

Marketingová strategie penzionu

Bc. Martin Křikava

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Křikava**
Osobní číslo: **K12331**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingová strategie penzionu**

Zásady pro vypracování:

1. Prostudujte dostupné zdroje a zpracujte základní teoretická východiska k tématu práce.
2. Definujte metody, cíl práce a stanovte výzkumné otázky.
3. Proveďte analýzu stávající pozice penzionu a jeho konkurence.
4. Realizujte marketingový průzkum spokojenosti zákazníků.
5. Na základě primárních a sekundárních dat z výzkumného šetření a výsledků analýz vytvořte návrh marketingové strategie.
6. Formulujte závěry, doporučení a limity aplikace navrhované marketingové strategie.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. Vyd. 2. Praha : Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu - Jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0

KIRÁL'OVÁ, Alžbeta. Marketing hotelových služeb. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

PAYNE, Adrian. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

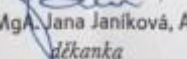
Datum zadání diplomové práce:

30. ledna 2015


Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2015

Ve Zlíně dne 6. dubna 2015

doc. Mgr.  Jana Janíková, ArtD.
děkanka



Mgr. Ing.  Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/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 obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 23.3.2015

MARTIN KĚŘKAVA

Jméno, příjmení, podpis

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 nevydělčně 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 nahlédnutí 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, užije-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.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit 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 jim 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 přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se věnuje marketingové strategii v cestovním ruchu. Jejím cílem je na základě teoretických východisek, provedených analýz a průzkumu zákaznické spokojenosti navrhnout marketingovou strategii pro konkrétní rodinný penzion tak, aby lépe obstál v konkurenčním prostředí. Práce zkoumá situaci na trhu ubytovacích služeb v daném regionu. Využity jsou analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, přímé konkurence, SWOT a kvantitativní výzkum. Projektová část práce obsahuje návrhy marketingové strategie a konkrétních opatření, které by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti a zájmu potenciálních zákazníků o služby zkoumaného penzionu.

Klíčová slova:

marketingová strategie, strategické řízení, strategický marketingový proces, SWOT analýza, marketingový výzkum, marketing služeb, marketingové cíle

ABSTRACT

This thesis deals with marketing strategy in hospitality area. The aim of the work is to set a marketing strategy for a family guesthouse based on theoretical knowledge, carried out analysis and survey of customer satisfaction in order to get by in a competitive environment. Current situation at the hospitality market in selected region is explored and evaluated. There are analysis of external and internal environment, analysis of direct competitors, SWOT analysis and quantitative research undertaken. The project part contains suggestions of marketing strategy and actions that would lead to higher competitiveness and better economic outcome.

Keywords:

marketing strategy, strategic management, strategic marketing process, SWOT analysis, market research, services marketing, marketing objectives

Rád bych poděkoval Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za čas, který mi věnovala, za cenné připomínky a odborné rady. Zároveň děkuji své rodině za trpělivost a podporu.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TEORIE MARKETINGU	12
1.1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	12
1.1.1 Marketing	12
1.1.2 Strategie.....	13
1.1.3 Strategický marketing.....	13
1.1.4 Marketingová strategie	14
1.1.5 Produkt a služba	14
1.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	15
1.2.1 Strategické marketingové řízení.....	15
1.2.2 Marketingové strategické plánování	16
2 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES.....	16
2.1 POSLÁNÍ PODNIKU	20
2.2 CÍLE	20
2.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	20
2.4 PLÁNOVACÍ ETAPA	21
2.4.1 Marketingová situační analýza.....	21
2.4.2 Marketingové cíle.....	21
2.4.3 Formulování marketingové strategie.....	22
2.4.4 Marketingový plán	25
2.5 REALIZAČNÍ ETAPA.....	25
2.6 KONTROLNÍ ETAPA	26
3 MARKETING SLUŽEB.....	27
3.1 SPECIFICKÉ VLASTNOSTI SLUŽEB	27
3.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	28
3.3 SPECIFIKA MARKETINGU V CESTOVNÍM RUCHU	30
3.4 SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING.....	31
4 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	31
4.1 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	32
4.2 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	33
4.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ.....	33
4.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ.....	35
4.5 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	37
4.6 SWOT.....	38
5 METODIKA A CÍLE PRÁCE.....	39

5.1	VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST	41
6	UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ MŮJ PENZION	42
7	SITUAČNÍ ANALÝZA PENZIONU.....	43
7.1	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MAKROPROSTŘEDÍ.....	43
7.1.1	Sociální faktory	43
7.1.2	Technologické faktory.....	46
7.1.3	Ekonomické faktory	46
7.1.4	Ekologické faktory	48
7.1.5	Politické-právní faktory.....	50
7.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	51
7.2.1	Vyjednávací síla zákazníků	52
7.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	53
7.2.3	Ohrožení ze strany nově vstupujících firem.....	53
7.2.4	Hrozba substitutů	54
7.2.5	Konkurenční rivalita v odvětví.....	55
7.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	56
7.3.1	Produkt	56
7.3.2	Cena.....	58
7.3.3	Distribuce	60
7.3.4	Propagace, komunikace.....	61
7.3.5	Lidé.....	63
7.3.6	Strategie.....	64
7.3.7	Ekonomická situace penzionu	64
8	ANALÝZA KONKURENCE	67
8.1	PENZION ANET	68
8.2	PENZION AIDA.....	68
8.3	PENZION U KYBLÍKŮ.....	68
8.4	PENZION FERMATA.....	69
8.5	PENZION EXOTIC	69
8.6	PENZION OLYMP.....	70
8.7	PENZION SOKOLSKÁ	70
8.8	SROVNÁNÍ MÉHO PENZIONU S KONKURENCÍ.....	70
9	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ.....	72
9.1	VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU	73
9.1.1	Charakteristika respondentů.....	73
10	SWOT ANALÝZA PENZIONU	81
11	OVĚŘENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	82
12	SHRNUTÍ POZNATKŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI	83
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	85

13	NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PENZIONU.....	86
13.1	STANOVENÍ POSLÁNÍ	86
13.2	NASTAVENÍ CÍLŮ	86
13.3	FORMULOVÁNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE	87
13.3.1	Segmentace, zacílení, umístění	87
13.3.2	Návrh konkrétních opatření.....	88
13.3.3	Produkt	89
13.3.4	Cena.....	90
13.3.5	Komunikace	92
13.3.6	Distribuce	97
13.3.7	Proces	97
13.3.8	Ostatní	98
13.4	REALIZAČNÍ PLÁN	98
13.4.1	Časový harmonogram.....	98
13.4.2	Náklady	99
13.4.3	Návratnost investic.....	100
13.4.4	Kontrolní mechanismy	101
13.4.5	Vymezení rizik spojených s realizací projektu.....	102
	ZÁVĚR	103
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	105
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	110
	SEZNAM OBRÁZKŮ	111
	SEZNAM TABULEK.....	112
	SEZNAM GRAFŮ	113
	SEZNAM PŘÍLOH.....	114

ÚVOD

Cestovní ruch je v České republice velmi rozvinutým odvětvím, což s sebou přináší každodenní soupeření o zákazníka. Ubytovací zařízení se prosadí pouze tehdy, když zná potřeby a přání svých zákazníků a dělá maximum pro jejich naplnění. Předpokladem úspěchu je trvalý rozvoj poskytovaných služeb a odlišení se od konkurence. A proto je důležité přistupovat k provozování penzionu systematicky, hodnotit všechny vnější a vnitřní vlivy a využívat moderní marketingové nástroje.

Téma diplomové práce **Marketingová strategie penzionu** jsem si vybral, protože je mi oblast cestovního ruchu blízká. Díky své zálibě v cestování se dokážu dívat očima zákazníka. Zároveň mě lákala komplexita strategického marketingu. K výběru přispělo i to, že majitelé zkoumaného penzionu projevíli zájem a ochotu spolupracovat a poskytnout mi potřebné informace. Jedná se o rodinné ubytovací zařízení s názvem Můj penzion, které se nachází v Moravskoslezském kraji na předměstí Ostravy. Věřím, že má práce tak bude mít reálný přesah do praxe a přispěje k rozvoji tohoto penzionu.

Cílem práce je na základě teoretických východisek, provedených analýz a průzkumu zákaznické spokojenosti navrhnout marketingovou strategii pro Můj penzion tak, aby lépe obstát v konkurenčním prostředí. Diplomová práce by čtenáře měla provést reálným procesem přípravy marketingové strategie a poukázat na nutné kroky při její tvorbě.

Práce je rozdělena na tři části, teoretickou, praktickou a projektovou. V teoretické části se budu věnovat základním pojmům a teoretickým poznatkům souvisejících s tématem práce. Základem bude odborná literatura s primárním zaměřením na služby, strategické marketingové řízení a plánování. Blíže se zaměřím na situační analýzu a popis jednotlivých fází strategického marketingového procesu.

V praktické části představím ubytovací zařízení Můj penzion. Budu se zabývat prostředím firmy a situací na trhu ubytovacích služeb v Moravskoslezském kraji. Využiji při tom analýzu vnitřního i vnějšího prostředí, analýzu konkurence a dotazníkové šetření. Dále vypracuji SWOT analýzu, ze které vyplynou konkrétní příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. V závěru praktické části dojde k ověření výzkumných otázek.

Projektová část bude obsahovat návrh marketingové strategie pro Můj penzion. Součástí bude formulace poslání, stanovení cílů, výběr cílové skupiny, seznam konkrétních opatření, finanční plán, časový harmonogram a analýza možných rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE MARKETINGU

1.1 Vymezení pojmů

1.1.1 Marketing

Definice marketingu existuje celá řada. Za nejuvěstičnější je považována ta od Philipa Kotlera (2007, s. 39), jedné z největších autorit v oblasti marketingu.

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“

Dále dodává. *„Podstatou marketingu je velmi jednoduchá myšlenka, která platí ve všech profesích. Úspěch vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují.“* (Kotler a kol., 2007, s. 40)

Výklad Americké marketingové asociace z roku 2004 zní: *„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“* (Solomon a kol., 2006, s. 6).

Horáková (2003, s. 15) popisuje marketing obecně jako *„soubor metod přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu.“*

Opletal (2008) volí spíše lapidární výklad *„Marketing není dokonalý systém, který vyřeší vše, na co si vzpomeneme. Je to pouhopouhé uplatnění rozumu v organizaci obchodních aktivit, a zejména v oblasti strategického řízení.“*

Každý z autorů se na marketing dívá z trochu jiného úhlu, někteří používají širší a obecnější formulace, jiní jsou konkrétnější. Shodují se ale na tom, že marketing je aktivita, která vede k prospěchu prodávajícího na základě uspokojení potřeby zákazníka. Vždy je v centru dění zákazník. Cílem marketingu je tedy získat nové zákazníky nabídkou s vysokou přidanou hodnotou a současně si udržet stávající klienty tím, že jim budeme přinášet to, po čem touží, co potřebují.

1.1.2 Strategie

V současnosti je strategie velmi frekventovaným pojmem ve slovníku manažerů všech řídicích úrovní. Nezřídka je strategie nesprávně užívána jako synonymum pro plánování, dílčí taktické činnosti, nebo v souvislosti běžným rozhodováním. Kvůli nadužívání tohoto výrazu často dochází k odlišnému chápání jeho významu zúčastněnými, což může způsobovat nedorozumění a rozdílná očekávání.

Pojem strategie pochází z řečtiny a je vytvořen ze dvou samostatných slov. Ze slova *stratos*, což znamená vojsko a ze slova *agos* představující vůdce. Strategie byla tedy původně používána ve vojenství a lze ji volně přeložit jako umění velitele vést boj. V tomto smyslu vyjadřuje strategie určitý plán, prostřednictvím kterého nejvyšší vedení stanovuje cíle a postupy k jejich dosažení. Dalším souvisejícím termínem, který má stejný slovní základ je *strategem*, což znamená překvapující vynalézavost, nečekaný obrat, úskok, lest či trik. Podstatou strategie v ekonomickém smyslu je především získání výhody jednoho subjektu nad druhým. (Horáková, 2003, s. 11, Jonáš, 2015)

Kotler (2007, s. 94) uvádí, že cíle určují, kam se chce firma dostat. Strategie je pak hracím plánem, který nám ukazuje jak se tam dostat.

1.1.3 Strategický marketing

Jakubíková (2013, s. 75) upozorňuje, že z důvodu existence velkého množství různých výkladů není pojem strategický marketing jednoznačně obsahově vymezen. Nicméně napříč různými interpretacemi odborné veřejnosti lze najít spojující znak, a to v zaměření na budoucnost, na budoucí zákazníky, jejich potřeby a budoucí činnosti firmy.

Strategický marketing je podle Horákové (2003, s. 15-16) „jednou z vývojových fází marketingu (s řadou vývojových stupňů), uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům.“ Můžeme jej chápat jako proces související zejména s vypracováním analýz, a to vnitřních a vnějších podmínek podniku, analýz příležitostí a ohrožení, analýz konkurence vč. předvídaní budoucích trendů. Zahrnuje také stanovení cílů organizace a formulování strategií pro jejich dosažení, tvorbu, realizaci a kontrolu marketingových plánů. Je zaměřen na hledání konkurenční výhody, nejlépe výrazné odlišnosti.

1.1.4 Marketingová strategie

Podle Horákové (2003, s. 11) lze strategii vnímat jako určité schéma postupu, které nám ukazuje jak se chovat na cestě směřující k dosažení stanovených cílů s ohledem na podmínky, které nás obklopují.

Horáková dále uvádí, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. Tj. záměrně se orientuje na trh a uspokojení potřeb zákazníka a současně posuzuje schopnosti a možnosti firmy s ohledem na její cíle. V konkrétní rovině rozhoduje o účinném vynaložení prostředků, stanovení jejich výše a alokace směrem k vybudování účinného vztahu produkt – trh, a to opět ve shodě s vytyčenými cíli podniku.

Jakubíková (2013, s. 160) se ztotožňuje s tím, že marketingová strategie určuje základní směry k cíli a prezentuje prostředky a metody, s kterými cílů bude dosaženo. Dodává, že marketingová strategie navazuje na základní politiku a cíle firmy a současně je pomáhá utvářet a určovat. Zdůrazňuje, že nutným předpokladem při tvorbě marketingové strategie je komplexní analýza konkurence, okolí, poptávky i vlastních silných a slabých stránek.

Kotler a kol. (2007, s. 112) ji definují následovně: „*Marketingová strategie je vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů.*“

1.1.5 Produkt a služba

Pojem produkt zahrnuje vše, co lze nabídnout k prodeji, k pronájmu, ke spotřebě nebo k uspokojení potřeb a přání. Nejedná se tedy pouze o hmotný výrobek, ale patří sem i služby. Produktem lze v širším smyslu nazvat fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace, myšlenky i jejich kombinace. V této diplomové práci bude pojem produkt používán jak ve výše uvedeném širším určení, tak jako synonymum pro službu, a to dle kontextu, v kterém bude zmíněn.

