

Projekt marketingového řízení penzionu Jiskra Nové Hutě

Bc. Magdaléna Macků

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Magdaléna MACKŮ**
Osobní číslo: **M09398**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt marketingového řízení penzionu Jiskra Nové Hutě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- S využitím literárních zdrojů zpracujte teoretická východiska k problematice marketingu a marketingového řízení v oblasti služeb.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingových aktivit penzionu Jiskra Nové Hutě.
- Na základě provedených analýz vytvořte projekt marketingového řízení penzionu Jiskra Nové Hutě.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

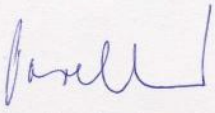
Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

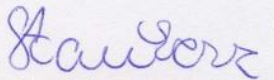
- KOTLER, P. 10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat. Praha: Grada, 2005. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.**
KOTLER, P., BOWEN, J. T. a MAKENS, J. C. Marketing for hospitality and tourism. Boston: Pearson, 2010. 683 s. ISBN 978-0-13-245313-4.
KŘÍŽEK, F. a NEUFUS, J. Moderní hotelový management. Praha: Grada, 2011. 195 s. ISBN 978-80-247-3868-0.
VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
WESTWOOD, J. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

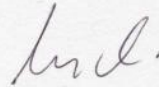
- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

23.4.2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav marketingových aktivit a marketingového řízení penzionu Jiskra Nové Hutě a na základě provedených analýz vypracovat projekt marketingového řízení penzionu. V teoretické části práce je rozebrána problematika marketingu služeb a marketingového řízení. Praktická část obsahuje představení penzionu a analýzy, sloužící ke zhodnocení stávajícího stavu v oblasti marketingového řízení. Z výsledků analýz vychází projekt marketingového řízení, který je podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketing služeb, marketingové řízení, STEP analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

ABSTRACT

The aim of diploma thesis is to evaluate current situation of marketing activities and marketing management in Guest-house Jiskra Nové Hutě and based on this analysis elaborate the marketing managing project for Guest-House. There are issues of services marketing and marketing management examined in theoretical part. The practical part includes information about Guest-house and analysis used for evaluation of current situation in marketing management. Marketing managing project is built up based on analysis results. Afterwards project is put through cost, time and risk analysis.

Keywords: services marketing, marketing management, STEP analysis, Porter's model of five competitive forces, SWOT analysis

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní Ing. Pavle Staňkové, PhD. za odborné vedení a cenné informace a rady, které přispěly k vypracování diplomové práce. Poděkování patří také vedení penzionu Jiskra za jejich ochotu, vstřícnost a poskytnuté informace a materiály.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

"Life isn't about finding yourself. Life is about creating yourself."

Unknown

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 MARKETING SLUŽEB.....	12
1.1 ÚVOD	12
1.2 MARKETING SLUŽEB	13
1.2.1 Charakteristika služeb	13
1.2.2 Vlastnosti služeb	14
1.2.3 Marketingový mix služeb.....	16
1.2.4 Marketingový mix v odvětví pohostinských služeb.....	18
1.2.5 Služba jako marketingový nástroj.....	21
2 MARKETING SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU.....	23
3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ SLUŽEB.....	26
3.1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	26
3.1.1 Proces marketingového plánování ve službách.....	27
3.1.2 Význam marketingového plánu	31
3.2 REALIZACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU	31
3.3 MARKETINGOVÁ KONTROLA	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 PENZION JISKRA	35
5.1.1 Podnikové cíle.....	36
5.1.2 Poloha penzionu	36
5.1.3 Portfolio poskytovaných služeb	37
6 SITUAČNÍ ANALÝZA PENZIONU JISKRA	39
6.1 PEST ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ.....	39
6.1.1 Politicko-právní prostředí.....	39
6.1.2 Ekonomické prostředí	40
6.1.3 Socio-kulturní prostředí	40
6.1.4 Technologické prostředí.....	41
6.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	42
6.2.1 Analýza stávající konkurence	42
6.2.2 Riziko vstupu potenciálních konkurentů.....	47
6.2.3 Hrozba substitutů	48
6.2.4 Vyjednávací síla zákazníků.....	49
6.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů	53
6.3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ PENZIONU	54
6.3.1 Analýza služby	56
6.3.2 Analýza ceny.....	58
6.3.3 Analýza distribuce.....	60
6.3.4 Analýza marketingové komunikace	60
6.4 SWOT ANALÝZA	63
7 PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ PENZIONU	66

7.1	NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU	66
7.1.1	Marketingové cíle.....	66
7.1.2	Marketingové strategie.....	67
7.2	NÁVRH REALIZACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU	68
7.2.1	Změny v organizaci marketingového řízení.....	69
7.2.2	Tvorba identity penzionu	70
7.2.3	Rozšíření stávajícího zákaznického portfolia.....	72
7.2.4	Úprava marketingové komunikace	76
7.2.5	Zefektivnění distribuce.....	80
7.2.6	Nákladová analýza	83
7.2.7	Časová analýza.....	86
7.2.8	Riziková analýza	89
7.3	NÁVRH MARKETINGOVÉ KONTROLY.....	92
	ZÁVĚR	93
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	98
	SEZNAM TABULEK.....	99

ÚVOD

Cestovní ruch je považován za jeden z největších a nejrychleji se rozvíjejících průmyslů světa. Význam cestovního ruchu a jeho vliv na ekonomiku neustále roste. Významně se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu, tvorbě pracovních míst, ochraně památek či zvyšování všeobecné vzdělanosti. K nejvyšší koncentraci cestovního ruchu dochází v chráněných územích, kde je růst až čtyřnásobně rychlejší, než v jiných oblastech.

Cestovní ruch zahrnuje mnoho sektorů, mezi nimi také pohostinství. Úlohou pohostinství je vytvářet a poskytovat ubytovací a stravovací služby, což je také hlavní činností firmy, na niž je diplomová práce zpracována.

S rostoucím významem a potenciálem cestovního ruchu roste konkurence a zvyšují se požadavky zákazníků. S atraktivitou odvětví také narůstá nutnost firem zde působících znásobit úsilí, jež vkládají do svého podnikání. K tomu, aby bylo toto úsilí efektivní, slouží marketingové řízení. Marketingové řízení dodává podnikání firmy směr a systém. Zahrnuje v podstatě veškerou marketingovou činnost firmy, již lze jednoduše shrnout do oblastí plánování, realizace a kontroly.

Diplomová práce řeší problematiku marketingového řízení. Cílem práce bude zmapovat marketingové řízení penzionu a vypracovat projekt, který poslouží ke zlepšení jeho marketingového řízení. Práce bude zpracována pro penzion Jiskra, jež se nachází v Šumavském národním parku v obci Nové Hutě. Jedná se o rodinný penzion - hotel standardu tří hvězdiček, který je v současné době v rekonstrukci.

Bude zpracována literární rešerše na téma marketingu služeb a marketingového řízení. Teoretické podklady položí základ k vypracování analytické části. Bude vypracována situační analýza penzionu za pomoci PEST analýzy makroprostředí, Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil, analýzy slabých a silných stránek SWOT a analýzy marketingového řízení. Na základě výsledků těchto analýz bude zpracován projekt marketingové řízení penzionu Jiskra. Projekt bude podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Věřím, že navržený projekt bude pro penzion přínosem a přispěje ke zlepšení jeho marketingového řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Vzhledem k současné ekonomické situaci a neustále sílící konkurenci, potřeba a důležitost marketingu a marketingových aktivit ve firmách roste. Dobře zvládnutá marketingová činnost je jedním z klíčových faktorů úspěchu firmy, oblast hotelnictví a cestovního ruchu nevyjímá.

1.1 Úvod

Marketingem se zabývá velké množství autorů. Jedním z nejznámějších marketingových odborníků současnosti je Philip Kotler (2007, s. 40), který je také autorem následující definice: "Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot." Úspěch marketingu tedy vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby naplňují.

Správní rada Americké Marketingové Asociace schválila v říjnu 2007 oficiální definici marketingu. Její originální znění je následující: "Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large". (Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.)

Pro okamžité a praktické používání marketingu sestavili autoři Felix Křížek a Josef Neufus (2011, s. 29) následující definici: "Marketing je soubor provázaných a na sebe navazujících činností každého zaměstnance, směřující k tomu, aby organizace Správnému zákazníkovi, ve Správný čas, za Správnou cenu, Správným způsobem předložila Správný produkt."

Miroslava Vašítková (2008, s. 24) definuje marketing jako "manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku".

Ze srovnání výše uvedených definic vyplývá, že Kotlerova definice marketingu se od ostatních mírně liší. Jako jediná z uvedených nestaví zákazníka do centra marketingových aktivit, ale uvádí uspokojování potřeb všech zainteresovaných skupin. Felix Křížek a Josef Neufus zase neuvažují o marketingu jako o záležitosti jednoho oddělení ve firmě, ale vyzdvihují důležitost zapojení každého zaměstnance firmy do marketingového procesu.

1.2 Marketing služeb

Slovo marketing bývá často spojováno pouze s prodejem a reklamou, což je mylná představa, kterou však sdílí stále mnoho lidí včetně některých podnikatelů. Tento pohled odvádí pozornost firmy od jádra marketingu a tím i od podstaty marketingu služeb. „Jádrem marketingu služeb je služba sama.“ Proto prvním krokem, vedoucím k úspěšnému marketingu firmy a potažmo jejího celkového úspěchu, je zlepšit realitu, tedy zkvalitnit poskytované služby (Beckwith, 1997).

1.2.1 Charakteristika služeb

V knize Moderní marketing autoři Kotler a spol. (2007, s. 710) definují službu jako "jakoukoliv činnost nebo výhodu, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“

Ruskin-Brown (2005, s. 30-31) přistupuje k definici služeb z jiného úhlu. Domnívá se, že nejlepším způsobem, jak vystihnout službu, je popsat její odlišnost od hmotného výrobku. Uvádí deset odlišností: Služba je nehmotná, provedená (ne vyprodukovaná), pomíjivá, služba je neoddělitelná od lidí kteří ji poskytují, prostředky použity při výkonu služby nejsou zákazníkem vlastněny, služba je napodobitelná (nelze ji patentovat), službu nelze podruhé prodat, umožňuje zákazníkům získat výhody které vyhledávají, službu nelze předvést předem (nelze poskytnout vzorky) a je vždy ovlivněná zákazníkem. Tyto odlišnosti služeb od výrobků jsou v podstatě vyjádřením jejich specifických vlastností, které jsou podrobněji rozebrány v následující kapitole.

Můžeme říci, že služby okupují současný trh a poptávka po kvalitních službách neustále roste. Služby se již netýkají pouze firem založených za účelem jejich poskytování. Kvalitní služby jsou nyní očekávány i od firem poskytujících produkty. Služby se staly součástí produktů a určitým standardem, který zákazníci při nákupu produktu očekávají. Služby mají své specifické vlastnosti, jimiž se liší od ostatních produktů na trhu. Stejně jako jiné produkty, mají za úkol uspokojovat potřeby zákazníka. Ovšem služby jsou nehmotné a jsou vytvářeny až v okamžiku konkrétní potřeby zákazníka, jsou nepřenositelné a vázané v čase. Nevyvratitelným faktem tedy zůstává, že se firma v případě služeb snaží prodat něco neviditelného. Ono neviditelné musí být pro zákazníka určitým způsobem „zhmotněno“. Zákazník nemá ve většině případů možnost si službu vyzkoušet a tzv.

„ohmatat“ předem. Firma tedy musí být schopna přesvědčit zákazníka o kvalitě své služby, aniž by měla možnost mu ji předvést nebo ukázat. K tomuto účelu slouží marketing.

1.2.2 Vlastnosti služeb

Jak již bylo zmíněno, služby jsou specifické svými vlastnostmi jimiž je nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a nemožnost vlastnictví. Zde je důležité si uvědomit, že tyto vlastnosti se liší v podobě a intenzitě v závislosti na jednotlivých druzích služeb. To je dáno mírou hmotného či nehmotného aspektu, který figuruje v konečném výrobku či službě.

Nehmotnost

Nehmotnost služby znamená, že před její spotřebou ji nelze vnímat žádnými smysly. Záleží na poskytovateli, do jaké míry je schopen službu zákazníkovi před její spotřebou přiblížit a tudíž ho přesvědčit o její koupi.

Neoddělitelnost

Službu nelze oddělit od poskytovatele služby. Poskytovatel služby se tedy v okamžiku vykonávání služby sejde se zákazníkem, což umožňuje osobní kontakt se zákazníkem a usnadňuje realizaci marketingu v odvětví služeb.

Heterogenita

Je nesnadné a mnohdy i nemožné provést službu stejně při každé příležitosti její spotřeby. Proto každé jedno provedení či vykonání služby je originál a závisí na mnoha různých faktorech. Příkladem může být účes vytvořený ve stejném salónu, stejnou kadeřnicí na dvou různých zákaznících. Účesy těchto dvou zákazníků nebudou nikdy vypadat identicky.

Zničitelnost

Služby jsou pomíjivé v čase a často tak podléhají velkým výkyvům poptávky v závislosti na období. Příkladem může být neobsazený hotelový pokoj, který pokud nebyl v daném čase využit, nelze ho uskladnit pro pozdější spotřebu. Představuje ztracený obchod a tím i ztracený zisk.

Nemožnost vlastnictví

Při koupi služby je umožněn kupujícímu pouze zážitek, nebo přístup k nějaké činnosti či zařízení. Na konci celé transakce však zákazník nic nového nevlastní. Služby tedy produkují spíše uspokojení než nějakou konkrétní věc. (Horner, Swarbrooke, 2003, s. 39)

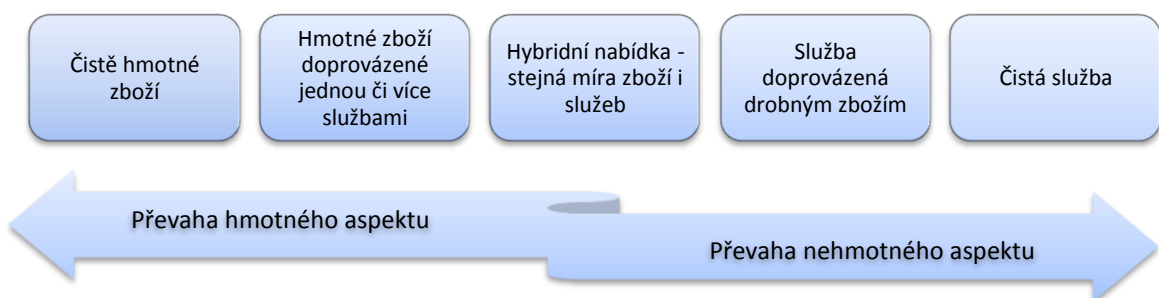
Následující tabulka (Tab. 1) znázorňuje, jakým způsobem jednotlivé vlastnosti služeb ovlivňují zákazníka a co by měl management firmy poskytující služby podniknout, aby se vyhnul nechtěným komplikacím a aby naopak v některých situacích dokázal vlastnosti služeb otočit ke svému prospěchu.

Tab. 1. Důsledky vlastností služeb pro firmu a její zákazníky (Vašítková, 2008, s. 20 - 24)

Vlastnosti služby	Důsledky pro zákazníka	Reakce firmy
Nehmotnost	<ul style="list-style-type: none"> Zákazník nemůže službu uchovat, skladovat, znovu prodat nebo vrátit 	<ul style="list-style-type: none"> Zajistit aby byla služba vykonána tak, jak bylo předem dohodnuto Předem smluvně ošetřit možná specifika služby a ujasnit si tak se zákazníkem jasné podmínky ještě před výkonem služby
Neoddělitelnost	<ul style="list-style-type: none"> Nutnost přítomnosti zákazníka v průběhu poskytování služby Zákazník je spoluproducentem služby 	<ul style="list-style-type: none"> Pozitivně zapůsobit na zákazníka profesionálním přístupem Snažit se vyhovět jeho konkrétním požadavkům
Heterogenita	<ul style="list-style-type: none"> Nelze zákazníkovi zaručit "uniformní" (standardizovaný) výstup z procesu poskytnutí služby Zákazník nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby 	<ul style="list-style-type: none"> Musí být stanovena norma kvality chování zaměstnanců spolu s jejich výchovou a motivací Proces poskytování služeb musí být předem naplánován
Zničitelnost	<ul style="list-style-type: none"> Některé služby jsou vázány v konkrétním čase a pokud je zákazník v tomto čase nevyužije, jsou pro něj "zničené" Obtížná reklamace služby 	<ul style="list-style-type: none"> Musí být stanovena pravidla pro vyřizování stížností zákazníků Management by měl plánovat poptávku a snažit se o maximální využití kapacit
Nemožnost vlastnictví	<ul style="list-style-type: none"> Zákazník nemůže službu vlastnit, vlastní pouze právo na poskytnutí služby 	<ul style="list-style-type: none"> Úkolem managementu je poukázat na výhody tohoto "nevlastnění"

Rozlišení služeb a výrobků

V teorii se pro zjednodušení služby od výrobků oddělují. Ve skutečnosti je však tyto dva elementy těžké oddělit. Jen zřídka zle v praxi najít čistou službu bez zboží nebo naopak. Podíl služby na výrobku a naopak může být různý. V knize moderní marketing při rozlišování mezi zbožím a službou uvádějí autoři tzv. kontinuum zboží a služeb na základě nabídky s převahou hmotného či nehmotného aspektu. V tomto kontinuu rozlišují pět kategorií nabídek, které se liší poměrem hmotných a nehmotných prvků. Tyto kategorie jsou znázorněny v následujícím obrázku (Obr. 1).



Obr. 1. Kontinuum hmotných a nehmotných aspektů nabídky služeb (Kotler a spol., 2007, s. 710 - 711)

Pro lepší znázornění jsou pro každou z kategorií uvedeny příklady z praxe. Čistě hmotné zboží jsou například potravinářské či hygienické produkty jako cukr či mýdlo. S těmito výrobky není spojena žádná služba. Do hmotného zboží doprovázeného jednou či více službami lze zařadit technologicky pokročilé výrobky jako jsou počítače či osobní automobily. S těmito výrobky jsou spojeny služby jako instalace, školení uživatelů, dodání popřípadě oprava a údržba. Do třetí kategorie tzv. hybridní nabídky spadají například restaurace, kde je výrobek, v tomto případě jídlo, zastoupen stejnou měrou jako služba, v našem případě obsluha. Do služeb doprovázených drobným zbožím spadají mimo jiné právě hotely a penziony, kde je nabídka tvořena primárně hlavní službou (poskytnutí lůžka), doprovodnými službami a podpůrným zbožím. Tímto zbožím je například jídlo či pití. Do poslední kategorie čisté služby patří například hlídání dětí, kadeřnické či finanční služby. (Kotler a spol., 2007, s. 710 - 711)

1.2.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix patří k základním pojmům marketingové teorie. Je možno říci, že veškerá činnost marketingu je koncipována na základě Marketingového mixu také

známého pod pojmem "4P" (product - *produkt*, price - *cena*, place - *distribuce*, promotion - *marketingová komunikace*). V knize Moderní marketing autoři uvádějí následující definici marketingového mixu: "Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů." (Kotler a spol., 2007, s. 70)

Jednotlivé prvky tohoto mixu potom vytvářejí dílčí mixy jimiž jsou produktový, cenový, distribuční a komunikační mix. Vytváří-li firma kterýkoliv z dílčích mixů, musí vzít v potaz návaznost na ostatní dílčí mixy tak, aby byly vždy v souladu. Kromě vzájemné závislosti jeho dílčích prvků, působí na marketingový mix také vlivy samotného trhu. Těmito vlivy jsou nákupní chování zákazníka, chování trhu, konkurenční postavení a chování a postoj vlády ke kontrole marketingu. Má-li být docíleno úspěšného výsledku, měly by rovněž tyto vlivy být brány firmou v potaz. (Jakubíková, 2009, s. 182 - 183)

Jak již vyplývá z názvu, marketingový mix služeb je jakýmsi rozšířením původního marketingového mixu vznikající pro potřeby marketingu služeb. Právě specifická charakteristika služeb si vyžádala rozšíření tohoto modelu o další atributy. Je možné se setkat s odlišnostmi v počtu a znění těchto atributů v závislosti na názoru a zkušenostech jednotlivých autorů a také v závislosti na požadavcích určitého odvětví, na které má být tento rozšířený marketingový mix aplikován. Snad nejznámějším je pojem "7P", který již podle názvu naznačuje, že jsou ke klasickému "4P" přidány tři nové složky: people - *lidé*, physical evidence - *materiální prostředí* a process - *proces*. (Mudie, Pirrie, 2006, s. 5 - 6)

Každé z těchto tří "P" hraje ve službách důležitou roli, neboť právě na základě těchto atributů zákazník hodnotí kvalitu a celkový dojem z poskytnuté služby.

Autoři Bowie a Buttle (2004, s. 27) přidávají do marketingového mixu služeb další složku, která je specifická pro odvětví pohostinství. Jedná se o location neboli *polohu* (umístění).

Ruskin-Brown (2005, s. 41) zase navíc uvádí *čas* a *zdroje*. Podle něj je čas jediným prvkem rozšířeného marketingového mixu, na základě něhož může být objektivně hodnocena kvalita služby. Uvádí zde pět aspektů, jejichž zvládnutím lze získat konkurenční výhodu. Jedná se o přesnost, dostupnost, dobu trvání, rychlost odezvy a rychlost inovace. Zdroje přirovnává autor k tmelu, který drží ostatní prvky mixu pohromadě. Provozovatel musí vytvořit takovou strategii, aby zajistil optimalizaci mezi poptávkou a kapacitou zdrojů. Musí se přitom vyhnout ztrátě důležitých zákazníků či naopak plýtvání financí na udržení kapacit, které v době snížené poptávky nebudou využity.

1.2.4 Marketingový mix v odvětví pohostinských služeb

Marketingový mix je velice důležitý. Popisuje nástroje, které marketéři používají k ovlivnění poptávky. Jelikož se tato práce zabývá službami poskytovanými v odvětví pohostinství, jsou následující složky marketingového mixu služeb aplikovány právě na toto odvětví. Celá skladba jednotlivých složek mixu je přehledně znázorněna v obrázku číslo 2. Z obrázku je patrné, že atributy marketingového mixu jsou soustředěny kolem cílového zákazníka. Toto uspořádání znázorňuje důležitost zacílení veškerých marketingových aktivit na zákazníka, neboť ten je tvůrcem oné poptávky, díky níž může podnik uskutečňovat svou činnost a prosperovat. (Bowie, Buttle, 2004, s. 7)



Obr. 2. Marketingový mix v odvětví pohostinství (Bowie, Buttle, 2004, s. 27)

Produkt/Služba

Produkty a služby v pohostinství jsou navrženy tak, aby uspokojily potřeby a přání cestujících ať už za účelem práce či odpočinku. Příklady produktů a služeb v pohostinství jsou následující:

- Ubytování - jedná se o zajištění postele, pokoje, chatky či apartmá v hotelu, hostinci, podnájmu, na výletní lodi a podobně.
- Jídlo a nápoje - zahrnuje všechny druhy občerstvení jako restaurace, kavárny, rychlé občerstvení, bar nebo hostinec.

- Služby pro návštěvníky cestující za účelem podnikání - zajištění místa a technického vybavení pro konference, jednání v hotelu nebo v konferenčním centru.
- Služby pro návštěvníky cestující za účelem odpočinku a strávení volného času - během dovolené či prázdnin strávených v hotelu zajištění zábavního programu, sportovního vyžití, ubytování v karavanech či kempování pod stanem.

Cena

Firma musí při svém podnikání rozhodovat jak své služby ocení. Tato rozhodnutí se mohou týkat stanovení sazby za svoje služby, domlouvání výšky slev pro klíčové zákazníky, oceňování all-inclusive balíčků či vytváření speciálních cenových nabídek, určených ke zvýšení prodeje v mimosezónním období. Nastavení ceny ovlivňuje poptávku, což je klíčovým faktorem při řízení ziskovosti. Cena také hraje významnou roli v tom, jak se firma jeví zákazníkům a stakeholderům a jaký dojem v jejich očích vytváří.

Distribuce

V pohostinství se firmy z hlediska distribuce zabývají tím, jak mohou zařídit, aby zákazníkovi umožnily výhodný a časově nenáročný způsob rezervace jejich služeb ať už přímo či pomocí zprostředkovatele. Internet a pokročilé informační technologie neustále mění a posouvají distribuční kanály a tím se také vyvíjí a mění vztah mezi poskytovateli pohostinských služeb a cestovními kancelářemi, organizátory zájezdů a ostatními, kdo s nimi spolupracují.

