



Hotelnictví a turismus 3. tisíciletí I

INTEGROVANÉ ŘETĚZCE A FRANŠÍZINGOVÉ SYSTÉMY

**Určeno pro další vzdělávání pedagogických pracovníků
středních odborných škol gastronomických oborů**



Střední škola hotelnictví a gastronomie,
Frenštát pod Radhoštěm, příspěvková organizace
Mariánská 252, 744 01 Frenštát pod Radhoštěm



SSCH Hotelnictví a Gastronomie

Autor:

Ing. Dáša Mičkalová

Frenštát pod Radhoštěm

Rok vytvoření vzdělávacího programu
2012

Úvod

Tato studijní opora byla vypracována školním týmem metodiků odborného vzdělávání organizace Střední škola hotelnictví a gastronomie, Frenštát pod Radhoštěm, příspěvková organizace v rámci projektu Moravskoslezského kraje „TIME, (tréninkové, inovační, metodické a edukační týmy škol poskytujících střední odborné vzdělání)“. Škola je jednou ze čtyř partnerských škol kraje, které se zapojily do realizace plánovaných aktivit projektu zaměřených na podporu odborného vzdělávání prostřednictvím dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Z řad pedagogických pracovníků školy byl vytvořen realizační tým, který spolupracuje s významnými odborníky z praxe a zástupci zaměstnavatelů s cílem zajistit ve vzdělávacích programech co nejtěsnější vazby na potřeby praxe i vývojových tendencí v oboru gastronomie. Tento tým zajišťuje celý proces přípravy i realizace vzdělávacích programů, kterému předcházely průzkumy ke zjištění zájmu a potřeb pedagogů v oblasti dalšího profesního vzdělávání.

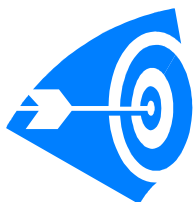
Vzdělávací program se skládá z více modulů a pro potřeby projektu byl nejdříve pilotně ověřen v rámci vzdělávání pedagogických pracovníků školy a následně inovován na základě zpětné vazby a získaných poznatků. Takto ověřený vzdělávací program určený učitelům odborných předmětů, učitelům odborného výcviku a učitelům praktického vyučování pro obory vzdělání skupiny č. 65 Gastronomie, hotelnictví a turismus je určen k akreditaci pro potřeby dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP). V zájmu šíření příkladů dobré praxe a využití výstupů projektu bude program nadále školou, která se stane regionálním oborovým centrem, nabízen i po ukončení projektu.

Vzdělávací modul je zaměřen na získání znalostí o postavení hotelových skupin a řetězců, globalizaci v gastronomii a roli hotelnictví v ekonomice. Absolvent modulu získá soustavu poznatků o globalizačních a integračních procesech v hotelnictví v ČR a v hlavních turistických destinacích světa. Zná právní a majetkové postavení hotelu. Orientuje se ve vývoji jednotlivých zákaznických segmentů. Má přehled o nejvýznamnějších elementech rozvoje hotelnictví ve vztahu k aktuálním trendům

OBSAH

| | |
|--|----|
| Symbole použité v textu..... | 3 |
| 1 Integrované procesy v hotelnictví..... | 4 |
| 1.1 Historický vývoj integračních procesů | 4 |
| 1.1.1 Integrované procesy ve světě..... | 6 |
| 1.1.2 Integrované procesy v ČR | 8 |
| 2 Způsoby provozování hotelových zařízení..... | 11 |
| 2.1 Způsoby provozování hotelových zařízení..... | 11 |
| 2.1.1 Hotelová značka | 13 |
| 2.1.2 Řízení hotelů v hotelových skupinách a řetězcích | 14 |
| 2.1.3 Franšízing | 16 |
| Literatura | 21 |
| Poznámky | 22 |
| Přílohy | 24 |

POUŽITÉ SYMBOLY



Studijní cíle

Na úvod kapitoly jsou uvedeny cíle, kterých máte dosáhnout po absolvování daného semináře.



Klíčová slova

Klíčová slova Vám usnadní vyhledávání v informačních zdrojích.



Shrnutí

Na závěr kapitoly jsou zopakovány základní pojmy, které si má účastník vzdělávacího programu osvojit.



Kontrolní otázky

Pro ověření, že jste učivo zvládli, máte k dispozici několik otázek k opakování.



Literatura

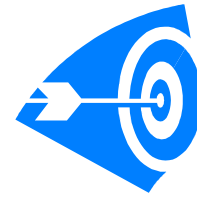
Zdroje, ze kterých jsme čerpali při tvorbě a další doporučené zdroje ke studiu.

1 INTEGRAČNÍ PROCESY V HOTELNICTVÍ

Studijní cíle:

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- pochopit historický vývoj integračních procesů a projevů globalizace
- pochopit smysl integračních procesů ve světě
- porozumět pronikání globalizačních tendencí do České republiky



Klíčové slova:

Integrační procesy, hotelový řetězec, hotelové skupiny, hotelové sítě, projevy globalizace



1.1 Historický vývoj integračních procesů

Globalizace projevující se růstem možností a jejich dosažitelností zásadně ovlivnila i využití volného času, způsoby cestování a poptávku po unifikovaných službách. Vývoj hotelnictví a hotelový provoz, provoz v gastronomických zařízeních a výstavba samotných ubytovacích zařízení tak reaguje na rozvoj cestovního ruchu.

V posledních desetiletích došlo k dramatickému nárůstu hotelových kapacit. To s sebou přineslo růst konkurence a následně úzké propojování samostatných subjektů, které mají konkurenční vztahy racionálně využít ku prospěchu všech konkurentů.

Dalšími prvky integračního procesu světového hotelnictví jsou investiční aktivity jiných než národních hotelových subjektů a jiných subjektů. Doposud se rozšiřoval počet sítí a řetězců, jejich rozsah, rostla také specializace předmětu jejich podnikání. Integrované řetězce a franšizované systémy mají možnost vstupovat na nové trhy, zefektivňují podnikání, mají širší přístup k moderním technologiím. Využívají se novější formy spolupráce: manažerské smlouvy, licenční smlouvy a franšizové smlouvy. To vše je důsledkem růstu životní úrovně ve vyspělém světě a zvyšujících se nároků spotřebitelů, hotelových hostů.