Payne (1996, s. 14) ve své knize Marketing služeb připouští, že existuje mnoho definic služby, které nejsou zcela přesné a to hlavně s ohledem na množství a velkou různorodost poskytovaných služeb. Službu proto definuje v obecné rovině takto:

„Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služ-

ba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.“ (Payne, 1996, s. 14)

K typickým službám patří např. dopravní, hotelové či bankovní služby, opravy, kadeřnictví, poradenství, zdravotní péče, hlídání dětí a vzdělávání.

Charakteristickými vlastnostmi služeb se budu detailněji zabírat v kapitole 3.1.

1.2 Strategické řízení

Jedním z hlavních úkolů vrcholového managementu je dělat klíčová strategická rozhodnutí, která ovlivní další směřování podniku.

„Strategické řízení je proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní efekt.“ (Kovář a Štrach, 2006, s. 19)

Jakubíková (2012, s. 85) zdůrazňuje, že právě prvek komparace je důležitým znakem strategického řízení. Získat zásadní výhodu oproti konkurenci by mělo být v zájmu každého manažera.

Strategické řízení firmy, v jehož rámci jsou formulována klíčová rozhodnutí ve své komplexnosti a rozsahu přesahuje hranice marketingu.

1.2.1 Strategické marketingové řízení

Strategické marketingové řízení vychází ze strategického řízení a je náplní strategického marketingu. Jeho jádrem je trh a cíloví zákazníci. Jeho úkolem je řídit a koordinovat jednotlivé marketingové činnosti tak, aby byly dosaženy marketingové cíle a zároveň respektovány vlivy působení prostředí. (Jakubíková, 2013, s. 79)

„Proces řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových cílů a strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a firmy.“ (Jakubíková, 2012, s. 93).

1.2.2 Marketingové strategické plánování

Plánování je nedílnou součástí strategického řízení podniku a tvoří osu marketingového systému řízení. Marketingové plánování je jedním z nejnáročnějších marketingových úkolů. Plánování může být smysluplné a efektivní jen za předpokladu, že sestavíme jednotlivé prvky do logiky souvislého plánu.

Plánování je proces spojený:

- s definováním cílů, kterých chce firma dosáhnout v budoucích časových obdobích
- s určením postupů a prostředků, jejichž pomocí bude těchto cílů dosaženo.

Strategickým plánováním je míněn komplexní pohled na rozvoj firmy ve spojení s klíčovými činnostmi a obecnými cíli. Je to dlouhodobé nasměrování organizace. Výstupem strategického plánování je dokument (plán) pro řízení činností, které zajistí dlouhodobý růst firmy na základě uspokojování potřeb zákazníků.

O tom, do jaké míry je určitý plán strategický, rozhoduje:

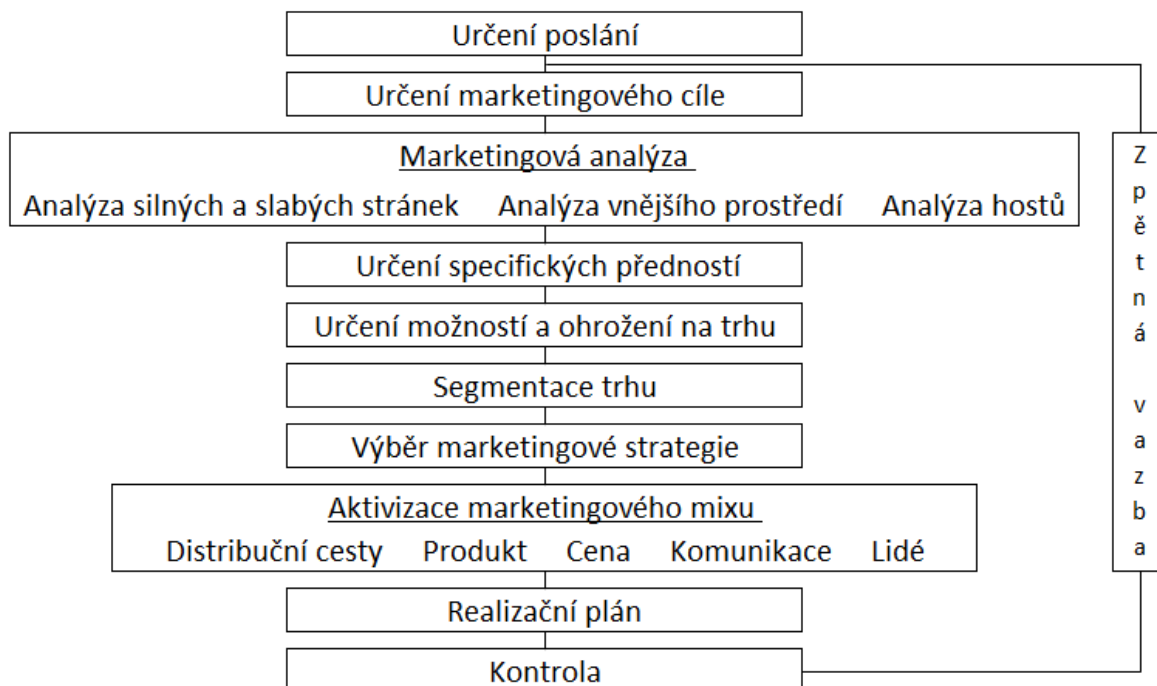
- předmět plánu,
- plánovací postupy,
- časový horizont. (Horáková, 2003, s. 14)

2 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES

Různí autoři zabývající se strategickým marketingem prezentují rozdílné přístupy k marketingovému plánovacímu procesu s následnou realizací a kontrolou. Zároveň pro tuto aktivitu používají i rozdílné pojmenování.

Kiráľová (2006, s. 19) tuto část marketingového řízení nazývá tvorbou marketingové koncepce. Zdůrazňuje, že zpracování, akceptace a její následná realizace je základním předpokladem úspěchu v cestovním ruchu.

Jednotlivé fáze procesu za sebe řadí v tomto sledu:



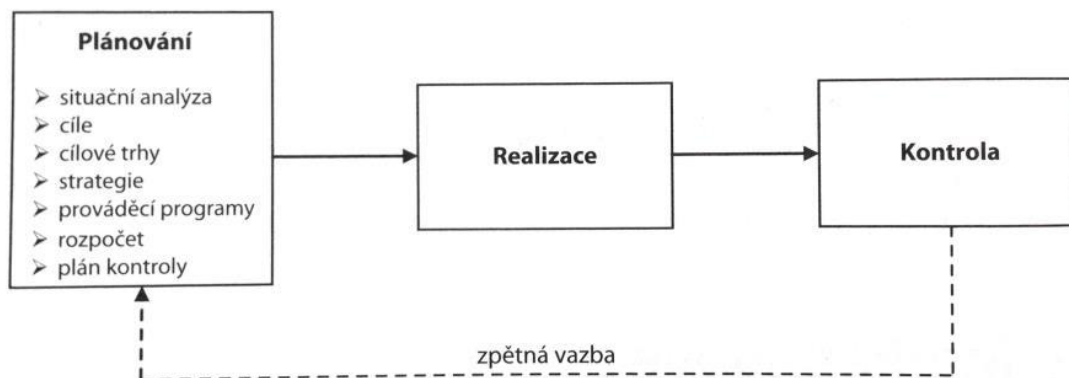
Tab. 1 Proces marketingové koncepce (Királ'ová, 2006, s. 20, vlastní zpracování)

Kotler (2007, s. 89) nazývá proces strategickým plánováním podnikatelské jednotky a uvádí souslednost kroků v tomto pořadí:

- Poslání společnosti
- Analýza SWOT
- Formulace cíle
- Formulace strategie
- Formulace programu
- Implementace
- Zpětná vazba a kontrola

Oproti Királ'ové doporučuje Kotler formulovat cíle až po provedení situační analýzy. Poukazuje také na důležitost kontroly a zpětné vazby. Říká „Společnost se může spoléhat jen na jednu věc: trh se změní, a jakmile k tomu dojde, bude muset společnost přehodnotit implementaci, programy, strategie a dokonce i cíle.“ Je jen otázkou jak rychle a předvídatelně k tomu dojde. Průběžná hodnocení umožňují se s těmito výkyvy lépe vypořádat. Zjištění ale nemusí vést vždy jen na začátek celého procesu, ale do kterékoli jeho fáze. (Kotler, 2007, s. 97)

Jakubíková (2012, s. 94) preferuje název proces marketingového řízení, který je znázorněn na tomto schématu.



Obr. 1 Schéma procesu marketingového řízení (Jakubíková, 2012, s. 94)

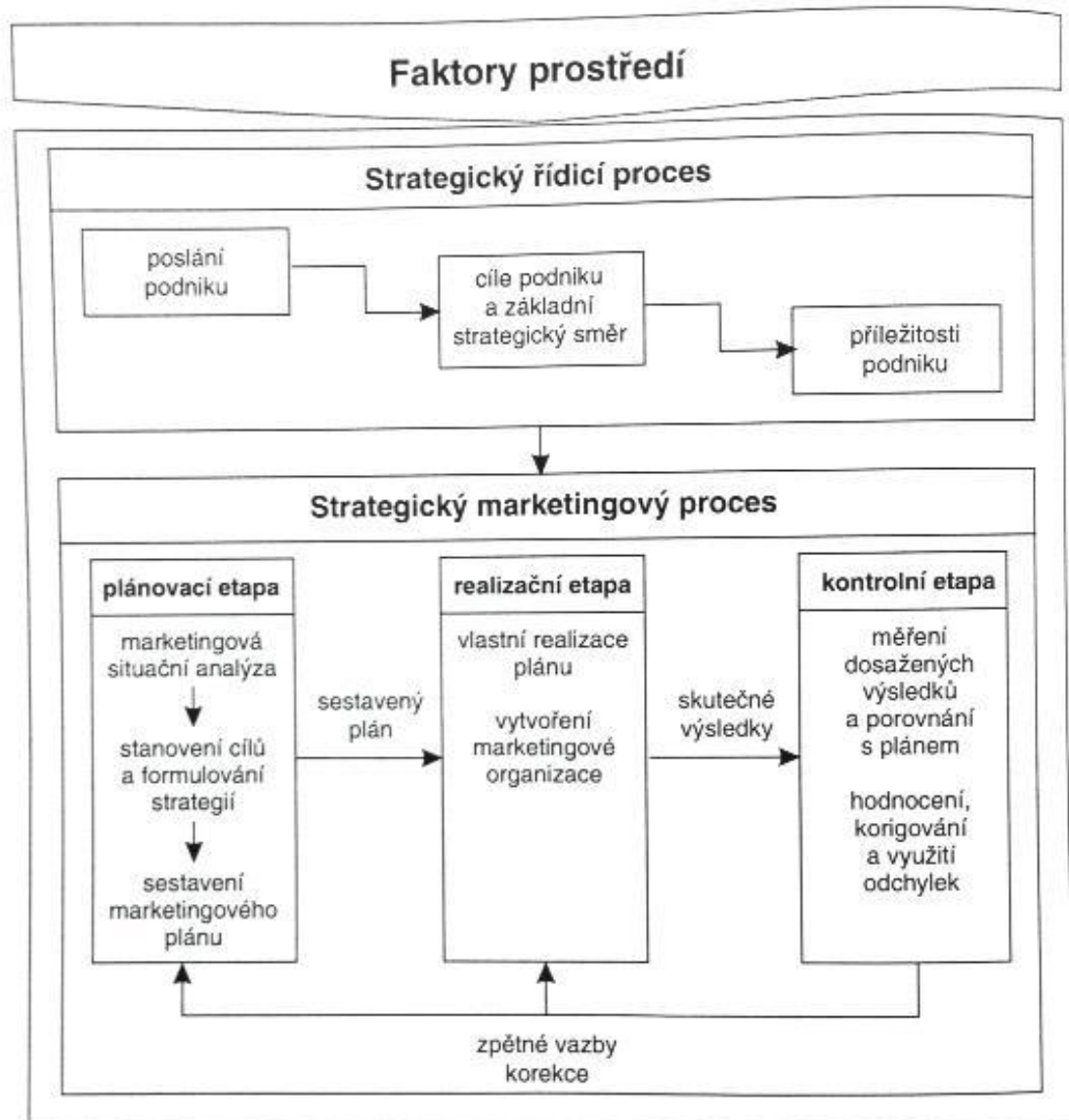
Jakubíková stejně jako Kotler doporučuje stanovení cílů až po situační analýze. Akcentuje roli tržního zacílení v souladu s Királ'ovou a nutnost kvalitního rozpočtování.

Pro účely této diplomové práce jsem zvolil proces, který popisuje Horáková. Považuji jej za dostatečně detailní a dobře použitelný v praxi. Podle Horákové (2003, s. 34) je strategický marketingový proces tvořen soubory činností ve třech po sobě jdoucích etapách:

- plánování
- realizace
- kontrola

Proces představuje neustálou snahu firmy o co nejúčinnější využití zdrojů. Pomáhá podnikajícímu subjektu porozumět komplexitě marketingových aktivit a poskytuje základ pro jejich řízení a koordinaci.

Schéma (Obr. 2) ukazuje návaznost strategického marketingového procesu na strategický řídicí proces celé společnosti.



Obr. 2 Schéma strategického řídicího a marketingového procesu (Horáková, 2003, s. 34)

Ve vyspělých otevřených ekonomikách, mezi které můžeme českou ekonomiku řadit, je vhodné přistupovat k řízení firmy strategicko-marketingovou formou. Mnoho, především menších subjektů, to intuitivně dělá, ale často opomíjí některé z důležitých fází. Právě kvůli chybějící systematičnosti a přílišnému soustředění na současnost mnoho podnikatelů končí neúspěchem. Důležité je přemýšlet o zákaznických a jejich budoucích potřebách. Je nutné si připustit, že zákaznické potřeby a přání se mohou změnit. Pokud firma bude své aktivity řídit s tímto vědomím a systematicky postupovat podle strategického marketingového procesu, získá výhodu před konkurencí.

V následujících kapitolách stručně popíši jednotlivé fáze procesu a jejich specifika.

2.1 Poslání podniku

Prvním krokem strategického řídicího procesu je určení poslání firmy. Na základě znalostí prostředí, zákazníků a svých vizí musí management jasně formulovat smysl existence firmy na trhu. Poslání by mělo být formulováno na obecné úrovni a vyjadřovat stručně a srozumitelně základní orientaci firmy a její postoje. Při formulaci mise bychom si měli zodpovědět tyto otázky:

- Co je naším hlavním úkolem na daném trhu?
- Co je naším budoucím úkolem?
- Kdo jsou pro nás nejdůležitější zákazníci? (Királ'ová, 2006, s. 51)

Poslání je důležitý výchozí bod pro následnou tvorbu marketingové strategie.