Marketingová komunikace

Marketingová komunikace zahrnuje všechny nástroje, které mohou firmy podnikající v pohostinství použít ke komunikaci se zákazníky, zaměstnanci a ostatními partnery. Klíčovými elementy marketingové komunikace v tomto odvětví jsou:

- Značka a firemní identita
- Osobní prodej
- Tištěné propagační materiály
- Reklama
- Direct mail (propagační materiály zasílány pomocí pošty či jiné distribuční sítě)
- Podpora prodeje
- Styk s veřejností

- Merchandising (jehož účelem je zajistit zboží k dispozici zákazníkům a aktivity s tím spojené)
- Sponzorství
- Návrh, tvorba a udržování chodu webových stránek

Poloha

Poloha se pro potřeby odvětví pohostinství vyčlenila z původního marketingového mixu ze složky distribuce právě z toho důvodu, že výběr polohy je prvním a zásadním rozhodnutím pro firmy podnikající v tomto odvětví. (Bowie, Buttle, 2004, s. 26 - 28)

Lidé

Lidé, kteří vykonávají servis jsou klíčoví jak pro zákazníka, kterému poskytují službu, tak pro zaměstnavatele, kterého zastupují. Z pohledu zákazníka v podstatě tvoří součást služby. Jsou to právě jejich schopnosti, chování, vzezření a ochota vyhovět, jež určuje zákaznickou spokojenost nebo nespokojenost s danou službou. Díky lidem se firma liší od konkurence a na nich je také postaven její úspěch. Ti samí lidé však mohou být důvodem, proč se zákazník už podruhé nevrátí. V mnoha firmách je veškerá činnost zaměstnanců jednajících se zákazníkem stanovena přesnými pravidly a zásadami, takže nemají mnoho volnosti ve způsobu, jakým službu prezentují. Tento přístup vytváří z práce mechanickou činnost, což vede často k demotivaci zaměstnanců. Druhým extrémem je poskytnutí zaměstnancům přílišné volnosti a zodpovědnosti bez zajištění odpovídajícího školení. Zvážení a naplánování všech těchto aspektů při práci s lidmi umožní firmě předejít nežádoucím komplikacím a neuspokojivým výsledkům. (Mudie, Pirrie, 2006, s. 5 - 6)

Materiální prostředí

Do materiálního prostředí patří vše počínaje vzhledem, designem a vybavením prostor či prostředí, kde je služba vykonávána, až po propagační materiály, nápisy či jiné příslušenství. Jde o jakési zhmotňování služby, která je jinak ve své podstatě nehmotného charakteru. Jelikož se často jedná o první hmatatelný vjem, se kterým přijde zákazník do styku, formuje to jeho očekávání. To, jak zákazník vnímá prostředí, také působí na jeho rozumovou a emoční stránku a ovlivňuje to jeho reakce a chování. Z tohoto důvodu je velice důležité, aby poskytovatel služby dobře zvážil a náležitě upravil všechny prvky prostředí, ve kterém je služba vykonávána. (Mudie, Pirrie, 2006, s. 65)

Proces

Proces zahrnuje vlastní výkon služby a sled jednotlivých aktivit, které k tomu patří. Souvisí to s tím, že služba je vytvářena a spotřebována ve stejnou dobu. Tento jev nazývá ve své knize Ian Ruskin-Brown "Okamžikem pravdy". Úlohou procesu je tedy zajistit, aby vše od začátku výkonu služby až po její konec proběhlo ke spokojenosti zákazníka a k užítku provozovatele. Stejně jako v jiných odvětvích, i v pohostinství je tento proces nákupu a spotřeby pro marketéry klíčový. Zahrnuje rezervaci, registraci hostů, zajištění hromadné obsluhy, poskytnutí dodatečných služeb atd. Je důležité, aby byl celý proces efektivní, příjemný pro zákazníka a tím také konkurenceschopný. (Ruskin-Brown, 2005, s. 40)

1.2.5 Služba jako marketingový nástroj

Má-li být podnik poskytující služby úspěšný, musí vytvořit rovnováhu mezi kvalitou služby samotné a jejím marketingem. Základem úspěšného marketingu služeb je služba sama. Neboť kvalitní služba, která zákazníka ohromí je prvním krokem k jejímu úspěchu. Jak bylo již jednou zmíněno, v podnikové branži stále do velké míry převládá přesvědčení, že marketing se rovná prodeji, reklamě a doslova nucení produktu zákazníkovi. Jenže opak je pravdou. V případě, že firma vzneslou reklamou "naláká" zákazníka k využití služby, která však ono slibované nesplňuje, dojde zákonitě k nespokojenosti zákazníka či dokonce k jeho ztrátě. Může také nastat opačná extrémní situace, kdy je služba velice kvalitní, ale kvůli žádné nebo velice chabé marketingové aktivitě firmy se o ní zákazník nikdy nedozví. Poskytovatel služby by tedy měl v první fázi kriticky zhodnotit všechny aspekty služby a podniknout kroky k jejímu zlepšení. Teprve potom by měl na tuto upravenou službu sestavit potřebnou marketingovou strategii. Dodržení následujících bodů může firmě pomoci vytvořit kvalitní a konkurenceschopnou službu:

- Firma by se měla snažit optimalizovat poměr kvality, ceny a rychlosti provedení služby a ne se soustředit pouze na jeden či dva z těchto aspektů.
- Standard služby by měl určovat převážně zákazník, ne firma samotná.
- Kvalita služeb by se měla neustále zvyšovat. Stejně jako se firma vyvíjí, mění se i konkurence a podmínky na trhu. Je proto důležité udržovat s touto změnou krok a přizpůsobit podle toho i službu.

- Firma by si měla uvědomit platnost tzv. motýlího efektu, tzn. nepatřičná příčina může mít obrovské následky, jinými slovy vyvine-li firma drobné úsilí na správném místě, může to přinést enormní pozitivní výsledek.
- Pokud se objeví jakákoliv chyba, firma by ji měla proměnit ve svůj prospěch, neboť každý problém skýtá zároveň příležitost a záleží pouze na firmě, zda se této příležitosti chopí.
- Chce li být firma úspěšná, musí být v přístupu ke svému podnikání kreativní. Nestačí tedy, aby uvažovala "lépe" než konkurence, ale musí uvažovat jinak.
- Firma by neměla produkovat pouze to, co trh potřebuje nebo chce, ale měla by přijít na to, co si zamiluje. (Beckwith, 1997)

2 MARKETING SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU

Pohostinství je jedním ze sektorů cestovního ruchu, jehož úlohou je vytváření a poskytování ubytovacích a stravovacích služeb. Definice obou pojmů jsou následující: "Funkcí *ubytovacích služeb* je umožnit ubytování mimo místo obvyklého pobytu účastníka cestovního ruchu včetně uspokojení jeho dalších potřeb, které s přenocováním nebo přechodným pobytem souvisejí. *Stravování* souvisí s uspokojováním potřeby výživy člověka. Charakter uspokojování této potřeby závisí na stupni společenského vývoje." (Jakubíková, 2009, s. 29) Typů ubytovacích zařízení je mnoho a stejně tak je více způsobů jejich členění, jež je přehledně uvedeno v následujícím obrázku (Obr. 3). Pro účely diplomové práce je zvýrazněn pojem a charakteristiky penzionu.

Charakteristiky členění	
Podle charakteru zařízení	<ul style="list-style-type: none"> • Pevná (hotely, penziony,...) • Pohyblivá (lodě, lůžkové vozy,...)
Podle časového využití	<ul style="list-style-type: none"> • Celoroční • Dvousezónní (léto i zima) • Jednosezónní (léto nebo zima)
Podle velikosti	<ul style="list-style-type: none"> • Malá (5-100 pokojů) • Střední (101-250 pokojů) • Velká (251 a více pokojů)
Podle druhu staveb	<ul style="list-style-type: none"> • Hromadná ubytovací zařízení • ostatní ubytovací zařízení • Jiná ubytovací zařízení
Pro marketingové účely	<ul style="list-style-type: none"> • Hotely • Penziony • Kempy • Pronájem objektu s vlastním vařením

Obr. 3. Členění ubytovacích zařízení (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 49 - 50)

Pojmem penzion označuje hromadné ubytovací zařízení s minimálně pěti pokoji a zařízením pro poskytování stravovacích služeb. Penzion je zakládán za účelem dosahování zisku při uspokojování potřeb zákazníků a zaměstnanců. Jeho primární funkcí je za úplaty poskytovat ubytovací a stravovací služby. Penziony, stejně jako ostatní ubytovací zařízení

spadají pod oblast cestovního ruchu do odvětví pohostinství. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 49)

Marketing ve svém širším významu vyjadřuje, jakým způsobem ubytovací zařízení (ať už hotel, penzion či jiné) reaguje na tržní příležitosti a využívá je. Podstatou podnikání a potažmo marketingových aktivit penzionu je tvorba zákazníka a jeho následné udržení. Každý druh podnikání má vyvinut určitý marketingový proces, jinými slovy má svůj způsob jakým vstupuje na trh. Jedná se o způsob, jakým vedení rozhoduje, jak bude v určitých situacích jednat, co bude hlavní nabídkou firmy, komu bude firma konkurovat, jakým způsobem zaujme a získá zákazníky a jakým způsobem si zákazníky udrží a uspokojí jejich potřeby. (Rutherford, O'Fallon, 2007, s. 307) Následující obrázek (Obr. 4) znázorňuje marketingové aktivity penzionu a jejich posloupnost.



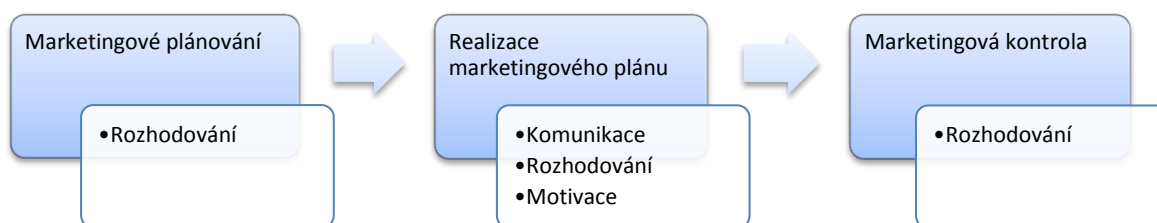
Obr. 4. Marketingový proces v penzionu (Rutherford, O'Fallon, 2007, s. 308)

Marketingový proces jak jej popisují autoři Denney Rutherford a Michael O'Fallon (2007, s. 308), se skládá z osmi kroků. Prvním je *rozhodnutí o identitě penzionu*, jaké služby bude nabízet a kdo budou jeho cíloví zákazníci. Tento krok se netýká pouze penzionů a ubytovacích zařízení před jejich otevřením, ale je stejně důležitý pro podniky již existující. Penziony se musejí přizpůsobovat a doladřovat nabídku svých služeb na základě neustále se měnících podmínek na trhu. Druhým krokem je *stanovení cenové struktury*. Tyto dva první kroky dohromady tvoří hodnotovou propozici neboli souhrn spotřebitelských užitků,

které penzion poskytuje. Následuje *vytvoření povědomí o penzionu a podněcování poptávky* mezi potenciálními zákazníky. Dále je nutné zajistit *dostupnost penzionu*, čímž jsou myšleny například rezervační systémy či spolupráce s prostředníkem (cestovní kanceláře a pod.). Poté nastupuje *řízení tržeb*, jehož zvládnutí maximalizuje výkonnost penzionu a zajišťuje jeho finanční zdraví. V dalším bodě dochází k vlastnímu *výkonu služby* jež je kritickým bodem celého procesu. Veškerý personál penzionu musí být připraven na *setkání se zákazníky* a na splnění jejich potřeb a očekávání. Poté se musí penzion postarat o to, aby si *zákazníky udržel* a vytvořil z nich loajální zákazníky, kteří se budou pokud možno do penzionu vracet. Posledním krokem je *měření spokojenosti zákazníků a vyhodnocení vykonané práce*.

3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ SLUŽEB

Pojem marketingové řízení zahrnuje v podstatě veškerou marketingovou činnost firmy. Jedná se o proces skládající se z plánování, realizace a kontroly v marketingu. V rámci jednotlivých fází marketingového řízení hrají důležitou roli aktivity jako rozhodování, komunikace a motivace. (Blažková, 2007, s. 15) Tento proces znázorňuje následující obrázek (Obr. 5).



Obr. 5. Proces marketingového řízení (Blažková, 2007, s. 15)

Základem úspěšného marketingu firmy je znalost hodnoty pro zákazníka, její vytváření, poskytování a udržování. K tomu, aby toto vytváření a doručování hodnoty mohlo efektivně probíhat, je zapotřebí mnoho rozličných marketingových aktivit. Vhodné marketingové aktivity a způsoby jejich provedení jsou potom sestaveny na základě marketingového plánování. Marketingový plán funguje na dvou úrovních a to strategické a taktické. Strategický plán vytyčuje cílové trhy a hodnoty, které se firma rozhodne nabízet na základě analýzy tržních příležitostí. Taktický marketingový plán vymezuje marketingové taktiky zahrnující vlastnosti a rysy produktu, propagaci, obchodování, tvorbu cen, prodejních kanálů a servisu. (Kotler, Keller, 2007, s. 80)

3.1 Marketingové plánování

Smyslem marketingového plánu a jeho hlavním cílem je identifikace a vytvoření konkurenční výhody. Marketingové plánování spočívá v cíleném využití marketingových prostředků k dosažení vytyčených marketingových cílů. Současná nejistá a neustále se měnící situace na trhu ještě zdůrazňuje potřebu systematického a disciplinovaného přístupu k řízení firmy a sestavení marketingového plánu je prvním krokem k jejímu úspěchu. (McDonald, 2008, s. 8) Při tvorbě marketingového plánu si firma v podstatě odpovídá na čtyři základní otázky:

Kde se momentálně nacházíme?

V této fázi firma analyzuje svou momentální situaci na všech úrovních jako je celková situace firmy a celkové portfolio nabízených služeb. Technik, které slouží k těmto analýzám je mnoho. Nejpoužívanějšími jsou SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek firmy, jejích příležitostí a hrozeb), BCG matice a analýza životního cyklu produktu (ať už výrobku či služby).

Čeho chceme dosáhnout?

Zde si firma stanoví hlavní cíle, kterých chce v určitém časovém horizontu dosáhnout. Na základě těchto hlavních podnikových cílů si potom stanoví cíle marketingové. Ke stanovení marketingových cílů se nejčastěji používá Ansoffova matice, která vyjadřuje vztahy mezi produktem a trhem.

Jakým způsobem toho dosáhneme?

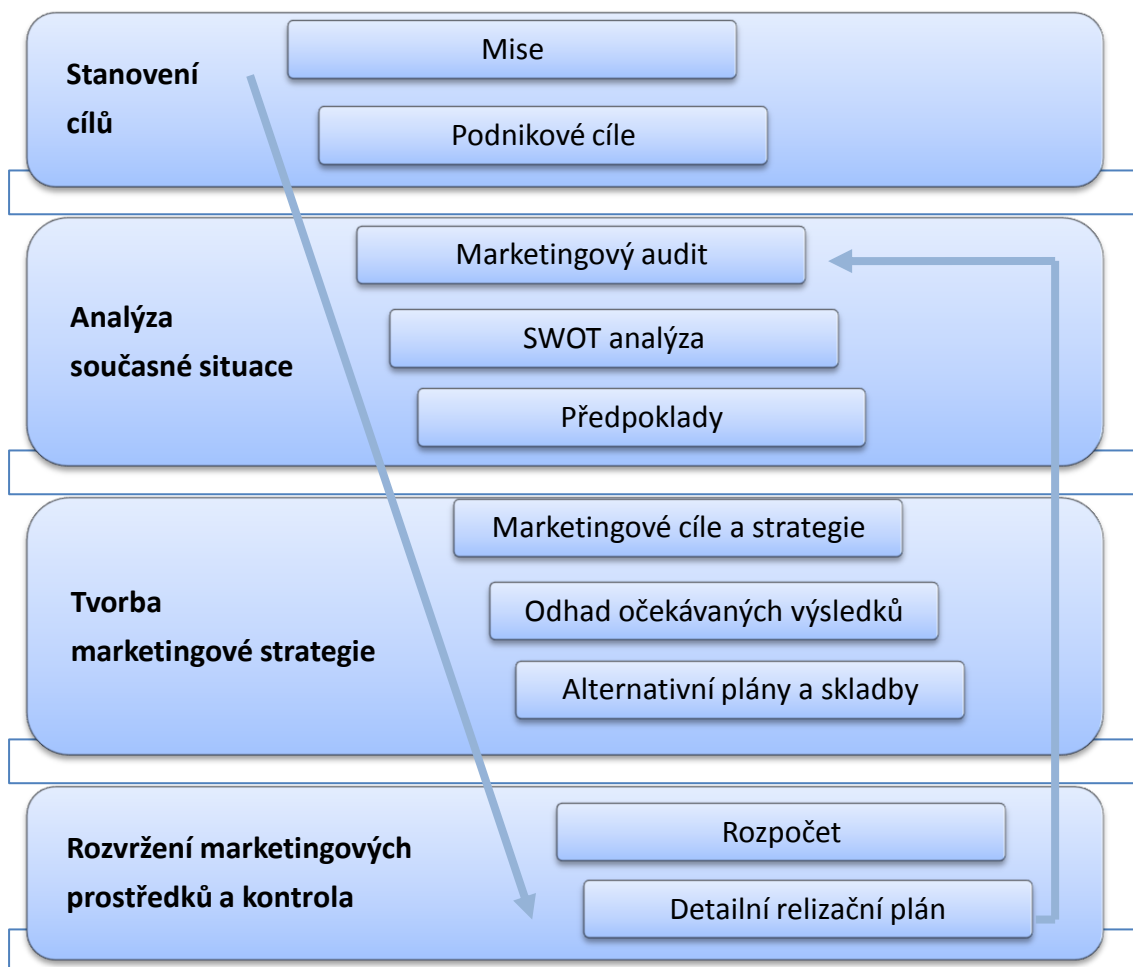
V této fázi se jedná o přeměnu již stanovených cílů v jasně vyjádřené marketingové strategie. Strategií je zde myšlena cesta k dosažení těchto cílů. Strategie popisuje prostředky k dosažení cílů, časový harmonogram a zdroje nutné k dosažení cílů.

Jak poznáme, že jsme toho dosáhli?

Jedná se o poslední část marketingového plánování. Patří sem sledování, hodnocení a revize. Je to vlastně kontrolní mechanismus, díky němuž se firmy ujistí, že výsledky odpovídají očekávání. (Horner, Swarbrooke, 2005, s. 147 - 181)

3.1.1 Proces marketingového plánování ve službách

Marketingový plánovací proces sestává ze čtyř fází: Stanovení cílů, Analýza současné situace, Tvorba marketingové strategie a Rozvržení marketingových prostředků a kontroly. (McDonald, Payne, 2006, s. 37) Následující obrázek (Obr. 6) znázorňuje průběh plánovacího procesu a jeho jednotlivé části.



Obr. 6. průběh marketingového plánovacího procesu ve službách (McDonald, Payne, 2006, s. 37)

Mise

Mise je pro firmu velice důležitá. Jedná se o stručné, velice osobní a účelné prohlášení o poslání firmy. Mise nastiňuje zásadní a jedinečný účel existence firmy a kam firma směřuje. Poslání slouží jako prostředek, který umožňuje všem zaměstnancům firmy pochopit a zastávat firemní hodnoty a filosofii. Aby poslání splňovalo svůj smysl, musí být reálné a jasné všem, jak zaměstnancům, tak ostatním partnerům, se kterými firma spolupracuje.

Podnikové cíle

Podnikové cíle se stanovují za účelem měření úspěšnosti poslání. Z tohoto pohledu je tedy hlavním cílem podniku to, co bylo stanoveno jako účel její existence. Ve většině firem poskytujících služby je cíl vyjádřen pomocí zisku, jelikož zisk je všeobecně uznávaným

kritériem pro hodnocení výkonnosti podniku. Zisk poskytuje finanční prostředky jež může firma znovu investovat a tím umožnit růst podniku. Podnikový cíl a mise tedy dohromady tvoří nástin toho, co bude následovat v marketingovém plánu.

Marketingový audit

Účelem tvorby marketingového auditu je shromáždění příslušných údajů o tom, do jaké míry je firma poskytující služby schopna konkurovat ve vybrané marketingové oblasti nyní a do budoucna. Většina těchto dat pochází z externích zdrojů a zabývají se ekonomickým prostředím, situací na trhu či analýzou konkurence. Jedná se jak o analýzu současné situace v těchto oblastech, tak o její předpokládaný vývoj. Interní zdroje poskytují dodatečné informace a pomáhají identifikovat silné a slabé stránky firmy.

SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je z velkého množství dat, která byla shromážděna pomocí marketingového auditu, určit pro firmu klíčové informace. Tyto informace pomohou odhalit vnější příležitosti popřípadě hrozby, které může firma porovnat se svými silnými a slabými stránkami a určit tak směr svého dalšího počínání.

Předpoklady

Na základě marketingového auditu a následné SWOT analýzy vytvoří firma předpoklady o tom, jak se bude situace vyvíjet v budoucnosti. Předpoklady mohou zahrnovat informace o počtu konkurentů, politické situaci, celkové situaci na trhu a podobně. Firma by měla vybrat pouze základní předpoklady, které mají význam pro plánované období. Tyto předpoklady taktéž identifikují oblasti, které později může být nutné zahrnout do náhradního plánu a měly by být jasné a srozumitelné všem, kteří se účastní plánovacího procesu.

Marketingové cíle a strategie

Při stanovování marketingových cílů a strategií jsou využity informace získané při SWOT analýze a při tvorbě klíčových předpokladů. Na základě těchto informací mohou být stanoveny marketingové cíle a strategie. Marketingové cíle se týkají otázek, které služby budou určeny pro které trhy. Následně vzniklé kombinace se potom dají vyjádřit Ansoffovou maticí. Marketingové strategie jsou navrženy tak, aby mohly být splněny marketingové cíle například využití reklamy či osobního prodeje a pod.

Odhad očekávaných výsledků

Marketingové cíle a strategie se musejí podílet na podnikových cílech. Finanční prostředky potřebné k dosažení marketingových cílů pomocí marketingových strategií tedy musejí být vypočítány co nejpřesněji. Pokud očekávané výsledky značně překročí podnikové cíle, může to znamenat, že podnikové cíle nejsou stanoveny dostatečně vysoko. Naopak pokud očekávané výsledky zaostávají za splněním podnikových cílů, měla by firma upravit marketingový mix tak, aby cíle mohli být splněny.

Alternativní plány a skladby

Při tomto kroku dochází k přehodnocování SWOT analýzy a klíčových předpokladů za účelem získat pokud možno výkonnější skladbu marketingových cílů a strategií, která by pomohla firmě více se přiblížit podnikovým cílům či je překonat. Pokud i po zvážení všech možných alternativ a využití různých kreativních postupů stále nelze podnikových cílů dosáhnout, měla by firma zvážit možnost, že jsou podnikové cíle nereálné a měly by být náležitě upraveny. Sestavování alternativních plánů a skladeb pomáhá určit nejvhodnější marketingové cíle a strategie.

Rozpočet

Jakmile jsou marketingové cíle a strategie odsouhlaseny, mohou být vykalkulovány náklady a přiřazeny k jednotlivým marketingovým aktivitám jako jsou náklady na distribuci, prodejní personál, reklama a pod.

Detailní realizační plán pro první rok

Na základě strategického plánu, který vznikl díky výše popsanému postupu, může být sestaven detailní realizační plán pro první rok. Tento detailní plán posouvá firmu k dosažení jejích strategických cílů. Samozřejmě důležitou součástí každého marketingového plánovacího procesu je řízení kontroly. Kontrola je prováděna z důvodu zajištění splnění plánovaného a v případě nesplnění ke zjištění důvodů, proč k tomu nedošlo.

Při dodržování tohoto deseti stupňového procesu, je relativně snadné sledovat růst a vývoj podnikání a jakékoliv odklonění od požadovaného vývoje lze rozpoznat a napravit již v zárodku. Firmy řídicí se plánem jsou lépe připraveny na možné nečekané situace a obecně bývají ve své činnosti efektivnější. (McDonald, Payne, 2006, s. 40 - 47)

3.1.2 Význam marketingového plánu

V mnoha firmách, speciálně v těch menších, stále ještě převládá názor, že v jejich případě není nutné sestavovat marketingový plán. Velkou roli zde hraje milné přesvědčení, že marketing rovná se náklady ať už finanční, časové či lidské. Málo firem chápe marketingové aktivity jako investici do svého budoucího vývoje. Přitom příkladů firem excelujících v tomto ohledu je kolem nás nespočet. Čas a zdroje, které dnes firma investuje do sestavení efektivního a důkladného plánu, se jí zítra vrátí v podobě úspěchu. Proč je tedy důležité sestavit marketingový plán?