Projevy globalizace

- vznik transnacionálních kooperací s rozptylem ekonomických aktivit do jednotlivých zemí či regionů
- část majetku resp. aktivit firmy se přesune do jiné země prostřednictvím afilace (podniky, pobočky apod.)

- oslabuje se vazba s národními ekonomikami a posiluje se integrační propojování

Předpoklady globalizace

- odstranění uzavřenosti národních ekonomik
- vytvoření liberálního podnikatelského prostředí
- technologické předpoklady oboru včetně nástupu komunikačních technologií
- globální vliv USA, komercializace poznatků zábavy a zvyklostí vychází z technickoekonomických charakteristik a z ideových zásad)

S růstem počtu a velikosti hotelových řetězců, sítí a společností úzce souvisí rozvoj rezervačních systémů. Globální turista s jejich využitím získává možnosti přímé rezervace jakékoli služby prakticky z jakéhokoli místa světa. Nadále poroste význam rezervačních a distribučních systémů při zajišťování cestovních služeb.

Faktory ovlivňující globalizační procesy (seřazeno podle průzkumu, provedeného Mezinárodní franšizovou organizací) a zároveň i faktory **ovlivňující rozhodnutí franšízora o expanzi** (podle pořadí preferencí):

- všestranně kultivované politické, právní a hospodářské prostředí
- rozsah střední vrstvy
- úroveň ekonomického růstu
- výše disponibilního důchodu
- rozsah urbanizace
- úroveň populačního růstu
- úroveň vzdělanosti
- mobilita spotřebitelů
- počet žen pracujících mimo domov
- počet malých podniků
- počet majitelů aut
- používání angličtiny
- relativně krátký pracovní den

Výhody koncentračních a globalizačních procesů

- zajištění finančních zdrojů
- marketingové výhody
- oblast nákupu (proti silnému prodejci stojí integrovaná firma)
- technické výhody (centrální výroby)
- diferenciacce geografického rozložení (místo, místo, místo)
- snižování míry rizika

Nevýhody koncentračních a globalizačních procesů

- rozpor mezi globální firmou a individuálním požadavkem hosta
- s růstem úrovně a kombinace požadovaných služeb klesá výhoda řetězců

- eliminace lokální svébytnosti
- uplatňování pseudoinovací (implantace globálních trendů, spojených se značkou, a jejich následná realizace)

V marketingu se pro rozdělení jednotlivých typů zákazníků používá tzv. segmentace, jejíž výstupy nám rozdělují hosty z pohledu demografického, psychologického i sociologického. Segmentace trhu rozděljuje celkový potenciální trh do menších nebo větších skupin podle společných charakteristik. Tyto skupiny nazýváme tržními segmenty nebo cílovými skupinami.

Jednotlivé segmentační (cílové) skupiny:

- geografická segmentace
- demografická segmentace
- segmentace podle účelu cesty
- psychologická segmentace
- segmentace podle chování zákazníků
 - frekvence využívání
 - uživatelský status a stupeň používání (poprvé, podesáté, víc jak deset apod.)
 - věrnost značce
 - příležitost k využití (dovolená, léčení, práce, vzdělávání)
 - podle nakupovaných výhod (sleva, noc zdarma, all inclusive strava apod.)
 - segmentace podle distribuční cesty

1.1.1 Integrační procesy ve světě

Původní teritorium seskupování hotelů do řetězců je Amerika. Dnešní dopad tohoto trendu je celosvětový. Vznikla řada evropských nebo asijských sítí, které nejen konkurují původním americkým, ale i expandují na tyto trhy.

Koncentraci hotelového průmyslu rozlišuje docentka **Jarmila Indrová** ve třech úrovních:

- buď jako koncentraci v omezeném geografickém prostoru
- v rámci jedné národní ekonomiky
- nebo jako skupinu nadnárodního dosahu

Spojování hotelů do určitých skupin je datováno do období po roce 1946. Za průkopníka je považován franšízový řetězec Inter.Continental, založený společností Panamerican jako součást expanze letecké společnosti při poskytování služeb unifikovaného standardu. Dalším řetězcem byl Holiday Inn, založený v roce 1952. Dalším příkladem mohou být společnost Bass Hotels & Resorts (Holiday Inn

patří pod Bass), Hilton Hotels Corp., Howard Johnson, Quality Hotels (pozdější CHOICE HOTELS).

V roce 1925 Howard Johnson otevřel svoji první restauraci a do roku 1961 narostl počet hotelů na 88 a restaurací na 605. V průběhu let však docházelo k dalšímu propojování, a tak dnes tuto značku zastřešuje společnost Cendant, do jejíž sítě patří 6 400 hotelů. Pod konsorciem Cendant nalezneme dále značky jako jsou Days, Ramada, Travel Lodge a další.

CHOICE HOTELS, resp. Choice Hotels International je hotelová společnost sídlící v USA, založená jako původní řetězec Quality Inn. Společnost je známa pod značkami Comfort, Quality a Clarion, dále pak Sleep, Rodeway, MainStay Suites a EconoLodge. V posledních letech Choice expanduje zejména do střední Evropy a dále do Japonska.

Francouzská hotelová skupina Accor rozvíjí integrační procesy. Její strategie je představována zejména akvizicemi, tvorbou nových značek a využití síly názvu Accor u všech značek i služeb (Accor Hotels, Accor Services, Accor Travel) řetězce.

Výběr z přehledu největších hotelových řetězců na světě viz příloha č. 1

Největšími světovými **hotelovými řetězci** co do počtu pokojů a hotelů jsou Best Western, IHG, Marriott, Hilton, Choice, Wyndham, Hyatt, Accor, Starwood Hotels a řada dalších.

Best Western s 309 390 pokojů a 4 000 hotely dominuje žebříčku v obou kategoriích - co do počtu pokojů i počtu hotelů. **InterContinental Hotels Group (IHG)** je největším hotelovým řetězcem co do počtu pokojů provozovaných všemi hotelovými značkami v řetězci IHG.