2.2 Cíle

Stanovení cílů se odvíjí od již definované mise (poslání). Strategické cíle představují konkretizaci a kvantifikaci poslání. Za cíl je považován konkrétní stav, který bude dosažen v určitém čase. Cíle pak předurčují chování podniku v budoucnu. Je nezbytné, aby byly reálné, motivující a bylo možné vyhodnotit jejich splnění. Podniky si stanovují jak dlouhodobé, tak krátkodobé cíle. **Dlouhodobé (strategické)** určují aktivity, které je třeba provést pro dosažení budoucích záměrů. **Krátkodobé (operační)** se pak zaměřují na konkrétní výkonnost a výsledky, kterých je třeba dosáhnout v nejbližším časovém období. (Királ'ová, 2006, s. 52, Horáková, 2003, s. 26)

2.3 Příležitosti

Identifikace vhodných příležitostí je pro podnik nezbytným faktorem k dosažení cílů a splnění poslání. Určení příležitostí představuje nalezení vhodné kombinace eventualit vnějšího prostředí a schopností a zdrojů podniku. Firma se setkává s mnoha příležitostmi, ale ne všechny mohou znamenat potřebný užitek. Je úkolem manažerů a jejich koncepčních schopností odhalit ty správné příležitosti, které jim umožní předstihnout konkurenci nebo zaplnit volné místo na trhu. (Horáková, 2003, s. 30)

2.4 Plánovací etapa

Marketingové plánování je dynamický a aktivní nástroj, který je velice potřebný a nezastupitelný. Umožňuje lépe odhadnout schopnosti podniku, a tím na sebe převzít vyšší riziko, což současně představuje vyšší pravděpodobnost mimořádného úspěchu. (Přibová a Mařík, 1991, s. 16)

První etapa procesu – plánování, obnáší zhodnocení situace na trhu, poznání konkurence, prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního plánu. Dobře zvládnuté plánování, jehož cílem je sestavit úkoly pro realizační fázi, je předpokladem úspěchu. Jádrem plánování je tvorba, rozvoj a udržení žádoucí vazby mezi podnikovými cíli stanovenými na základě poslání a mezi strategiemi vybranými pro dosažení cílů s danými zdroji.

„Plánovací etapa zahrnuje kroky v následujícím pořadí:

- *marketingová situační analýza,*
- *stanovení marketingových cílů,*
- *formulování marketingových strategií,*
- *sestavení marketingového plánu.“* (Horáková, 2003, s. 38)

2.4.1 Marketingová situační analýza

Výchozím bodem marketingového strategického plánování je tvorba situační analýzy a odhad budoucího vývoje trhu. Vzhledem ke komplexnosti a relevanci k tématu diplomové práce je situační analýze věnována samostatná kapitola 4.

2.4.2 Marketingové cíle

„Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“ (Jakubíková, 2013, s. 156)

Konkrétní marketingové cíle, jak již bylo uvedeno, vychází z marketingové analýzy a pomáhají dosažení strategických cílů. Zpravidla se vyjadřují v peněžních jednotkách a musí být realistické vzhledem k situaci a možnostem podniku.

Marketingové cíle by měly být:

- stanoveny na základě poznání potřeb zákazníků
- identifikovány a uvažovány při respektování vnitřních a vnějších omezení

- přesně, jasně a konkrétně vymezené
- případné (vhodné pro dosažení základních cílů)
- srozumitelné
- měřitelné v určitých časových etapách
- reálné (dosažitelné)
- akceptovatelné
- vzájemně sladěné, sdílené a podnětné
- hierarchicky uspořádané. (Horáková, 2003, s. 42)

Királová (2006, s. 54) upozorňuje, že management by měl mít při sestavování cílů vždy na mysli, že základním cílem firmy (hotelu, penzionu apod.) je zisk. A to bez ohledu na to, jakou strategii na základě situačních analýz zvolí.

Typickými příklady marketingových cílů jsou detailně formulované úkoly z těchto oblastí: zvýšení prodejů, podíl na trhu, zisk, návratnost investic, zvýšení počtu zákazníků, spokojenost zákazníků atd.

2.4.3 Formulování marketingové strategie

Po vytyčení konkrétních marketingových cílů následuje fáze formulování marketingové strategie, tedy výběr prostředků a postupů, pomocí kterých dosáhneme daných cílů. Strategie je kontinuální aktivita, která určuje ve firmě priority a přizpůsobuje zdroje měnícímu se okolí. Volba správné strategie je jedním z nejsložitějších a nejdůležitějších úkolů managementu.

V uvedené tabulce Horáková znázorňuje vztah marketingových cílů a strategie.

Marketingové cíle		Marketingové strategie	
Odpověď na otázku	Týkají se	Odpověď na otázku	Týkají se
Co? Kdo? Kdy?	<ul style="list-style-type: none"> • výrobku nebo výrobků • segmentu trhu nebo trhu • časových horizontů plnění 	Jak?	<ul style="list-style-type: none"> • marketingového mixu

Tab. 2 Vztah mezi cíli a strategií (Horáková, 2003, s. 67)

Při formulování strategií, je nutné dodržet tři podmínky:

- 1) respektovat poslání podniku a sledovat základní strategický směr
- 2) dobře znát situační analýzu a plně využít jejich výsledků
- 3) respektovat primární a odvozené cíle (Horáková, 2003, s. 67)

Marketingové strategie tvoří podle Payna (1996, s. 208) tři elementy. Jsou to **prostředky** (nástroje), **časové plány** a **zdroje**. Strategie je tvořena kombinací těchto částí za využití vhodně upravených prvků marketingového mixu (produkt-slужba, cena, dostupnost, propagace, lidský faktor, procesy a služba zákazníkovi).

M. Porter (1993, s. 15) říká, že dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Na základě tohoto konstatování Porter charakterizuje obecně aplikovanou konkurenční strategii, jejímž prostřednictvím je možné zvítězit v konkurenčním boji. Podle Portera existují tři druhy strategie orientované na konkurenci:

- **strategie nákladového vůdcovství** (firma je schopna podnikat s nižšími náklady než její významní konkurenti, může tak proti nim bojovat nízkou cenou)
- **strategie diferenciacce** (poskytnutí něčeho jedinečného, odlišného od konkurence, co zákazník ocení)
- **fokální strategie** (soustředění na segment se specifickými požadavky)

Kotler (2007, s. 387-403) vymezuje čtyři základní konkurenční strategie, jejichž hlavním kritériem je pozice podle tržního podílu v daném oboru.

Strategie tržního lídra

Společnost s největším tržním podílem se touto strategií snaží udržet své dominantní postavení. Může použít buď obranný přístup, kdy ztěžuje novým konkurentům vstup na trh zvýšením vstupních bariér, zvyšováním kvality svých produktů, zavedením nových značek apod. Nebo naopak může volit ofenzivní řešení v podobě snahy o zvětšování cílového trhu pomocí důsledných inovací svého produktového portfolia.

Strategie tržního vyzyvatele

Tento způsob často volí firmy s druhou či třetí pozicí na trhu a jejich snahou je zaútočit na vůdce stejně velké i menší podniky s cílem zlepšení své pozice. Vyzyvatel se zaměřuje hlavně na konkurenty, které mají nějaké nedostatky, u velkých to může být malá flexibilita u menších nedostatek financí. Podle charakteru protivníka a situaci na trhu Kotler doporučuje pět útočných strategií: frontální, křídelní, obchvatný, partyzánský útok nebo obklíčení.

Strategie tržního následovatele

Mnoho firem na trhu nemá za cíl dosáhnout vedoucího postavení. Vyznačují se snahou kopírovat fungující existující produkty nebo dosáhnout určité odlišnosti od následovaného vzoru. Zabývají se více rentabilitou než tržním podílem. Kotler definuje čtyři strategie vhodné pro následovatele: napodobování, upravování, skrytého konkurenta a parazita.

Strategie mikrosegmentáře

Malé firmy tuto strategii volí, aby se vyhnuly boji s velkými hráči. Zaměřují se na malé trhy, tržní mezery (výklenky), které jsou málo atraktivní pro velké podniky nebo o ně nejeví zájem. Tato strategie je vždy určitým typem specializace na trhy, zákazníky, technologie. Podniky se určitou specifickou schopností a dovedností snaží dosáhnout konkurenční výhody. (Kotler a kol., 2007, s. 387-403)

Podle Kiráľové (2006, s. 58) je v oblasti cestovního ruchu vhodné kombinovat marketingové strategie s ohledem na zralost trhu i v jaké fázi životního cyklu se vybraný produkt nachází. Pokud je například nabízená služba nevšední, málo dostupná atraktivní novinka, lze na ni aplikovat cenovou strategii **sbírání smetany**, kdy je zákazník ochoten platit až několikanásobně více než za běžné produkty. Naopak pro vstup na nasycený trh, kde zákazníci nejsou ochotni platit vysokou cenu, může dobře fungovat strategie **rychlého průniku**, kdy je cena produktu nastavena na nižší úroveň než u konkurence a vstup je podpořen propagačními aktivitami. Často používaná cenová strategie pro stimulaci poptávky je strategie **produktového balíčku**. Balíček služeb je poskytován za levnější cenu než součet cen jeho jednotlivých komponentů.

Další možný pohled na strategie, jejichž cílem je zvýšení prodeje, je prostřednictvím tlaku. **Push strategie** je zaměřena na zprostředkovatele pro přenos informací ke klientům (například cestovní kanceláře) a často využívá akce na podporu prodeje. **Pull strategie** je zamě-

řena na koncového zákazníka s cílem vyvolat jeho zájem a stimulovat ho k návštěvě. Základními strategickými nástroji je komunikační mix tj. reklama, public relations, osobní prodej, podpora prodeje atd. Pull strategie je vhodná například při nové nabídce, kterou zprostředkovatelé dostatečně nenabízí. (Kirářová, 2006, s. 58)

2.4.4 Marketingový plán

Marketingový plán je písemný dokument, který obsahuje výsledky marketingového plánování. Ukazuje, čeho chce firma dosáhnout v určitém časovém období a pomocí jakých prostředků toho docílí. Marketingový plán udává základní směr marketingového snažení, je to důležitý nástroj pro úspěšné řízení celého podniku. Měl by nám jasnou a stručnou formou říct "kdo, co, kdy a jak". Při jeho tvorbě je zásadní pracovat s výsledky situační analýzy. (Horáková, 2003, s. 149-152)

2.5 Realizační etapa

Kvalitně připravený marketingový plán je základním předpokladem úspěchu v konkurenčním boji. Není to však záruka dosažení cíle. Neméně důležitá je správná realizace naplánovaných aktivit. Jen cílevědomé a systematické plnění úkolů firmu dovede k dosažení stanovených cílů.

Samotná realizace obnáší konkrétní určení odpovědnosti za dokončení a správné provedení jednotlivých aktivit. Zvolená strategie musí být převedena do denních činností. Je proto nutné vypracovat přesné časové harmonogramy pro jednotlivé aktivity, specifikace úkolů a kvantifikační měřítko. Úkolem manažerů je informovat a motivovat své podřízené k marketingově tedy zákaznický orientovanému myšlení. Správná implementace strategie je podmíněna koordinací, kooperací a odpovědností. Žádný z těchto faktorů by neměl být podceňován (Jakubíková, 2013, s. 85)

V menších firmách bez marketingového oddělení či u podnikatelských subjektů je nutné, aby jednotlivé činnosti zastřešili jeden či dva lidé. K tomu je přirozeně přihlíženo už při tvorbě marketingového plánu. Nicméně klade to veliké nároky na sebe-disciplínu, systematické a multitasking dovednosti jednotlivce.

2.6 Kontrolní etapa

Kontrolní mechanismy musí být součástí jakéhokoli systému řízení. V marketingově řízené firmě je kontrola třetí a nezbytnou etapou ve strategickém marketingovém procesu. Kontrola jako celek komplexně sleduje a posuzuje výsledky marketingového snažení. Má tři základní úkoly, a to **monitoring**, **diagnostiku** a **regulaci**. Monitorovací úloha sestává z posuzování, do jaké míry jsou naplňovány cíle vytyčené marketingovým plánem. Diagnostická část zjišťuje příčiny, pokud plán není plněn podle předpokladů a regulační funkce je využita, je-li zapotřebí některé prvky upravit pro správné nasměrování a zachování nepřetržitosti procesu. Kontrola se tedy netýká jen konečných výsledků, ale vztahuje na všechny činnosti, které firma uskuteční pro dosažení cílů.

V rámci kontrolního procesu je třeba sledovat dva základní okruhy:

1) Kontrola výchozích předpokladů a úplnosti

Zde je zapotřebí systematicky a kontinuálně prověřovat základní premisy a zjišťovat:

- zda je udržován správný směr a výchozí strategické hypotézy platí
- zda je marketingové úsilí soustředěno na klíčové problémy
- zda jsou realizované aktivity těmi, které mají být provedeny
- zda nemají žádné podstatné nedostatky z pohledu logické výstavby a ucelenosti

2) Kontrola zaměřená na faktickou realizaci

V této části je vhodné soustředit se na faktickou strategickou výkonnost a sledovat:

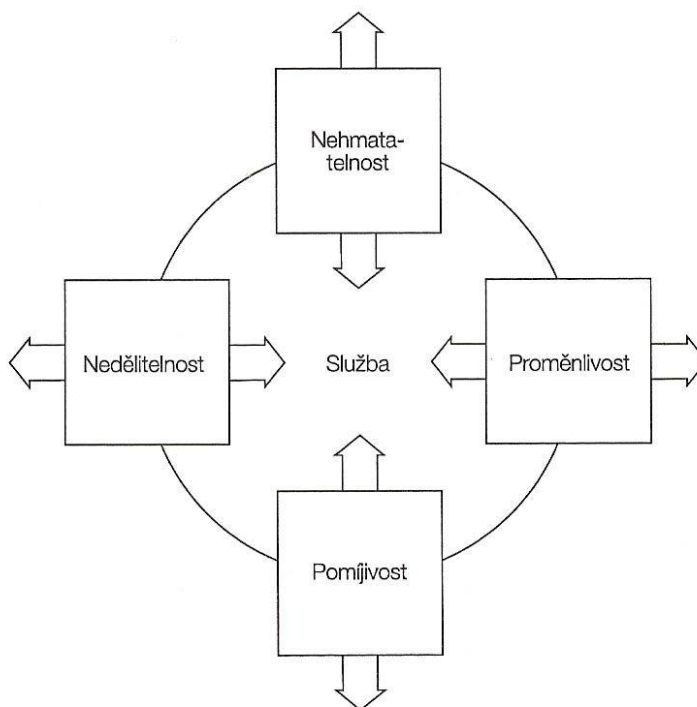
- účinnost výkonů, kterých jsme dosáhli pomocí současně používaných strategií
- jestli jsou aktuální výkony srovnatelné s plánem
- zda jsou stávající strategie vhodné pro další použití
- nebo zda je třeba stávající strategie upravit dle okolností či je úplně změnit (Horáková, 2003, s. 178)

3 MARKETING SLUŽEB

V postmoderní době dochází díky rozvoji technologií, dostupnosti informací a rostoucí životní úrovni ke změnám v životním stylu. Zrychluje se pracovní tempo, lidé mají málo času na své rodiny, sport, zábavu nebo koníčky. Toto prostředí funguje jako dobré podhoubí pro růst poptávky po službách. Marketing služeb se v některých bodech výrazně liší od marketingu výrobku. Podstatou úspěchu podnikání v cestovním ruchu je poskytování kvalitní služby zákazníkům, proto je dobré uvědomit si rozdíl mezi marketingem služeb a marketingem výrobku.