- Plán umožňuje identifikovat zdroje konkurenční výhody, stanovit cíle a strategie, zjistit finanční prostředky nutné k budování firmy a realizaci strategie a také kontrolovat, nakolik firma plní své stanovené cíle.
- Plán obsahuje časový harmonogram, kde je přesně stanoveno, kdy má být jednotlivých cílů či výsledků dosaženo. Zabraňuje tak v odchýlení od původního záměru.
- Na základě plánu je firma schopna odhalit problémy a komplikace, které se mohou objevit, a reagovat na ně již v zárodku, popřípadě jim úplně předejít.
- Díky plánování si firma může zvýšit zisk a obrát. Na základě důkladných analýz si ujasní její silné a slabé stránky, příležitosti jež lze využít a hrozby jimž je třeba čelit.
- Díky plánu vědí všichni zaměstnanci kam firma směřuje a mohou tak přispět k její prosperitě.
- I když v první fázi musí firma do sestavení plánu investovat, v konečném důsledku je to levnější, než kdyby vůbec neplánovala. Plán na další časové období totiž vždy vychází z toho předchozího. Postupem času také roste praxe a zručnost v plánování a firma tak ušetří jak ve financích tak na čase. (Blažková, 2007, s. 16 - 17)

3.2 Realizace marketingového plánu

Jakmile je marketingový plán dokončen, zkontrolován a schválen, přichází na scénu jeho realizace. Návrh investice, která byla vložena do přípravy marketingového plánu se může vrátit pouze v případě, že se firma při realizaci striktně drží všech jeho základních prvků. Úspěšná realizace marketingového plánu vyžaduje koordinaci mnoha lidí a prostředků. Je nutné, aby všichni účastníci daného projektu chápali roli, kterou v něm hrají

a uvědomovali si jejich přínos k celkovému výsledku. Před tím, než se firma pustí do realizace plánu, by měla zhodnotit a posoudit všechny složky plánu. Měla by se ujistit, že:

- Odpovídající prostředky jsou přiřazeny na správných místech tak, aby byl umožněn výkon a realizace všech plánovaných aktivit. Umístění a velikost těchto prostředků (ať už finančních či jiných) jsou zahrnuty v plánu. Je však nutné, aby se firma ujistila, že je vše připraveno a zabránila tak nečekaným překvapením.
- Každý, kdo se bude na projektu podílet, bude mít dostatek času k práci na jeho části plánu. Čas, ve kterém by měl být plán splněn, musí být dobře odhadnut. Může totiž být velkou výzvou udržet energii a motivovanost účastníků k práci po delší časové období, pokud se na projektu začne pracovat moc brzy. Stejně tak se ale projekt může dostat do časového skluzu, pokud se začne příliš pozdě.
- Je přesně stanoveno, co každé oddělení ve firmě, každý dodavatel atd., potřebuje k tomu, aby mohl splnit svou úlohu a jednotlivé části plánu mohly být dokončeny. (Hiebing, Cooper, 2004, s. 307 - 308)

3.3 Marketingová kontrola

Pokud byly splněny všechny náležitosti při tvorbě a realizaci marketingového plánu, firma by měla být schopna náležitě ohodnotit, zda byl plán úspěšný či nikoliv. Na základě tohoto hodnocení může uplatnit své poznatky při přípravě dalšího plánu. Celkově lze úspěšnost plánu hodnotit na základě splnění cílů na úrovni prodeje a zisku, marketingových cílů a na základě úrovně povědomí o marketingových aktivitách a postoj k nim ze strany cílového trhu. Údaje o prodeji a zisku by měly být snadno přístupné k hodnocení. K ohodnocení marketingových cílů je potřeba provést výzkum chování cílového trhu jako je stabilita zákazníků, vzorek nových zákazníků, počet návštěv hotelu atd. (Hiebing, Cooper, 2004, s. 311 - 312)

4 SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části práce byla zpracována problematika marketingu služeb, jejich charakteristických vlastností a odlišností marketingového mixu služeb od marketingového mixu výrobků. Pozornost byla věnována také marketingu služeb cestovního ruchu a marketingovému řízení.

Problematika marketingového řízení je pro potřeby diplomové práce velice důležitá. Právě při zpracování tohoto tématu bylo použito nejvíce zahraničních monografií. V oblasti marketingového řízení nabízí zahraniční literatura mnohem pestřejší výběr než ta domácí. Autoři zahraničních titulů jdou ve svých knihách více do hloubky a téma je popsáno až do vyčerpávajících detailů. Vesměs se také jedná spíše o praktické příručky k podnikání, které jsou určeny a přizpůsobeny k použití ve skutečném podnikání.

S rostoucím významem marketingu a oblastí s ním spojených drží krok i odborná literatura. Není tedy problém získat aktuální knihy zabývající se problematikou marketingu. Většina literatury použité v diplomové práci byla publikována mezi rokem 2005 a 2011.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PENZION JISKRA

Penzion Jiskra se nachází na Šumavě v obci Nové Hutě. V roce 1989 prošel rekonstrukcí. Nynějšími majiteli byl odkoupen v roce 2007 a zaveden jako společnost s ručením omezeným. Jedná se o penzion - hotel standardu tří hvězdiček.

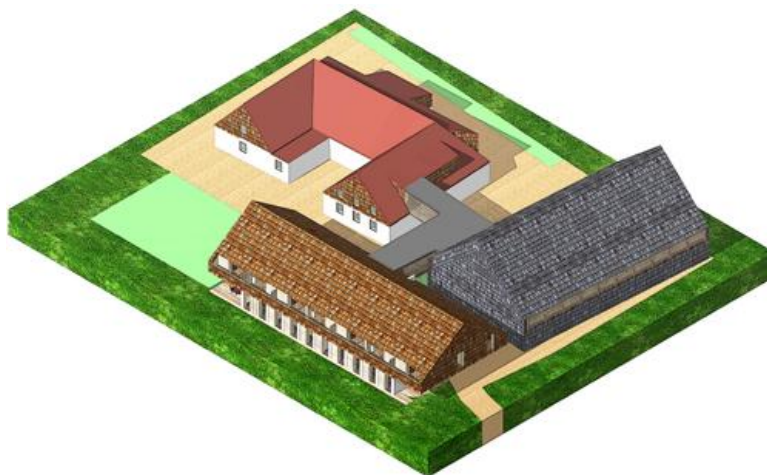
V současné době má penzion 19 pokojů s ubytovací kapacitou pro 60 hostů. Vedení se však rozhodlo pro rozsáhlou rekonstrukci. Hlavním cílem rekonstrukce je zajištění nabídky takových služeb, které dosud v dané lokalitě nelze nalézt. Dalším cílem rekonstrukce je rozšíření a zkvalitnění ubytovací kapacity a tím dosažení nárůstu počtu návštěvníků a turistů daného objektu. Vybudováním víceúčelové haly dojde k rozšíření nabídky volnočasových a sportovních aktivit - krytý bazén, tenis, squash, masáže, sauna. Tyto doplňkové služby cestovního ruchu zpestří dosavadní nabídku, prodlouží se pobytová délka a zvýší se návštěvnost i v období mimo hlavní sezonu. Rekonstrukce je zaměřena na poskytování služeb různým kategoriím návštěvníků - turisté, děti a školní mládež, senioři a handicapovaní návštěvníci.

Stavební úpravy jsou zaměřeny na rekonstrukci stávající budovy, jejíž hlavním cílem je upravit všechny prostory na bezbariérové, stavbu budovy poskytující další ubytovací kapacity a stavbu sportovní a rekreační haly. Nové objekty budou se starou budovou propojeny proskleným tunelem a stejně jako ve staré budově budou všechny prostory bezbariérové. Celý projekt je navržen tak, aby budovy přirozeně zapadaly do okolní krajiny a doplňovaly tak celkové panorama Šumavských lesů. Nový penzion by měl být hostům představen v létě roku 2013. Následující obrázek (Obr. 7) znázorňuje vzhled penzionu před rekonstrukcí.



Obr. 7. Vzhled penzionu před rekonstrukcí (interní materiály)

Grafický návrh penzionu po rekonstrukci a přístavění nových objektů je znázorněn na obrázku číslo 8.



Obr. 8. Návrh nového penzionu (interní materiály)

Cílem diplomové práce bude zpracovat projekt marketingového řízení pro již nově zrekonstruovaný penzion.

5.1.1 Podnikové cíle

Penzion Jiskra má čtyři hlavní podnikové cíle:

- Vytvořit cenově dostupné bezbariérové zařízení nabízející vysokou kvalitu poskytovaných služeb.
- Dosáhnout průměrnou roční návštěvnost penzionu 65 %.
- Zvýšit návštěvnost cílových skupin zákazníků - seniorů a invalidů o 10 %.
- Být vedoucím penzionem nižší cenové kategorie v rámci turistického regionu Šumava.

5.1.2 Poloha penzionu

Penzion Jiskra se nachází v nadmořské výšce 1 050 m n.m. na okraji Šumavského národního parku v části zvané Kvilda - Nové Hutě. Je situován na polosamotě a soukromí mu zajišťuje okolní vzrostlý porost. Nové Hutě je menší obec ležící na hranici Šumavského národního parku v okrese Prachatice. Nachází se 10 km vzdušnou čarou východně od města Vimperk a 4 km jižně od střediska Churáňov, rozloženého na šumavských pláních ve výšce 950 - 1050 m n.m. Nové Hutě mají malebnou a současně velmi výhodnou polohu. Leží v závěru plochého údolí Vydřího potoka a jeho přítoku

Studeného potoka pod horou Přílba (1219 m). Penzion je tudíž dobře dostupný z Prahy přímým autobusovým spojením či vlakem s přestupem ve Vimperku. Umístění penzionu je vhodné pro celoroční rekreaci. Pro výlety do atraktivního blízkého i vzdálenějšího okolí je možné využít řady značených turistických cest a obec je dobře dopravně dostupná autem přes městečko Vimperk, ze kterého je také dosažitelná pravidelným autobusovým spojením.

5.1.3 Portfolio poskytovaných služeb

Základními službami, které penzion poskytuje svým hostům jsou přechodné ubytování a stravování, jež se po rekonstrukci rozšíří také o nabídku sportovního vyžití ve víceúčelové hale. Penzion nabízí ubytování s celkovou kapacitou 60 lůžek v 19ti pokojích. Po rekonstrukci se tato kapacita rozšíří o 26 lůžek v 10ti pokojích, které budou všechny vybavené vlastním sociálním zařízením. Celkem 13 pokojů má společné sociální zařízení na chodbě. Pokoje jsou vybaveny jednoduše a vkusně. Následující tabulka (Tab. 2) znázorňuje jednotlivé typy pokojů, rozděleny podle jejich umístění v původní a nové budově a jejich počet.

Tab. 2. Počet a složení pokojů v penzionu po rekonstrukci (vlastní zpracování)

Typ pokoje	Původní / Nová budova	Počet pokojů
2 lůžkový s vlastním soc. zař.	Původní budova	2
3 lůžkový s vlastním soc. zař.	Původní budova	1
4 lůžkový s vlastním soc. zař.	Původní budova	3
2 lůžkový	Původní budova	2
3 lůžkový	Původní budova	1
4 lůžkový	Původní budova	8
5 lůžkový	Původní budova	1
6 lůžkový	Původní budova	1
4 lůžkový s vlastním soc. zař.	Nová budova	3
2 lůžkový s vlastním soc. zař.	Nová budova	7
Celkem: 86 lůžek		29 pokojů

V pokojích i v ostatních společných prostorách penzionu je internetové připojení. Hosté mají k dispozici také společenskou místnost, stolní tenis a knihovnu s 250 tituly.

Stravování je zajištěno restaurací, jež je součástí penzionu. Hosté mají možnost využít polopenze či plné penze, která je jim nabízena k ubytování. Po rekonstrukci penzionu budou moci restauraci využít i návštěvníci, kteří nebudou v penzionu ubytováni. Prostory restaurace jsou uzpůsobeny tak, aby bylo možno vytvořit uzavřenou společnost. Restaurace se specializuje na tradiční českou kuchyni, avšak nabízí i mezinárodní jídla. Dále je vybavena barem s bohatou zásobou kvalitních vín, který je hostům k dispozici do pozdních večerních hodin. Snídaně jsou podávány formou švédských stolů. Obědy a večeře si mohou hosté vybrat z denní nabídky jídel. Po domluvě je také možné připravit svačtinové balíčky pro skupiny například školy a podobně.

Součástí penzionu se stane sportovní hala, která bude dostupná nejen ubytovaným hostům, ale také veřejnosti. Sportovní hala bude vybavena tenisovým kurtem, squashem, posilovnou, krytým bazénem, saunou a masážemi. Ubytování hosté budou mít vstup do těchto zařízení v předem stanovených hodinách zdarma, v ostatních hodinách za příplatek. Pro neubytované hosty bude vstup na sportoviště a využití bazénu, sauny a masáže zpoplatněno. Ceny budou stejné pro ubytované i neubytované zákazníky. Veškeré sportovní vybavení jako jsou tenisové rakety, balóny apod. bude možné si zapůjčit. K dispozici hostům bude také vyškolený trenér. Tento bude mít na starosti sportovní halu a posilovnu, bude hostům k dispozici po celou dobu jejich pobytu na sportovišti a bude dohlížet na jejich bezpečnost. V zimní sezóně penzion zajišťuje instruktora lyžování pro děti. Z venkovních aktivit mohou hosté využít volejbalové hřiště, venkovní bazén, pískoviště a hřiště s prolézačkami pro děti či ohniště s venkovním posezením. Penzion také zajišťuje projížďky na koni. Součástí zařízení je půjčovna jízdnicích kol a lyží.

Další službou, kterou budou moci hosté využít po rekonstrukci penzionu je pronájem konferenční místnosti. Konferenční místnost bude umístěna v podkroví nové budovy a bude vybavena potřebným technickým zařízením jako je projektor, plátno a pod. Penzion také hostům po dohodě umožňuje vzít si s sebou své domácí mazlíčky. Hosté mají k dispozici neplacené parkoviště, které se nachází přímo u penzionu a je zde možné parkovat i v zimě. Příjezdové cesty jsou pravidelně upravovány.

6 SITUAČNÍ ANALÝZA PENZIONU JISKRA

Situační analýza zkoumá jednotlivé složky a vlastnosti prostředí, ve kterém firma působí. Analýza poskytuje informace o vnějším a vnitřním prostředí podniku, na základě nichž lze provést návrhy a opatření vedoucí ke zlepšení momentální situace. Následující část diplomové práce obsahuje PEST analýzu makroprostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýzu marketingového řízení penzionu. Výsledky analýz poté poslouží k sestavení SWOT analýzy podniku.

6.1 PEST analýza makroprostředí

Podnikatelská činnost penzionu je stejně jako u všech firem ovlivněna makroprostředím. Jaký vliv má makroprostředí na firmu lze zjistit pomocí PEST analýzy. Tato analýza se skládá z analýzy politicko-právního, ekonomického, socio-kulturního a technologického prostředí.

6.1.1 Politicko-právní prostředí

Penzionu může být provozován na základě živnosti hostinská činnost, která je stanovena nařízením vlády č. 469/2000 Sb. Jako každý jiný podnik musí dodržovat obecně platné nařízení a předpisy jako je zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, zákony týkající se sociálního a zdravotního pojištění zaměstnanců apod. Dále se penzion musí řídit hygienickými předpisy, které jsou upraveny hygienickými požadavky na ubytovací služby. (Hospodářská komora České republiky, 2009) Podnik je také ovlivněn politickou činností státních orgánů. Ministerstvo se významným způsobem zapojuje do aktivit mezinárodních organizací v oblasti cestovního ruchu a svoji činnost prezentuje na odborných konferencích a veletrzích cestovního ruchu. Prostřednictvím České centrály cestovního ruchu - CzechTourism - je Česká republika prezentována v zahraničí i na domácím trhu jako zajímavá turistická destinace. Činnost České centrály cestovního ruchu působí jako pozitivní faktor pro podnikání penzionu z hlediska podpory celkového cestovního ruchu v České republice a tím potenciálního zvýšení návštěvnosti ubytovacích zařízení v turistických destinacích. Také změna DPH může mít dopad na činnost penzionu. Od začátku roku se zvedla dolní sazba na 14 % a v roce 2013 by se mělo DPH ustálit na jednotné sazbě 17,5 %. (Bohutínská, 2012). Pokud by se DPH dále zvyšovalo, mohlo by to ovlivnit například ceny penzionu.

6.1.2 Ekonomické prostředí

Mezi hlavní ekonomické faktory, které ovlivňují podnikání penzionu patří nezaměstnanost, průměrná mzda a vývoj cen energií. Vývoj míry nezaměstnanosti představuje jeden ze základních ukazatelů popisujících situaci na trhu práce s dopadem do mnoha dalších oblastí jako je například hospodářský růst. Míra registrované nezaměstnanosti od roku 2004 postupně klesala z hodnoty 9,19 % na 5,44 % v roce 2008. V dalších letech však docházelo vlivem hospodářské krize k nárůstu nezaměstnanosti na 9,01 % v roce 2010 (Český statistický úřad, 2012). V roce 2011 poté docházelo k mírnému snižování, kdy v prosinci 2011 byla hodnota nezaměstnanosti 8,6 %. V únoru letošního roku poté zase dochází k nárůstu na 9,2 %. Pokud by docházelo k výraznému zvyšování nezaměstnanosti, mělo by to negativní vliv na turistický průmysl. (Kurzy.cz, 2012).

Průměrná hrubá měsíční mzda byla v roce 2011 v České republice 24 319 Kč. Přestože se výše průměrné mzdy každým rokem zvyšuje, analytici předpovídají, že v roce 2012 poroste inflace více než mzdy a reálná výše mezd tak klesne. (Finanční noviny.cz, 2012). Pokles reálných mezd by mohl ovlivnit úspory obyvatel, kteří by si mohly dovolit méně utrácet a mít tak negativní dopad na návštěvnost penzionu.

Ceny elektřiny dosáhly vrcholu v roce 2009, kdy sazba za kWh byla 4,65 Kč. V roce 2010 však došlo k poklesu cen o 30 % v důsledku finanční krize. V roce 2011 ceny mírně vzrostli 4,54 Kč, avšak nedosáhly hranice z roku 2009 (CenyEnergie.cz, 2011). Pokles cen elektrické energie v budoucnosti by měl pozitivní vliv na podnikatelskou činnost penzionu.

6.1.3 Socio-kulturní prostředí

V dnešní době se zdravý životní styl stává téměř módním trendem. Jedním z faktorů, které k tomu přispívají, může být neustále se zvyšující informovanost obyvatelstva. S rostoucím zájmem obyvatel vést zdravý způsob života roste i poptávka po aktivním trávení volného času. Roste atraktivita ubytovacích zařízení, která poskytují možnosti sportovního vyžití či působí v lokalitách známých turistickými stezkami, cyklostezkami či sjezdovkami, což má pozitivní vliv na činnost penzionu.

Dalším z významných faktorů ovlivňujících činnost podniků na trhu cestovního ruchu je vývoj populace v České republice. Trend je takový, že vlivem nízké porodnosti a vývoje medicíny se postupně zvyšuje průměrný věk obyvatelstva. Vzrůstající počet obyvatel důchodového věku skýtá pro penzion příležitost v podobě rostoucí cílové skupiny zákazníků.

6.1.4 Technologické prostředí

Vývoj technologií jde neustále dopředu. Penzion podniká v oblasti, která není příliš závislá na technologii, přesto je ovlivněn jejím vývojem. Technologické novinky se totiž během krátkého časového úseku stanou samozřejmostí a pokud by s nimi penzion nedržel krok, mohlo by to pro něj znamenat oslabení jeho konkurenční pozice na trhu. Jedná se například o rezervační systémy či elektronické zámky na dveřích pokojů. Oblast komunikačních technologií skýtá pro podniky poskytující ubytovací služby neuvěřitelné možnosti v oslovování a komunikaci s cílovými zákazníky. Z rozvojem chytrých mobilních zařízení, nabízejících jejich uživatelům konstantní připojení k internetu, vznikají různé druhy mobilních aplikací. Těchto aplikací lze využít také k on-line rezervacím pokojů v daném ubytovacím zařízení či k nákupu zvýhodněných balíčků ubytování a podobně. Internetu lze potom využít například k tvorbě virtuální prohlídky penzionu, aby si hosté udělali lepší představu o jeho vybavení a vzhledu. Faktorem hrajícím v neprospěch podniků jsou vysoké finanční náklady potřebné ke koupi takovýchto technologických inovací a/nebo jejich zavedení do provozu.

Následující tabulka (Tab. 3) přehledně znázorňuje, zda mají faktory popsané v jednotlivých oblastech makroprostředí pozitivní či negativní vliv a jaký je jejich dopad na činnost penzionu.

Tab. 3. STEP analýza pro penzion Jiskra (vlastní zpracování)

Prostředí	Faktor	vliv	Dopad
Politicko-právní	Aktivity CzechTourism	+	Zvýšení návštěvnosti ubytovacích zařízení v turistických destinacích
	Růst DPH	-	Zvýšení cen služeb
Ekonomické	Růst nezaměstnanosti	-	Snižování spotřeby služeb
	Pokles reálných mezd	-	negativní dopad na návštěvnost ubytovacích zařízení
	Pokles cen elektrické energie	+	Snížení fixních nákladů
Socio-kulturní	Rostoucí zájem o zdravý životní	+	Růst poptávky po aktivní dovolené
	Zvyšování průměrného věku obyvatelstva	+	Růst cílové skupiny zákazníků

Technologické	Rozvoj komunikačních technologií	+	Snazší a efektivnější komunikace se zákazníky
	Rozvoj internetu	+	Lepší přiblížení služeb zákazníkovi

6.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pohlíží na rivalitu na trhu nejen z pohledu konkurenčních firem na trhu již působících, ale zohledňuje také vliv dalších čtyřech faktorů jako jsou substituty, dodavatelé, zákazníci a vstup potenciálních konkurentů.

6.2.1 Analýza stávající konkurence

Penzion Jiskra se nachází na Šumavě. Jedná se o známou a vyhledávanou rekreační a turistickou oblast. Koncentrace ubytovacích zařízení a služeb spojených s cestovním ruchem je zde velice vysoká. Penzion je situován v obci Nové Hutě, ve které působí 11 ubytovacích zařízení. K provedení analýzy je nutné definovat, jaká zařízení jsou pro penzion konkurenční. Jedná se o penzion - hotel standardu tří hvězdiček. Návštěvník zde využije možnost ubytování v kvalitním standardu a využije nabídky stravování v místní restauraci. Z pohledu umístění zařízení je zřejmé, že největší konkurence se projeví v místě Nové Hutě a s narůstající vzdáleností od obce se procenta konkurenceschopnosti snižují. Konkurence byla posuzována jednak prohlídkou místa samotného, dále z informací obdržených na informačních střediscích v Národním parku a také z vyhledávání konkurence v internetové databázi. Největšími konkurenty jsou tedy následující penziony:

Penzion Klostermann

Tento penzion lze považovat za jednoho z největších konkurentů penzionu Jiskra. Je situován na náměstí obce Nové Hutě. Svou kapacitou 50 lůžek se blíží kapacitě penzionu Jiskra. Pokoje jsou dvou až pětilůžkové s vlastním sociálním zařízením a televizí. Penzion disponuje restaurací s letní zahrádkou situovanou do ulice, která je přístupná i neubytovaným návštěvníkům. Restaurace je kuřácká vybavená výčepním pultem, nekuřáckým salonkem, jídelnou a klubovnou. Stravování probíhá formou snídaně, polopenze či plné penze. Školám a sportovním soustředěním nabízí penzion zvýhodněnou cenu ubytování s plnou penzí a na skupinu deseti dětí má jedna osoba pobyt zdarma. Za penzionem se nachází zahrada s tenisovým kurtem, volejbalovým hřištěm, dětským areálem, travnatým hřištěm s brankami, altánkem, posezením pro cca 40 osob a ohništěm.

Zahrada patří penzionu a je vyhrazena výhradně pro ubytované hosty penzionu. Penzion je dále vybaven prostorem na uložení jízdních kol a lyží a vlastním parkovištěm, které je pro hosty k dispozici zdarma. Internetové stránky penzionu jsou vybaveny rezervačním systémem, přes který si mohou hosté zamluvit pobyt. Klostermann využívají hlavně rodiny s dětmi a školy, které zde pořádají školy v přírodě a sportovní soustředění.