Některé mezinárodní hotelové řetězce a značky mají zastoupení i v Česku. Přehled největších hotelových řetězců ve světě je uveden v příloze č.1.

Základem úspěchu každého hotelu je orientace na hosta, všechno ostatní je samozřejmě také důležité, ale orientace na zákazníka dělá hotel hotelem, protože host očekává službu.

Významné mezinárodní instituce, které ovlivňují nebo zaštiťují podnikatelské aktivity hotelového a restauračního průmyslu jsou:

- **International Hotel & Restaurant Association IHRA** - založena v roce 1947 jako IHA (International Hotel Association), která v roce 1996 rozšířila působnost i na restaurace
- **International Union of National Associations of Hotels, Restaurants, Cafés Keepers HORECA** - sdružení se sídlem v Curychu zastupující majitele podniků s ubytovacími a stravovacími službami
- **The Confederation of National Associations of Hotels, Restaurants, Cafés and Similar Establishments in the European Union and the European Economic Area HOTREC** - orgán, který reprezentuje víc než 1 000 000 podnikatelů v 18 evropských zemích.

1.1.2 Integrační procesy v ČR

Pronikání globalizačních tendencí do České republiky

Postavení České republiky vyplývá z jejího ekonomického potenciálu a geografické polohy. Přístup na světové trhy je však velmi omezený. Proto ve všech oborech dochází k propojování jednotlivých subjektů (koncerny, holdingy) i národních ekonomik (unie států), aby se tak staly většími co do dosahu své činnosti a možností uplatnění své produkce na světových trzích. Globalizace hotelnictví se vyznačuje konfliktem vůči poskytování individuální služby. Statistiky ukazují, že lidé budou stále více cestovat, přitom však budou očekávat jistotu. Tím i nadále budou mít význam globální značky. Globální značka představuje slib, který si české podnikatelské prostředí musí uvědomit. Vztah obchodních partnerů stojí na vzájemné důvěře a respektu. Investor se dnes rozhoduje o tom, kam vloží své peníze, své jméno, protože značka je v globální konkurenci to, co odlišuje od ostatních.

Hotelový management se bude soustřeďovat na náklady a sledování jednotlivých ukazatelů produktivity, jako jsou RevPAR, investiční ukazatel ROI, sledování odděleného hospodaření s nápoji a se stravováním, řízení dodavatelských vztahů a specializace na vlastní produkt. Pro využívání outsourcingu jsou potenciálními hotelovými odděleními housekeeping, stravovací úsek, účetnictví. Vysoký růstový potenciál se skrývá v oblasti gastronomie (kvalita, rychlost, standard).

Je značná disharmonie prostředí USA - Evropa - Česká republika. V USA došlo za posledních 7 let k dramatickému růstu počtu pokojů a tím i poklesu cen. Rozdíl od České republiky spočívá v opačném směru pohybu cen. V USA se řetězce zaměřily na stratifikaci vlastních značek (např. Holiday Inn Select, Holiday Inn Sun Resorts, Holiday Inn Garden Corp, Holiday Inn Family Suites aj.), kdežto v České republice šlo zejména o jejich počáteční expanzi a budování pozice. Na území USA jsou hotelové skupiny ochotny investovat vlastní kapitál, aby se některý ze zbývajících nezávislých hotelů stal právě jejich členem. V České republice je stav opačný.

Nadnárodní společnosti v České republice provozují nebo vlastní zhruba 40 % čtyř a pěti hvězdičkových hotelů pražského trhu, jedná se o 2/3 celkového počtu pokojů hotelů takové třídy. Podle Arthura Andersena mají velký podíl zejména tyto společnosti: Bass H&R, Vienna Int., Marriott Int., Best Western, Austria Hotels a Accor.

Česká republika

- je strategickou oblastí pro výstavbu dalších hotelů
- je potenciální oblastí pro uplatnění mezinárodních hotelových značek
- je centrem zájmu budoucí integrace velkých hotelových skupin

Globalizace v České republice se projeví ve změně vztahu dodavatelů a obchodníků, úpravě právních norem omezujících soutěž a alianční strategie, pokračující úpravě právních norem dotýkajících se duševního vlastnictví, franšizingu značek a řízení hotelových objektů formou smluv o řízení. Bude nutné maximalizovat zapojení inovativních technologií, outsourcingu, moderních znalostí marketingu (zákaznická věrnost) a důsledně aplikovat poznatky statistiky. Rozhodovat bude schopnost aktuálního reklamního cílení a využívání globálních značek.

Integrační procesy v oblasti hotelnictví v České republice

- 1967 - první mezinárodní spolupráce ve formě franšizingu, kdy Čedok uzavřel smlouvu s Intercontinental Hotels Corp. (New York) pro budoucí nový, pětihvězdičkový hotel v Praze A de luxe, otevřen v roce 1974.
- Po roce 1989 uvolnění hotelů z podniku Interhotel (rok 1990) umožnilo koncentraci nadnárodních hotelových řetězců, aby prosadily lépe své zájmy na českém trhu.
- 1993 do ČR vstoupila mezinárodní hotelová společnost Holiday Inn Worldwide
- 1993 do ČR vstoupila společnost Ramada, která provozovala hotely pod značkami Renaissance a Ramada (o roku 1997 značku Renaissance Hotels & Resorts vlastní společnost Marriott Int., která otevřela v roce 1999 další hotel pod vlastní značkou Marriott).
- 1994 do marketingového sdružení s rezervačním systémem Best Western International byly postupně začleněny některé hotely jako Alta, Bílá Labuť, Meteor Plaza, City Hotel Moráň, Kinsky Garden a další i mimo území města Praha.
- 1995 vstoupila na český trh americká hotelová společnost Hilton Hotels Corp., která nyní provozuje největší hotel Hotel Hilton Prague, původní Atrium.
- 1996 na trh vstoupily subjekty, jako jsou Days Hotels a Choice Hotels.
- 1996 vstupuje náš trh švýcarská společnost Mövenpick
- Dalšími organizacemi, které již působí v České republice a jejichž cílem je integrace určitých hotelů (ať již na bázi řízení nebo provozování hotelů, poskytování rezervačních systémů, marketingová sdružení, licence značek, hotelové sítě atp.), jako jsou např.: Minotel, Corinthia Hotels, Vienna International, Days Hotels, SAS Radisson, Top Hotels, Danubius Hotels, Concorde Hotels, Relais and Chateaux Reservations, Association of Castle Hotels and Resorts, Utell, Golden Tulip a další. V poslední době se na trh dostaly další hotelové skupiny: Four Seasons (hotel otevřený v roce 2001), Crown Plaza, Kempinski ...
- Došlo k vytvoření národních hotelových skupin, řetězců a sdružení. Mezi nejvýznamnější patří Top Spirit, Orea Hotels, Fortuna Hotels, Legner Hotels & Resorts, Euroagentur, Bohemia Hotels, NAVATYP.