3.1 Specifické vlastnosti služeb

Služby mají čtyři vlastnosti, kterými se zásadně odlišují od hmotného produktu: nehmata-telnost, proměnlivost, nedělitelnost a pomíjivost.



Obr. 3 Kontinuum čtyř vlastností služeb (Payne, 1996, s. 17)

Nehmatatelnost

Hlavním rozdílem oproti výrobku je to, že služba je nehmotná, nehmatatelná. Službu není možné ohodnotit žádným fyzickým smyslem. Není možné si ji před koupí prohlédnout, osahat. Bez předchozí zkušenosti tedy zákazník neví, jaký bude výsledek. Tato vlastnost

vede k větší nejistotě zákazníka v rozhodovacím procesu, což klade větší nároky na marketingové úsilí poskytovatele služby.

Proměnlivost

Služby lze jen velmi těžko standardizovat, protože kvalita je do velké míry ovlivněna tím kdo, kdy a kde službu poskytuje. Především lidský faktor bývá proměnlivý. Každý jedinec má jiný styl komunikace a přístupu. Není výjimkou i to, že jeden a týž zaměstnanec poskytne v jeden den jinou kvalitu služby. Je to ovlivněno řadou aspektů, které nelze vždy stoprocentně předvídat.

Nedělitelnost

Na rozdíl od hmotného výrobku nelze výrobu a spotřebu služby od sebe oddělit. Obě fáze probíhají současně a zpravidla za přítomnosti zákazníka. Neoddělitelnost ovlivňuje výběr marketingových nástrojů a technik jak v průběhu prodeje, tak i při vývoji služeb.

Pomíjivost

Služby nelze skladovat, uchovávat, vrátet nebo prodat později. Nejsou-li služby využity v čase, kdy jsou nabízeny, jsou pro daný okamžik zničené. Ve službách také dochází k častějším výkyvům mezi nabídkou a poptávkou. Jejich pomíjivost má za následek i obtížnější reklamaci. (Kotler, 2007, Payne, 1996)

3.2 Marketingový mix služeb

Podle Kotlera (2007, s. 70) je marketingový mix souborem taktických nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Klasický marketingový mix je tvořen čtyřmi proměnnými:

- **Product** - výrobek, služba
- **Price** - cena
- **Place** - místo
- **Promotion** - propagace

Díky specifickým vlastnostem služeb nelze považovat marketing služeb za stejnorodý soubor aktivit. Odlišné přístupy je vhodné volit podle charakteru služeb, velikosti či pole pů-

sobnosti poskytovatele služby. Důsledkem nehmotnosti, zničitelnosti a neoddělitelnosti služeb od poskytovatele byl pro tuto oblast vyvinut rozšířený marketingový mix. Skládá se z tradičních prvků 4P a je dále rozšířen o prvky, které přibližují službu zákazníkovi. Jsou to prvky: **lidé, procesy a materiální prostředí**. (Vašítková, 2014, s. 27)

Jakubíková (2012, s. 187) se dívá na marketingový mix služeb z pohledu cestovního ruchu a rozšiřuje základní 4P o:

- **People** – lidé
- **Packaging** – balíčky služeb
- **Programming** – tvorba programů
- **Partnership** – spolupráce, partnerství, koordinace
- **Processes** – procesy
- **Physical evidence** – fyzické charakteristiky
- **Public opinionium** – veřejné mínění

Je zásadní uvědomit si, že prvky marketingového mixu musí být vyvážené a v souladu se zdroji, kterými podnik disponuje. Nezbytné je rovněž brát v úvahu velikost a možnosti firmy a tomu uzpůsobit výběr prvků.

Marketingový mix je tvořen z pohledu firmy, která vytváří hodnotu. Kotler (2007, s. 71) však poukazuje na nutnost nahlížet na jednotlivé prvky i z pohledu cílového zákazníka. K tomu byl vytvořen tzv. 4C model, který prezentuje filozofii, že by měl každý marketingový nástroj přinášet výhodu zákazníkovi.

4P	4C
Produkt (<i>product</i>)	Potřeby a přání zákazníka (<i>customer needs and wants</i>)
Cena (<i>price</i>)	Náklady na straně zákazníka (<i>cost to the customer</i>)
Distribuce (<i>place</i>)	Dostupnost (<i>convenience</i>)
Komunikace (<i>promotion</i>)	Komunikace (<i>communication</i>)

Tab. 3 Složky marketingového mixu: 4P a 4C (Kotler, 2007, s. 71)

Z tabulky 3 vyplývá, že z pohledu zákazníka se produkt mění v zákaznickou hodnotu, cena v zákaznicko vydání, distribuce v zákaznické pohodlí a propagace v komunikaci se zákazníkem.

3.3 Specifika marketingu v cestovním ruchu

Marketing v oblasti pohostinství a cestovního ruchu má svá specifika a odlišnosti oproti jiným službám. Při řízení podniku je proto zapotřebí mít tyto vlastnosti stále na vědomí. Morrison (1995, s. 44-47) uvádí, že existuje osm specifických rysů marketingu v tomto odvětví:

- 1. Kratší expozitura služeb** – oproti jiným službám má klient krátký čas pro získání dobrého či špatného dojmu
- 2. Výraznější vliv psychiky a emocí** – hlavně v rozhodovacím procesu hrají značnou roli nároky na jedinečnost a sílu prožitku, tím dochází k potlačení logických a ke zvýšení míry emocionálních faktorů.
- 3. Větší důraz na vnější stránku služeb** – vnější stránky služeb (např. vybavení hotelu, vystupování personálu apod.) jsou považovány za určující faktory kvality, což plyne z nemožnosti produkt vyzkoušet.
- 4. Podstatná úloha image** – v důsledku nehmotnosti služby se zákazníci často rozhodují na základě image, který dané místo, firma má.
- 5. Složitější distribuční cesty** – v cestovním ruchu neexistuje distribuční systém, z části jej nahrazují zprostředkovatelé (cestovní kanceláře, dopravci apod.), kteří však mohou mít značný vliv na rozhodnutí zákazníka.
- 6. Větší závislost na komplementárních firmách** – důraz na komplexnost služby. Řada subjektů dotváří celkový dojem. Pokud jeden nedosahuje úrovně ostatních, vrhá špatné světlo na všechny ostatní a zákazník není plně uspokojen.
- 7. Snazší napodobení služeb** – je složité uchránit tajemství či patentovat službu. Není možné zakázat konkurenci např. přístup do restaurace, hotelu.
- 8. Důraz na propagaci mimo sezónu** – cílem je využít existující kapacity v mimosezónním období. Zákazníci se však mnohem déle rozhodují. (Morrison, 1995, s. 44-47)

3.4 Segmentace, targeting, positioning

„Segmentace trhu je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity.“ (Pelsmacker a kol., 2003, s. 128)

Segmentace jako součást strategického plánování je pro poskytovatele služeb velmi důležitým nástrojem. Umožňuje vydefinovat specifickou cílovou skupinu nebo skupiny, které nejlépe odpovídají poslání firmy a splňují základní předpoklady pro úspěšné oslovení. Nespornou výhodou segmentace je fakt, že soustředíme-li se na vymezený zákaznický segment, můžeme přizpůsobit nebo vyvinout produkt podle potřeb a přání dané skupiny. Zvyšujeme tak pravděpodobnost, že zákazník bude s produktem spokojen. Každý ze segmentů by měl být dostatečně velký a homogenní, aby bylo možné definovat a odlišit jeho potřeby a přání od jiných segmentů.

Segmentovat, tedy dělit trh na menší skupiny, je možné podle mnoha charakteristik a proměnných, které lze rozdělit do čtyř základních skupin: geografická, demografická, psychografická a behaviorální segmentace.

Po kvalitně provedené segmentaci by mělo vždy následovat tržní zacílení neboli **targeting**. Tím se rozumí výběr nejatraktivnější cílové skupiny resp. skupin, na které firma zaměří. Posledním krokem je tržní umístění - **positioning**, což je snaha o vytvoření silné pozice v myslích zákazníků.

„Positioning lze definovat jako způsob, jakým je produkt přijímán vědomím cílové skupiny, je to jakési „místo ve vědomí, myslích“, jež má produkt ve vztahu ke konkurenčním produktům.“ (Pelsmacker a kol., 2003, s. 128)

Pro vytváření a ovlivňování názorů se využívají všechny efektivní metody komunikace se zákazníkem, jedná se zejména o nástroje komunikačního mixu.

4 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

Aby management mohl efektivně plánovat a činit správná strategická rozhodnutí, je zapotřebí, aby dobře znal prostředí, v kterém se daná firma pohybuje. Musí věnovat vlivům, které na ni působí dostatečnou pozornost, musí umět rozpoznat jejich význam a přizpůsobit jim své aktivity.

Následující část práce se zaměří na marketingové prostředí, jeho základní dělení a dále pak nevhodnější a nejvyužívanější metody pro identifikaci a analýzu okolního prostředí firmy.

4.1 Marketingové prostředí

„Vzhledem k tomu, že marketing hovoří o tom, jak vyrobit a prodat to, co lidé chtějí kupovat, je nejdůležitější fází marketingového plánování pochopení marketingového prostředí: místa, kde se marketing odehrává.“ (Kotler a kol., 2007, s. 60)

Marketingové prostředí zahrnuje všechny vlivy a faktory, které ovlivňují firmu v jejím fungování. Je charakteristické svou proměnlivostí, složitostí a určitou mírou nejistoty. Marketingové prostředí obsahuje síly, které přinášejí příležitosti, znamenají hrozby a ovlivňují schopnost dobře sloužit cílovým zákazníkům a vytvářet trvalé vztahy. (Kotler a kol., 2007, s. 129)

V odborné literatuře se setkáme s několika způsoby dělení marketingového prostředí. Jedna část autorů jej člení na vnitřní a vnější, jiní ho rozdělují na mikroprostředí a makroprostředí, přičemž za součást mikroprostředí považují i prostředí vnitřní. Objevuje se i členění na kontrolovatelné a nekontrolovatelné prostředí. Pro účely této práce jsem zvolil rozdělení podle Jakubíkové (2012) na vnější a vnitřní prostředí s tím, že vnější se dále dělí na makro a mikroprostředí.

Makroprostředí je společné pro všechna odvětví a tvoří jej širší společenské síly. Jedná se o vlivy demografické, geografické, politicko-právní, ekonomické, technologické, kulturní, historické, společenské, etické a přírodní. Podnik nemůže takové prostředí svou činností výrazněji ovlivnit, tedy pokud se nejedná například o silnou lobbistickou společnost. Oproti tomu **mikroprostředí**, které se někdy označuje za podnikatelské prostředí, sestává z bezprostředních vlivů a situací, které může firma do značné míry ovlivnit. Do mikroprostředí se zahrnují dodavatelé, obchodníci, zákazníci, konkurence, marketingové firmy a veřejnost. (Jakubíková, 2012, s. 119)

Vnitřní prostředí firmy je tvořeno materiálovými, finančními, nehmotnými a lidskými zdroji. Konkrétně hovoříme o kvalitě managementu a zaměstnanců, organizační struktuře, firemní kultuře, mezilidských a meziútvárových vztazích, etice v podnikání a materiálních zdrojích. Jedná se o faktory, které mohou být firmou přímo řízeny a manažery ovlivňovány. (Jakubíková, 2008, s. 88)



Obr. 4 Prostředí firmy (Jakubíková, 2012, s. 118)

4.2 Situační analýza

Před tím, než se vedení podniku rozhodne formulovat či revidovat marketingovou strategii, musí shromáždit a vyhodnotit aktuální informace o všech významných faktorech, které na firmu působí. K tomuto účelu slouží situační analýza. Jedná se o první krok plánovací etapy v rámci strategického marketingového procesu.

„Situační analýza je důkladné zkoumání marketingové situace podniku a jeho postavení v daném prostředí. Zkoumá dosavadní vývoj, současnou pozici a odhad možného budoucího vývoje. Na základě provedení situační analýzy může podnik pochopit své postavení v prostředí, které jej obklopuje, identifikovat vnitřní silné a slabé stránky, vnější příležitosti a ohrožení a vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením a posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech. (Soukalová, 2004, s. 65)

4.3 Analýza vnějšího makroprostředí

Nejčastěji používaným nástrojem pro zkoumání makroprostředí je PEST analýza. Název je anglickou zkratkou politicko-právních, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které jsou v rámci analýzy zkoumány. V průběhu času vzniklo několik verzí a odnoží

této analýzy. Například STEP pracuje se stejnými faktory, jen v jiném pořadí. SLEPT řeší právní oblast jako samostatný faktor. Přidáním životního prostředí vznikla PESTEL resp. PESTLE. Dále se literatura zmiňuje o STEEPLED, která zdůrazňuje vliv demografie a etiky. Nicméně všechny tyto rozšířené verze jsou postaveny na původním základě, pouze některé faktory vyčleňují a akcentují. S ohledem na ekologickou situaci v regionu, v kterém se Můj penzion nachází (Ostravsko), budu v dalším textu i praktické části pracovat s verzí STEEP.

- **Sociální vlivy**

V této části jsou zkoumány faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů jako spotřební zvyky, kulturní hodnoty, osobní image apod. Sledována je i klasifikace společnosti do sociálních tříd, trendy životního stylu, vzdělání a příjmy obyvatel. Také do této kategorie spadají kulturní a sociální vlivy působící na jednání organizací. Tato oblast je důležitá především pro podniky působící v B2C tj. prodeji koncovým spotřebitelům.

- **Technologické vlivy**

Mezi technologické vlivy patří trendy ve výzkumu a vývoji. Jde o tempo technologických inovací v infrastruktuře, komunikační, skladovací a výrobní technologii. Analýza se také může dotýkat stavu aplikované vědy a výzkumu. Pomocí rozvoje technologického prostředí může firma zvyšovat svou konkurenceschopnost inovacemi svých výrobků a služeb.

- **Ekonomické vlivy**

Ekonomické faktory jsou důležité především pro cenovou politiku firmy (odhad ceny pracovní síly, produktů a služeb). Sleduje se zde vývoj HDP, míra inflace, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, daňové otázky (DPH, spotřební daň atd.), stabilita měny či výše úrokových sazeb. Ekonomické vlivy mají přímý dopad na kupní sílu obyvatel potažmo firem.

- **Ekologické vlivy**

Do této kategorie spadají aspekty spojené s životním prostředím. Je vhodné analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v dané zemi či regionu, aby se podnik nedostal

do konfliktu s regulacemi. Zároveň je třeba znát stav resp. míru poškození životního prostředí, což může mít přímý vliv na poptávku, specificky v oblasti cestovního ruchu.