Penzion U Studeného potoka

Penzion U Studeného potoka je dalším silným konkurentem nacházejícím se v centru obce. Kapacita penzionu je 28 lůžek, které jsou uspořádány ve dvoulůžkových, třílůžkových a čtyřlůžkových pokojích a jedno apartmá. Pokoje jsou vybaveny televizí. Hostům je k dispozici restaurace, terasa, malý venkovní bazén, malé pískoviště pro děti a ohniště s posezením. Kapacita restaurace je pro 35 osob, je přístupná také neubytovaným hostům a otevírací doba je od 11:00 do 23:00 hodin. Stravování probíhá pouze formou polopenze, kdy snídaně jsou formou švédských stolů a večeri mají hosté na výběr ze dvou pokrmů. Penzion vlastní 600 metrů dlouhý lyžařský vlek, jehož mohou ubytovaní hosté využít se slevou 50 %. Penzion navštěvují hlavně rodiny s dětmi, malé skupiny návštěvníků a jednotlivci, kteří přijíždějí za účelem turistiky a provozování zimních sportů.

Penzion České chalupy

Penzion stojí na okraji obce. Disponuje jedenácti dvou až třílůžkovými pokoji s celkovou kapacitou 28 lůžek. Pokoje mají vlastní sociální zařízení a některé z nich jsou vybaveny televizí. V penzionu se nacházejí dvě společenské místnosti a hosté mají k dispozici veřejnou ledničku a mikrovlnnou troubu. Penzion nabízí stravování pouze formou polopenze v restauraci, která je vybavena barem s širokou nabídkou alkoholických i nealkoholických nápojů. V létě mají hosté k dispozici antukový tenisový kurt a venkovní stůl na stolní tenis. Dále je součástí penzionu dětské hřiště, ohniště, krb a bezplatné parkoviště. V penzionu je internetové připojení pomocí WiFi či prostřednictvím počítače v klubovně. Ubytovaní lze zarezervovat na webových stránkách penzionu pomocí rezervačního systému. Po domluvě a za poplatek si mohou hosté dovést svého domácího mazlíčka. Penzion je určen hlavně rodinám, malým skupinkám návštěvníků a jednotlivcům. Zaměstnanci hovoří německy, anglicky a rusky což je velkou výhodou při jednání se zahraničními turisty.

Penzion Tetřívka

Penzion se nachází ve středu lyžařského areálu Nové Hutě. Ubytování je ve dvou až pětিলůžkových pokojích s vlastním sociálním zařízením. Pokoje jsou jednoduše zařízeny a penzion je bezbariérový. Stravování probíhá v restauraci formou polopenze, která se skládá se snídaně a večeře, kdy mají hosté na výběr ze dvou druhů jídel. Restaurace je vybavena barem s výčepním pultem. Hostům je k dispozici také myslivecký salonek. Za poplatek je dovoleno přivést si s sebou domácího mazlíčka. Penzion využívají jak turisté, tak i místní obyvatelé k pořádání svateb, školení a sportovních akcí.

Penzion U Fraňků

Penzion u Fraňků se nachází na okraji obce. Kapacita ubytování je 20 lůžek ve dvou až čtyřlůžkových pokojích. Tyto jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením, televizorem, WiFi internetovým připojením a balkonem. V penzionu je společenská místnost s barem, kde je možno konzumovat vlastní alkoholické nápoje. Stravování probíhá formou polopenze nabízející domácí kuchyni. U penzionu je parkoviště zdarma. Penzion je určen hlavně turistům, cykloturistům, běžkařům, rodinám a menším skupinkám návštěvníků.

Následující tabulka (Tab. 4) znázorňuje cenové srovnání konkurenčních penzionů s penzionem Jiskra. Každý penzion je označen velkým písmenem. Značení je dále využito při hodnocení konkurenční pozice Jiskra v následující kapitole.

Tab. 4. Cenové srovnání penzionu Jiskra s hlavními konkurenty (vlastní zpracování)

Značení	Penzion	Cena osoba/noc + polopenze (Kč)
A	Jiskra	360 - 480,-
B	Penzion Klostermann	475,-
C	Penzion U Studeného potoka	590 - 650 ,-
D	Penzion České chalupy	470 - 590,-
E	Penzion Tetřívěk	450 - 500,-
F	Penzion U Fraňků	420 - 430,-

Z provedeného průzkumu vyplývá závěr, že konkurenční penziony jsou zařízeny v průměrném standardu a na srovnatelné úrovni s penzionem Jiskra. Některé objekty jsou po rekonstrukci. Ve srovnání s konkurencí nabízí penzion Jiskra své služby za nejnižší cenu. Jeho ceně se blíží penzion U Fraňků. Služby za nejvyšší cenu poskytuje penzion U studeného potoka. Jiskra se snaží nabízet ubytovací služby s co nejdostupnější cenou. Jeho

cenu však také ovlivňuje fakt, že nabízí některé pokoje se společným sociálním zařízením, kdežto všechny konkurenční penziony nabízejí pokoje pouze s vlastním sociálním zařízením.

Konkurenční pozice penzionu Jiskra

Podle Paretova pravidla 80% výstupů je výsledkem 20% vstupů. Toto pravidlo lze aplikovat taktéž na faktory určující spokojenost zákazníka. Vycházíme-li tedy z Paretova pravidla, jedná se o 20% možných faktorů, které z 80% ovlivňují spokojenost zákazníka. Tyto faktory se nazývají kritické faktory spokojenosti zákazníka (KFS). (McDonald, Payne, 2006, s. 116)

Podle výsledků výzkumu zaměřeného na domácí cestovní ruch (CzechTourism), uskutečněného v létě 2011 na Šumavě, jsou kritickými faktory spokojenosti zákazníků poptávajících služby cestovního ruchu v této oblasti a jejich váha následující:

1. Úroveň personálu ve službách - 30%
2. Služby pro cykloturisty - 30%
3. Dopravní dostupnost ubytovacích kapacit - 20%
4. Nabídka programů pro volný čas - 10%
5. Cenová úroveň služeb - 10%

Na základě porovnání konkurenčních penzionů v nových Hutích vzniká následující tabulka (Tab. 5). Každá konkurenční firma je ohodnocena body od 0 do 100 (nejlepší) na základě toho, do jaké míry její služby splňují jednotlivé kritické faktory spokojenosti zákazníků. Celkové skóre poté vzniká vynásobením váhy daného faktoru s počtem bodů přiřazených firmě a jejich následným součtem.

Tab. 5. Hodnocení penzionu Jiskra a jeho konkurence na základě kritických faktorů spokojenosti zákazníků (vlastní zpracování)

KFS	Váha	A	B	C	D	E	F
1.	0,3	90	90	90	90	90	90
2.	0,3	70	50	40	40	30	50
3.	0,2	80	90	90	80	70	90
4.	0,1	60	70	60	60	30	40

5.	0,1	90	80	70	80	80	90
Celkem	1	79	75	70	69	61	73

Z výsledného hodnocení vyplývá, že penzion Jiskra má výhodnou konkurenční pozici na daném trhu. Jeho výsledné skóre je nejvíce ovlivněno vysokým hodnocením druhého kritického faktoru, jímž jsou služby pro cykloturisty. Na rozdíl od konkurenčních penzionů, které nabízejí svým zákazníkům pouze krytý úložný prostor pro jízdní kola či základní nářadí pro jejich údržbu (pumpa...), Jiskra navíc poskytuje jízdní kola k zapůjčení včetně příslušenství (přilba, chrániče pro děti). Z hodnocení tohoto kritického bodu u ostatních penzionů také vyplývá, že se jedná o určitou mezeru, neboli chybějící službu na daném trhu. V tomto bodě se nabízí příležitost k upevnění konkurenční pozice a rozšíření služeb o servis jízdních kol, který zatím v dané lokalitě chybí. U nabídky programů pro volný čas je penzion v porovnání s konkurencí na srovnatelné úrovni. V této oblasti má proti němu výhodu penzion Klostermann, jež má vlastní lyžařský svah, který poskytuje ubytovaným hostům se slevou 50 %. Dostupnost penzionu je hodnocena nižším počtem bodů, neboť tři z konkurenčních penzionů se nacházejí přímo v centru obce či v jejím blízkém okolí, kdežto Jiskra je vzdálena od centra obce zhruba 700 metrů. Tato vzdálenost není nijak závratná a penzion díky tomu působí dojmem, že se nachází na samotě, avšak z pohledu snadné dostupnosti mají ostatní tři penziony výhodnější pozici. Z hlediska úrovně personálu jsou všechny penziony velice vyrovnané a nezbývá zde mnoho místa pro výrazné odlišení, proto by se měl v tuto chvíli penzion Jiskra spíše snažit o udržení stávající pozice.

Následující tabulka (Tab. 6) znázorňuje faktory ovlivňující konkurenční rivalitu, její současný stav a odhad vývoje do budoucna. Tendence u všech faktorů jsou rostoucí, neboť Šumava je velice atraktivní turistická oblast a podnikání zde je lukrativní. Firmy podnikající v cestovním ruchu v této oblasti si uvědomují nutnost odlišení svých služeb od konkurence a nutnost zvýšení energie vkládané do konkurenčního boje.

Tab. 6. Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování, podklady z analýzy konkurence)

Faktory ovlivňující konkurenční rivalitu	Odhad vývoje	
	2012	2016

Počet konkurentů - málo (1 bod), mnoho (9 bodů)	7	8
Konkurenceschopnost - nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	5	7
Odlišnost poskytovaných služeb - nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	2	3
Odlišnost cen služeb - nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	3	5
Charakter konkurence - gentleman (1 bod), gangster (9 bodů)	2	4
Průměrný počet bodů	3,8	5,4
Celkem (max. 45 bodů)	19	27

6.2.2 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Podle výzkumů českého statistického úřadu (Český statistický úřad, 2011) drtivou většinou zařízení poskytujících ubytovací kapacity na Šumavě jsou penziony. Jejich počet s mírnými výkyvy v některých letech průměrně roste. Od roku 2000, kdy bylo na Šumavě 241 penzionů, se jejich počet zvýšil na 296 v roce 2010. Tato statistika ukazuje, že Šumavský region je velice atraktivní z pohledu cestovního ruchu a láká ke vstupu neustále nové firmy.

Obecně lze říci, že bariéry vstupu do tohoto odvětví nejsou nijak vysoké. K otevření ubytovacího zařízení je potřeba mít dostatek vstupního kapitálu na jeho výstavbu, koupi či rekonstrukci. Dále je nutné mít zařízený živnostenský list na danou činnost. Vstup potenciálních konkurentů na trh je však ovlivněn mnoha dalšími faktory. Jedním z těchto faktorů je diferenciací služby. V případě pohostinství je velice těžké odlišit své služby od konkurence, vyžaduje to kreativní přístup a dobrou znalost zákazníka. Pro potenciální konkurenci je tedy z tohoto pohledu vstup do odvětví usnadněn, neboť nemusejí překonávat přílišnou loajalitu zákazníků, která je v pohostinství hůře dosažitelná než v jiných odvětvích. Lze tedy říci, že riziko vstupu potenciálních konkurentů do tohoto odvětví je relativně vysoké. Proto záleží na firmách, které už zde podnikají, jak se k tomuto riziku postaví a zda k němu přistoupí proaktivně - budováním silné pozice na trhu a využíváním všech jeho příležitostí, či reaktivně a reagovat tak až na situaci, která může vzniknout na základě právě vstupu nových firem do odvětví.

V tabulce (Tab. 7) jsou zobrazeny faktory ovlivňující vstup potenciálních konkurentů do odvětví. Jejich vývoj vesměs hraje ve prospěch vstupu nových konkurentů. Loajalita zákazníků se bude s růstem vstupu nových ubytovacích zařízení snižovat. V neprospěch

vstupu působí zvyšování dravosti a konkurenceschopnosti stávajících hráčů na trhu, což vyplývá z analýzy konkurence.

Tab. 7. Riziko vstupu potenciálních konkurentů (vlastní zpracování, podklady z analýzy konkurence a makroprostředí)

Faktory ovlivňující vstup potenciálních konkurentů	Odhad vývoje	
	2012	2016
Atraktivita trhu - nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	7	8
Kapitálová náročnost vstupu - nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	4	5
Technologická náročnost vstupu - nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	2	2
Loajalita zákazníků - vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)	6	8
Průměrný počet bodů	4,8	5,8
Celkem (max. 36 bodů)	19	23

6.2.3 Hrozba substitutů

Substitutem pro služby poskytované penzionem jsou jiná zařízení poskytující ubytování jako hotely či kempy. Za substituty však lze považovat také nabídky cestovních kanceláří na zájezdy do zahraničí, lázeňské pobyty či poznávací zájezdy. Hrozba substitutů v odvětví cestovního ruchu je v současné době relativně vysoká. Například zájezdy do zahraničí dnes nejsou žádným problémem, lze je snadno vybavit a finančně jsou každým rokem dostupnější. Firmy podnikající v cestovním ruchu tedy soupeří o zákazníky nejen s místními ale i zahraničními konkurenty. Dalším úskalím tohoto odvětví je vysoká flexibilita zákazníka. Pro zákazníka je totiž velice snadné změnit poskytovatele služby, jelikož tyto jsou si většinou podobné v ceně i kvalitě. Zákazníci také nemají přílišnou tendenci k loajalitě, pokud si je konkrétní firma nezíská výjimečným přístupem, nadprůměrnou kvalitou své služby, nebo mají například velice úzký osobní vztah k místu, kde se poskytovatel služby nachází. Podnik poskytující služby v cestovním ruchu, v tomto případě penzion, si musí všechny tyto faktory uvědomit a přizpůsobit tomu také svou strategii podnikání.

V tabulce (Tab. 8) jsou zobrazeny faktory ovlivňující hrozbu substitutů. Jak již byl jednou řečeno, hrozba substitutů je vysoká a její vývoj do budoucna je rostoucí, neboť jejich

dostupnost je neustále snadnější a zákazníci jsou flexibilní a snadno mění poskytovatele služby.

Tab. 8. Hrozba substitutů (vlastní zpracování)

Faktory ovlivňující substituty na trhu	Odhad vývoje	
	2012	2016
Počet substitutů na trhu - nízký (1 bod), vysoký (9 bodů)	7	8
Flexibilita zákazníka - nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	7	8
Konkurence v odvětví substitutů - nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	6	7
Dostupnost substitutů - špatná (1 bod), snadná (9 bodů)	7	8
Průměrný počet bodů	6,8	7,8
Celkem (max. 36 bodů)	27	31

6.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Ve všech oblastech podnikání, ať už se jedná o služby či výrobky, má zákazník určitý vliv na ziskovost podniku. Tento vliv se však liší od odvětví, ve kterém podnik působí a od druhu produktu či služby, kterou poskytuje. Cestovní ruch a konkrétně potom pohostinství je specifické relativně vysokým počtem zákazníků. Čím vyšší je koncentrace zákazníků, tím slabší je jejich vyjednávací pozice vůči dodavatelům, v tomto případě ubytovacím zařízením. Penzion Jiskra se nachází na Šumavě, což mu z pohledu koncentrace zákazníků zajišťuje výhodnou pozici. Podle statistik rezervačního portálu Hotel.cz (2010) jsou Šumava spolu s Jižními Čechami z hlediska domácího cestovního ruchu oblastmi s největším zájmem o ubytování. Podle výzkumu je však v těchto oblastech také dostatečné množství ubytovacích kapacit. Na vyjednávací sílu zákazníků působí také stupeň diferenciací služeb. Je velice těžké výrazně se odlišit od konkurence ve službách poskytovaných penzionem. Zákazník tak má na výběr z mnoha ubytovacích kapacit, které jsou si velice podobné a jeho vyjednávací síla roste. Lze tedy říci, že zákazníci cestovního ruchu mají relativně silnou vyjednávací pozici vůči poskytovatelům služeb.

Následující tabulka (Tab. 9) znázorňuje faktory ovlivňující vyjednávací sílu zákazníků. Zákazníků je mnoho a jejich počet roste, spolu s ním však roste také počet konkurentů. Diferenciací poskytovaných služeb je velice nízká, stejně jako náklady na přechod

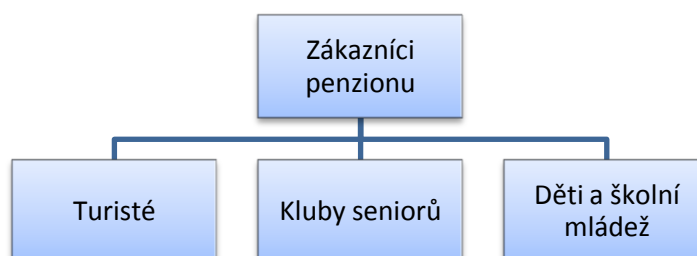
zákazníka ke konkurenci, což zvyšuje vyjednávací sílu zákazníků. Celkově však vývoj do budoucna ukazuje snížení vyjednávací síly zákazníků.

Tab. 9. Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)

Faktory ovlivňující vyjednávací sílu zákazníků	Odhad vývoje	
	2012	2016
Počet zákazníků - mnoho (1 bod), málo (9 bodů)	3	2
Zájem o využití služeb - vysoký (1 bod), nízký (9 bodů)	5	4
Diferenciace poskytovaných služeb - vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)	8	7
Náklady na přechod ke konkurenci - vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)	7	8
Průměrný počet bodů	5,8	5,3
Celkem (max. 36 bodů)	23	21

Segmentace zákazníků

Penzion Jiskra jakožto ubytovací zařízení působí na trhu cestovního ruchu. Nachází se na Šumavě v obci Nové Hutě, mezi jeho potenciálními zákazníky tudíž patří všichni, kdo cestují za účelem navštívit tuto oblast a také všichni, kteří mají v úmyslu destinaci navštívit do budoucna. Z celkového geografického pohledu je nutné vzít v úvahu, že místo a jeho okolí je jedinečné v rámci Jihočeského kraje a jedno z výjimečných míst v České republice. Z toho vyplývá, že za danou lokalitou přijedou lidé z celého území republiky. K tomu, aby mohla být marketingová i jakákoliv jiná činnost penzionu úspěšná, je nutné trh dále segmentovat a porozumět jednotlivým cílovým skupinám zákazníků, které segmentací vzniknou. Cílové skupiny zákazníků penzionu Jiskra jsou následující (Obr. 9):



Obr. 9. Cílové skupiny zákazníků penzionu Jiskra (vlastní zpracování, interní materiály)

Stávající zákaznicky penzionu lze segmentovat do třech skupin na základě podobných charakteristických rysů. Následující tabulka (Tab. 10) znázorňuje stručnou charakteristiku jednotlivých skupin zákazníků. Je zde uveden účel, za kterým zákazníci cestují, jejich preference při výběru ubytovacího zařízení a období, ve kterém nejčastěji cestují.

Tab. 10. Charakteristika cílových skupin zákazníků penzionu Jiskra (vlastní zpracování, interní materiály)

Název	Účel cesty	Preference	Období návštěvy
Turisté (65 %)	<ul style="list-style-type: none"> Relaxace turistika cykloturistika poznávání 	<ul style="list-style-type: none"> dostupnost volnočasových aktivit (sportoviště, dětské hřiště, bazén) zajímavé okolí 	<ul style="list-style-type: none"> víkendy, svátky letní prázdniny lyžařská sezona
Děti a školní mládež (25 %)	<ul style="list-style-type: none"> poznávání vzdělávání aktivní odpočinek turistika 	<ul style="list-style-type: none"> vhodnost zařízení pro děti (kapacita, vybavení) nižší, středně vysoká cena (s možností slev) 	<ul style="list-style-type: none"> lyžařská sezona přelom jarního a letního období
Kluby seniorů (10 %)	<ul style="list-style-type: none"> aktivní odpočinek relaxace turistika seznámení se 	<ul style="list-style-type: none"> klidná a příjemná atmosféra ubytování a okolí snadná dostupnost ubytování a jeho prostor 	<ul style="list-style-type: none"> většinou mimo hlavní sezonu

Turisté

Penzion z největší části vyhledávají turisté - osoby většinou ve skupinách, kteří využívají ubytovacích služeb a z tohoto místa vyjíždějí do navazujících území za jednotlivými formami turistiky. Mezi potřeby této cílové skupiny jednoznačně patří kvalitní ubytovací prostory v průměrném, aktuálním standartu tří hvězdiček. Ideální je v místě doplňková infrastruktura charakteru navazujících sportovišť, bazén, dětské hřiště, sauna, možnost jízdy na koni apod. V této skupině se nenachází turista vyhledávající luxus. Jedná se o návštěvníky požadující průměrnou kvalitu už proto, že jejich celodenní pobyt není sloučen s tímto místem. Představitelé této skupiny provozují poznávací turistiku, aktivní odpočinek formou cykloturistiky, pěší turistiky apod. Po jejich návratu do ubytovacího zařízení však ocení služby maséra nebo pobyt v sauně. Tato skupina zákazníků tvoří v současnosti cca 65 % všech návštěvníků.

Děti a školní mládež

V případě dětí a školní mládeže se jedná o nabídku služeb souvisejících s realizací pobytových zájezdů, konání škol a školiček v přírodě, lyžařských zájezdů apod. Tato skupina zákazníků vyhledává pobyt v čistém prostředí. Děti v místě nocují, stravují se a probíhá zde i část teoretické výuky. Základní potřebou škol je pobyt na čistém vzduchu a pohyb. Tito zákazníci nejsou nijak nároční na standard vybavení ubytovacích prostor. Je pro ně důležitá nabídka dostatečné ubytovací kapacity a možnost trávení času vnitř (společenská místnost) za nevhodného počasí. Tato skupina tvoří do budoucnosti potenciál na vytvoření loajálních zákazníků, což je dáno tím, že své pobyty pořádají pravidelně a minimálně dvakrát do roka. Pro penzion tedy tato skupina skýtá možnost navázání dlouhodobější spolupráce. Penzion by například mohl být vyhrazen školám vždy pravidelně v určitém časovém období, které by bylo předem stanoveno. Děti by tak měly penzion pro učení a další aktivity celý pro sebe, zároveň by nerušily další hosty a penzion by získal pravidelné zákazníky a garantovanou obsazenost během tohoto období. Děti a školní mládež momentálně tvoří cca 25 % všech návštěvníků.

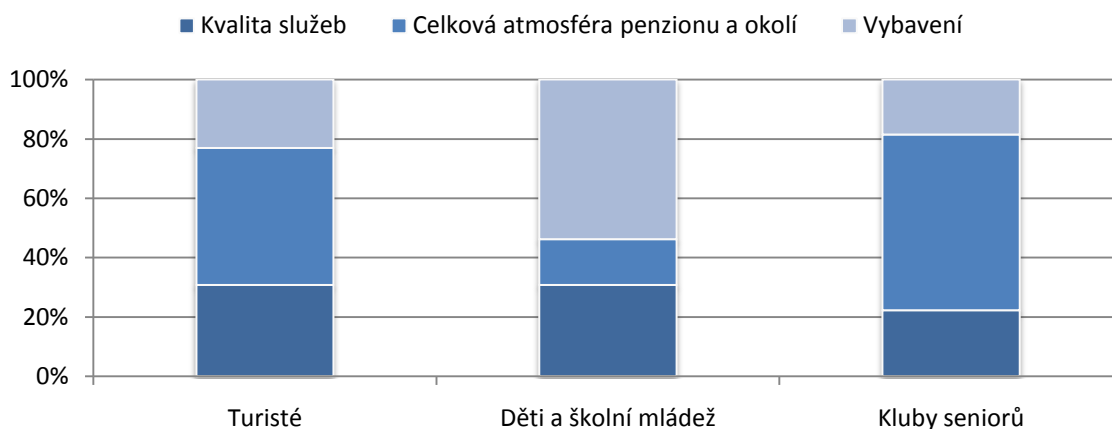
Kluby seniorů

Kluby seniorů sdružují aktivní obyvatele důchodového věku a pořádají společné výlety, poznávací zájezdy a seznamovací akce. Tato skupina návštěvníků je charakteristická množstvím volného času, cestuje za účelem aktivního odpočinku, turistiky a seznámení se. Jelikož tito návštěvníci nejsou příliš omezeni časem, tvoří vhodnou skupinu zákazníků pro vyplnění mimosezónního období. Důležitá je pro ně celková atmosféra ubytovacího zařízení, prostředí ve kterém se nachází a v neposlední řadě vybavení penzionu a dostupnost ubytovacích prostor, jako jsou například výtahy. Jedním z klientů penzionu je společnost Elpida, která se zabývá pořádáním škol třetího věku, vzdělávacích pobytových kurzů pro seniory a organizováním tematicky zaměřených pobytů pro seniory. Součástí jejich činnosti je také pořádání pobytů seniorů v přírodě či škola internetu pro seniory spojená s relaxací v přírodě. Tito zákazníci tvoří zhruba 10 % návštěvníků penzionu.