V České republice zastupují zájmy hotelových subjektů tato sdružení:

- **Národní federace hotelů a restaurací České republiky NFHR** – 1990, vznikla jako největší zájmové sdružení hoteliérů v České republice. Je členem IHRA a se statutem pozorovatele i HOTREC.
- **Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu** (dnes HO.RE.CA.) SPOLHOST - 1991, je členem IHRA a Hospodářské komory ČR. Smyslem činnosti je ochrana společných zájmů, specifikace problémů a hledání cest k jejich řešení součástí sdružení je hotelová sekce.

Shrnutí:

K 31. 12. 2009 je v České republice zaregistrováno 7 557 ubytovacích zařízení vlastněna právníckými i fyzickými osobami. Určitým způsobem bude vznik a zánik ubytovacích zařízení ovlivňován stále náročnějšími klienty, jejichž výhodou jsou stále vyvíjející se komunikační média, prostřednictvím kterých je host velmi rychle informován o konkurenčních nabídkách. Vše nasvědčuje tomu, že největší objem ubytovacích služeb se bude odehrávat v zařízeních patřících do nadnárodních řetězcových korporací. Zároveň je zřejmé, že i samostatná hotelová zařízení mají možnost úspěchu, pokud vytvoří konkurenčně schopný nekopírovaný koncept a na vysoké kvalitě postavený produkt.



Spojování hotelů do určitých skupin je datováno do období po roce 1946. Za průkopníka je považován franšizový řetězec Inter.Continental, založený společností Panamerican jako součást expanze letecké společnosti při poskytování služeb unifikovaného standardu a podporovaný americkou vládou především prezidentem Roosveltem. Dalším řetězcem byl Holiday Inn, založený v roce 1952. Dalším příkladem mohou být společnost Bass Hotels & Resorts (Holiday Inn patří pod Bass), Hilton Hotels Corp., Howard Johnson, Quality Hotels (pozdější CHOICE HOTELS). V roce 1925 Howard Johnson otevřel svoji první restauraci. V průběhu let docházelo k dalšímu propojování, dnes tuto značku zastřešuje společnost Cendant, do jejíž sítě patří 6 400 hotelů. Pod konsorciem Cendant nalezneme dále značky, jako jsou Days, Ramada, Travel Lodge a další.

Tyto nadnárodní společnosti využívají k řízení hotelu zapojených pod její značkou převážně dvou forem řízení management contract nebo franšizing.

Otázky:

1. Jaké jsou projevy a předpoklady globalizace?
2. Které faktory ovlivňují globalizační procesy?
3. Jaké jsou výhody a nevýhody koncentračních a globalizačních procesů?
4. Jak probíhaly integrační procesy v oblasti hotelnictví v ČR?

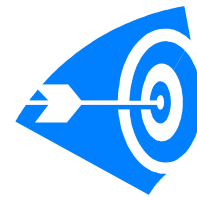


2 ZPŮSOBY PROVOZOVÁNÍ HOTELOVÝCH ZAŘÍZENÍ

Studijní cíle:

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- orientovat se ve způsobech provozování hotelů
- charakterizovat jednotlivé formy
- rozlišovat řízení hotelů v jednotlivých hotelových skupinách
- pochopit princip hotelové franšízy



Klíčová slova:

Integrační procesy, způsoby provozování hotelů, hotelová skupina, řetězcové a skupinové řízení, alianční partnerství, franšizing, hotelová značka



2.1 Způsoby provozování hotelů

V hotelnictví můžeme v současnosti rozlišovat tyto způsoby provozování hotelů:

1. Nezávislý hotel

Hotel nebo hotely, které jsou provozovány nezávisle na jiném hotelovém subjektu. Tento stav má vliv na know-how, marketing a rezervace, které nejsou zajišťovány žádným globálním distribučním systémem. Nezávislý hotel nevyužívá globální značku. Výzkum, marketingový plán a různé analýzy si provádí sám nebo za úplatu od různých firem.

Výhody – nezávislost v podnikání, volba množství a druh služeb, nulové poplatky řetězcům, nezávislost na dodržování standardů.

Nevýhody - vyšší rizikovost v podnikání, užší rozsah tržních segmentů

2. Rezervační systém

Hotel nebo hotely, které za (zpravidla) roční členský poplatek využívají výhod celosvětového rezervačního systému. Kromě členského poplatku hradí určitou částku za každou rezervaci. Nemohou využívat žádné obchodní jméno, pouze mohou uvádět své členství v propagačních materiálech např: Top International Hotels, Key System, Utell

Výhody – výhodná dostupnost systému, relativně nízké náklady v poměru k realizovanému objemu obchodu.

Nevýhody – nemůže využít společný marketing, žádná podpora v provozování hotelu, požadavek vyššího počtu pokojů a poplatky za rezervační systém.