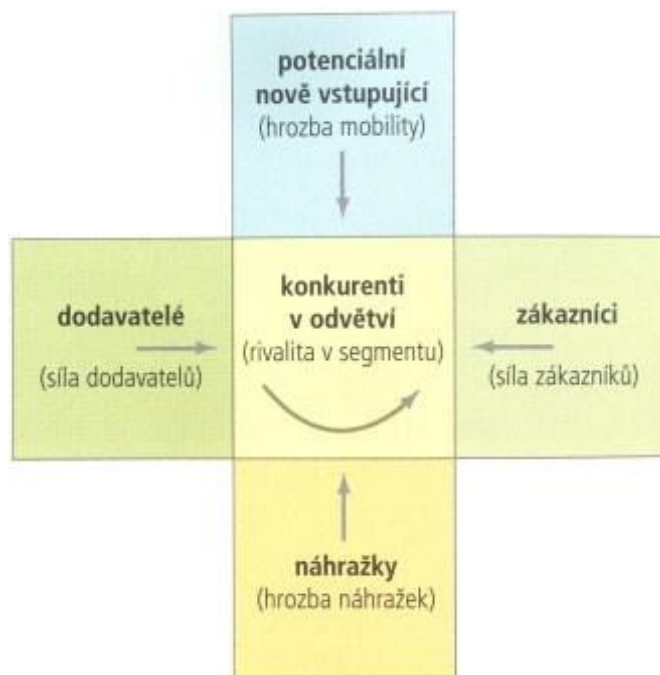
- **Politicko-právní vlivy**

Zde se analýza zaměřuje na stabilitu politické scény a legislativního rámce. Jsou sledovány všechny zásadní zákony a návrhy podstatné pro oblast, kde firma působí. Jsou to např. zákonné normy na ochranu spotřebitele, legislativa omezující podnikání, daňová politika, chování regulačních orgánů, antimonopolní opatření, zákony na ochranu životního prostředí apod. Politicko-právní prostředí určuje základní prostor pro podnikatelské činnosti.

S ohledem na široký záběr, který analýza vnějšího makroprostředí pokrývá, může dojít k tomu, že výsledná zpráva bude mít rozsah na několik desítek stran, což není žádoucí pro snadnou orientaci a následnou práci s analýzou. Vždy je proto nutné mít na zřeteli, že cílem analýzy makroprostředí je vybrat pouze ty faktory, které jsou pro danou firmu klíčové. Zároveň je zapotřebí soustředit se zejména na budoucí vývoj a možný dopad na konkrétní firmu. (Jakubíková, 2013, s. 100 - 101)

4.4 Analýza vnějšího mikroprostředí

Nejvyužívanější metodou pro zkoumání vnějšího mikroprostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil. Tato metoda je založena na pochopení nejdůležitějších konkurenčních vlivů, které působí v daném odvětví a které mají zásadní dopad na životaschopnost firmy. Model pěti sil pracuje s těmito faktory: rivalita současné konkurence, nová konkurence na trhu, hrozba vzniku substitutů, síla kupujících a síla dodavatelů.



Obr. 5 Porterův model pěti konkurenčních sil (Kotler, 2007, s. 380)

- **Konkurenční rivalita**

První Porterovou silou je hrozba konkurenční rivality v určitém odvětví. Při analýze je zapotřebí zkoumat velikost daného trhu, jak silné jsou konkurenční tlaky, kolik prostředků vkládá konkurence na propagaci, jak nákladné bude přesvědčit zákazníka, aby náš produkt zaregistroval a koupil, jak agresivní a flexibilní je stávající konkurence, jaké budeme schopni v praxi využít konkurenční výhody, kolik firem nabízí srovnatelné výrobky či služby a jakou má daný trh dynamiku.

- **Nová konkurence**

O rizikovitosti konkrétního odvětví z pohledu hrozby nové konkurence rozhoduje zejména výška nutných nákladů pro vstup a odchod z daného byznysu. Odvětví se stává nejatraktivnějším, pokud jsou bariéry vstupu vysoké a bariéry výstupu nízké. Nová konkurence tak nemůže do segmentu jednoduše pronikat a méně úspěšné firmy mohou bez větších nákladů odejít. V segmentech s vysokou bariérou výstupu hrozí, že méně úspěšné subjekty budou bojovat o přežití až do konce a tím zvyšovat konkurenční prostředí. Hrozí tak rozpoutání cenových válek. Oproti tomu v odvětví s nízkou překážkou vstupu i výstupu se konkurence často mění, přičemž zisky jsou stabilní, ale nízké.

- **Vznik náhražek**

Důležité je rovněž zkoumat cílový trh z pohledu množství potenciálních substitutů, kterými může zákazník nahradit náš výrobek. Nezbytné je také sledovat ochotu zákazníka vyzkoušet podobný výrobek a výši bariér pro tento krok. Segment není příliš atraktivní, pokud existuje velké množství substitučních produktů s výhodným poměrem cena vs. kvalita a zákaznickova ochota ke změně je vysoká.

- **Síla zákazníků**

Pro prodejce je nejzajímavější takový segment, v kterém nemají zákazníci velkou vyjednávací sílu. Ta roste s jejich vyšší koncentrovaností na trhu a schopností organizovat se. Síla zákazníků se zvyšuje i v situaci, kdy produkt tvoří značnou část jejich celkových nákladů, když je produkt nediferencovaný, jsou-li náklady na změnu malé a pokud jsou zákazníci citliví na cenu z důvodu nízkých zisků. V analýze také sledujeme nákupní motivaci, odhad roční spotřeby a způsob rozhodování.

- **Síla dodavatelů**

Zde platí stejný princip jako u zákazníků. Jsou-li dodavatelé koncentrovaní nebo dobře organizovaní, zlepšují tím svou vyjednávací pozici. Síla dodavatelů roste, je-li dodávaný produkt důležitý pro výrobu, pokud je změna dodavatele nákladná a jsou-li dodavatelé schopni se integrovat směrem dolů. Z toho plyne, že daný segment není pro setrvání resp. vstup vhodný, pokud mají dodavatelé takovou pozici, že mohou zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané zboží. (Kotler, 2007, s. 381)

4.5 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (posouzení provádí vedení firmy nebo externí experti). Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy. (Jakubíková, 2008, s. 89)

Jak již bylo výše uvedeno, vnitřní prostředí firmy je tvořeno faktory, které jsou přímo ovlivňovány a řízeny jejím managementem. V rámci interní analýzy se hodnotí kvalita produktů a služeb, marketingová komunikace, distribuce, cenová politika, lidské zdroje, dobré jméno firmy, vnitřní organizace práce, finanční situace firmy, technický rozvoj, apod.

4.6 SWOT

SWOT analýza je považována za jeden ze základních nástrojů strategického řízení. Důvodem, proč je tato metoda často využívána, a to nejen v marketingové praxi, je její jednoduchost a všestrannost v použití. Výhodou je i to, že pracuje s vnitřním i vnějším prostředím zároveň.

Název je složený z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Úkolem SWOT analýzy je přimět manažery organizace, aby se nad těmito prvky zamysleli a následně z nich vyvodili příslušné důsledky. Základním cílem je tedy identifikovat příležitosti a hrozby pro firmu a nalézt její silné a slabé stránky.

Jakubíková (2013, s. 103) doporučuje nejprve začít s tvorbou OT analýzy příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího makro a mikroprostředí. Až po důkladném provedení této části přejít k SW analýze silných a slabých stránek, které na firmu působí zevnitř.

- **Silné stránky** jsou takové faktory, které přispívají k úspěšné firemní činnosti a mají výrazný vliv na její prosperitu. Jedná se o odlišné schopnosti, dovednosti či zdroje přinášející firmě výhodu s ohledem na trh a konkurenci. Nejvýznamnějšími silnými stránkami jsou ty, které lze obtížně okopírovat a u kterých je předpoklad dlouhodobého přínosu zisku, tedy znamenají konkurenční výhodu. (Horáková, 2003, s. 42)
- **Slabé stránky** představují přesný opak silných stránek. Podnik je v určité záležitosti slabý, úroveň některých faktorů je nízká, občas nedostatek některé silné stránky znamená slabou stránku, což zabraňuje efektivnímu výkonu podniku. Zpravidla se jedná o firemní vlastnosti, které má konkurence lépe zvládnuté. (Blažková, 2007, s. 156)
- **Příležitosti** jsou takové další možnosti firmy, s jejichž uskutečněním rostou vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější naplnění stanovených cílů. Jde o velice příznivou situaci v prostředí firmy, která ji zvýhodňuje vůči konkurentům. Aby firma mohla příležitosti využít, musí je nejprve identifikovat. Až poté se příležitosti stanou upotřebitelnými a předurčují chování firmy v prostředí. (Horáková, 2003, s. 44)
- **Hrozby** jsou nepříznivou situací nebo změnou v okolí firmy znamenající bariéry pro činnost. Mohou představovat hrozbu úpadku nebo riziko neúspěchu. Firma musí

rychle zareagovat adekvátním způsobem, aby ohrožení odstranila nebo minimalizovala. (Blažková, 2007, s. 156)

Při samotné tvorbě analýzy se začnou objevovat interakce mezi položkami v jednotlivých kategoriích, což je velmi důležitý moment, který nám pomáhá při hledání nutných změn ve firemní strategii. Obvykle se setkáváme se spojením silných stránek a příležitostí, které vyústí ve vznik nového produktu či služby. Zároveň je možné vidět spojení slabých stránek a příležitostí, které pomáhá změnit chod firmy tak, aby se slabé stránky eliminovaly a firma mohla využít nové příležitosti na trhu.

SWOT analýza má však kromě nesporných výhod i své slabiny. Je zde zvýšené riziko nežádoucí subjektivnosti těch, kteří ji vytváří a jisté neexaktnosti. Na tyto vlastnosti upozorňoval již v roce 1979 Porter, který vymyslel svou analýzu pěti sil jako protipól ke SWOT. Až následná praxe ukázala, že nejde o protichůdné metody, nýbrž o teorie, které se velmi dobře doplňují.

5 METODIKA A CÍLE PRÁCE

Diplomová práce je v souladu s metodickým postupem rozdělena na tři části, teoretickou, praktickou a projektovou. Teoretická část pracuje s názory významných českých a zahraničních autorů odborné literatury. Obsahuje popis základních pojmů a teoretických poznatků souvisejících s tématem práce. Řešena je problematika strategického řízení, strategického marketingového řízení a plánování. Další kapitoly se postupně věnují strategickému marketingovému procesu a jeho jednotlivým fázím, specifikům marketingu služeb a situační analýze.

Při zpracovávání praktické části jsem se snažil co nejvíce následovat získaný teoretický základ a otisknout jej do její struktury. Praktická část zahrnuje popis ubytovacího zařízení Můj penzion a vypracovanou situační analýzu, jejíž součástí je analýza vnějšího makroprostředí, analýza vnějšího mikroprostředí, analýza vnitřního prostředí, analýza přímé konkurence a vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na preference a požadavky hostů. Získané poznatky z těchto analýz slouží jako vstupy pro SWOT analýzu uvedenou v závěru praktické části.

Ve třetí, projektové části je navržena marketingová strategie penzionu. Jsou zde zohledněna veškerá zjištění vyplývající z analýz, ostatních dostupných zdrojů a teoretických znalostí. Návrh marketingové strategie obsahuje konkrétní kroky, časový rámec a finanční hledisko jednotlivých aktivit.

V práci jsou použity následující metody: analýza vnějšího makroprostředí (STEEP), vnějšího mikroprostředí (Porterův model pěti konkurenčních sil), analýza vnitřního prostředí, komparativní analýza konkurence a SWOT analýza.

Pro zpracování diplomové práce jsem využil informace z primárních i sekundárních zdrojů. Ze sekundárních dat jsou to hlavně data Českého statistického úřadu a interní data ubytovacího zařízení. Primární zdroje představují výstupy z marketingového výzkumu spokojenosti hostů.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických východisek, provedených analýz a průzkumu zákaznické spokojenosti navrhnout marketingovou strategii včetně konkrétních opatření a doporučení pro ubytovací zařízení Můj penzion, která napomůže k získání nových zákazníků, zvýšení konkurenceschopnosti a dalšímu rozvoji penzionu.

5.1 Výzkumné otázky

V praktické části práce budou ověřovány tyto výzkumné otázky:

1. Je současná marketingová komunikace Mého penzionu vůči potenciálním zákazníkům dostatečná?
2. V jakých prvcích marketingového mixu Můj penzion převyšuje přímou konkurenci?
3. Jsou hosté spokojeni s kvalitou služeb Mého penzionu? A na jaké úrovni je zákaznická loajalita?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ MŮJ PENZION

Ubytovací zařízení Můj penzion se nachází v Moravskoslezském kraji ve městě Vratimov. Vratimov s více než 7 tisíci obyvatel leží v těsné blízkosti severomoravské metropole Ostravy. Město má velmi výhodnou polohu v ostravské aglomeraci. Kromě přímého sousedství s Ostravou nabízí dobrou dopravní dostupnost do nedalekého Havířova (10 km) a Frýdku-Místku (10 km).

Název Můj penzion považuji za vhodně zvolený, jelikož asociuje emoční propojení majitele s penzionem, což by v hostech mělo vzbuzovat pocit domácké atmosféry a představu, že se tam budou cítit jako doma. Název je krátký a snadno zapamatovatelný.

Penzion je vlastněn a provozován manžely Macurovými. Ti budovu, která původně sloužila k soukromému bydlení, koupili v roce 2008. Následovala kompletní rekonstrukce a přístavba patra se čtyřmi novými pokoji. Můj penzion byl otevřen v červnu roku 2009.

Rodinný penzion je situován v centru Vratimova, který nabízí kompletní občanskou vybavenost. Nejbližší restaurace je vzdálena cca 100 metrů ve společenském domě, kde se nachází i kinosál a knihovna. Autobusová zastávka a vlakové nádraží je v docházkové vzdálenosti 3 min. resp. 15 min.

Penzion nabízí ubytování v jedno, dvou a třílůžkových pokojích. Součástí všech pokojů v prvním a druhém patře je sprchový kout a toaleta. Pokoje v podkroví mají sociální zařízení společné na chodbě. Všechny pokoje jsou vybaveny lednicí, televizí, úložnými prostorami, stolkem se židlemi a odpadkovým košem. Celková kapacita penzionu je 24 lůžek. V ceně ubytování je bezdrátové wifi připojení k internetu. Hostům penzionu je k dispozici společná kuchyňka vybavená sporákem, mikrovlnou troubou, lednicí, rychlovarnou konvicí, dřezem a veškerým potřebným nádobím. V penzionu není provozována restaurace a nejsou poskytovány stravovací služby ani snídaňovou formou.

Návštěvníci mohou zaparkovat své vozy na oploceném parkovišti přímo u budovy (kapacita 10 automobilů), které je monitorované kamerami pro zvýšení bezpečnosti. Součástí penzionu je malá nezastřešená terasa, kde mohou hosté při příznivém počasí relaxovat. Terasa je dostupná ze schodiště v druhém patře. K penzionu patří prostorná zahrada o rozloze 1 500 m², kde je dřevěná pergola určená pro letní posezení a grilování. V penzionu je možné bezplatné zapůjčení přenosného grilu. Bližšímu rozboru ubytovacího zařízení se budu věnovat v analýze vnitřního prostředí.