Na základě znalostí charakteristik a preferencí jednotlivých skupin zákazníků lze vytvořit pro každou skupinu odpovídající marketingovou strategii. Z výše uvedených informací je také patrné, že vhodnou skladbou zákazníků lze zajistit celoroční návštěvnost penzionu.

Následující obrázek (Obr. 10) ukazuje odlišnosti v preferencích zákazníků. Kluby seniorů a turisté upřednostňují celkovou atmosféru ubytovacího zařízení, neboť cestují za účelem

relaxace a strávení volného času. Kvalita služeb a vybavení jsou pro ně zhruba stejně důležité. Pro děti a školní mládež je naopak prioritní kvalita služeb (hlavně stravovacích) a vybavení jako je společenská místnost, hřiště, venkovní bazén apod. Je pro ně také důležitá dostatečná ubytovací kapacita.



Obr. 10. Preferenční rozdíly cílových skupin zákazníků (vlastní zpracování, interní materiály)

Z hlediska potenciální četnosti využití služby lze zákazníky zjednodušeně rozdělit do třech kategorií: těžký, střední a náhodný spotřebitel. Například u škol a klubů seniorů lze předpokládat, že konají svá soustředění v pravidelných intervalech. Na základě této znalosti se může penzion pokusit vybudovat s těmito zákazníky vztah a navrhnout vzájemnou spolupráci. U turistů je zase důležité vytvořit dobrý dojem, aby se rozšířilo dobré jméno penzionu pomocí "word of mouth".

6.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Na vyjednávací pozici dodavatelů mají vliv podobné faktory jako na pozici zákazníků. Platí zde také Paretovo pravidlo 20 ku 80, kdy 20 % dodavatelů tvoří 80 % dodávek penzionu. Penzion spolupracuje se stálými dodavateli. V současnosti má několik dodavatelů potravin, dále spolupracuje z prádelnou, s dodavateli energie, hygienických potřeb a lůžkovin. Přestože penzion preferuje dlouhodobější spolupráci s již ověřenými dodavateli, provádí jejich pravidelné hodnocení na základě srovnání cen a kvality jejich produktů a poskytovaných služeb s konkurenčními dodavateli na trhu. Z pohledu jejich množství má penzion možnost relativně snadno najít nové dodavatele, což oslabuje jejich vyjednávací pozici. Produkty a služby, které potřebuje penzion ke své činnosti nejsou nijak specifické a ve většině případů existuje velká řada dodavatelů od kterých je možno je

získat. A pokud by se penzion rozhodl, nebo byl nucen přejít k jinému dodavateli, neznamenalo by to pro něho nijak výraznou investici. Tyto všechny faktory způsobují, že vyjednávací síla dodavatelů vůči penzionu je na průměrné až nižší úrovni, což je patrné i z následující tabulky (Tab. 11). Ta znázorňuje faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů. Jejich počet je vysoký a změna dodavatele není pro penzion nijak náročná.

Tab. 11. *Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)*

Faktory ovlivňující vyjednávací sílu dodavatelů	Odhad vývoje	
	2012	2016
Počet dodavatelů - mnoho (1 bod), málo (9 bodů)	3	2
Náročnost změny dodavatele - nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	4	3
Dopad odchodu dodavatele z trhu - malý (1 bod), velký (9 bodů)	4	3
Průměrný počet bodů	3,7	2,7
Celkem (max. 27 bodů)	11	8

6.3 Analýza marketingového řízení penzionu

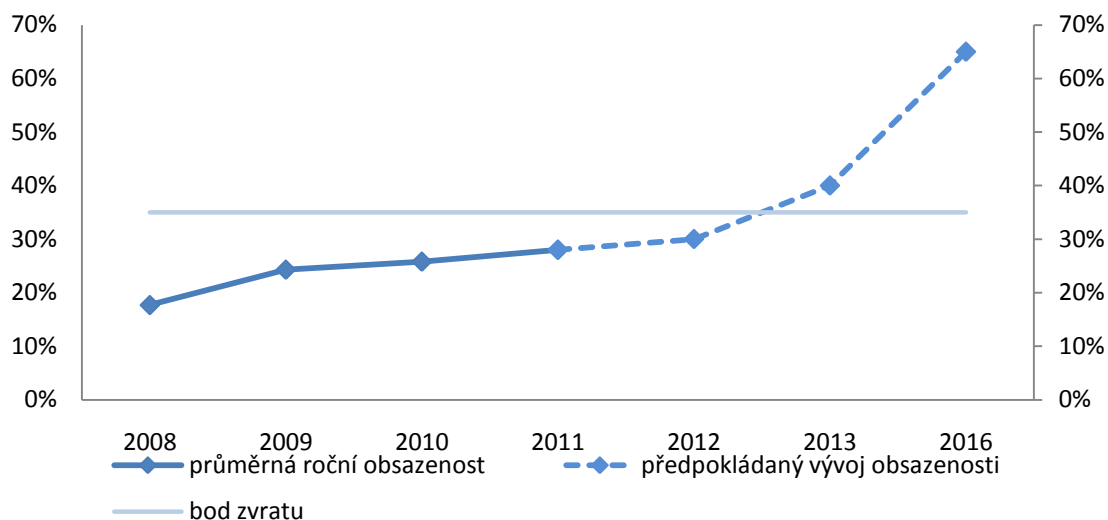
Současný majitel penzionu podniká již od roku 1993 ve společnosti AveCan, s.r.o. v oblasti obchodu a zprostředkování. Na základě svých podnikatelských zkušeností v roce 2007 zakoupil objekt penzionu Jiskra.

Marketingové řízení penzionu je v současné době v kompetenci právě spřízněné firmy AveCan, s.r.o. Konkrétně za něj zodpovídá výkonná ředitelka penzionu Jiskra, která má na starosti cenovou, produktovou a reklamní politiku penzionu.

Finanční prostředky v současnosti vynaložené na marketingové řízení jsou minimální cca 15 000 Kč. Jedná se hlavně o náklady spojené s výdaji na marketingovou komunikaci jako je tisk propagačních materiálů a jejich distribuce. Po dokončení rekonstrukce plánuje vedení penzionu uvolnit 200 000 Kč na marketingové řízení v prvním roce po otevření nového objektu a 50 000 Kč v dalších letech.

S nízkými výdaji na marketingové řízení penzionu souvisí také jeho průměrná roční vytíženost v době zakoupení penzionu. Vedení investuje do provozu penzionu svůj čas a úsilí, které se zúročuje každoročním nárůstem jeho obsazenosti. Následující obrázek (Obr.

11) znázorňuje vývoj průměrné roční obsazenosti penzionu od roku 2008 po rok 2011 a jeho předpokládaný vývoj do budoucnosti. Je zde také znázorněn bod zvratu penzionu.



Obr. 11. Vývoj obsazenosti penzionu od roku 2008 do roku 2011 a jeho odhad do budoucnosti (vlastní zpracování, interní materiály)

Výsledky nízké obsazenosti po zakoupení penzionu jsou dány stávajícím provozně - technickým stavem zařízení. Každoroční průměrné vytížení penzionu zaznamenává rostoucí tendence, což prokazuje schopnosti současného majitele v podnikání.

Přerušovanou čarou je označen předpokládaný vývoj obsazenosti penzionu do budoucnosti. V létě roku 2013 je plánované dokončení rekonstrukce penzionu. Rok po otevření penzionu je předpokládaný nárůst vytíženosti na 40% a do tří let od otevření nového penzionu se předpokládá další nárůst až na 65 %, což je také jedním z podnikových cílů penzionu. V obrázku je dále znázorněn bod zvratu¹ penzionu, který nastává při jeho 35% obsazenosti.

Marketingové řízení penzionu v současné době pobíhá v oblastech služby, ceny, distribuce a marketingové komunikace. Tyto oblasti je nutno analyzovat, aby bylo možno identifikovat jejich silné stránky a nedostatky, na základě nichž lze následně vypracovat návrhy na zlepšení.

¹ Bod zvratu určuje procentuální obsazenost penzionu, při které nevzniká žádný zisk ani ztráta. Dosahuje-li penzion této obsazenosti, pak se tržby rovnají nákladům.

6.3.1 Analýza služby

Hlavním produktem penzionu Jiskra jakožto ubytovacího zařízení je poskytování přechodného ubytování a stravování. Vedlejším produktem je nabídka vybavení k rekreaci jako sauna, venkovní bazén atd. Služby penzionu lze rozdělit na předprodejní, prodejní a doplňkové.

Do *předprodejních služeb* lze zařadit jednání zákazníka s pověřeným zaměstnancem penzionu, ke kterému dochází před tím, než zákazník službu koupí. K jednání dochází většinou přes telefon, osobně, nebo emailem. V této fázi poskytuje zaměstnanec zákazníkovi veškeré dostupné informace a snaží se mu vyhovět s termínem a dobou ubytování, popřípadě s výběrem pokoje. Také může dojít k ujednávání zvýhodněné ceny, pokud se například jedná o větší skupinu apod.

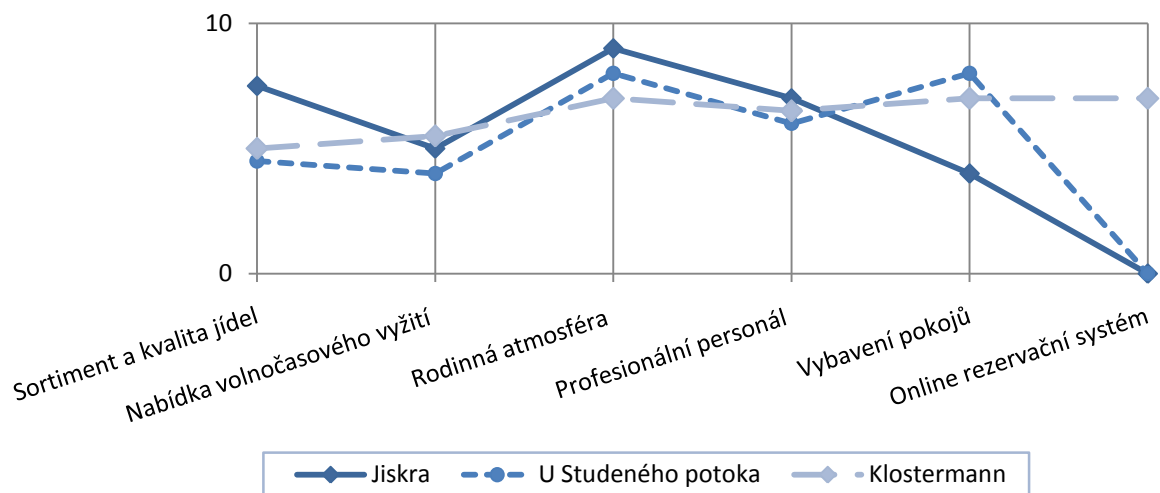
Do *prodejních služeb* patří poskytnutí hostovi pokoje, seznámení ho se všemi službami, které mu penzion nabízí jako např. možnost využití sauny, masáže, půjčovna lyží a jízdních kol a také úklid pokoje, pokud si to host přeje. Dále sem patří stravovací služby, servírování jídel, obsluha u baru. Úroveň služeb velice závisí na zaměstnancích penzionu, kteří ji vytvářejí a mají z velké části schopnost ovlivnit spokojenost zákazníka.

Doplňkové služby penzionu jsou parkoviště před penzionem zdarma, internetové připojení zdarma, možnost využití sauny, venkovního hřiště a bazénu, poskytování informací o okolí a jeho zajímavostech, turistické mapky okolí pro zákazníky zdarma, knihovna pro hosty k dispozici.

Služeb tohoto typu je na trhu veliké množství a jsou si velice podobné. K tomu, aby byl penzion na trhu úspěšný je nezbytné aby se odlišil od konkurence a tyto odlišnosti byly pozitivně vnímány zákazníkem. Analýza služeb slouží ke kritickému zhodnocení silných a slabých stránek služeb nabízených penzionem. Na základě této analýzy lze snáze posoudit odlišnosti od služeb konkurence a využít je ku prospěchu penzionu. Rysy služeb penzionu, ze kterých srovnávací analýza vychází jsou následující:

- Široký sortiment a kvalita nabízených jídel
- Nabídka volnočasového vyžití
- Rodinná atmosféra
- Profesionální personál
- Vybavení pokojů (televize)
- Online rezervační systém pokojů

Tyto rysy služeb jsou pro penzion určitým způsobem charakteristické. Porovnáním těchto rysů s konkurencí lze zjistit jejich odlišnost ať už pozitivní či negativní. Následující obrázek (Obr. 12) ukazuje srovnání úrovně jednotlivých rysů služeb penzionu Jiskra a jeho dvou největších konkurentů, penzionu Klostermann a penzionu U Studeného potoka. Služby jsou hodnoceny na číselné škále 0 - 10. Podklady pro zpracování tohoto srovnání byly získány z průzkumu a následné analýzy konkurence (viz. kapitola 6.2.1.).



Obr. 12. Srovnávací analýza služeb penzionu Jiskra s jeho hlavními konkurenty (vlastní zpracování, podklady získané z analýzy konkurence)

Z grafu je patrné, že penzion Jiskra nabízí širší sortiment a kvalitu jídel než konkurence. Tento rozdíl představuje výraznou diferenciaci od konkurence, na kterou by měl penzion zaměřit svou marketingovou kampaň a přitáhnout pozornost zákazníků. Z pohledu nabídky volnočasového vyžití jsou na tom všechny penziony podobně. Penzion Klostermann má v této oblasti lepší hodnocení v důsledku nabídky vlastního lyžařského vleku. Hodnotit rodinnou atmosféru je velice těžké a jedná se o subjektivní hodnocení. Nicméně penzion klade na tuto oblast veliký důraz a zajištění příjemné rodinné a domácí atmosféry považuje za jednu ze svých významných charakteristik. Personál je u všech penzionů na srovnatelné úrovni. Velice slabou stránkou penzionu Jiskra z pohledu služeb, je vybavení pokojů. Na rozdíl od konkurence nenabízí hostům na pokojích televize. Penzion U Studeného potoka má potom novější televize než penzion Klostermann. Další slabou stránkou penzionu je chybějící online rezervační systém, který tvoří silnou konkurenční výhodu pro penzion Klostermann, jež tímto systémem jako jediný disponuje.

Následující tabulka (Tab. 12) shrnuje kritéria kvality služeb penzionu a jejich vliv (kladný +, záporný -) na celkovou kvalitu produktu penzionu.

Tab. 12. Vliv jednotlivých kritérií služeb na celkovou kvalitu produktu penzionu (vlastní zpracování)

Kritéria kvality služeb	Vliv
Široký sortiment nabízených jídel	+
Příjemná rodinná atmosféra v penzionu	+
Sympatický personál	+
Nabídka volnočasových aktivit	+
Řada zdarma poskytovaných doplňkových služeb	+
Menší vybavení pokojů než konkurence	-
Absence rezervačního systému pokojů	-

6.3.2 Analýza ceny

Cena tvoří důležitou složku marketingového mixu a je ovlivněna mnoha faktory. Jedním z faktorů je konkurence. Penzion působí ve vysoce konkurenčním prostředí. Zákazník má možnost výběru, při kterém je významně ovlivňován cenou. Tvorba cen penzionu tvoří důležitou složku jeho celkové obchodní strategie. Penzion usiluje o to, aby ceny odpovídali kvalitě a rozsahu nabízených služeb. Ceny stanovuje na základě nákladů v kombinaci s tržně orientovanou tvorbou cen. Dále se na tvorbě cen podílí celková představa o ekonomických možnostech plánovaných cílových skupin. Penzion se snaží vytvořit co nejjednodušší a nejpřehlednější systém cen, který je možno posléze upravovat dle aktuálních potřeb trhu.

Penzion má stanoven základní ceník za ubytování, který je rozdělen podle:

- Období - pobyt v sezóně a mimo sezónu
- Typu pokoje - s vlastním sociálním zařízením (SZ) či bez něj
- Délky pobytu - do 3 dní, 4 a více dní

V následující tabulce (Tab. 13) jsou uvedeny ceny za ubytování dle jednotlivých kategorií. Hlavní sezóna je rozdělena na letní, která trvá od 15.června do 9.zářít a zimní od 15. prosince do 15. března.

Tab. 13. Ceník ubytování penzionu Jiskra v Kč (vlastní zpracování, interní materiály)

Typ pokoje	Dospělý/dítě	Cena/den/v sezóně	Cena/den/mimo sezónu
Pokoj se SZ	dospělý	390,-	370,-
Pokoj bez SZ	dospělý	290,-	270,-
Pokoj se SZ	dítě	375,-	355,-
Pokoj bez SZ	dítě	275,-	255,-

Penzion si účtuje příplatek 60 Kč na osobu za krátkodobý pobyt (do 3 nocí). V sezóně také účtuje 100 Kč na den za neobsazené lůžko. Základní slevy poskytuje penzion dětem do 12 let a skupinám podle jejich velikosti. Pro vedoucího skupiny dětí jako jsou například školy v přírodě či lyžařské kurzy má pedagog či vedoucí skupiny pobyt zdarma. Další slevy jsou možné ve specifických případech na základě individuální domluvy. Penzion v současnosti nemá vypracován systém slev, které poskytuje svým zákazníkům. V současné době jsou slevy řešeny individuálně dohodou na základě požadavků zákazníků a možností penzionu.

Cena polopenze či plné penze k ubytování je stejná po celý rok, polopenze stojí 90 Kč a plná penze 180 Kč. Ceny pokrmů a nápojů podávaných mimo polopenzi či plnou penzi jsou uvedeny v jídelním lístku. Tyto ceny platí jak pro ubytované hosty tak pro ostatní návštěvníky.

V tabulce (Tab. 14) jsou shrnuta kritéria cenové politiky penzionu a jejich pozitivní či negativní vliv na celkové řízení cen penzionu, z čehož lze odvodit případné návrhy na zlepšení.

Tab. 14. Vliv jednotlivých kritérií cenové politiky na celkovou kvalitu cenové politiky (vlastní zpracování)

Kritéria cenové politiky	Vliv
Komplexní přístup k tvorbě cen	+
Nižší ceny než konkurence	+
Rozdělení cen podle sezony a typu pokoje	+
Přehledný systém cen	+
Absence vypracovaného systému slev	-

6.3.3 Analýza distribuce

Distribuce služeb penzionu je uskutečňována dvěma způsoby a to přímou a nepřímou cestou. U prvního způsobu distribuce se jedná o přímý prodej bez využití obchodního zprostředkovatele, kdy penzion jedná přímo s konečným zákazníkem. Rezervace ubytování probíhá osobně, telefonicky či písemnou formou přes email. Výhoda přímého prodeje je v tom, že penzion má šanci jednat přímo se zákazníkem a má šanci na něj zapůsobit.

Penzion také využívá nepřímé distribuce služeb, kde jako zprostředkovatelé působí placené internetové portály. Tímto způsobem se dostane informace o penzionu ke všem potenciálním návštěvníkům, kteří využívají k plánování svých výletů a dovolených internet a tyto portály navštěvují. Penzion spolupracuje s internetovými portály nasehory.cz, ceskehory.cz, e-chalupy.cz a penziony.cz. Penzion nevyužívá k distribuci svých služeb spolupráce s cestovní kanceláří, jež by mu mohla pomoci se zvýšením obsazenosti. Následující tabulka (Tab. 15) znázorňuje vlivy jednotlivých kritérií distribuce na celkovou efektivitu distribuce služeb penzionu.

Tab. 15. Kritéria distribuce a jejich hodnocení (vlastní zpracování)

Kritéria distribuce	Vliv
Osobní jednání se zákazníkem na vysoké úrovni (osobně, telefonicky, písemně)	+
Distribuce pomocí internetových portálů	+
Nevyužití spolupráce s cestovní kanceláří	-

6.3.4 Analýza marketingové komunikace

Marketingová komunikace je pro firmu důležitou aktivitou. Způsob a intenzita marketingové činnosti je dána odvětvím a prostředím, ve kterém firma působí. Penzion jakožto pohostinské zařízení působí ve velice konkurenčním prostředí, kde vhodná marketingová aktivita a následná spokojenost obsluženého zákazníka jsou pro firmu klíčem k úspěchu. Penzion používá následující nástroje marketingového komunikačního mixu: reklamu, direct marketing a podporu prodeje.

Reklama

Penzion provádí reklamu formou letáků, které si sám vyrábí. Letáky jsou rozesílány z části pomocí distribučních kanálů spřízněné firmy AveCan, s.r.o. a část letáků si doručuje sám. Na letácích je uvedeno kromě informací o penzionu také jeho stávající logo.

Logo by mělo firmu reprezentovat, vystihovat ji a mělo by být pro zákazníky zapamatovatelné. Logo penzionu obsahuje jeho název "Jiskra", který je vyveden ve žluté barvě, jak je vidět na obrázku (Obr. 13).



*Obr. 13. Logo penzionu
(interní materiály)*

Z písmene *i* vycházejí paprsky do všech stran, které vytvářejí dojem zažehnuté jiskry. Název penzionu je původní a nynější majitelé se jej rozhodli zachovat. Myšlenka s jiskrou v logu je jednoduchá a výstižná, ale design loga není dotažený. Firma také nemá k logu manuál, který by předepisoval jeho velikost, barevnou škálu a způsob jeho použití v textu. V některých informačních letáčích je dokonce žlutá barva loga změněna na zelenou, čili provedení propagačních materiálů není jednotné. Logo penzion symbolizuje a je uvedeno na všech propagačních materiálech, proto by měl penzion investovat do jeho úpravy, popřípadě změny a sjednotit design všech materiálů.

Firma dále využívá internetu, kde má své internetové stránky a reklamy na internetových serverech s ubytováním. Webové stránky mají informační charakter, jsou zde uvedeny kontakty na penzion, informace o ubytování a fotky zařízení. Dále stránky obsahují informace o okolí, zpravodajství o počasí na Šumavě a odkazy na užitečné stránky pro návštěvníky jako sněhové zpravodajství či webkamera. Internetové stránky nyní obsahují podstatné informace, ale firma by mohla navíc vytvořit tzv. virtuální prohlídku penzionu. Prohlídka spočívá ve složení fotek interiéru popřípadě i exteriéru penzionu tak, že vytváří dojem 3D a návštěvník stránek se může jakoby procházet daným prostředím. Alternativou k virtuální prohlídce je natočit video. Takto lze penzion potenciálním zákazníkům přiblížit a zanechat v nich určitý osobní dojem.

Direct marketing

Přímého marketingu penzion hojně využívá převážně u zákazníků, kteří již využili jeho služeb nebo jich pravidelně využívají. Jedná se o efektivní metodu, jak se zákazníkům připomínat, informovat je o novinkách a udržovat s nimi kontakt. Tohoto marketingového nástroje penzion využívá hlavně při kontaktu se specifickými skupinami zákazníků, jako

jsou školy a školky či kluby penzistů. Větší skupina návštěvníků má většinou organizátora, který se o pobyt stará a zajišťuje jednání s penzionem. Penzion se snaží navázat s osobami pověřenými organizací zájezdů určitý vztah, přičemž si postupně budují loajální zákazníky. Direct marketing penzion provádí prostřednictvím emailu, poštovních zásilek a telefonicky. Emailem a/nebo poštovní zásilkou jsou zákazníkům zasílány zvýhodněné nabídky, aktuální informace o penzionu, dále vánoční a novoroční pozdravy, či narozeninová přání klientovi. Telemarketing je využíván většinou k potvrzení, že má penzion uloženy správné údaje o klientovi a k ujištění, že si zákazník přeje být nadále informován či kontaktován. Pomocí telemarketingu penzion udržuje svou databázi zákazníků neustále aktuální.

Vedení penzionu si uvědomuje důležitost marketingové komunikace a snaží se postupně o propagaci penzionu. Avšak nízké prostředky vynaložené na marketingové řízení a nedostatečná pracovní síla pověřená tvorbou marketingové komunikace způsobuje existenci mnoha nedostatků v této oblasti. Následující tabulka (Tab. 16) shrnuje kritéria hodnocení marketingové komunikace a jejich pozitivní či negativní vliv na celkový stav.