3. Rezervační a marketingový systém, síť

Hotel nebo hotely, kterým členství v určité skupině hotelů přináší kromě možnosti využívání známého obchodního jména a celosvětového rezervačního systému také další služby mateřské společnosti. Takovými službami se rozumí zejména marketingové aktivity atp. Za členství se platí roční paušální poplatky, rezervační poplatky a příspěvky na konkrétní marketingové aktivity např: The Leasing Hotel of the World, Design Hotels

Výhody – využití značky a široké marketingové aktivity ve prospěch hotelu

Nevýhody – vysoké náklady a poplatky, omezení pro hotely nižší kategorie

4. Franšízový systém

Hotel nebo hotely, které průběžně dostávají od mateřské společnosti řetězce komplexní služby a přitom využívají ochrannou hotelovou známku globálního významu. Systém zahrnuje celosvětový rezervační systém, manuály řízení a školení standardu kvality (počáteční, průběžná a vzdělávací), marketing včetně reklamních kampaní, obchod s rezervačními centrály, centrální nákup (slevy u dodavatelů, obvykle nižší poplatky za akceptaci platebních karet atp.), kontroling a samozřejmě poradenství (interní publikace, kontakty, regionální a celosvětové konference, pre-opening poradenství atp.). Za uvedené služby je hrazen: vstupní poplatek, marketingový poplatek, royalty poplatek (poplatek za známku) a rezervační poplatky např: Choice Hotels International, Sun Hotels, Ibis, Holiday Inn, Inter.Continental

Výhody – nižší riziko neúspěchu, možnost sdílet společný centrální rezervační a informační systém a webové stránky s možností on-line rezervací, společná marketingová podpora, možnost využívání obchodně provozního poradenství, školení pracovníků atd.

Nevýhody – vysoké poplatky a návratnost investice, velmi těžké a nákladné ukončení spolupráce, problematičnost dodržování manuálu a standardů kvality poskytovaných služeb atd.

5. **Smlouva o řízení** – hotely nebo hotel je řízen a provozován manažerskou hotelovou společností (dále jen manažér). Na základě spolupráce je založena na tzv. manažerské smlouvě (smlouva o řízení a provozu hotelu, management contract, smlouva o managementu aj.) Smlouva definuje pojem vlastník - majitel hotelového subjektu, a pojem manažer – společnost, která provoz hotelu řídí. Rozdíl od nájemní smlouvy spočívá v možnostech majitele mít po celou dobu provozu pod svým

dohledem majetek i peníze. Manažer v daném hotelu podniká na účet a jméno majitele a provádí pro majitele každodenní řízení provozu hotelu. Majitel platí za tyto služby základní a motivační odměnu (podíl na zisku) manažerovi. Tato forma, která má být spíše založena na partnerství než na obchodním vztahu, je známa v hotelovém podnikání již od 60. let, tak jako smlouva franšizová. např. Marriott Prague, SAS Radisson Alcron Praha atd.

Výhody – předání řízení provozu profesionálům, snadná kontrola

Nevýhody – předání částí zisku manažerovi, nutnost vlastního živnostenského oprávnění

V cestovním ruchu bude dominovat poznávání a cestování za kulturou. Turisté budou požadovat možnost výběru, možnost volby a srovnávání. Proto poroste i význam hotelových značek. Hotel bude i do budoucna centrem a místem se zážitky. Ať už se kterýkoliv hoteliér rozhodne pro jakýkoliv systém provozování hotelového zařízení, bude limitován rozhodováním hosta.

2.1.1 Hotelová značka

Značka je slib, o to závažnější v případě globálních značek. Jedná se především o označení kvality produktu nebo destinace. Značka hodnotí kvalitu a dává záruku, zároveň značky umožňují snazší komunikaci s klienty, protože šetří čas strávený hledáním, orientací a vyhodnocováním kvality.

Základními faktory použití značek je

- vývoj samostatného produktu
- stabilita samostatného produktu
- stálost kvality (resp. prvků, vlastností) včetně dalšího kontinuálního rozvoje produktu
- možnost využití při propagaci a obchodu produktem (24 hodinová komunikace)

Kritéria úspěchu značky

- atraktivita
- loajalita
- intenzita výdajů

Každá značka má svou hodnotu, s růstem konkurence, umístění a výši produkce tato hodnota roste. Aktuálním konceptem procesu globálního rozvoje v hotelnictví a ostatních službách CR, je využívání značky a věrnosti značkám. Průzkumy ukazují, že hostova očekávání a uvažování spotřebitele jsou: zkušenosti, preference a loajalita.

Základními přínosy hotelové značky jsou:

- garance standardu kvality (globální důvěryhodnost)
- růst image a povědomí o hotelu (globální zviditelnění)
- rezervační systém, růst obsazenosti i dosažené prodejní ceny (globální spolehlivost a ochrana transakcí)
- přímý vliv na hodnotu hotelu
- vliv na kredibilitu (důvěryhodnost) projektů rekonstrukcí a výstavby hotelů financovaných bankami

Součástí politiky značek jsou i věrnostní systémy jednotlivých nezávislých hotelů nebo i hotelových skupin. **A. Morrison** vysvětluje čtyři stupně spotřebitelů podle jejich věrnosti značce:

- hard-core loyals
- soft-core loyals
- shifting loyals – představují ho hosté, kteří po několika velmi málo užití jedné značky přecházejí na jinou značku.
- switchers – nejzajímavější segment, představuje největší potenciál pro cílení obchodních zástupců. Tento segment je spíše senzitivní na klasické způsoby zákaznického rozhodování (cena, sleva, dárky, krátkodobé výhody), je velmi široký a je v něm možné stálen nacházet nové zákazníky

2.1.2 Řízení hotelů v hotelových skupinách a řetězcích

Mezifiremní strategická aliance je předmětem zájmu mnoha hotelových subjektů. Obecně právní a organizační formy strategických aliancí nebo integračních aktivit se projevují v neformálních dohodách, společných řešitelských týmech, smlouvách o společném postupu na trhu, v technologiích a přípravách služeb, v marketingu, smlouvách o poskytnutí značky nebo licence, franšizy, nájmy konsorcia, společných pobočkách atd. Tyto formy podnikání mají vždy centrální management.