Obr. 6 Ubytovací zařízení Můj penzion (vlastní zpracování)

7 SITUAČNÍ ANALÝZA PENZIONU

7.1 Analýza vnějšího makroprostředí

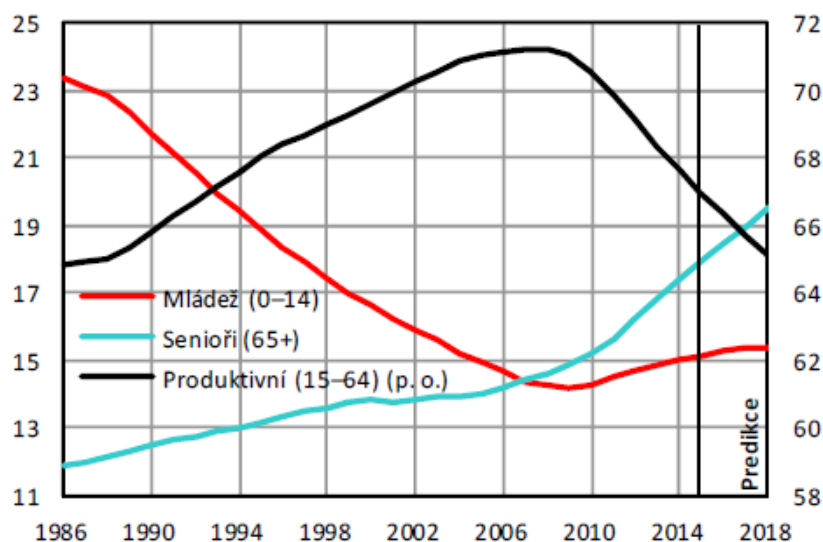
První analýzou, která poskytne potřebné informace o vnějších vlivech nepřímo působících na penzion, bude analýza vnějšího makroprostředí. V souladu s teoretickými poznatky bude k tomuto účelu využita analýza STEEP, tedy doplněná analýza PEST o ekologický faktor. Makroprostředí penzionu zahrnuje sociální, technologické, ekonomické, ekologické a politicko-právní faktory.

7.1.1 Sociální faktory

Podle údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ, ©2014) měla Česká republika 10 528 477 obyvatel k 30. září 2014. V průběhu prvních tří čtvrtletí roku 2014 populace ČR vzrostla o 16 tis. obyvatel, což je především důsledkem vyšší imigrace. Ze zahraničí se přistěhovalo

31 tis. lidí tj. o 11 tis. meziročně více, zatímco počet vystěhovalých se meziročně o 1 tis. snížil. (MFČR, ©2015)

V grafu zobrazujícím věkovou strukturu obyvatel dle produktivního věku vidíme, že od roku 2008 výrazně klesá a dle predikcí bude i nadále klesat podíl populace v produktivním věku 15–64 let. V absolutním vyjádření se jedná o cca 60–70 tis. lidí ročně.



Graf 1 Věkové skupiny, strukturní podíly v % (MFČR, ©2015)

Výrazný nárůst počtu seniorů spolu s prodlužující se průměrnou délkou života a snižováním počtu ekonomicky aktivních lidí může znamenat v následujících desetiletích ekonomické potíže. Vláda si je těchto nepříznivých demografických změn vědoma a začala přijímat opatření, která mají tento dopad zmírnit. Jedná se především o nepopulární postupné zvyšování věku odchodu do důchodu a úpravy v imigrační politice.

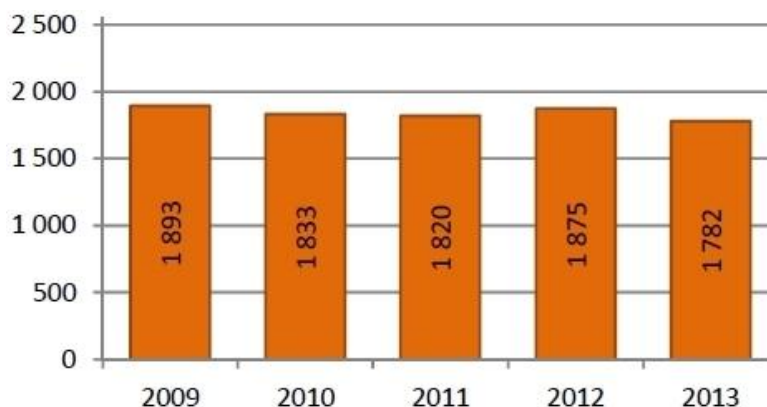
O nákupním chování obyvatel v oblasti cestovního ruchu nejlépe vypovídají údaje ČSÚ. Uvádí, že se v roce 2014 tržby v ubytovacích službách meziročně vzrostly o 3,7 %. Ve stravování a pohostinství naopak klesly o výrazných 2,8 %. (ČSÚ, ©2014)

Dalším faktorem patřícím do sociálního prostředí jsou trendy životního stylu a nakládání s volným časem obyvatel. V posledních letech je stále populárnější zdravý životní styl. Velká část obyvatel především z větších měst se snaží kompenzovat hektický pracovní život zdravější stravou, zvýšením pohybu a různými druhy aktivního odpočinku. Pro své dovolené tak vyhledávají různé způsoby fyziologické zotavení a psychické uvolnění. Mohou to být například cyklo výlety, pěší turistika, pobyty ve wellness a relaxačních centrech, agroturistika či vyhledávání adrenalinových zážitků. Dalším trendem, který je častý přede-

vším u českých rodin s dětmi jsou aktivity spojené s nakupováním návštěvou různých zábavních zařízení a tematických parků.

Pro Můj penzion je také důležité jak se vyvíjí živnostenské podnikání a situace v malých a středních podnicích, jelikož z historické zkušenosti majitelů vyplývá, že velkou část hostů tvoří právě podnikatelé a zaměstnanci firem, kteří penzion využívají pro své pracovní cesty.

Z výběrového šetření pracovních sil (ČSÚ, ©2013) vyplývá, že se celkový počet podnikatelů s živnostenským oprávněním meziročně zvýšil o 26 151, tj. o 1,12 %. Podnikatelskou činnost k 31. 12. 2013 v ČR vykonávalo celkem 1 124 910 právnických a fyzických osob.



Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v malých a středních podnicích v ČR, v tis. (MPO, ©2014)

Graf 2 dokládá, že se počet zaměstnanců malých a středních podniků meziročně snížil o 93 tis. (o 4,96 %) na celkových 1 782 tis. Z nejnovější studie Manpower Index trhu práce Q1 2015 společnosti Ernst & Young ovšem vyplývá, že 7 procent firem chce v příštích třech měsících nabírat nové zaměstnance, což je nejvíce optimistické očekávání od roku 2011. Plánuje to o 9 procent více společností než v předchozím období. (Hanzlová, 2015)

Uvedená čísla vypovídají o tom, že podnikatelské subjekty v minulých letech hledali možnosti jak zefektivnit své podniky. Zdá se ale, že se i v tomto sektoru přichází období růstu, což je pozitivní zpráva i pro provozovatele ubytovacích zařízení, které se soustředí na tuto klientelu.

7.1.2 Technologické faktory

Je všeobecně známé, že technologický vývoj jde v posledních letech rychle dopředu. Například bezdrátové internetové wifi připojení je dnes považováno za standard i u nižších kategorií ubytování. Internet je nejčastější zdroj informací v rozhodovací fázi potenciálního zákazníka. Webové stránky tak hrají klíčovou roli. Musí obsahovat jen jasné, stručné a pro zákazníka přínosné informace. Na důležitosti získává také e-marketingová komunikace v prostředí, kde se pohybuje největší množství potenciálních zákazníků.

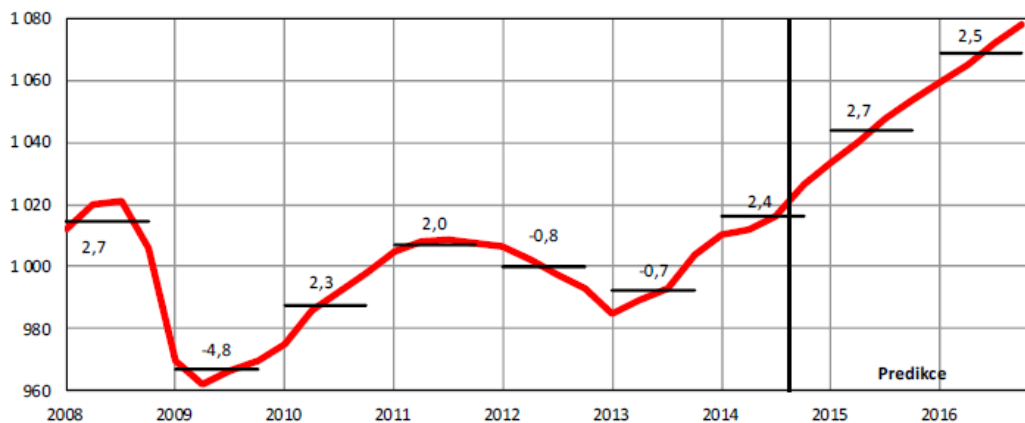
Technologií, které lze v hotelnictví využít je celá řada. Mohou to být čipové karty k odemykání pokojů, mobilní aplikace pro chytré telefony, chytré televize na pokojích, dálkové ovládání klimatizace a osvětlení, online rezervační systém, kontakt se hostem prostřednictvím videohovoru, kamerové systémy pro větší bezpečí hostů, centrální pokladní systém propojený s účetním systémem, solární panely na výrobu energie, skladová elektronická evidence, virtuální prohlídka na webu, CRM software atd.

Při zavádění nových technologií je samozřejmě zásadní jak velké ubytovací zařízení je a jaký druh ubytování poskytuje. Nesmí být zapomenuto i na ekonomické hledisko tedy finanční náročnost a návratnost investice.

Můj penzion v současné době využívá kamerový systém na ochranu majetku a zvýšení bezpečí hostů a poskytuje wifi připojení.

7.1.3 Ekonomické faktory

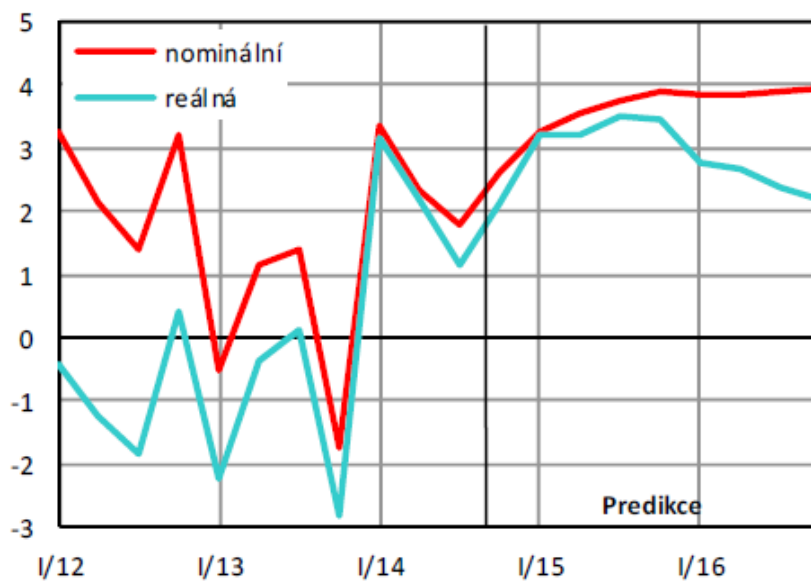
O současném stavu ekonomické situace v ČR nejlépe vypovídají základní makroekonomické veličiny pravidelně zveřejňované Ministerstvem financí. Po nepříznivých letech 2012 a 2013, kdy se česká ekonomika nacházela v mělké recesi, došlo v roce 2014 k postupnému oživení. Dokládá to vývoj HDP, který se za loňský rok HDP zvýšil o 2,4 %.



Graf 3 Hrubý domácí produkt (reálný), mld. Kč (MFČR, ©2015)

Na grafu 3 je vidět, že Ministerstvo financí odhaduje růst ekonomiky v roce 2015 o 2,7 % a v roce 2016 o 2,5 %. V obou letech by měl být růst tažen především domácí spotřebou, což je dobrý signál i pro Můj penzion. (MFČR, ©2015)

Průměrná měsíční mzda v roce 2011 byla 24 319 Kč, v roce 2012 stoupla na 25 101 Kč a v roce 2013 mírně vzrostla na 25 128 Kč (ČSÚ, ©2014). Průměrná nominální hrubá mzda stále roste, ale je nutné brát v potaz i růst nákladů na živobytí. Tento faktor zohledňuje tzv. reálná mzda, která prezentuje skutečnou hodnotu výdělků. V následujícím grafu vidíme, že reálná mzda v letech 2012 a 2013 klesala a do plusových hodnot se dostala až v minulém roce.



Graf 4 Růst průměrné reálné mzdy, v % (MFČR, ©2015)

Další předpoklad vývoje reálné mzdy je i nadále pozitivní, což s ohledem na rostoucí koupěschopnost obyvatel bude kladně působit i na oblast cestovního ruchu.

Směnný kurz koruny vůči euru se v roce 2014 pohyboval kolem 27,50 CZK/EUR. Kvůli cíleným zásahům ČNB došlo k dočasnému oslabení koruny, kdy se v lednu 2015 dosahoval úrovně až 28,40 CZK/EUR. Během tří měsíců se ale opět vrátila na hodnoty kolem 27,50 CZK/EUR (MFČR, ©2015). V současné době zaplatíme za 27,30 za 1 euro (ČNB, ©2015). V dlouhodobém měřítku lze tedy považovat korunu za stabilní měnu.

Nezaměstnanost v ČR se v současné době pohybuje na hranici 7,5 %. Je pravidlem, že nezaměstnanost ze sezonních důvodů na začátku roku vždy roste. Potvrdila to čísla i z letošního ledna. Podíl nezaměstnaných se v lednu zvýšil na 7,7 % z prosincových 7,5 %. Na začátku roku 2014 přitom podíl nezaměstnaných osob činil 8,6 %. Meziročně se tedy jedná o velmi významnou pozitivní změnu na trhu práce, navíc doplněnou o tvorbu nových pracovních míst. (ČTK, ©2015)

Z údajů ČSÚ (2015) o cestovním ruchu vyplývá, že se v roce 2014 mírně zvýšil počet ubytovaných hostů v Moravskoslezském kraji (o 1,2 %) na 706 520 i počet přenocování (o 0,8 %), což vypovídá o stabilní návštěvnosti v regionu, kde se nachází Můj penzion. Většinu ubytovaných (77 %) tvoří rezidenti ČR. Pozitivní zprávou pro Můj penzion je i to, že v meziročním srovnání vzrostl počet tuzemských služebních cest o 15 %.