Tab. 16. Hodnocení marketingové komunikace (vlastní zpracování)

Kritéria hodnocení marketingové komunikace	Vliv
Tvorba a distribuce informačních letáků	+
Nejednotný design loga a potažmo všech propagačních materiálů	-
Vlastní internetové stránky	+
Absence anglické verze internetových stránek	-
Nedostačující přiblížení vzhledu penzionu a jeho okolí návštěvníkům jeho internetových stránek	-
Reklama na internetových serverech s ubytováním	+
Tvorba a udržování aktuální zákaznické databáze	+
Efektivní využití přímého marketingu pomocí telemarketingu, poštovní a elektronické korespondence	+
Absence komunikace v oblasti public relations	-
Absence pobytových balíčků	-
Absence jasně stanovené mise a hodnot penzionu	-

6.4 SWOT analýza

SWOT analýza je sestavena na základě informací získaných pomocí PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a analýzy marketingového řízení penzionu Jiskra. Informace získané z interních analýz jsou využity k identifikaci silných a slabých stránek penzionu a informace z externích analýz slouží k rozeznání příležitostí a hrozeb.

Silné stránky (S)

- S1 Umístění v atraktivní turistické oblasti.
- S2 Provoz půjčovny jízdních kol a příslušenství jako jediný penzion v obci Nové Hutě.
- S3 Poskytování relaxačních aktivit jako jsou masáže a sauna.
- S4 Velká ubytovací kapacita ve srovnání s konkurencí.
- S5 Nižší cena než konkurenční ubytovací zařízení vlivem diferenciací typu pokojů (pokoje se sociálním zařízením či bez něj).
- S6 Pozitivní atmosféra v penzionu díky kvalifikovanému a příjemnému personálu.
- S7 Nabídka širokého sortimentu jídel.

Slabé stránky (W)

- W1 Nízké výdaje na marketingové řízení penzionu.
- W2 Zhoršená image penzionu vlivem nepropracovaného loga a nejednotného designu propagačních materiálů.
- W3 Menší vybavenost pokojů než konkurence vlivem absence televizí na pokojích.
- W4 Nemožnost rezervovat ubytování přes internet vlivem absence rezervačního systému pokojů.
- W5 Nevyužitý potenciál marketingové komunikace vlivem absence mise, zvýhodněných pobytových balíčků a public relations aktivit.
- W6 Nedostatečná propagace a distribuce zaměřená na zahraniční turisty.

Příležitosti (O)

- O1 Zvýšení poptávky po ubytovacích zařízeních v turistických oblastech vlivem propagační činnosti České centrály cestovního ruchu.
- O2 Růst poptávky po aktivních dovolených vlivem rostoucího zájmu o zdravý životní styl.
- O3 Růst cílové skupiny zákazníků - seniorů vlivem růstu průměrného věku obyvatelstva.
- O4 Rozšíření možností komunikace se zákazníky vlivem rozvoje informačních technologií.

O5 Rozšíření zákaznického portfolia o zahraniční návštěvníky vlivem efektivní propagace ČR jako destinace cestovního ruchu v zahraničí.

Hrozby (T)

T1 Zvýšení cen služeb vlivem růstu DPH.

T2 Snižování spotřeby služeb vlivem růstu nezaměstnanosti.

T3 Zesílení konkurenční rivality na trhu vlivem vstupu nových konkurentů.

T4 Pokles zájmu českých turistů o domácí destinaci vlivem zlepšující se dostupnosti zahraničních zájezdů.

Pomocí plus/minus matice (Tab. 17) jsou určeny váhy jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Vzájemná vazba je značena ++ jedná-li se o oboustranně pozitivní vazbu a + pro slabší pozitivní vazbu. Analogicky -- je značena oboustranně negativní vazba a - znamená slabě negativní vazbu.

Tab. 17. Plus/minus matice SWOT analýzy

		Hlavní Silné stránky							Hlavní Slabé stránky					Suma	
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4	W5		
Příležitosti	O1	++	+	+	++	++	0	0	0	0	0	0	0	0	8
	O2	0	++	+	++	0	0	+	0	0	0	0	0	6	
	O3	0	0	++	+	++	+	0	0	0	0	0	0	6	
	O4	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	1	
	O5	++	0	0	0	0	+	+	0	0	0	-	0	4	
Hrozby	T1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	T2	0	-	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	
	T3	0	-	0	0	-	0	0	--	--	-	-	--	-9	
	T4	0	-	0	-	0	0	0	--	--	-	0	--	-9	
Suma		5	3	4	5	4	2	2	-4	-4	-2	-3	-4		

Umístění v atraktivní turistické oblasti a velká ubytovací kapacita ve srovnání s konkurencí jsou dvěma nejsilnějšími stránkami penzionu a přinášejí mu určitou konkurenční výhodu. Pozornost penzionu by proto měla být zaměřena na tvorbu vhodné propagace těchto silných stránek tak, aby se dostaly do podvědomí zákazníků.

Naopak nejslabšími stránkami jsou nízké výdaje na marketingové řízení penzionu, nepropracované logo a nejednotný design propagačních materiálů a nevyužitý potenciál marketingové komunikace vlivem absence mise, zvýhodněných pobytových balíčků a public relations aktivit. Nedostatek výdajů na marketingové řízení v podstatě zaštituje další dvě slabé stránky týkající se marketingové komunikace a designu penzionu. V rámci úspěšné prezentace je identita a image penzionu jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu. Penzion by proto měl investovat do nového loga a jednotného designu propagačních materiálů. V první řadě by však měla být vytvořena mise a hodnoty penzionu, ze kterých vychází celá další marketingová strategie. V rámci podpory prodeje by měl penzion také vytvořit pobytové balíčky. Penzion sice nabízí možnost individuálních slev například pro skupiny na základě domluvy, pobytové balíčky by však pomohly přilákat více turistů a jednotlivých zákazníků, kteří preferují již předpřipravený program. Dostat se do podvědomí zákazníků by penzionu pomohlo také public relations.

Významnou příležitostí pro všechny podniky v cestovním ruchu je činnost Czech Tourism, která má pozitivní vliv na propagaci Českého cestovního ruchu. Česká centrála cestovního ruchu podporuje příjezdový a domácí cestovní ruch a snaží se zvyšovat návštěvnost českých regionů. Rostoucí zájem o zdravý životní styl může penzion využít ve svůj prospěch pomocí propagace relaxačních aktivit, které zákazníkům nabízí. Také může například rozšířit nabídku svých jídel o pokrmy s upravenou nutriční hodnotou, jejichž příprava by byla konzultována s odborníkem na zdravou výživu.

Největším ohrožením pro penzion je vstup nových konkurentů na trh, kteří mohou být přilákáni rozvojem turistického ruchu v dané oblasti a pokles zájmu českých turistů o domácí destinaci. Penzion by se proto měl snažit upevňovat svou stávající pozici na trhu.

7 PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ PENZIONU

Penzion Jiskra prochází v současné době rekonstrukcí, jejíž hlavním cílem je zajištění nabídky takových služeb, které dosud v dané lokalitě nelze nalézt. Dalším cílem projektu je rozšíření a zkvalitnění ubytovací kapacity a tím dosažení nárůstu počtu návštěvníků a turistů daného objektu. Vybudováním víceúčelové haly dojde k rozšíření nabídky volnočasových a sportovních aktivit. Tyto doplňkové služby cestovního ruchu zpestří dosavadní nabídku, měla by se také prodloužit pobytová délka návštěvníků a zvýšit návštěvnost i v období mimo hlavní sezonu.

Cílem diplomové práce je navrhnout řešení pro zlepšení marketingového řízení penzionu Jiskra po jeho rekonstrukci. Projektová část vychází z analytické části, na základě níž byly identifikovány rizikové oblasti, na které by se měl penzion Jiskra zaměřit. Odhaleny byly také příležitosti, jichž může penzion využít ve svůj prospěch. Projektová část je rozdělena na tři oblasti spadající pod marketingové řízení jimiž jsou návrh marketingového plánu, návrh realizace marketingového plánu a návrh marketingové kontroly.

7.1 Návrh marketingového plánu

Projekt marketingového řízení penzionu Jiskra je vypracován na období od 1. března 2012 do 6. června 2013, kdy dojde k otevření nově zrekonstruovaného penzionu. Následující část práce stanovuje marketingové cíle penzionu, na jejichž základě jsou určeny marketingové strategie a opatření sloužící k dosažení těchto strategií.

7.1.1 Marketingové cíle

Marketingový cíl je přesnou formulací toho, co chce firma pomocí marketingových aktivit dosáhnout. Marketingové cíle pomáhají uskutečnit podnikové cíle, které si firma stanovila. Penzion Jiskra má čtyři hlavní podnikové cíle, které lze zařadit do dvou následujících skupin:

Cíle tržního postavení

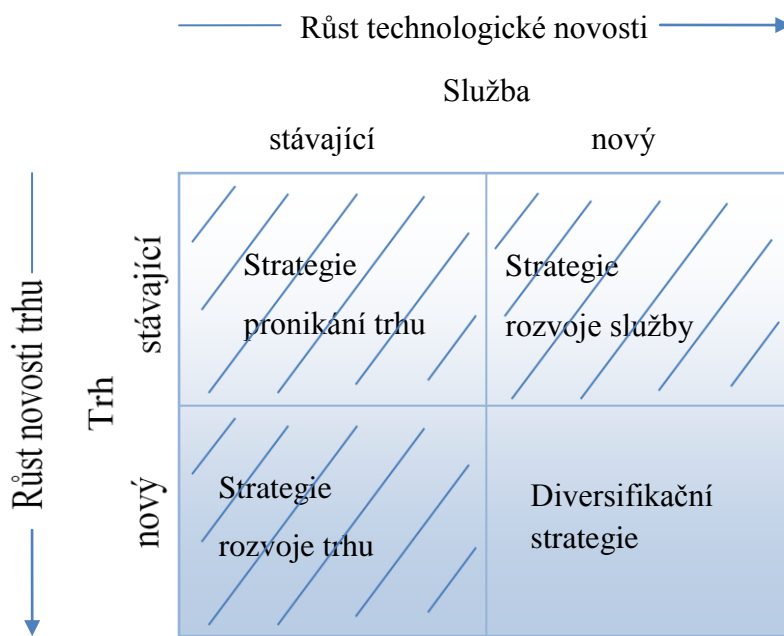
- Být vedoucím penzionem nižší cenové kategorie v rámci turistického regionu Šumava.
- Dosáhnout průměrnou roční návštěvnost penzionu 65 %.
- Zvýšit návštěvnost cílových skupin zákazníků - seniorů a invalidů o 10 %.

Tržní a prestižní cíl

- Vytvořit cenově dostupné bezbariérové zařízení nabízející vysokou kvalitu poskytovaných služeb.

7.1.2 Marketingové strategie

Penzion Jiskra by si tedy v první řadě měl stanovit marketingové cíle, které by měly být v návaznosti na podnikové cíle. Pomocným nástrojem při vytváření marketingových cílů je Ansoffova matice, shrnující čtyři možné strategie, pro které se může podnik rozhodnout. Jedná se o kombinaci stávajících a nových služeb se stávajícími či novými segmenty trhu. Jednotlivé strategie jsou znázorněny v následujícím obrázku (Obr. 14.). Vyšrafované kvadranty matice znázorňují strategie, které je firma v současné době schopná využít a pomocí nichž lze stanovit její marketingové cíle.



Obr. 14. Ansoffova matice (vlastní zpracování podle McDonald, Payne, 2006, s. 149; Kozák, Staňková, 2008 s. 19)

Na základě kreativního přístupu k interpretaci výstupů z marketingového auditu a SWOT analýzy, lze v kombinaci se strategiemi Ansoffovy matice stanovit následující marketingové cíle:

Strategie pronikání trhu

- Zefektivnit komunikaci se zákazníky po otevření rekonstruovaného penzionu pomocí zavedení nových nástrojů marketingového mixu.

Strategie rozvoje služby

- Rozšířit stávající portfolio služeb o nabídku sportovního vyžití vybudováním víceúčelové sportovní haly v červnu 2013.

Strategie rozvoje trhu

- Rozšířit stávající zákaznické portfolio o 3 nové cílové segmenty do konce roku 2014.

Marketingová strategie sumarizuje prostředky, pomocí nichž lze docílit splnění stanovených marketingových cílů. V rámci projektu marketingového řízení penzionu lze strategie zařadit do čtyř hlavních skupin, kdy každá skupina obsahuje konkrétní opatření, která v podstatě tvoří skladbu projektu:

- Změny v organizaci marketingového řízení
- Tvorba identity penzionu.
 - Tvorba podnikové mise a hodnot.
 - Tvorba loga a sjednocení designu propagačních materiálů.
- Rozšíření stávajícího zákaznického portfolia.
 - Tvorba nové segmentace zákazníků penzionu.
 - Tvorba zákaznické databáze.
- Úprava marketingové komunikace.
 - Tvorba propagačního videa.
 - Účast na veletrzích cestovního ruchu.
- Zefektivnění distribuce.
 - Zavedení rezervačního systému pokojů.
 - Distribuce letáků kontaktům z nové databáze.
 - Distribuce pomocí informačních středisek.

7.2 Návrh realizace marketingového plánu

V této kapitole jsou jednotlivé strategie a jejich opatření podrobněji rozebrány a rozpracovány do akčních plánů. Dále jsou opatření podrobena nákladové, rizikové a časové analýze.

7.2.1 Změny v organizaci marketingového řízení

V současné době je marketingové řízení penzionu v kompetenci jeho spřízněné firmy AveCan, s.r.o. Zodpovídá za něj výkonná ředitelka penzionu Jiskra, která má na starosti cenovou, produktovou a reklamní politiku penzionu. Vlivem rekonstrukce a rozšířením nabídky služeb penzionu se zvýší potřeba komplexnějšího přístupu k marketingovému řízení. Mělo by tedy dojít k potřebným úpravám v této oblasti.

Firma AveCan je na trhu již dlouho a má s marketingem svoje zkušenosti. Pokud je potřeba, vypomáhají s marketingem penzionu právě její zaměstnanci. Aby mohlo být marketingové řízení nového penzionu efektivní, bude k sobě ředitelka penzionu potřebovat dalšího pracovníka, který bude soustředěný pouze na penzion. Vytvoří se tak základ vlastního marketingového oddělení penzionu, které se může do budoucna s rozvojem penzionu rozšiřovat. Finance vyčleněné na marketingové řízení jsou však limitované. Vlivem rekonstrukce a vysokých nákladů na zavedení rezervačního systému a ostatních opatření by nyní nebylo efektivní najímat nového zaměstnance marketingu. Možným řešením pro první rok by tedy bylo uvolnit jednoho zaměstnance ze spřízněné firmy AveCan. Tento zaměstnanec, který již má s občasnou prací pro penzion zkušenosti, by se podílel spolu s ředitelkou penzionu na jeho marketingovém řízení. Zaměstnanec by byl odpovědný za propagaci penzionu a spoluodpovědný za jeho provoz. Konečná rozhodovací pravomoc by zůstala na ředitelce penzionu, avšak částečným rozdělením zodpovědnosti a práce by došlo k efektivnějšímu řízení marketingových činností penzionu.

Následující tabulka (Tab. 18) znázorňuje akční plán pro změnu v organizaci marketingového řízení.

Tab. 18. Změna v organizaci marketingového řízení (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Změna v organizaci marketingového řízení
Cíl	Zefektivnit marketingového řízení
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr vhodného zaměstnance • Definování pravomocí a pracovní náplně
Odpovědnost	Vedení penzionu
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr vhodného zaměstnance (1 den) • Definování pravomocí a pracovní náplně (1 den)
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměstnanec spřízněné firmy = 0 Kč

7.2.2 Tvorba identity penzionu

Penzion Jiskra v současné době nemá jednotnou identitu, což je zapříčiněno v první řadě absencí podnikové mise a hodnot. Z interní analýzy silných a slabých stránek penzionu dále vyplynul zásadní nedostatek, kterým je absence pevně stanoveného loga, z čehož vyplývá také nejednotný design propagačních materiálů.

Tvorba podnikové mise a hodnot

Podniková mise a hodnoty jsou klíčové pro každou firmu. Od mise a hodnot se odvíjí veškerá marketingová činnost. Návrh mise byl vypracován v rámci diplomové práce. Mise penzionu je následující:

Penzion Jiskra je pohodlný, rodinný, více-generační penzion, sloužící k odpočinku a rekreaci, který mohou využít všichni bez omezení zájmů, věku, či pohybových schopností. Je to penzion, kde je o hosty postaráno s nejvyšší ochotou a péčí. K tomu je potřebné vytvořit jedinečnou atmosféru, jejíž tvůrci jsou naši zaměstnanci. Naším cílem je tedy vytvořit dobré vztahy se zaměstnanci a ideální pracovní podmínky.

Vize

Vizi penzionu je být první volbou ubytování pro návštěvníky Šumavy.

Hodnoty

J - jedinečný zážitek

I - individuální přístup

S - spolehlivost

K - kvalita

R - rodinná atmosféra

A - aktivní odpočinek

Naším hostům se snažíme nabídnout jedinečný zážitek z pobytu v penzionu ležícím v centru šumavské krajiny. K hostům přistupujeme individuálně a naší prioritou je vyhovět jejich potřebám. Samozřejmostí je spolehlivost našeho týmu pracovníků a odpovídající kvalita poskytovaných služeb. Naš penzion obklopuje rodinná atmosféra a pro ty, kteří se rozhodnou strávit s námi dovolenou, je připraveno plno úžasných aktivit.

Následující tabulka (Tab. 19) znázorňuje akční plán tvorby podnikové mise a hodnot penzionu.

Tab. 19. Akční plán tvorby podnikové mise a hodnot (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Tvorba podnikové mise a hodnot
Cíl	Vybudování jasně a jednotné identity penzionu
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Jednání s vedením penzionu o obsahu mise a hodnot • Tvorba mise a hodnot • Schválení mise a hodnot vedením • Zveřejnění mise na webových stránkách
Odpovědnost	Magdaléna Macků, IT zaměstnanec
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Jednání s vedením penzionu o obsahu mise a hodnot (1 den) • Tvorba mise a hodnot (1 den) • Schválení mise a hodnot vedením (1 den) • Zveřejnění mise na webových stránkách (1 den)
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba mise v rámci zpracování diplomové práce = 0 Kč • Zveřejnění mise na webových stránkách v rámci činnosti IT zaměstnance penzionu = 0 Kč

Tvorba loga a sjednocení designu propagačních materiálů

Design propagačních materiálů je velice důležitý, neboť charakterizuje identitu penzionu. Design loga, potažmo propagačních materiálů a webových stránek, by se měl objevovat vždy v souvislosti s penzionem, ať už se jedná o reklamní aktivity, jednání se zákazníky nebo partnery. V první řadě by měl penzion upravit svoje logo. U loga by měla být přesně definována jeho barva, rozměry a poměry stran. Podle těchto indicií by se mělo z logem zacházet od jeho použití na letáčích, internetových stránkách až po hlavičkový papír, který firma používá při korespondenci. Logo by mělo být výstižné a snadno zapamatovatelné. Také barva je velice důležitá, jelikož každá barva má svůj psychologický význam. Ideálním stavem je, když se postupem času logo dostane do podvědomí zákazníků a ti jsou schopni podle něj penzion identifikovat. Od loga, jeho barevnosti a stylu lze také odvodit design internetových stránek, grafické zpracování letáků a pod. Akční plán tvorby loga a sjednocení designu propagačních materiálů je zobrazen v následující tabulce (Tab. 20).

Tab. 20. Akční plán tvorby loga a sjednocení designu propagačních materiálů (vlastní zpracování)

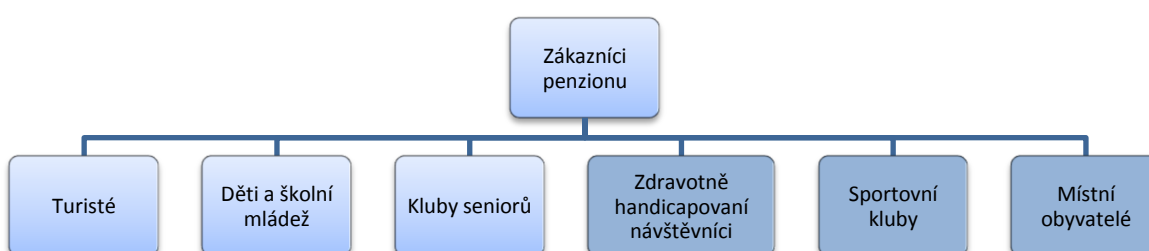
Hlavní činnost	Tvorba loga a sjednocení designu propagačních materiálů
Cíl	Vybudování jasně a jednotné identity penzionu
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr zpracovatele - firma BlueGhost • Zadání tvorby loga a designu propagačních materiálů • Jednání a revize v průběhu tvorby loga a designu propagačních materiálů • Schválení konečné podoby loga a designu propagačních materiálů • Zveřejnění loga na webových stránkách
Odpovědnost	Vedení penzionu, IT pracovník
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr zpracovatele - firma BlueGhost (1 den) • Zadání tvorby loga a designu propagačních materiálů (14 dnů) • Jednání a revize v průběhu tvorby loga a designu propagačních materiálů (4 dny) • Schválení konečné podoby loga a designu propagačních materiálů (1 den) • Zveřejnění loga na webových stránkách (1 den)
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Práce firmy BlueGhost = 9 000 Kč • Zveřejnění loga na webových stránkách = 0 Kč

7.2.3 Rozšíření stávajícího zákaznického portfolia

Penzion Jiskra je firma orientovaná na zákazníky. V analytické části byla rozebrána dosavadní skladba zákazníků penzionu a zákazníci byli rozděleni do skupin na základě podobných charakteristik. Momentálně má tedy penzion tři hlavní zákaznické segmenty: turisté, děti a školní mládež a kluby seniorů. Největší skupinou zákazníků jsou turisté, kteří tvoří 65 % návštěvníků penzionu. Znalost charakteristik jednotlivých zákaznických segmentů by měl penzion využít při komunikaci s nimi, aby bylo v tomto směru docíleno co největší efektivity. Kromě zaměření pozornosti na stávající segmenty trhu, by penzion měl uvažovat také nad jejich rozšířením.

Tvorba nové segmentace zákazníků penzionu

Rekonstrukcí penzionu dojde k rozšíření a úpravě ubytovacích kapacit. Celý penzion bude po rekonstrukci bezbariérový a jeho nabídka služeb se rozšíří o víceúčelovou sportovní halu. Proto je důležité, aby penzion rozšířil stávající segmentaci svých zákazníků. Jedná se v podstatě o strategii rozvoje trhu, kdy by penzion nabízel stávající službu novému trhu, což by přispělo ke zvýšení jeho návštěvnosti a rozšíření povědomí o něm. Všechny tyto informace poslouží k vytvoření nové segmentace zákazníků. V rámci diplomové práce byla navržena nová skladba zákazníků, která je znázorněna v následujícím obrázku (Obr. 15).



Obr. 15. Rozšířená segmentace zákazníků penzionu Jiskra (vlastní zpracování)

V tabulce (Tab. 21) je uvedena stručná charakteristika nových skupin zákazníků.

Tab. 21. Charakteristika nových cílových skupin zákazníků penzionu (vlastní zpracování)

Název	Účel cesty	Preference	Období návštěvy
Zdravotně handicapovaní	<ul style="list-style-type: none"> turistika sport aktivní odpočinek 	<ul style="list-style-type: none"> bezbariérový přístup terén upravený pro sportovní aktivity 	<ul style="list-style-type: none"> téměř celoročně
Sportovní kluby	<ul style="list-style-type: none"> sport udržení kondice 	<ul style="list-style-type: none"> možností sportovat venku i vevnitř kvalitní strava 	<ul style="list-style-type: none"> lyžařská sezona jarní a podzimní období
Místní obyvatelé	<ul style="list-style-type: none"> Relaxace využití sportovních a stravovacích zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> kvalita poskytovaných služeb atmosféra prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> celoročně

Zdravotně handicapovaní návštěvníci

Tato skupina cestuje za účelem turistiky, sportu a aktivního odpočinku. Při výběru vhodného ubytovacího zařízení jsou návštěvníci výrazně limitováni potřebami bezbariérového přístupu, popřípadě speciálního vybavení. Zařízení tohoto typu je však neustále nedostatek a penzion Jiskra bude mít po rekonstrukci v tomto směru nesmírnou výhodu. Penzion může do budoucna navázat spolupráci s organizacemi jako jsou např. Electric Wheelchair Hockey o.s. Spolupráce by se odvíjela způsobem pravidelného sponzorství například přispíváním na realizaci sportovně zaměřených akcí.

Sportovní kluby

Sportovní kluby sdružují všechny milovníky sportu. Pořádají sportovní akce a soustředění za účelem tréninku, udržení kondice nebo pro zábavu. Ke svému pobytu vyhledávají ubytovací zařízení, které je umístěno v lokalitě vhodné k provozování turistiky, cykloturistiky, orientačního běhu, lyžování apod. Tato skupina vyznává zdravý životní styl a při výběru ubytovacího zařízení klade důraz na kvalitu podávané stravy. Lze říci, že sportovní kluby pořádají své pobyty téměř celoročně a délka jejich pobytu se většinou pohybuje od jednoho do dvou týdnů.