Alianční partnerství – integrace má tři zásady:

- společný cíl partnerů
- nezávislost
- spolupráce

Hotelové skupiny rozlišují řízení hotelů také takto:

- hotely vlastněné
- hotely najaté
- hotely franšizované
- hotely řízené na základě smlouvy o řízení
- hotely dobrovolně sdružené

1. Hotely vlastněné hotelovými skupinami

Hotely, které vlastní některé hotelové řetězce, jsou jakousi základnou jejich rozšiřování a vzorem, jak jsou hotely v dané síti provozovány. Většinou se jedná o pilotní projekty dané společnosti pro případy jejího rozšiřování v různých formách strategie rozvoje. Hotely vlastněné hotelovými skupinami zároveň bývají stabilní finanční jistotou (zázemím) provozovatele sítě.

2. Hotely pronajaté hotelovými skupinami

Pronájem hotelu je nejobvyklejší způsob předání hotelového objektu do správy jiného subjektu, přenechání práva využívat prostor za úhradu – nájemné. Od tohoto způsobu řízení se upouští, protože pronájmy se většinou neosvědčily. Nájemci nemají odpovídající vztah k zařízení, které mají pronajaté. Majitel má jen povinnost předat hotel v provozuschopném stavu a pečovat o údržbu budovy po celou dobu nájmu, nese náklady na opotřebení, daně z vlastnictví nemovitosti atd. Nájemce provádí úpravy na své náklady a přizpůsobuje provozy svým požadavkům. Celosvětové řetězce mají navíc v pronajatých hotelech velmi komplikovanou pozici pro udržení kvality poskytovaných služeb na požadované úrovni.

3. Hotely franšizované hotelovými skupinami

Hotely, které jsou v různých formách vlastnictví i řízení, avšak je v nich aplikováno know-how franšizového systému. Tyto hotely jsou pro rozšiřování franšízy tzv. pilotními projekty poskytovatele franšízy, které dokládají funkčnost systému a rentabilitu vloženého kapitálu potencionálního příjemce franšízy. Může se jednat o jeden hotel nebo skupiny hotelů, kterým je poskytnuta franšíza. Základem franšízy je uplatňování systému řízení a obchodu ve více hotelech (skupině globálního charakteru), a to za použití jednotných standardů a obvykle chráněné značky.

4. Hotely řízené na základě smlouvy o řízení (management contract)

Hotely vlastní jiný subjekt, než který je provozuje. Uvedená forma spolupráce dnes velmi často nahrazuje tradiční nájemní smlouvy. Vlastník dává právo řídit provoz v daném objektu a tedy pod kontrolou Vlastníka. Nedostává od Manažera nájemné, ale naopak z peněz, které Manažer pro Vlastníka vydělá, platí Manažerovi odměnu. Aby bylo dosaženo co nejvyšších zisků, jsou odměny rozděleny obvykle na dvě části, tzv. základní a motivační a dosahují 10 - 15 % podílu na zisku. Novým jevem je zkracování délky trvání smluv (3 - 5 let) a sjednání možností přerušování v případech, kdy Manažer nedostojí svým závazkům vyplývajícím ze sjednaného plánu.

5. Hotely dobrovolně sdružené

Dobrovolný řetězec je určité sdružení libovolného počtu nezávislých hotelů s cílem provádět společný marketing (slevy, veletrhy, data) a provozovat společný rezervační systém. Řetězce mají stanovenou úroveň kvality svých služeb a jejich zaměření. Mezi nejrozšířenější dobrovolné řetězce patří Golden Tulip (Nizozemí),

Utell Int. (Velká Británie), Small Luxusy Hotels (USA), Best Western (nyní je to franšizingový řetězec).

2.1.3 Franšizing

Hotelová franšiza

Hotel na základě tzv. franšizingové smlouvy vstupuje do hotelového řetězce a má právo využívat všech výhod. Franšizant podniká po vstupu do řetězce jako nezávislý podnikatel. Etický kodex doporučuje, aby trvání smlouvy bylo tak dlouhé, aby se poplatky a investice franšizantovi vrátily. Hotelové řetězce však mají vyšší cíl, kterým chtějí dosáhnout významného zisku u svých partnerů. Proto se franšizingová smlouva obvykle uzavírá na 20 let.

Franšizing – vznikl v USA, kde jeho rozvoji napomohl rozmach automobilismu a cestování. Začaly vznikat sítě distributorů. Po II. sv. válce se uchytil nejvíce v oblasti rychlého občerstvení, v restauračních a hotelových řetězcích.

Definice: Franšizing - představuje marketingový systém distribuce zboží, služeb nebo technologie, který je založen na spolupráci mezi právně a finančně samostatnými a nezávislými stranami – franšizorem (poskytovatel) a franšizantem (příjemcem, uživatelem).

Franšizor zaručuje svým franšizantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí. Toto právo příjemce (franšizanta) opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou finanční úplatu:

- obchodní jméno franšizora (poskytovatele)
- jeho ochrannou známku nebo jeho značku služeb, design
- propracovaný soubor vyzkoušených know-how (manuály, kontrolní mechanismy, konzultační služby a tréninkové služby atd. (Holiday Inn má vlastní universitu)
- rezervační systém (Holidex, Choice 2001, atd.)
- obchodní a technické metody (distribuční a prodejní systémy, marketingové akce, elektronický obchod /on-line/off-line), možnosti využívání rámcových dodavatelských slev a pravidel nákupu vybavení a materiálu)
- systém postupů (doporučené pracovní a provozní postupy)
- práva z průmyslového nebo duševního vlastnictví (webové prezentace)

Poskytovatel (franšizor) může také poskytnout profesionální pomoc při všech činnostech během připojování provozovny do řetězce a během jeho členství. Pomoc zahrnuje zavádění standardů kvality, ekonomické poradenství, vyhodnocování kvality, technickou pomoc apod. Ten bývá zapojen do celosvětových rezervačních a distribučních systémů s napojením na terminály dalších rezervačních i leteckých společností.