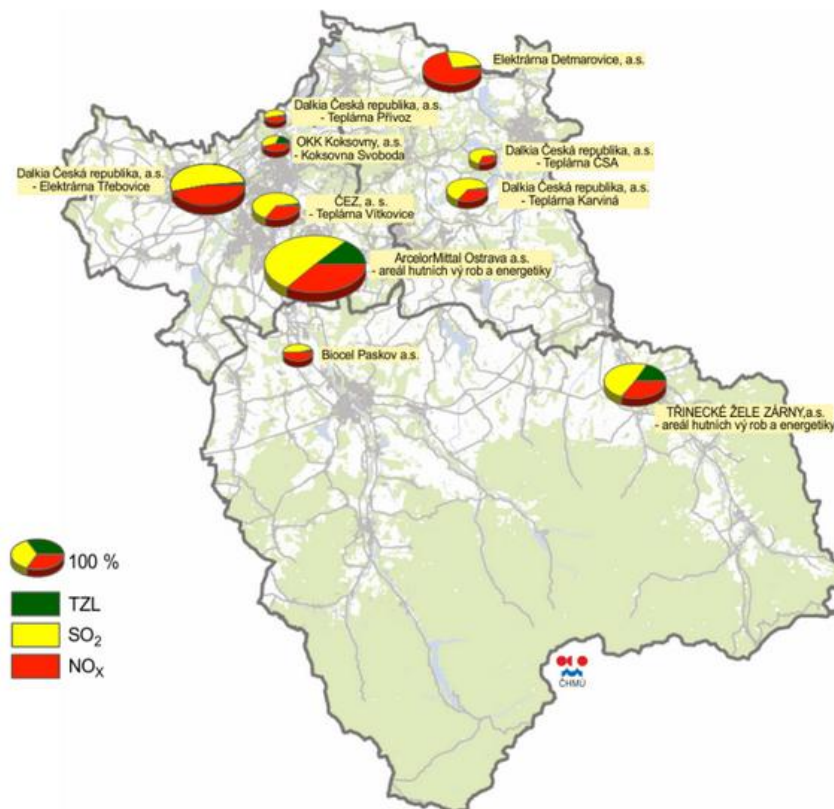
Výše uvedené makroekonomické ukazatele potvrzují, že ekonomika nabrala znovu dech a překonala období recese. V nejbližších letech je očekáván růst zdravým tempem.

7.1.4 Ekologické faktory

S ohledem na umístění penzionu je důležitou částí analýzy vnějšího makroprostředí také ekologický aspekt. Moravskoslezský kraj a zejména Ostravsko je v současnosti oblastí s nejvíce znečištěným ovzduším v České republice, a stejně tak patří k nejpostiženějším oblastem Evropy. Vědecké studie dokazují, že vysoké koncentrace škodlivin v tomto regionu způsobuje především průmyslová výroba. Jsou zde pravidelně překračovány zákonné limity znečištění ovzduší o desítky až stovky procent. Jedná se hlavně o emise arsenu, benzo(a)pyrenu a prachové částice. Jak znázorňuje obrázek č. 1, hlavní podíl na poškozování životního prostředí v aglomeraci Ostrava, Karviná, Frýdek-Místek má hutní společnost AccelorMittal. (ČHMÚ, ©2013)

Společnost AccelorMittal čelí v souvislosti s poškozováním prostředí několika žalobám. Soudní spory se však táhnou dlouhá léta a situace se nelepší. Typickým příkladem je spor ohledně hluku z provozu z roku 2008, který se stále nepodařilo dokončit. Padlo již několik soudních rozhodnutí ve prospěch žalobce, ale ocelárny se vždy odvolaly k vyšší instanci. Poslední zpráva z března 2015 uvádí, že Nejvyšší soud zrušil verdikt okresního soudu a vrátil mu případ k přepracování. (ČTK, ©2015)

Situace však není černobílá a ani snadno řešitelná. AccelorMittal je významným zaměstnavatelem (zaměstnává více 7500 lidí) a snaží se vliv na životní prostředí eliminovat řadou technologických opatření, do kterých podle svého vyjádření investoval již 4 miliardy korun. Zároveň v rámci veřejně prospěšných aktivit finančně podporuje lokální komunity ve sportu, vzdělávání, sociální oblasti apod. (AccelorMittal, ©2013)



Obr. 7 Nejvýznamnější stacionární zdroje znečištění ovzduší
(ČHMÚ, ©2013)

Odhlédneme-li od poškozování životních podmínek průmyslovými výrobci, je třeba zdůraznit, že Moravskoslezský kraj má celou řadu unikátních přírodních lokalit. Z hlediska cestovního ruchu patří k nejvýznamnějším přírodním lákadlům chráněné krajinné oblasti Beskydy a Jeseníky. Právě tyto dvě oblasti jsou často považovány za klíčové pro přitažli-

vost Moravskoslezského kraje. Zvlněný terén přináší příležitosti pro aktivní pohyb (lyžování, pěší turistika, cykloturistika apod.), přírodní pozoruhodnosti potom vytvářejí možnosti pro poznávací turistiku. Obecně je horské prostředí ideální pro relaxační pobyty.

V souhrnu lze konstatovat, že poškozené životní prostředí na Ostravsku je veřejně známý a často mediálně prezentovaný fakt, který představuje negativní PR a překážku pro rychlejší rozvoj cestovního ruchu v regionu, který má však rozhodně co nabídnout.

7.1.5 Politické-právní faktory

Hlavním milníkem, který pozitivně ovlivnil oblast cestovního ruchu, byl vstup ČR do Evropské unie v roce 2004. Díky členství začala ČR čerpat prostředky z fondů EU. V Moravskoslezském kraji byly za posledních 10 let realizovány desítky velkých projektů zaměřených na podporu cestovního ruchu. Vstupem do schengenského prostoru v roce 2007 se odbourala další bariéra rozvoje mezinárodního cestovního ruchu.

V současnosti se ČR profiluje jako relativně politicky stabilní země. V pravolevé vládě složené z ČSSD, ANO a KDU-ČSL, která vzešla z předčasných voleb a byla jmenována v lednu 2014, však dochází k dílčím názorovým sporům ohledně dalšího směřování země a s tím spojených legislativních úprav. Nekonzistentnost v politice však nemá zásadní vliv na cestovní ruch, což dokládají i data ČSÚ (2015): do ČR přijelo v roce 2014 o 4,9 % více zahraničních návštěvníků než v roce předchozím. V globálním měřítku je však politická situace dosti rozkolísaná, svědčí o tom právě probíhající vojenský konflikt na východě Ukrajiny, nestabilní situace ve východní Africe a v oblasti Blízkého Východu.

Provozování penzionu je legislativně regulováno především v oblasti daní, účetnictví, hygieny, pracovního a obchodního práva. Osoba či firma, která chce nabízet ubytovací služby, musí vlastnit živnostenské oprávnění a řídit se tak živnostenským zákonem. Ubytovací služby jsou oborem živnosti ohlašovací volné, kde zákon nevyžaduje prokazování odborné ani jiné způsobilosti. K získání živnostenského oprávnění je třeba splnit pouze všeobecné podmínky tj.: min. věk 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost. Pro vstup do této oblasti podnikání tedy není nutné překonávat velké právní bariéry.

Pokud je v penzionu poskytováno stravování, musí provozovatel mít i živnostenské oprávnění pro hostinskou činnost. Jedná se o živnost ohlašovací řemeslnou, kde je nutno splnit odbornou způsobilost doložením příslušného vzdělání v oboru společného stravování nebo

praxe a vlastnit platný zdravotní průkaz. Poskytování ubytovacích služeb se dále řídí občanským zákoníkem, zákonem o ochraně osobních údajů a zákonem o registračních pokladnách. V případě existence zaměstnanců se podnikatel musí řídit pracovním právem tedy zákoníkem práce, zákonem o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku a zákonem o úrazovém pojištění zaměstnanců.

Vyhláška o místním poplatku z ubytovací kapacity, která je v souladu se zákonem o místních poplatcích určuje, že každé ubytovací zařízení musí odvádět poplatek ve výši 6 Kč za každé využití lůžko a den. Tento poplatek je v ceníku Mého penzionu zahrnut v základní ceně, tedy není účtován zvlášť.

Hlavním cílem podnikání je tvorba zisku, na což se vztahují daňové zákony určující postup při odvodu daní. Jsou to hlavně daň z příjmu, daň z přidané hodnoty a daň z nemovitosti. Kromě zákonných norem je nutné znát a dodržovat i celou řadu předpisů. Jedná se hlavně o hygienické a bezpečnostní vyhlášky, které upravují například manipulaci s odpady, prádlem, prostorové limity, údržbu toalet, u stravovacích služeb zejména zacházení s potravinami. Bezpečnostní předpisy pak definují pravidla pro ochranu zdraví při práci či protipožární ochranu.

Ministerstvo financí připravuje novou povinnost on-line evidence tržeb. Tato novinka, která by měla začít platit od ledna 2016, má přimět podnikatele, aby přes své pokladní systémy připojené k internetu okamžitě posílali data o uskutečněných tržbách. Cílem zákona je snížit daňové úniky a vybrat více prostředků do rozpočtu. Jak konkrétně změna ovlivní malé živnosti, není dosud zcela jasné, jelikož systém je stále ve fázi příprav.

Pozitivním faktem je, že v oboru poskytování ubytovacích služeb není ze strany státu nastavena zvýšená regulace. Méně příznivé pro podnikatele je velké množství zákonů a předpisů, v kterých by se měl orientovat a jejich časté změny.

Ohrožením pro penzion může být také zvýšení sazby DPH za ubytovací služby nebo daně z příjmu fyzických osob. Obě jsou momentálně (březen 2015) na úrovni 15 %.

7.2 Analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti sil

Pro zhodnocení nejdůležitějších konkurenčních vlivů, které působí na Můj penzion v rámci vnějšího mikroprostředí, jsem vybral Porterův model pěti konkurenčních sil.

7.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Za předpokladu vycházejícího ze zkušenosti provozovatelů penzionu, že většinu stávajících zákazníků penzionu tvoří OSVČ a zaměstnanci malých firem (cca 75 %), kteří navštěvují region za účelem služební cesty a zbylých 25 % jsou jednotliví zákazníci nepodnikatelé, lze říci, že zákazníci jsou v převážné většině menší subjekty a vzájemně nejsou organizovaní.

V následující tabulce je ohodnocena vyjednávací síla zákazníků prostřednictvím Porterova modelu. Jednotlivým kritériím jsou na základě expertního odhadu autora a konzultací s provozovateli penzionu přiděleny hodnoty na bodové škále od 1 do 9. Srovnáván je aktuální stav v roce 2015 a předpoklad vývoje do roku 2018. Stejný způsob evaluace bude použit u všech dalších konkurenčních sil.

Vyjednávací síla zákazníků	2015	2018
Počet významných zákazníků: mnoho drobných = 1 bod, několik málo významných = 9 bodů	2	3
Význam služby pro zákazníka z hlediska podílu na výdajích: velmi významná služba = 1 bod, nevýznamná služba = 9 bodů	4	4
Náklady zákazníka při přechodu ke konkurenci: vysoké = 1 bod, nízké = 9 bodů	9	9
Celkem (z max. 27 bodů)	15	16
Průměrné skóre (celkem/3)	5,0	5,3

Tab. 4 Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla zákazníků je **střední**, průměrná hodnota kritérií je 5,0 s mírně vzestupnou tendencí do budoucna. Produkt vzhledem k nízké frekvenci a délce ubytování netvoří zásadní část celkových nákladů zákazníků. Ti jsou i přesto citliví na cenu. Náklady na přechod ke konkurenci jsou nulové, nebereme-li v potaz případný rozdíl v ceně za ubytovací službu. V nepravidelných intervalech dochází k poptávce po delším pobytu. Jedná se zpravidla o malé firmy, které mají v dané lokalitě pracovní zakázku, což obnáší delší pobyt zaměstnanců. V těchto případech penzion individuálně nastavuje cenu resp. slevu ze standardních cen. Je tedy důležité mít na zřeteli nejen při cenotvorbě, že síla zákazníků tkví především v možnosti kdykoli odejít ke konkurenci bez dodatečných nákladů.

7.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů	2015	2018
Počet a význam dodavatelů: dodavatelů je mnoho = 1 bod, málo = 9 bodů	3	4
Význam odběratele pro dodavatele: velký = 1 bod, malý = 9 bodů	6	6
Náročnost změny dodavatele snadné = 1 bod, obtížné = 9	2	2
Celkem (z max. 27 bodů)	11	12
Průměrné scóre (celkem/3)	3,7	4,0

Tab. 5 Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Můj penzion je ubytovací zařízení menší velikosti s jednoduchou nabídkou ubytovacích služeb bez možnosti stravování. Dodavatelé proto netvoří tak významný vliv jako například u velkého hotelu s restaurací. Většinu věcí majitelé penzionu nakupují sami ve velkoobchodech (nejčastěji MAKRO Cash & Carry) anebo v internetových obchodech. Jedná se především o čisticí prostředky a hygienické potřeby. Důležitým dodavatelem je lokální prádelna, která pro penzion zajišťuje praní lůžkovin. Klíčová je zde spolehlivost a kvalita. Konkurence s této oblasti je na Ostravsku silná a ceny srovnatelné, proto v případě nutnosti není složité dodavatele změnit. Neexistuje tedy výhradní dodavatel, kterého by bylo složité či nákladné nahradit. Vliv dodavatelů na provozování sledovaného zařízení **nízký**. Pokud se penzion rozhodne rozšířit své služby například o stravování, přirozeně tím tento faktor posílí.

7.2.3 Ohrožení ze strany nově vstupujících firem

Podnikání v oboru ubytovacích služeb s sebou nese vstupní bariéry. Tou nejvýznamnější je vysoká investice do koupě či pronájmu vhodného objektu. Další náklady může generovat nákup vybavení, zásob, kvalitní propagace a personál. Určité úsilí by mělo být věnováno analýzám prostředí, konkurence, trhu a přípravě strategického plánu. Vstup na trh je také podmíněn znalostí a dodržováním různých vyhlášek, hygienických norem a zákonů.

Hrozba vstupu nových firem do odvětví	2015	2018
Počáteční náklady vstupu do odvětví: vysoké = 1 bod, nízké = 9 bodů	2	2
Nutné Know-how vysoké = 1 bod, nízké = 9 bodů	7	7
Legislativní bariéry vysoké = 1 bod, nízké = 9	7	7
Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle: nesnadný = 1 bod, snadný = 9 bodů	8	8
Loajalita zákazníků existujících konkurentů: vysoká = 1 bod, nízká = 9 bodů	8	8
Celkem (z max. 45 bodů)	32	32
Průměrné scóre (celkem/5)	6,4	6,4

Tab. 6 Vstup konkurence do odvětví (vlastní zpracování)

Z tabulky 6 vyplývá, že hrozba vstupu nových konkurentů je **vysoká** s předpokladem trvání i do budoucích let. Průměrná hodnota 6,4 je nejvyšší ze všech sledovaných konkurenčních sil. Podporují to i relativně nízké legislativní bariéry. Služby jsou vzhledem k jejich nehmatelnosti lehce napodobitelné, to je nutné brát v potaz při zavádění inovací.

