštéta s malinovou omáčkou a lesným ovocím

Venison pate with raspberry sauce and forest berries

Wildbretpastete mit Himbeersauce und Waldbeeren

Krémové hríbičky so zemiňovou knedľou

Creamy mushrooms with bread dumplings

Cremige Pilze mit Semmelknödel

Grilovaný zubáč s omáčkou z červenej papriky a chrenu s plnenými
špenátovými rolkami.

Grilled pikeperch with red bell pepper and horseradish sauce with filled spinach
rolls

Gegrillter Zander mit rotem Paprika und Meerrettichsauce mit gefüllten
Spinatröllchen

Bravčová panenka s ružičkovým kelom na slaninke, zemiaková placka a
tymiánová omáčka

Pork tenderloin with stewed Brussels sprouts, potatoes puffer and thyme sauce

Schweinefilet mit gedünstetem Rosenkohl mit Speck, Kartoffelpuffer und
Thymiansauce

Zlatý koláč Arcadia

Arcadia golden cake

Goldenes Arcadia Törtchen

Výber francúzskych syrov podľa ponuky

Assorted French cheese

Auswahl an französischem Käse aus dem aktuellen Angebot

52.90,- €

Detské menu
Children menu
Kindermenu

Zeleninové tyčinky s pažitkovým dípom

Vegetable sticks with chive dip

Gemüsesticks mit Schnittlauch Dip

3.30€

Toast zapekaný so šunkou zeleninou a syrom ementál a šalátom

Toast with ham, vegetables, Swiss cheese and salad

Toast mit Schinken überbacken und Emmentaler Käse serviert mit Gemüsesalat

4.00€

Cestoviny penne so šunkovou omáčkou

Penne with ham sauce

Pasta mit Schinken-Sauce

7.60€

Do zлата vyprážané filé z ryby so zemiakovou kašou a čerstvou zeleninou

Fried cod with mashed potatoes and fresh vegetables

Gebratener Dorsch mit Kartoffelpüree und Gemüse

9.20€

Chrumkavé kuracie nugety s hranolkami a omáčkou podľa výberu

Crispy chicken nuggets with French fries and sauce of your choice

Nuggets mit Pommes Frites und Sauce Ihrer Wahl

5.50€

Palacinka s jahodovou plnkou, čerstvými jahodami, šľahačkou a čokoládou

Pancakes with strawberry filling, fresh strawberries, whipped cream and chocolate

Palatschinken mit Erdbeeren gefüllt, frische Erdbeeren, Schlagsahne und Schokolade

4.90€

Kokteíl z ovocia podľa vlastného výberu

Fruit cup of your choice

Obstcocktail Ihrer Wahl

4.20€

Nízko kalorické menu

Low-calorie menu

Low-calorie-Menü

Cukína s čerstvými bylinkami podávaná s opečeným celozrnným pečivom

Zucchini with fresh herbs served with toasted whole wheat bread

Zucchini mit frischen Kräutern serviert mit geröstetem Vollkornbrot

3.40€

Pošírovaný ostriež so zeleným hráškom a emulziou z čiernych olív

Poached perch with green peas and emulsion from black olives

Pochierter Barsch mit grünen Erbsen und Emulsion aus der schwarzen Oliven

14.00€

Bezvajecné cestoviny s paradajkovou omáčkou dochutené s bazalkou a podávané s pečeným kuracím na olivovom oleji

Pasta without eggs with tomato sauce sprinkled with basil and served with roasted chicken prepared on olive oil

Pasta ohne Eier mit Tomatensauce und Basilikum bestreut serviert mit gebratenem Huhn auf Olivenöl zubereitet

10.90€

Jahody s bio jogurtom a citrónovou penou

Strawberries with organic yogurt and lemon mousse

Erdbeeren mit Bio-Joghurt und Zitronen-Mousse

6.90€

Špeciality z mediteriánskej kuchyne
Mediterranean cuisine specialties
Mediterrane Küche Spezialitäten

Milánske rizoto podávané s krevetami v tempure a špargľou

Milanese risotto served with tempura shrimp and asparagus

Risotto Milanese mit Garnelen nach Tempura - Art und Spargel

16.30€

Tagliatelle podávané s rajčinovou omáčkou, zeleninou a kuracím suprême

Tagliatelle served with tomato sauce, vegetables, and chicken supreme

Tagliatelle mit Tomatensauce, Gemüse und Hühnchen supreme

15.10€

Bon appétit...
Executive Head Chef
Peter Šmígovský

Príloha č.4 - Obrazová dokumentácia



12 DELUXE IZIEB: 19 – 25m²



9 EXECUTIVE IZIEB: 25-40 m2 s možnosťou oddelených postelí



4 JUNIOR SUITES: 36 – 50 m2 (opticky oddelený malý apartmán)



7 MAISONETTE SUITES: 36-62 m2 (dvojpodlažný apartmán s nádherným výhľadom na bratislavský hrad alebo Františkánsky kostol)



2 MAISONETTE DELUXE SUITES s vlastným kozubom: 53 – 62 m2