Před vstupem do systému by si měl franšizant uvědomit:

- co všechno je obsahem balíku franšizora a jaké další služby si může nebo musí franšizant dokoupit
- jak úspěšný je pilotní projekt a kde se nachází
- jak je silná pozice franšizora na trhu, síla jeho jména a značky
- jak silný je rezervační systém (jaký je poměr mezi poplatky a % obsazenosti)
- jaké jsou náklady na vstup do řetězce (rekonstrukce, informační systém)
- jaké plány expanze má franšizor do budoucna

Nejrozšířenější formou franšizingu je provozní franšizing – Business Format Franšizing – je to licence k užívání systému celkového obchodního řízení nezávislé provozovny – poskytují se také chráněné receptury atd. Provozovny, které si ponechá franšizor pod vlastním řízením a financuje je vlastními prostředky, se nazývají **závislé** (všechny hotely jsou naprosto stejné z hlediska vybavení – interiéry, hotelová hala, pokoje atd.).

Výhody pro poskytovatele (franšizora) licence:

- rozšíření základní organizace
- kapitálové výhody
- méně zátěže v personální oblasti
- širší distribuční možnosti
- rozložení rizika podnikání

Výhody pro franšizanta – příjemce:

- sdílení know-how
- snížení rizika podnikání
- možnost sdílet společný centrální rezervační a informační systém a webové stránky, obchod s rezervačními centrály
- společná marketingová podpora, včetně reklamních kampaní
- používání jediné značky možnost využívání obchodně provozního poradenství
- společná nákupní politika, centrální nákup
- možnost samostatně se realizovat ve svém podniku
- školení pracovníků
- možnost využití personální strategie a plánování
- možnost provedení ekonomické analýzy podniku
- zajištění vnitřní a vnější kontroly
- manuály řízení a školení standardu kvality
- poradenství
- dobrá pověst

Velkou předností franšizingu je spojení možných výhod malých firem s výhodami firem velkých.

Výhody velké firmy:

- větší počet produktu
- sledovanější webové stránky
- slevy při nákupu techniky a služeb
- větší důvěra klientů, finančních ústavů, popř. zahraničních investorů
- větší zviditelnění v tisku i v terénu

Výhody malé firmy:

- majitel má větší přehled o finančních tocích, nákladech a produktivitě svých pracovníků
- majitel může vše snáze optimalizovat
- majitel je pružnější
- majitel má vždy větší motivaci než vedoucí pobočky velké firmy

Další výhody franšizingu:

- vzniká efekt synergie – společná energie všech namířena jedním směrem dosahuje vysokých efektů
- nepřetržitý proces inovace, kvalifikace, harmonizace systému skupiny

Nevýhody franšizingu:

Franšizor

- poskytovatel musí, než začne provozovat franšizing, do tohoto systému investovat vysokou částku a čas
- pronajímá své dobré jméno a značku, to je založeno na poskytování služeb vyšší kvality a tím jsou i vyšší náklady

Franšizant

- se musí podřídit pokynům a kontrole centrály a přizpůsobit se ostatním členům systému; odchod ze systému je velmi složitý

Etapy franšizingu: a) služby do otevření
b) průběžné služby a jejich inovace

Jednorázové poplatky

- přenechání know – how
- zapojení do systému franšizou
- služby při zařizování provozovny
- výhradní zastoupení na určitém území
- poskytování manuálů
- získání firemní identity
- zařízení provozu

Běžné poplatky

- průběžné poradenství a vedení systému
- průzkum trhu
- společné reklamní akce
- další vývoj know – how
- průběžně obnovované standardy a manuály

Výše poplatků

- vstupní poplatek (v rozdílné výši)
- poplatek za zapojení do jednotlivých řetězců a využití jejich značek (2 – 10 % z výnosu)
- marketingový poplatek 1 – 2 % z výnosu za uplynulý měsíc
- royalty fee – poplatek z výnosu firmy po dobu fungování v řetězci (2 – 3 % z výnosu za uplynulý měsíc)

Shrnutí:

Světové hotelnictví vykazuje dynamické změny. Globalizace přispívá k tlaku na hoteliéry k integraci svého hotelu do hotelové skupiny, hotelového řetězce. Partnerství a aliance jsou fenoménem, který má pomoci přežít slabším. Fúzování také pomáhá silnějším, aby obstáli před konkurencí. Je nutné si však uvědomit, že zásadní nevýhodou hotelových řetězců je nutnost postupovat podle jednotného systému a technologie. Tento fakt může mít dopad na volnou tvořivost hoteliéra, který poskytuje jedinečné služby. V oboru hotelnictví dnes rozlišujeme několik způsobů provozování hotelů např. nezávislý hotel, smlouvy o řízení, hotely provozované na základě rezervačního systému, rezervačního a marketingového systému a systému franšizového atd. Každý způsob provozování má své výhody a nevýhody. Nezávislé hotely jsou provozovány nezávisle na jiném hotelovém subjektu. Tento stav má vliv na know-how, marketing a rezervace, které nejsou zajišťovány žádným globálním distribučním systémem. Hotel nebo hotely provozované na základě rezervačního systému za (zpravidla) roční členský poplatek a poplatek za každou rezervaci, využívají výhod celosvětového rezervačního systému. Rezervační a marketingový systém nebo síť využívají hotely, jejichž členství v určité skupině hotelů přináší využívání známého obchodního jména, celosvětového rezervačního systému a zejména marketingových aktivit. Franšizový systém je používán nejčastěji, hotely průběžně dostávají od mateřské společnosti řetězce komplexní služby a přitom využívají ochrannou hotelovou známku globálního významu. Systém zahrnuje mnoho služeb pro příjemce franšizy. Hotely provozované na základě smlouvy o řízení, jsou provozovány manažerskou hotelovou společností a spolupráce je založena na tzv. manažerské smlouvě.

Hotelové skupiny rozlišují řízení hotelů také jako hotely vlastněné, najaté, franšizované, řízené na základě smlouvy o řízení a hotely dobrovolně sdružené.



Otázky:

1. Jaké jsou druhy provozování hotelových zařízení?
2. Jaký je rozdíl v provozování hotelu na základě smlouvy o řízení a smlouvě o pronájmu?
3. Jaké jsou charakteristické rysy franšizingu?
4. Jaký význam má hotelová značka?