Místní obyvatelé

Z geografického pohledu jsou v této skupině zařazeni obyvatelé s trvalým pobytem do 10 km od penzionu. Jedná se o návštěvníky, kterým se vyplatí po návratu ze zaměstnání jít si zasportovat do nedalekého areálu, odpočinout si v sauně nebo při masáži, využít služeb restauračního zařízení. Jedná se také o děti základní a mateřské školy, které mají možnost využít krytého vnitřního bazénu a sauny. Tato skupina by tvořila doplňkovou skupinu návštěvníků, která zvyšuje návštěvnost doplňkové infrastruktury v termínech, které nejsou plně využívány ubytovanými zákazníky. Jedná se o termíny v dopoledních hodinách, ve večerních hodinách a v období mimo hlavní turistickou sezónu, tzn. jaro a podzim. Tato skupina návštěvníků vyžaduje především dobrou kvalitu prostředí a služeb. Návštěvníci chodí do zařízení za účelem relaxovat, zasportovat si, občerstvit se, a to vše v rezervovaném čase tak, aby zvládli svůj další denní program.

Akční plán k vytvoření segmentace je znázorněn v následující tabulce (Tab. 22).

Tab. 22. Akční plán tvorby nové segmentace zákazníků (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Tvorba nové segmentace zákazníků
Cíl	Rozšíření stávajícího zákaznického portfolia penzionu
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Jednání s vedením o možnosti tvorby nové segmentace zákazníků • Tvorba nové segmentace zákazníků • Schválení nové segmentace vedením
Odpovědnost	Magdaléna Macků
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Jednání s vedením o možnosti tvorby nové segmentace zákazníků (1 den) • Tvorba nové segmentace zákazníků (1 den) • Schválení segmentace vedením (1 den)
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Tvorba nové segmentace zákazníků v rámci zpracování diplomové práce = 0 Kč

Tvorba zákaznické databáze

Poté, co byla vytvořena nová segmentace zákazníků, lze vytvořit zákaznickou databázi. Tato poslouží k získání kontaktů na potenciální zákazníky ze segmentů, které byly definovány novou segmentací zákazníků. Jde o vyhledávání kontaktů na sportovní kluby a spolky či sdružení zdravotně handicapovaných pomocí internetu. Jednalo by se např. o již zmíněné Electric Wheelchair Hockey o.s. Tyto kluby a sdružení mají v čele vždy organizátora či osobu zodpovědnou za pořádání soustředění a výletů pro svoje členy. Získání a hlavně využití kontaktů na tyto osoby, by pomohlo ke zvýšení obsazenosti penzionu. Tvorbou databáze by byl pověřen brigádník a její konečná podoba by byla schválena vedením penzionu.

Následující tabulka (Tab. 23) znázorňuje akční plán tvorby zákaznické databáze.

Tab. 23. Akční plán tvorby zákaznické databáze (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Tvorba zákaznické databáze
Cíl	Rozšíření stávajícího zákaznického portfolia penzionu
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr brigádníka na tvorbu databáze • Tvorba databáze • Schválení databáze vedením

Odpovědnost	Vedení penzionu, brigádník
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr brigádníka na tvorbu databáze (1 den) • Tvorba databáze (30 dnů) • Schválení databáze vedením (1 den)
Finanční náročnost	• Tvorba databáze (plat 90 Kč/hod * 240 hod) = 21 600 Kč

7.2.4 Úprava marketingové komunikace

Marketingová komunikace je velice důležitou součástí marketingových aktivit firmy. Jedná se o komunikaci se zákazníky, seznámení je se službou či informování je o změnách, nových produktech atd. Volba vhodné marketingové komunikace závisí na mnoha faktorech jako je charakter poskytovaných služeb nebo segment zákazníků, na které je komunikace zacílena. Z nástrojů marketingového komunikačního mixu používá penzion reklamu, direct marketing a podporu prodeje. Z interní analýzy silných a slabých stránek penzionu vyplynul zásadní nedostatek v podobě nedostatečného přiblížení vzhledu penzionu a okolí zákazníkům na internetových stránkách penzionu. Ke zlepšení tohoto nedostatku by přispěla tvorba propagačního videa penzionu. Dalším opatřením, které pomůže zviditelnit penzion před jeho plánovaným otevřením po rekonstrukci, je účast na veletrzích cestovního ruchu.

Tvorba propagačního videa

Videozáznam je nedocenitelnou pomůckou při prodeji služeb obecně. Specifické vlastnosti služeb ztěžují poskytovatelům jejich přiblížení zákazníkovi. K tomuto účelu se využívá například fotek, nebo výpovědí zákazníků, kteří již službu vyzkoušeli. Video záznam ovšem poskytuje mnohem autentičtější zážitek a zákazník si o službě může udělat lepší představu. Penzion má na svých internetových stránkách vyvěšeny fotografie pokojů, restaurace, celého objektu, a okolní krajiny. Fotografie však mohou zkreslovat a nevystihnou penzion stejně jako videozáznam. Penzion by proto měl tohoto nástroje využít a natočit propagační video. Video by mělo být krátké a výstižné, aby zákazníka zaujalo a od zhlédnutí ho neodradila přílišná délka. Stejně tak by mělo být rozumně velké, aby zákazník nemusel dlouho čekat na jeho načtení. Na videu by se měl objevit interiér a exteriér penzionu, dále by měl obsahovat záznamy okolní krajiny v letním i zimním období. Z videa by mělo být patrné, že penzion je bezbariérový a nabízí velké sportovní vyžití. Nemělo by v něm chybět logo penzionu ať už na začátku nebo v závěru videa. Ve

stručnosti může být zákazníkovi také představen tým zaměstnanců, kteří se o něj budou v průběhu pobytu v penzionu starat.

Natočení videa by v rámci ušetření nákladů a využití čerstvého a neotřelého přístupu k jeho tvorbě měl penzion svěřit studentovi Filmové a televizní fakulty akademie múzických umění v Praze (FAMU). Student by mohl video natočit v rámci své diplomové práce. První spoty by se začaly natáčet již v srpnu, aby bylo možné zachytit letní krajinu. Dále by se pokračovalo na podzim a natáčení by skončilo v prosinci. Je důležité, aby bylo video dokončeno před účastí penzionu na prvním veletrhu, který se koná v lednu 2013, na kterém by mohlo být video propagováno.

Následující tabulka (Tab. 24) znázorňuje akční plán tvorby propagačního videa penzionu Jiskra.

Tab. 24. Akční plán tvorby propagačního videa penzionu Jiskra (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Tvorba propagačního videa
Cíl	Zefektivnit komunikaci se zákazníky
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr studenta FAMU • Jednání s vedením o obsahu videa • Tvorba videa • Umístění videa na internetové stránky penzionu
Odpovědnost	Vedení penzionu, student FAMU v rámci diplomového projektu, IT zaměstnanec
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr vhodného studenta FAMU (20 dní) • Jednání s vedením o obsahu videa (1 den) • Tvorba videa (120 dní) • Umístění videa na internetové stránky penzionu (1 den)
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Náklady na ubytování, stravu, dopravu studenta a finanční odměnu = 30 000 Kč • Umístění videa na webové stránky = 0 Kč

Účast na veletrzích cestovního ruchu

Prezentace služeb nebo zboží na veletrhu patří mezi neúčinnější kampaně vůbec, protože specifika jednotlivých reklamních médií limitují jejich využitelnost pro marketingovou komunikaci. Rozhlasové vysílání nezprostředkuje přenos obrazu. Tisková reklama nepřenáší pohyb ani zvuk, televizní vysílání zase neposkytne osobní přístup. Přitom

komplexnost vjemu a osobní kontakt zákazníka s produktem je často rozhodujícím faktorem, který přesvědčí zákazníka koupit si daný výrobek anebo službu. Jedinou možností, která zprostředkuje všechny vněmy pro zákazníka je veletrh. Další nezanedbatelnou výhodou je možnost monitoringu konkurence, jejich cenové strategie, poskytované služby a přístup k zákazníkům.

Po zvážení všech možností byly jako dva nejvhodnější zvoleny GO (mezinárodní veletrh průmyslu cestovního ruchu) a REGIONTOUR (mezinárodní veletrh turistických možností v regionech) v Brně a FOR TRAVEL v Praze. Oba veletrhy patří k největším a nejvýznamnějším veletrhům v České republice. Důvodem výběru těchto veletrhů je tedy jejich reputace a umístění, jelikož se jedná o dva největší veletrhy v Čechách a na Moravě.

GO REGIONTOUR

GO REGIONTOUR se bude pravděpodobně konat v lednu 2013. Je jednou z největších prezentací průmyslu cestovního ruchu s důrazem na regiony ve střední Evropě. Veletrh REGIONTOUR je zaměřen na podporu domácího cestovního ruchu a příjezdového cestovního ruchu v České republice. Účastní se jej klíčové subjekty a osoby s rozhodovacími pravomocemi v cestovním ruchu ČR a jednotlivých regionech. Zaměřením veletrhu GO je převážně výjezdová turistika. Dochází zde k setkání cestovních kanceláří a agentur a poskytovatelů služeb cestovního ruchu v zahraničních destinacích. (GO - REGIONTOUR, 2011)

Penzion si na výstavišti pronajme užitnou plochu 12 m² za cenu 14 500 CZK, cena zahrnuje vybavení stánku a to koberec, obvodové stěny, stropní rastr, límec, stůl, 4x židle, prosklený pult, rohový podstavec, uzamykatelný sklad, regál, odpadkový koš, věšák, el. zásuvka, 1x bodové světlo. Cena neobsahuje pojištění zodpovědnosti za škody způsobené vlastní činností minimálně v rozsahu 1 mil. CZK, které jsou si vystavovatelé povinni zřídit na vlastní náklady (viz. Tab. 25).

Tab. 25. Náklady na účast na veletrhu GO REGIONTOUR (vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Stánek 12 m ²	14 500 Kč
Pojištění	2 600 Kč (rok)
Občerstvení	2 000 Kč
Doplňkové vybavení	1 500 Kč

Registrační poplatek	3 000 Kč
Celkem	23 600 Kč

FOR TRAVEL

Druhým veletrhem, kde se bude penzion Jiskra prezentovat je FOR TRAVEL. Tento veletrh se koná v dubnu 2013. Specifikem veletrhu je jeho zaměřenost přímo na koncové zákazníky. Jedná se hlavně o nabídky pobytových a poznávacích zájezdů, individuálních sportovních zájezdů, lázeňských a wellness pobytů, rekreačních objektů v ČR i zahraničí. Výhodou je velká návštěvnost rodin a různých asociací, svazů, odborníků i laické veřejnosti. (FOR TRAVEL, 2012)

Penzion si na výstavišti pronajme užitnou plochu 12 m² za cenu 10 000 CZK, cena nezahrnuje kompletní vybavení stánku, ale pouze obvodové stěny z bílých panelů (100 x 250 cm), příčky, stropní rastr a koberec. Penzion bude muset objednat doplňkovou výbavu v hodnotě 4 900 Kč. Toto vybavení obsahuje prosklenou vitrínu o velikosti 100 x 100 x 250 cm s osvětlením, 2 skleněné police, kulatý stůl o průměru 80 cm a výšce 75 cm, 4 x kovovou čalouněnou židli, držák prospektů drátěný – závěsný, chladničku, kávovar a Gastro sadu pro 10 osob. Náklady spojené s účastí na veletrhu FOR TRAVEL jsou rozepsány v následující tabulce (Tab. 26).

Tab. 26. Náklady na účast na veletrhu FOR TRAVEL (vlastní zpracování)

Položka	Náklady
Stánek 12 m ²	10 000 Kč
Občerstvení	2 000 Kč
Doplňkové vybavení	4 900 Kč
Registrační poplatek	2 500 Kč
Pojištění	0 Kč
Celkem	19 400 Kč

Akční plán účasti na výše rozepsaných veletrzích je uveden v tabulce číslo 27.

Tab. 27. Akční plán účasti na veletrzích cestovního ruchu (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Účast na veletrzích cestovního ruchu
Cíl	Zviditelnit penzion a zefektivnit komunikaci se zákazníky
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza tuzemských veletrhů • Výběr veletrhů • Registrace penzionu a specifikace doplňkového sortimentu • Příprava materiálu a personálu na veletrh • Účast na veletrhu (včetně instalace)
Odpovědnost	Vedení penzionu
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza tuzemských veletrhů (3 dny) • Výběr veletrhů (1 den) • Registrace penzionu, specifikace doplňkového sortimentu (1 den) • Příprava materiálu a personálu na veletrh (6 dnů) • Účast na veletrhu (včetně instalace) (6 dnů)
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • GO REGIONTOUR = 23 600 Kč • FOR TRAVEL = 19 400 Kč

7.2.5 Zefektivnění distribuce

Distribuce služeb penzionu je uskutečňována dvěma způsoby a to přímou a nepřímou cestou. Do přímé distribuce se řadí přímá komunikace se zákazníkem osobně či po telefonu. Patří sem také emailová korespondence. V přímé distribuci hraje důležitou roli lidský faktor. Zaměstnanec je prvním kontaktem penzionu se zákazníkem a vytváří tak první dojem o zařízení. K distribuci služeb penzionu slouží také jeho internetové stránky, které obsahují informace důležité pro zákazníka a je zde uveden kontakt, na kterém je možno provést rezervaci. Z nepřímé distribuce penzionu se jedná o spolupráci s internetovými portály nasehory.cz, ceskehory.cz, e-chalupy.cz a penziony.cz. Distribuce je velmi důležitá, neboť úzce souvisí a místy se dokonce prolíná s marketingovou komunikací firmy. Příkladem jsou internetové stránky, které slouží jak k distribuci, tak ke komunikaci se zákazníkem a k propagaci služby. Následující opatření z oblasti distribuce by měla pomoci přiblížit služby penzionu zákazníkům.

Zavedení rezervačního systému pokojů

Velkým nedostatkem a zároveň konkurenční nevýhodou penzionu je absence rezervačního systému pokojů. Rezervace pokojů v současnosti probíhá přímo mezi zákazníkem a penzionem telefonicky, pomocí elektronické korespondence či osobně. I když se jedná o ověřený a fungující způsob rezervace, kdy dochází k přímému kontaktu penzionu se zákazníkem, měl by penzion zvážit důležitost a význam technického pokroku. Do budoucna, při zvýšení návštěvnosti, zavedení rezervačního systému usnadní penzionu administrativní práci a zákazníci budou mít okamžitý přehled o volných termínech. V neprospěch rezervačního systému působí náklady potřebné ke zřízení a zavedení do užívání, které se pohybují v rozmezí 80 až 300 tisíc korun, v závislosti na integraci rezervačního systému do systému informačních technologií společnosti a velikosti ubytovacího zařízení. Jedná se tedy o vysokou investici, kterou musí schválit vedení penzionu a vyčlenit na ni potřebné prostředky.

Akční plán na zavedení rezervačního systému je rozepsán v následující tabulce (Tab. 28).

Tab. 28. Zavedení rezervačního systému pokojů (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Zvedení rezervačního systému pokojů
Cíl	Zvýšit spokojenost zákazníků a zjednodušit administrativní činnosti penzionu
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr dodavatele - Internet Studio Web Revolution • Integrace softwaru do stávajícího systému informačních technologií penzionu • Testování rezervačního systému • Spuštění
Odpovědnost	Vedení penzionu
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr dodavatele - Internet Studio Web Revolution (1 den) • Integrace softwaru do stávajícího systému informačních technologií penzionu (50 dnů) • Testování rezervačního systému (10 dnů) • Spuštění (1 den)
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedení a testování softwaru = 80 000 Kč

Distribuce letáků kontaktům z nové databáze

V předchozích opatřeních byla navržena tvorba loga a jednotného designu propagačních letáků. Již vytvořených propagačních materiálů lze nyní využít, spolu s databází nových klientů, kterým budou tyto propagační materiály pomocí elektronické pošty zasílány. Jedná se o ředitele či vedoucí jednotlivých organizací a klubů sportovců a zdravotně handicapovaných (viz. kapitola Tvorba zákaznické databáze). K tomuto účelu budou vytvořeny formální dopisy s hlavičkou a logem penzionu. Pro každou cílovou skupinu bude vypracován konkrétní dopis. Je důležité klást důraz na formální úpravu dopisů, aby působily profesionálně a příjemce je nepovažoval za spam. Ke každému dopisu bude přiložen unikátní číselný kód. Příjemcům dopisů bude navrženo využít tento kód ke slevě na ubytování v penzionu po jeho rekonstrukci. Tímto krokem penzion rozšíří povědomí cílových skupin o jeho existenci, upozorní na otevření nově rekonstruovaného penzionu a zvýší návštěvnost cílových skupin zákazníků. Akční plán distribuce letáků těmto skupinám zákazníků je rozepsán v tabulce číslo 29.

Tab. 29. Distribuce letáků kontaktům z nové databáze (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Distribuce letáků kontaktům z nové databáze
Cíl	Zvýšit návštěvnost cílových skupin zákazníků
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr vhodného propagačního materiálu pro danou cílovou skupinu a vypracování formálních dopisů • Distribuce pomocí elektronické pošty
Odpovědnost	Vedení penzionu
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr vhodného propagačního materiálu pro danou cílovou skupinu a vypracování formálních dopisů (1 den) • Distribuce pomocí elektronické pošty (1 den)
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • V rámci pracovní doby = 0 Kč

Spolupráce s informačními středisky

K tomu, aby se penzion dostal do podvědomí je vhodné navázat spoluprací s Informačními středisky (IS) v Národním Parku Šumava. Střediska, se kterými by mohl penzion navázat spoluprací jsou následující: InfoČesko.cz, IS Kvilda, IS Alžbětín, IS Svinná Lada, IS Idina Pila, IS Rokytova, IS Kašperské hory, IS Březník.

Dojde k vytvoření registrace penzionu na portále InfoČesko. Tato služba stojí 1200 Kč za rok a zahrnuje vložení informací o ubytovacím zařízení, popis jeho služeb a vybavení a vložení ceníku. Dále dojde k propojení s vlastním webem, vložení obrazové přílohy (prezentační video, foto), anglický a německý překlad, možnost vkládání akcí a novinek, uvedení aktualit a akcí v informačním bulletinu zasílanému 1x týdně odborné veřejnosti (médiím a informačním centřům).

Ostatní informační střediska jsou levnější, přibližně 360 Kč za rok. Tato cena ovšem zahrnuje jenom obrázek penzionu hotelu s adresou, kontaktními informacemi a propojení s vlastním webem. Rozdílem je jenom možnost umístění propagačních materiálů přímo v kanceláři informačního centra.

Tab. 30. Navázání spolupráce s informačními středisky (vlastní zpracování)

Hlavní činnost	Navázání spolupráce s informačními středisky
Cíl	Zefektivnit komunikaci se zákazníky a rozšířit povědomí o penzionu
Podpůrné činnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr vhodných informačních středisek (8 středisek) • Jednání o podmínkách spolupráce • Zahájení spolupráce
Odpovědnost	Vedení penzionu
Časová náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Výběr vhodných informačních středisek (3 dny) • Jednání o podmínkách spolupráce (8 dnů) • Zahájení spolupráce (8 dnů)
Finanční náročnost	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce = $8 \cdot 360 + 1\,200 = 4\,080$ Kč

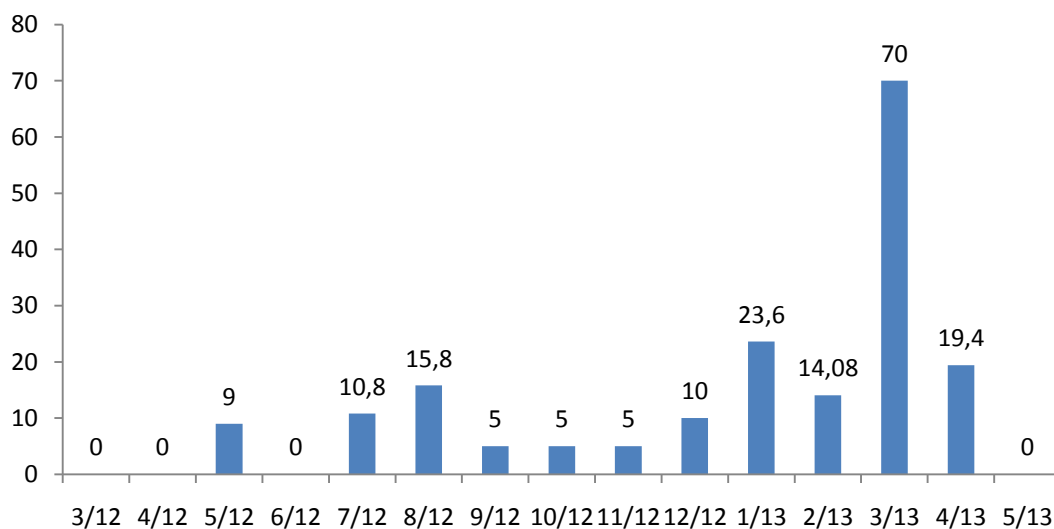
7.2.6 Nákladová analýza

Aby bylo možno projekt realizovat, musí být sestaven jeho rozpočet. Nákladová analýza slouží ke shrnutí finančních prostředků potřebných k realizaci projektu a jejich rozložení do jednotlivých měsíců.

Vedení penzionu vyčlenilo na marketingové řízení rok před rekonstrukcí a tudíž na realizaci projektu 200 000 Kč. Celkový rozpočet projektu činí 188 080 Kč což znamená, že vznikla finanční rezerva o velikosti 12 320 Kč. Nejdražším opatření je zavedení rezervačního systému pokojů, která je však nezbytná ke zjednodušení administrativní

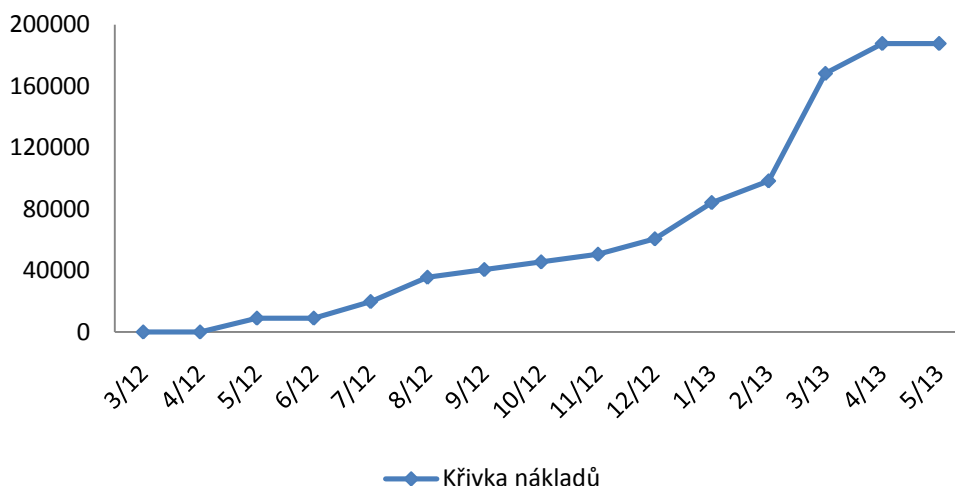
C	0									
D		0								
E			0							
F		0								
G			9 000							
H				0						
I					10 800	10 800				
J						5 000	5 000	5 000	5 000	10 000
Aktivita	Rok 2013									
	1.	2.	3.	4.	5.	6.				
K							OTEVŘENÍ PENZIONU			
L	23 600			19 400						
K		10 000	70 000							
M	0									
N		4 080								
O					0					

Na základě rozvržení nákladů po měsících lze sestavit graf (Obr. 16), který přehledně znázorňuje celkové výdaje, které je potřeba vynaložit v jednotlivých měsících.



Obr. 16. Vynaložené měsíční náklady v tisících Kč (vlastní zpracování)

Obrázek číslo 17 znázorňuje kumulativní nárůst nákladů na realizaci projektu v jednotlivých měsících. Na realizaci projektu bylo vyčleněno 200 000 Kč z vlastních zdrojů a tyto budou postupně uvolňovány v závislosti na postupu projektu v čase.



Obr. 17. Kumulativní nárůst nákladů na projekt v Kč (vlastní zpracování)

7.2.7 Časová analýza

Časová analýza projektu slouží k identifikaci termínů provedení jednotlivých opatření a vytvoření časového harmonogramu projektu. Program WinQSB je využit na určení kritické cesty pomocí deterministické metody CPM (Critical Path Method - metoda kritické cesty).