LITERATURA



Křížek, F., Neufus, J.: Moderní hotelový management, Grada Publishing, 2011

Beránek, J., Kotek, P.: Řízení hotelového provozu, Grada MAG Consultig, 2007

Beránek, J.: Provozujeme pohostinství & ubytování, Grada MAG Consultig, 2004

Kosmák, P.: Hotelové podnikání – integrační procesy, Vysoká škola hotelová v Praze, 2008

Pitroň, M.: Integrované řetězce a franšizingové systémy, výukový materiál ze semináře, 2012

Další zdroje informací najdete na těchto internetových stránkách:

www.unihost.cz

www.hotrec.org

www.ih-ra.com

www.aicr.cz

www.hotelnictvi.gastronews.cz

www.foodservice.cz

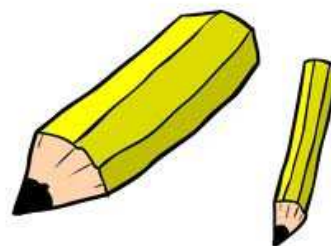
www.hotel-spa.ihned.cz

www.cot.cz

www.hotelovesystemy.cz

www.hotelstars.cz

POZNÁMKY



A series of horizontal dashed lines for writing, consisting of 30 lines.

World's largest hotel brands 2010

By guest rooms - International hotel chains

| Hotel Brand | Hotel Chain/Group | Number of Rooms | Number of Hotels |
|------------------------|------------------------|-----------------|------------------|
| Best Western | Best Western Int. | 309,390 | 4,000 |
| Holiday Inn | IHG | 240,000 | 1,319 |
| Marriott | Marriott Int. | 198,755 | 545 |
| Holiday Inn Express | IHG | 188,000 | 2,069 |
| Hilton | Hilton Hotels | 181,000 | 520 |
| Hampton Inn | Hilton Hotels | 168,000 | 1700 |
| Comfort Inn | Choice Hotels | 164,000 | 1,980 |
| Sheraton | Starwood Hotels | 139,000 | 392 |
| Quality Inn | Choice Hotels | 136,000 | 1354 |
| Courtyard by Marriott | Marriott Int. | 125,206 | 858 |
| Super 8 | Wyndham Worldwide | 125,000 | 2,100 |
| Hyatt | Hyatt Hotels | 120,000 | 399 |
| Ibis | Accor | 102,000 | 861 |
| Crowne Plaza | IHG | 101,000 | 366 |
| Motel6 | Accor | 99,000 | 1,001 |
| Mercure | Accor | 82,000 | 671 |
| Residence Inn | Marriott Int. | 73,412 | 608 |
| Novotel | Accor | 71,000 | 395 |
| Westin | Starwood Hotels | 66,000 | 170 |
| Comfort Suites | Choice Hotels | 62,000 | 618 |
| Fairfield Inn | Marriott Int. | 56,731 | 629 |
| InterContinental | IHG | 56,000 | 166 |
| EconoLodge | Choice Hotels | 55,000 | 846 |
| Renaissance | Marriott Int. | 50,000 | 143 |
| Embassy Suites | Hilton Hotels | 50,000 | 200 |
| Doubletree | Hilton Hotels | 50,000 | 200 |
| Premier Inn | Premier Inn | 47,000 | 578 |
| LaQuinta Inns & Suites | LQ Management | 47,000 | 400 |
| Barcelo | Barcelo Hotels | 46,000 | 186 |
| Clarion | Choice Hotels | 45,000 | 296 |
| Radisson Blu | Rezidor Hotel Group | 43,000 | 189 |
| MGM Resorts | MGM Resorts Int. | 42,802 | 16 |
| ExtendedStay | Extended StayAmerica | 41,000 | 363 |
| Harrah's | Harrah's Entertainment | 40,160 | 37 |
| Sleep In | Choice Hotels | 38,231 | 402 |
| Hilton Garden Inn | Hilton Hotels | 38,000 | 381 |
| JAL | JAL Hotels | 37,424 | 116 |
| Red Roof Inns | Red Roof Inns | 36,866 | 345 |
| IberoStar | IberoStar Hotels | 36,000 | 100 |
| RIU Hotels | TUI Travel | 35,393 | 111 |
| Jinjiang Inns | Jingjian Inns | 35,000 | 200 |
| Etap Hotels | Accor | 33,970 | 403 |
| Wyndham Hotels | Wyndham Worldwide | 31,429 | 139 |
| SpringHill Suite | Marriott Int. | 29,970 | 256 |
| Sofitel | Accor | 29,864 | 121 |
| Homewood Suites | Accor | 29,000 | 275 |
| Thornfield Motels | Thornfield Motels | 28,878 | 372 |

Projekt Moravskoslezského kraje TIME je zaměřen na podporu odborného vzdělávání a návrh podmínek a nástrojů k nastavení krajského systému specifického odborně a profesně orientovaného dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) v Moravskoslezském kraji pro potřeby vybraných kategorií pedagogických pracovníků středních odborných škol.

Vzdělávací programy byly vytvořeny školními týmy metodiků odborného vzdělávání z partnerských škol, které zapojily do realizačních týmů významné odborníky z praxe a zástupce zaměstnavatelů s cílem zajistit co nejtěsnější vazby na potřeby praxe i vývojových tendencí v příslušném oboru. Tyto týmy zajišťují celý proces přípravy i realizace vzdělávacích programů od tvorby, pilotního ověření, inovace na základě zpětné vazby a získaných poznatků, následnou realizaci v rámci vzdělávání pedagogů jiných škol i akreditaci těchto programů pro potřeby DVPP. Takto mohou být výstupy projektu dále šířeny prostřednictvím pilotních partnerských škol, které v roli regionálního oborového centra zajistí specifické DVPP pro potřeby učitelů odborných předmětů, učitelů odborného výcviku a praktického vyučování z vybraných oblastí i po ukončení tohoto krajského projektu.

Tento vzdělávací program byl vytvořen ve spolupráci s odborníky z praxe v rámci projektu Moravskoslezského kraje a je určen učitelům odborných předmětů, odborného výcviku a praktického vyučování na středních odborných školách příslušného oborového zaměření.