Opatření

- A Definování projektu
- B Stanovení cílů projektu
- C Příprava a plánování projektu
- D Odhad a schválení nákladů
- E Změna v organizaci marketingového řízení
- F Tvorba podnikové mise a hodnot
- G Tvorba loga a sjednocení designu propagačních materiálů
- H Tvorba nové segmentace zákazníků penzionu
- I Tvorba zákaznické databáze
- J Tvorba propagačního videa
- K Účast na veletrzích
- L Zavedení rezervačního systému pokojů
- M Distribuce letáků kontaktům z nové databáze
- N Navázání spolupráce s informačními středisky
- O Kontrola projektu

Plnění výše uvedených aktivit je naplánováno na období od 1.3.2012 do 31.5.2013, jelikož 1.6. 2013 dojde k otevření penzionu Jiskra. V následující tabulce (Tab. 33) je uveden přibližný časový harmonogram po měsících.

Tab. 33. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Činnost	2012										2013					
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
A	X															O
B	X															
C	X															T
D		X														
E			X													E
F		X														
G			X													V
H		X														
I				X	X											Ř
J						X	X	X	X	X						
K											X			X		E
L												X	X			
M											X					N
N												X				
O															X	Í

Metoda CPM je jedním z důležitých nástrojů řízení projektů. K tomu, aby mohla být kritická cesta sestavena je nutno určit dobu trvání jednotlivých opatření a činnosti, které jim předcházejí (viz. Tab. 34).

Tab. 34. Popis aktivit a délka jejich trvání (vlastní zpracování)

Aktivita	Popis aktivity	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Definování projektu	2	-
B	Stanovení cílů projektu	2	A
C	Příprava a plánování projektu	15	B
D	Odhad a schválení nákladů	10	C
E	Změna v organizaci marketingového řízení	2	D
F	Tvorba podnikové mise a hodnot	4	E
G	Tvorba loga a sjednocení designu propagačních materiálů	21	F

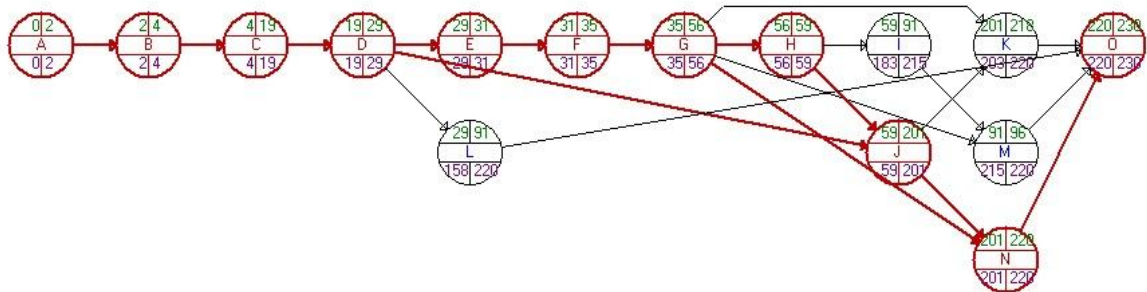
H	Tvorba nové segmentace zákazníků penzionu	3	G
I	Tvorba zákaznické databáze	32	H
J	Tvorba propagačního videa	142	D, H
K	Účast na veletrhu	17	G, J
L	Zavedení rezervačního systému	62	D
M	Distribuce letáků kontaktům z nové databáze	5	G, I
N	Navázání spolupráce s informačními středisky	19	G, J
O	Kontrola projektu	10	K, L, M, N

Kritická cesta určuje nejdelší cestu v projektu od počátku do konce. Při nedodržení jednotlivých činností ze kterých se skládá, může dojít ke zpomalení celého projektu. Následující obrázek (Obr. 18) znázorňuje výslednou tabulku WinQSB programu. Z tabulky WinQSB je patrné, že celková doba projektu potrvá 230 dní. Výsledkem jsou 3 kritické cesty, které jsou znázorněny v obrázku číslo 19.

04-22-2012 23:45:19	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	2	0	2	0	2	0
2	B	Yes	2	2	4	2	4	0
3	C	Yes	15	4	19	4	19	0
4	D	Yes	10	19	29	19	29	0
5	E	Yes	2	29	31	29	31	0
6	F	Yes	4	31	35	31	35	0
7	G	Yes	21	35	56	35	56	0
8	H	Yes	3	56	59	56	59	0
9	I	no	32	59	91	183	215	124
10	J	Yes	142	59	201	59	201	0
11	K	no	17	201	218	203	220	2
12	L	no	62	29	91	158	220	129
13	M	no	5	91	96	215	220	124
14	N	Yes	19	201	220	201	220	0
15	O	Yes	10	220	230	220	230	0
	Project	Completion	Time	=	230	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	3			

Obr. 18. Výsledná tabulka WinQSB (program WinQSB)

- kritická cesta 1: A - B - C - D - E - F - G - H - J - N - O
- kritická cesta 2: A - B - C - D - E - F - G - N - O
- kritická cesta 3: A - B - C - D - J - N - O



Obr. 19. Síťový graf programu WinQSB (vlastní zpracování pomocí programu WinQSB)

7.2.8 Riziková analýza

Riziková analýza slouží k identifikaci a hodnocení závažnosti rizik, která mohou v průběhu realizace projektu nastat a ohrozit tak jeho dokončení. Realizace všech navržených opatření je spojena se vznikem rizik. Cílem rizikové analýzy je jejich identifikace a vytvoření návrhů na jejich eliminaci. Rizika spojená s projektem jsou následující:

- *Nedostatek finančních prostředků*

Finanční prostředky uvolněné na realizaci projektu jsou 200 000 Kč. Rozpočet projektu je tedy omezený a projekt byl navrhován se snahou co nejvíce snížit náklady na jednotlivá opatření. Může však dojít ke změně finanční situace penzionu a k potřebě snížení výdajů na marketingové řízení v prvním roce před otevřením penzionu po rekonstrukci.

- *Nedodržení časového harmonogramu*

Projekt marketingového řízení penzionu Jiskra je plánován na období od 1. března 2012 do 6. června 2013. Dodržení časového harmonogramu je velice důležité, neboť 6. června dojde k otevření penzionu po rekonstrukci a v rámci jeho správné propagace je nutné časově dodržet minimálně některé z činností. Penzion má však velkou rezervu na splnění projektu, proto se jedná o malou pravděpodobnost, že toto riziko nastane.

- *Špatný výběr zpracovatele loga a designu propagačních materiálů*

Jedná se o riziko, které by mělo velký dopad na image penzionu. Jelikož logo a design propagačních materiálů charakterizují penzion a spolu s misí a hodnotami vytváří identitu

penzionu. Narušení této identity by poškodilo image penzionu v očích zákazníků i veřejnosti. Riziko vzniku není příliš vysoké, neboť před zavedením loga a designu dojde k několika jednáním a ke schválení výsledku.

- *Nezájem nových cílových skupin zákazníků o služby penzionu*

Pokud by toto riziko nastalo, mělo by to negativní dopad na splnění podnikového plánu týkajícího se zvýšení návštěvnosti penzionu. Riziko by mohlo nastat z důvodu nevhodně zvolených či formulovaných propagačních materiálů.

- *Zvýšení předpokládaných nákladů na realizaci*

Přestože byl kladen důraz na minimalizaci nákladů projektu, mezi navrženými opatřeními se vyskytuje nákladnější položka, již je zavedení rezervačního systému pokojů. Pokud by se vyskytly komplikace při realizaci tohoto opatření, mohlo by dojít k nutnosti překročení finančních prostředků vyčleněných na projekt.

Následující tabulka (Tab. 35) znázorňuje jednotlivá rizika zařazená do skupin podle hodnocení pravděpodobnosti jejich výskytu a stupně rizika.

Tab. 35. Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek	Skupina
	0,3	0,5	0,7	0,2	0,5	0,8		
Nedostatek finančních prostředků	X				X		0,15	A
Nedodržení časového harmonogramu	X					X	0,44	C
Špatný výběr zpracovatele loga a designu propagačních materiálů	X					X	0,44	C
Nezájem nových cílových skupin zákazníků o služby penzionu		X			X		0,25	B
Zvýšení předpokládaných nákladů na realizaci		X			X		0,25	B

Hodnocení proběhlo podle následujících kritérií:

Skupina A - nízké riziko: 0,06 - 0,2

- Nedostatek finančních prostředků

Skupina B - střední riziko: 0,21 - 0,39

- Nezájem cílových skupin zákazníků o služby
- Zvýšení předpokládaných nákladů na realizaci projektu

Skupina C - vysoké riziko: 0,4 - 0,56

- Nedodržení časového harmonogramu
- Špatný výběr zpracovatele loga a designu propagačních materiálů

Eliminace rizik - C

- Nedodržení časového harmonogramu

Předejít nedodržení časového harmonogramu lze pečlivým plánováním časů potřebných na vykonání jednotlivých opatření. Dále je nutno kontrolovat průběh každé činnosti, zda dochází k plnění časového plánu, aby byl případný odklon identifikován co nejdříve a mohlo dojít k provedení opravných opatření.

- Špatný výběr zpracovatele loga a designu propagačních materiálů

Mělo by být zvoleno více možných zpracovatelů loga a designu. Z těchto by měl být nejvhodnější kandidát vybírán na základě jeho dřívější práce, ceny a referencí.

Eliminace rizik - B

- Nezájem cílových skupin zákazníků o služby

Zabránit tomuto riziku lze provedením detailního průzkum charakteristik a preferencí cílových skupin zákazníků, volba vhodnějšího složení nástrojů komunikačního mixu při komunikaci s nimi a zintenzivnění komunikace.

- Zvýšení předpokládaných nákladů na realizaci projektu

Ke zvýšení nákladů na realizaci projektu by mohlo dojít při komplikacích se zaváděním rezervačního systému pokojů, neboť se jedná o velkou finanční investici a složitý proces instalace a zavádění do užívání. Předejít riziku lze pečlivým výběrem firmy, která zavádění rezervačních systémů poskytuje a důkladnou konzultací před zavedením systému ohledně kompatibility systémů a garancí vrácení finančních prostředků při způsobení škody. Spolupráce s poskytovatelem rezervačního systému by měla být smluvně ošetřena.

7.3 Návrh marketingové kontroly

Marketingová kontrola slouží ke zjišťování a hodnocení výsledků realizace marketingové strategie a ověření, zda dochází k plnění stanovených cílů. Jedná se o velice důležitou činnost, které by měla být bezvýhradnou součástí procesu marketingového řízení.

Kontrola by neměla být prováděna pouze po ukončení projektu, ale měla by být realizována v průběhu jeho celého procesu. Každý projekt lze rozdělit do menších úseků, buď do časových bloků, nebo na základě jednotlivých klíčových aktivit projektu. Je potřeba si tyto úseky stanovit a vždy po ukončení každého úseku provést kontrolu aktivit v něm realizovaných. Stanovení jednotného systému vnese do kontroly řád a lze díky tomu předejít značným komplikacím.

Kontrola může být prováděna více způsoby v závislosti na tom, co má být zkontrolováno. V souvislosti z výše navrženým projektem je potřeba zkontrolovat splnění cílů, které byly formulovány na začátku projektu. Úspěšnost při plnění opatření z oblasti marketingové komunikace by se měla projevit na zvýšení návštěvnosti penzionu. Zvýšení spokojenosti zákazníků lze potom hodnotit pomocí marketingového výzkumu. Jedním z účinných nástrojů je dotazníkové šetření. Každý návštěvník penzionu by byl požádán o vyplnění dotazníku, který by zjišťoval, zda byl návštěvník spokojen s poskytnutými službami, s čím naopak spokojen nebyl a co by změnil. Na základě takto získaných informací, by se penzion nejen dozvěděl o úrovni spokojenosti zákazníků, ale získal by cenné podněty ke změně služeb ve prospěch jejich zákazníků. Efektivitu marketingové komunikace lze sledovat také na návštěvnosti internetových stránek.

Pokud by se zjistilo, že nedošlo ke splnění stanovených cílů, je nutné zjistit příčinu neúspěchu a provést možná opatření k její nápravě. Může nastat i situace, kdy ani po provedení nutných opatření nebude možné stanovených cílů dosáhnout. V takovém případě by se mělo vedení ujistit, že jsou cíle reálné a v případě nutnosti je přehodnotit.

Za marketingovou kontrolu by měla být zodpovědná ředitelka penzionu. Jednotlivé podpůrné činnosti, jako například rozdávání dotazníků návštěvníkům, by potom měl na starosti konkrétní zodpovědný pracovník.

ZÁVĚR

Penzion Jiskra, na něhož byla diplomová práce zpracována, se nachází v Šumavském národním parku. Bylo zajímavé sledovat, že přestože je Šumava mimořádným přírodním úkazem a atraktivní a oblíbenou turistickou destinací, ubytovací zařízení a ostatní firmy zde působící jsou vystaveny stejnému konkurenčnímu tlaku a boji o zákazníky jako v kterékoliv jiné oblasti. Je to jejich vlastní úsilí, jež jim umožňuje v této oblasti podnikat a uspět. A právě marketingové řízení slouží k tomu, aby se toto úsilí proměnilo v úspěch.

Jiskra je penzion - hotel standardu tří hvězdiček. V současné době prochází rekonstrukcí, jež by měla být dokončena v červnu roku 2013. Díky rekonstrukci se penzion rozroste o nové ubytovací prostory a víceúčelovou sportovní halu.

Teoretická část diplomové práce byla věnována zpracování literárních podkladů z oblasti marketingu služeb a marketingového řízení. K vypracování teoretických podkladů bylo čerpáno z monografií zejména od zahraničních autorů, z důvodu komplexnějšího pokrytí sledované problematiky, než je tomu u autorů domácích.

Praktická část diplomové práce se skládá z analytické a návrhové části. Penzion byl podroben analýzám vnějšího a vnitřního prostředí. Bylo analyzováno také marketingové řízení penzionu jako celku i jednotlivých jeho částí. Z analýz vyplynuly nedostatky v oblasti samotné organizace marketingového řízení, v oblasti produktu, distribuce i marketingové komunikace. Penzion vynakládá minimální finanční prostředky na marketingové řízení. Velkým nedostatkem je také absence podnikové identity, na niž má vliv absence podnikové mise a hodnot a nepropracovaný, nejednotný design loga a propagačních materiálů.

V projektové části byly v návaznosti na podnikové cíle penzionu stanoveny marketingové cíle. S využitím Ansoffovi matice byly také určeny marketingové strategie, které poslouží k dosažení marketingových cílů. Následně byla pro každou strategii navržena konkrétní opatření. Pro každé opatření byl vytvořen akční plán určující zodpovědnost za jeho provedení, časovou a nákladovou náročnost.

Celý projekt byl podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Nakonec byl navržen způsob marketingové kontroly, která je nedílnou součástí marketingového řízení a jako takovou by ji měl penzion zahrnout mezi své pravidelné činnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- BECKWITH, H., 1997. *Jak prodat neviditelné: průvodce moderním marketingem*. Praha: Pragma. ISBN 978-80-7205-743-6.
- BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BOWIE, D. and F. BUTTLE, 2004. *Hospitality Marketing: An introduction*. Burlington: Elsevier Ltd. ISBN 0 7506 5245 4.
- HORNER, S. a J. SWARBROOKE, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0202-9.
- HORNER, S. and J. SWARBROOKE, 2005. *Leisure Marketing: A Global Perspective*. Burlington: Elsevier Ltd. ISBN 0 7506 5550 X.
- HIEBING, R. and S. COOPER, 2004. *The One-Day Marketing Plan: Organizing and Completing a Plan that Works*. United States of America: McGraw-Hill. ISBN 0-07-139522-9.
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3247-3.
- KOTLER, P. a K. KELLER, 2007. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOZÁK, V. a P. STAŇKOVÁ, 2008. *Marketing I*. Vyd. 4. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7318-698-2.
- KŘÍŽEK, F. a J. NEUFUS, 2011. *Moderní hotelový management*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3868-0.
- MCDONALD, M., 2008. *Malcolm McDonald on Marketing Planning: Understanding marketing plans and strategy*. London: Kogan Page Limited. ISBN 978 0 7494 5149 3.
- MCDONALD, M. and A. PAYNE, 2006. *Marketing Plans for Service Businesses: A complete guide*. Burlington: Elsevier Ltd. ISBN 978-07506-6746-3.

MUDIE, P. and A. PIRRIE, 2006. *Services Marketing Managemen*. Burlington: Elsevier Ltd. ISBN 978-0-7506-6674-9.

RUSKIN-BROWN, I., 2005. *Marketing your service business*. London: Thorogood Publishing Ltd. ISBN 1 85418 311 7.

RUTHERFORD, D. and M. O'FALLON, 2007. *Hotel management and operations*. 4th ed. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. ISBN 978-0471-47065-6.

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

VAŠTÍKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.

Elektronické zdroje

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. *American Marketing Association:marketing power* [online]. © 2012 [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>.

BOHUTÍNSKÁ, J., Od ledna 2012 roste DPH: Čtete, co tato změna ovlivní. In: *Podnikatel.cz* [online]. © 2007-2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/od-ledna-2012-roste-dph-ctete-co-tato-zmena-ovlivni/>.

Cestovní ruch - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr.

Češi šetří, dovolenou stráví doma. Nejvíce láká Šumava a Český ráj. In: *Hotel.cz: Blog* [online]. 2010 [cit. 2012-04-23]. Dostupné z: <http://blog.hotel.cz/zajimave-clanky/cesi-setri-dovolenou-stravi-doma-nejvic-laka-sumava-cesky-raj/>.

FOR TRAVEL [online]. ©1996-2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.for-travel.cz/2011/cz/chavy.asp>.

GO - REGIONTOUR 2012 [online]. © 2011 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/go-regiontour/2013/profil-veletrhu-go-2013/>.

Jak se vyvíjí průměrná cena elektřiny?. In: *Ceny Energie* [online]. © 2010-2011 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.cenyenergie.cz/jak-se-vyviiji-prumerna-cena-elektriny.aspx>.

Mezinárodní data: Makroekonomické údaje. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Český statistický úřad* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mezinarodni_data1.

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2012. In: *Kurzycz* [online]. © 2000-2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/?G=4&A=2&page=1>.

Oborová příručka pro živnost ubytovací služby. In: *Hospodářská komora České republiky Odbor Informačních míst pro podnikatele*. 2009. Dostupné z: http://www.socr.cz/assets/aktivity/informacni-misto-pro-podnikatele/08_op_ubytovaci_sluzby.pdf.

Průměrná mzda loni vzrostla na 24.319 Kč, reálně stoupla o 0,3 %. In: *FINANČNÍ noviny.cz: EKONOMICKÝ SERVER ČTK* [online]. © 2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: http://www.financninoviny.cz/zpravodajstvi/zpravy/prumerna-mzda-loni-vzrostla-na-24-319-kc-realne-stoupla-o-0-3-/765979&id_seznam=#analytici.

Výzkum zaměřený na domácí cestovní ruch: Vyhodnocení etapy léto 2011. Česká Centrála cestovního ruchu. *CzechTourism* [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://monitoring.czechtourism.cz/CzechTourism/res/leto2011/Sumava.pdf>.

Další zdroje

Interní materiály firmy AveCan Jiskra s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPH Daň z přidané hodnoty.

FAMU Filmová a televizní fakulta akademie múzických umění v Praze.

IS Informační středisko.

KFS Kritické faktory spokojenosti.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Kontinuum hmotných a nehmotných aspektů nabídky služeb (Kotler a spol., 2007, s. 710 - 711).....	16
Obr. 2. Marketingový mix v odvětví pohostinství (Bowie, Buttle, 2004, s. 27)	18
Obr. 3. Členění ubytovacích zařízení (Rygllová, Burian, Vajčnerová, 2011, s. 49 - 50)	23
Obr. 4. Marketingový proces v penzionu (Rutherford, O'Fallon, 2007, s. 308).....	24
Obr. 5. Proces marketingového řízení (Blažková, 2007, s. 15)	26
Obr. 6. průběh marketingového plánovacího procesu ve službách (McDonald, Payne, 2006, s. 37)	28
Obr. 7. Vzhled penzionu před rekonstrukcí (interní materiály).....	35
Obr. 8. Návrh nového penzionu (interní materiály).....	36
Obr. 9. Cílové skupiny zákazníků penzionu Jiskra (vlastní zpracování, interní materiály).....	50
Obr. 10. Preferenční rozdíly cílových skupin zákazníků (vlastní zpracování, interní materiály).....	53
Obr. 11. Vývoj obsazenosti penzionu od roku 2008 do roku 2011 a jeho odhad do budoucnosti (vlastní zpracování, interní materiály)	55
Obr. 12. Srovnávací analýza služeb penzionu Jiskra s jeho hlavními konkurenty (vlastní zpracování, podklady získané z analýzy konkurence)	57
Obr. 13. Logo penzionu (interní materiály).....	61
Obr. 14. Ansoffova matice (vlastní zpracování podle McDonald, Payne, 2006, s. 149; Kozák, Staňková, 2008 s. 19).....	67
Obr. 15. Rozšířená segmentace zákazníků penzionu Jiskra (vlastní zpracování)	73
Obr. 16. Vynaložené měsíční náklady v tisících Kč (vlastní zpracování)	85
Obr. 17. Kumulativní nárůst nákladů na projekt v Kč (vlastní zpracování).....	86
Obr. 18. Výsledná tabulka WinQSB (program WinQSB).....	88
Obr. 19. Síťový graf programu WinQSB (vlastní zpracování pomocí programu WinQSB).....	89

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Důsledky vlastností služeb pro firmu a její zákazníky (Vašítková, 2008, s. 20 - 24)	15
Tab. 2. Počet a složení pokojů v penzionu po rekonstrukci (vlastní zpracování).....	37
Tab. 3. STEP analýza pro penzion Jiskra (vlastní zpracování)	41
Tab. 4. Cenové srovnání penzionu Jiskra s hlavními konkurenty (vlastní zpracování)	44
Tab. 5. Hodnocení penzionu Jiskra a jeho konkurence na základě kritických faktorů spokojenosti zákazníků (vlastní zpracování).....	45
Tab. 6. Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování, podklady z analýzy konkurence).....	46
Tab. 7. Riziko vstupu potenciálních konkurentů (vlastní zpracování, podklady z analýzy konkurence a makroprostředí)	48
Tab. 8. Hrozba substitutů (vlastní zpracování).....	49
Tab. 9. Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)	50
Tab. 10. Charakteristika cílových skupin zákazníků penzionu Jiskra (vlastní zpracování, interní materiály).....	51
Tab. 11. Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)	54
Tab. 12. Vliv jednotlivých kritérií služeb na celkovou kvalitu produktu penzionu (vlastní zpracování)	58
Tab. 13. Ceník ubytování penzionu Jiskra v Kč (vlastní zpracování, interní materiály).....	59
Tab. 14. Vliv jednotlivých kritérií cenové politiky na celkovou kvalitu cenové politiky (vlastní zpracování).....	59
Tab. 15. Kritéria distribuce a jejich hodnocení (vlastní zpracování).....	60
Tab. 16. Hodnocení marketingové komunikace (vlastní zpracování)	62
Tab. 17. Plus/minus matice SWOT analýzy	64
Tab. 18. Změna v organizaci marketingového řízení (vlastní zpracování)	69
Tab. 19. Akční plán tvorby podnikové mise a hodnot (vlastní zpracování).....	71
Tab. 20. Akční plán tvorby loga a sjednocení designu propagačních materiálů (vlastní zpracování)	72
Tab. 21. Charakteristika nových cílových skupin zákazníků penzionu (vlastní zpracování)	73
Tab. 22. Akční plán tvorby nové segmentace zákazníků (vlastní zpracování).....	75
Tab. 23. Akční plán tvorby zákaznické databáze (vlastní zpracování)	75

Tab. 24. Akční plán tvorby propagačního videa penzionu Jiskra (vlastní zpracování).....	77
Tab. 25. Náklady na účast na veletrhu GO REGIONTOUR (vlastní zpracování)	78
Tab. 26. Náklady na účast na veletrhu FOR TRAVEL (vlastní zpracování)	79
Tab. 27. Akční plán účasti na veletrzích cestovního ruchu (vlastní zpracování)	80
Tab. 28. Zavedení rezervačního systému pokojů (vlastní zpracování).....	81
Tab. 29. Distribuce letáků kontaktům z nové databáze (vlastní zpracování)	82
Tab. 30. Navázání spolupráce s informačními středisky (vlastní zpracování)	83
Tab. 31. Náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování)	84
Tab. 32. Měsíční náklady pro rok 2011 v Kč (vlastní zpracování)	84
Tab. 33. Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	87
Tab. 34. Popis aktivit a délka jejich trvání (vlastní zpracování).....	87
Tab. 35. Riziková analýza (vlastní zpracování).....	90