7.2.4 Hrozba substitutů

Náhražkou pro potenciální zákazníky za služby nabízené penzionem může být např. krátkodobé ubytování v soukromí. Pro firmy, které mají více obchodních cestujících pronájem bytu v dané lokalitě pro dlouhodobé využití. U jednotlivých zákazníků nepodnikatelů a rodin by to mohl být pronájem chaty či chalupy. Pro méně náročné pak v letním období ubytování pod stanem, případně ubytování v pojízdném automobilu či karavanu. Alternativou především pro mladé a nezávislé cestovatele je tzv. couchsurfing. Jedná se o sociální síť fungující od roku 2004, jejíž členové přes internet nabízí nebo poptávají bezplatné ubytování. Většinou se jedná o volný pokoj v bytě nebo nevyužívaný byt. Je však nutné říci, že většina uvedených substitutů může vyhovovat pouze úzké cílové skupině.

Hrozba substitutů	2015	2018
Existence mnoha substitutů na trhu: málo = 1 bod, hodně 9 bodů	3	4
Konkurence v odvětví substitutů: nízká = 1 bod, vysoká = 9 bodů	5	6
Populárta služeb typu couchsurfing nízká = 1 bod, vysoká = 9	2	5
Užitné vlastnosti substitutů: zhoršující se = 1 bod, zlepšující se = 9 bodů	4	5
Celkem (z max. 36 bodů)	14	20
Průměrné scóre (celkem/4)	3,5	5,0

Tab. 7 Hrozba substitutů (vlastní zpracování)

Hrozbu využití substitutů ve větší míře lze považovat spíše za **nízkou s možností nárůstu do budoucna**.

7.2.5 Konkurenční rivalita v odvětví

V ČR je obor ubytovacích služeb velmi rozvinutý a působí v něm velké množství firem. Nejvíce ubytovacích zařízení je provozováno v Praze, velkých městech, horských a lázeňských lokalitách. Regionálně se počet ubytovacích zařízení liší. V Moravskoslezském kraji, jak bylo již uvedeno výše, je evidováno celkem 618 zařízení. V okrese Ostrava-město, v kterém se nachází Můj penzion, tj. nejvýznamnější oblasti z pohledu výskytu přímé konkurence, je evidováno 72 ubytovacích zařízení v těchto kategoriích: 4 hotely *, 1 hotel **, 22 hotelů ***, 8 hotelů ****, 22 penzionů, 7 ubytoven a 8 ostatních zařízení. (ČSÚ, ©2015)

S ohledem na velikost regionu, kapacitu ubytovacích zařízení a očekávaný stabilní příliv hostů lze konstatovat, že rivalita v odvětví je **vysoká s budoucí tendencí růstu**. Tabulce 8 je zobrazena průměrná hodnota pro stávající stav 5,8 a výhled do roku 2018 pak činí 6,6 bodu. Rivalitu v odvětví lze považovat za hrozbu, kterou je však možné při formulaci strategie částečně eliminovat vytvářením nadstandardních vztahů se zákazníky a diferenciací služeb. Podstatné je zaměřit se hlavně na přímou konkurenci, která cílí na stejnou skupinu zákazníků. Přinášet zákazníkovi lepší službu nebo nějakou výjimečnost, kterou konkurence nemá. Může to být rodinná atmosféra, doplňkové služby, výhodné umístění nebo třeba lepší poměr kvalita vs. cena.

Rivalita v odvětví	2015	2018
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost: málo přibližně stejně silných konkurentů = 1 bod, hodně = 9	7	8
Růst odvětví: vysoký růst poptávky = 1 bod, malý růst poptávky = 9 bodů	6	7
Diferenciace služeb nízká = 1 bod, vysoká = 9 bodů	3	4
Náklady spojené s opuštěním trhu vysoké = 1 bod, nízké = 9	6	6
Šíře konkurence: konkurence omezena pouze na určitý aspekt = 1 bod široká konkurence = 9 bodů	7	8
Celkem (z max. 36 bodů)	29	33
Průměrné skóre (celkem/5)	5,8	6,6

Tab. 8 Rivalita v odvětví (vlastní zpracování)

7.3 Analýza vnitřního prostředí

Cílem interní analýzy ubytovacího zařízení Můj penzion je kriticky a objektivně zhodnotit samotný penzion. V této části se zaměřím hlavně na přednosti a nedostatky daného zařízení. Výše v této práci jsem již stručně představil penzion, jeho prostory a příslušenství. Na uvedené informace navážu touto detailnější analýzou, a to nejen ubytovacích prostor, ale i dalších faktorů. Kromě prvků marketingového mixu se zaměřím i na další taktické nástroje, kterými penzion působí na své hosty. Vyhodnotím i náklady na provoz zařízení a nutné příjmy vedoucí k ziskovosti provozu.

7.3.1 Produkt

Můj penzion se nachází v centru města Vratimov, které tvoří předměstí severomoravské metropole Ostravy (centrum Ostravy je vzdálené cca 10 km). Penzion je situován přímo ve středu obce na kraji vilové čtvrti. Naproti přes ulici je společenský dům, v kterém celoročně probíhá řada kulturních akcí, jsou to např. divadelní představení, výstavy, promítání filmů v kinosále, přednášky cestovatelů, pouťové slavnosti nebo představení pro děti. Penzion neposkytuje stravování. Hosté mohou využít několik okolních restaurací, z nichž nejbližší je cca 3 min. chůze od penzionu. V případě potřeby si mohou hosté nakoupit v místním supermarketu.

K penzionu se lze dopravit samozřejmě autem. Tento způsob dopravy volí naprostá většina hostů. Můj penzion má 10 parkovacích míst přímo u budovy na oploceném pozemku. Alternativou je pak autobus (zastávka je od penzionu cca 200 m) nebo vlak (stanice cca 1 km). Cesta vlakem do centra Ostravy trvá 15 minut a autobusem přibližně 20 minut. Cesta autem zabere obdobný čas. Do Frýdku-Místku (10 km) a Havířova (10 km) je to rovněž zhruba 20 minut. Nevýhodou pro část potenciálních zákazníků může být právě poloha penzionu tj. příliš vzdálené centrum Ostravy pro pěší formu dopravy. Na druhou stranu jiná zákaznická skupina může vidět v poloze penzionu velkou výhodu právě kvůli klidné lokalitě na kraji Ostravy a možnosti dopravit se za „pár minut“ do Ostravy, Havířova a Frýdku-Místku. Pro penzion to může být velmi důležitá konkurenční výhoda. Dílčím cílem penzionu by tedy mělo být zaměřit se na klienty, kteří polohu penzionu považují za výhodnou. Zda je tento předpoklad správný, případně o jakou skupinu se jedná, by nám měl odpovědět výzkum zákaznické spokojenosti, jehož vyhodnocení bude součástí této diplomové práce.

Ulicí Výletní, v které je Můj penzion nachází, vede cyklotrasa 6064, která se napojuje na cyklostezku "E" dále vedoucí kolem řeky Ostravice. Druhým směrem je možné na kole dojet do Havířova. V blízkém okolí Vratimova je velké množství cyklostezek i značených turistických tras, návštěvníci tak mají spoustu možností k výletům. V obci je kostel svatého Jana Křtitele. Mezi atraktivní turistické cíle v okolí patří meandry řeky Lučiny, přírodní rezervace Přemyšov, Rezavka, Polanská niva, vodní nádrž Žermanice, Kunčický bludný balvan, CHKO Poodří s unikátními lužními lesy nebo trochu vzdálenější Moravskoslezské Beskydy s horským vrcholkem Lysá hora.

I město Ostrava nabízí mnoho turisticky oblíbených míst. S hornickou minulostí se může návštěvník seznámit v několika unikátních industriálních památkách, které připomínají tradici těžby černého uhlí a výrobu oceli. Hornické muzeum OKD Landek, největší hornický skanzen v ČR nabízí expozice věnované historii hornictví a seznamuje návštěvníky s původními způsoby ražby štol a dolování uhlí. Velkou atrakcí hlavně pro děti je autentické sfárání do dolu originálním výtahem. Zde mohou na vlastní oči vidět podmínky a způsoby práce v dole. Za návštěvu stojí i národní kulturní památka Důl Michal s jedinečnou kolekcí původních elektrických strojů z počátku 20. století. Ostrava však není jen o průmyslu. Novodobým fenoménem společenského života se stala Stodolní ulice v centru Ostravy. Na ulici samotné a v jejím těsném okolí se nachází desítky barů, restaurací a klubů, které jsou zejména o víkendu zaplněny mladou a střední generací. K dalším zajímavým místům Ost-

ravy patří Nová radnice s vyhlídkovou věží, Slezskoostravský hrad, ZOO, hvězdárna a planetárium, Ostravské muzeum atd. V Ostravě se v průběhu roku koná i několik velkých společenských, kulturních a sportovních akcí, které přilákají vždy velké množství návštěvníků. Jsou to například Colours of Ostrava, Zlatá tretra, Dny NATO, mezinárodní výstava Infotherma, nebo nadcházející Mistrovství světa v ledním hokeji.

Můj penzion nabízí ubytování o celkové kapacitě 24 lůžek. K dispozici je 12 pokojů, z toho 8 s vlastním sociálním zařízením (2 jednolůžkové, 4 dvoulůžkové, 2 trojlůžkové) a 4 dvoulůžkové se sdíleným sociálním zařízením na patře. Třípatrová budova zrekonstruována před 6 lety působí z venku jako dobře udržovaný rodinný dům. Pozemek, na kterém penzion leží je z části využit jako parkoviště pro auta, z části jako venkovní posezení pod pergolou a zbylou největší část tvoří zahrada s ovocnými stromy. Interiér penzionu je účelně vybaven nábytkem a ostatním příslušenstvím na standardní úrovni pro daný typ ubytování. Pokoje i sociální zařízení jsou čisté a upravené. Vybavení a vzhled penzionu, které tvoří jeho „physical evidence“ považuji za dostačující. Hosté mají vše, co potřebují k přenocování a penzion působí standardním až lepším dojmem vzhledem k nastaveným cenám. Hosté mají možnost sami si vařit a skladovat potraviny. Lednička je v každém pokoji a kuchyňka je společná pro všechny.

Za výhodu považuji možnost bezpečného parkování přímo u penzionu a pergolu pro letní posezení. Zahradu by podle mého názoru bylo možné lépe využít pro potřeby hostů, čemuž se také budu věnovat v projektové části práce. Nevýhodou penzionu je omezené množství doplňkových služeb pro hosty. Při porovnávání nabízených služeb s přímými konkurenty se v analýze konkurence zaměřím i na tento faktor.

7.3.2 Cena

Cenová politika je nastavena majiteli penzionu podle jejich expertního odhadu, založeném na osobní znalosti regionu, konkurence, zákazníků a dlouholeté praxe v provozování penzionu. Při určení ceny byla samozřejmě brána v potaz i nákladovost a hlavní cíl tj. maximalizace zisku. Penzion používá strategické ceny, tedy jednotné v průběhu celého roku, které uvádí na svých webových stránkách. Nerozlišuje se sezóna a mimosezóna. Ceny ubytování Mého penzionu jsou uvedeny v následující tabulce.

Druh pokoje	Vlastní sociální zařízení	Společné sociální zařízení	Cena osoba/noc
jednolůžkový	•		350,-
dvoulůžkový	•		350,-
trojlůžkový	•		350,-
jednolůžkový		•	250,-
dvoulůžkový		•	250,-
trojlůžkový		•	250,-

Tab. 9 Aktuální ceník Mého penzionu (vlastní zpracování)

Ceny jsou uvedeny vč. DPH a zahrnují i místní poplatek z ubytovací kapacity. Ceník je uveden na webových stránkách www.muypenzion.cz. Penzion komunikuje cenu na osobu za noc, což s sebou nese výhodu v přehlednosti a jednoduchosti nabídky. Klient si může vybrat pokoj s vlastní koupelnou a WC za 350,- Kč osoba/noc nebo pokoj se sdílenou koupelnou a WC za 250,- Kč osoba/noc. Takto nastavené ceny mají ovšem nevýhodu v tom, že obsazený jednolůžkový pokoj je za poloviční cenu oproti obsazenému dvoulůžkovému, což není na trhu zcela běžné. Většina ubytovacích zařízení účtuje za jednolůžkový pokoj cca 70 % ceny pokoje dvoulůžkového. Důvodem jsou obdobné náklady na provoz pokojů (výměna lůžkovin, topení, úklid atd.). V analýze konkurence se podrobněji zaměřím na srovnání poskytovaných služeb a cen konkurence.

Penzion nabízí možnost přistýlky na příplatek 300,- Kč. V případě ubytování jednoho hosta v dvoulůžkovém pokoji cena činí 400,- Kč za noc. Součástí cenové politiky je nejen cena, ale i další nástroje jako jsou slevy, výhody atd. Vzhledem k celkově nižší cenové hladině majitelé standardně neposkytují slevy. Pouze v případě dlouhodobých pobytů nebo velkých skupin se domlouvá sleva dle individuální dohody. Za malé děti, které spí v cestovní postýlce, rodiče nic neplatí. Jak bylo již zmíněno, penzion drží po celý rok stejné ceny. Nevýhodu takového systému strategických cen vidím v nemožnosti pracovat s cenou v obdobích, kdy poptávka strmě stoupá. Jsou to především zmíněné akce jako Colours of Ostrava, MS v hokeji Zlatá tretra, atd.

Ceny pokojů se od otevření penzionu v roce 2009 změnily pouze jednou, a to v roce 2012. Došlo k navýšení ceny za noc o 50 Kč. Hlavním důvodem byly zvyšující se náklady na energie, na praní lůžkovin a vliv inflace. Podle majitelů nedošlo po zdražení k významnému výkyvu v poptávce. Od hostů není vyžadován žádný rezervační poplatek. Standardním způsobem platby je hotovost. U stálých firemních hostů lze domluvit platbu na fakturu.

Penzion nevyhodnocuje systematicky cenovou úroveň konkurenčních subjektů, v čemž spatřují nevýhodu. V nabídce penzionu není žádný speciální balíček služeb. Pomocí dotazníkového šetření dojde k ověření, zda zákazníci mají zájem o doplňkové služby.

7.3.3 Distribuce

Distribuce je důležitým nástrojem, jelikož představuje způsob, jakým se produkt dostává ke konečnému zákazníkovi. Můj penzion využívá hlavně přímou formu distribuce. Hosté si mohou zarezervovat pokoje přes telefon nebo e-mail, na kontaktech uvedených na webových stránkách www.muypenzion.cz. S ohledem na to, že v penzionu není umístěna recepce, není možná osobní rezervace na místě. Pro nepřímou distribuci penzion využívá spolupráci s portály poskytující ubytování nebo informace o firmách. V současnosti je Můj penzion registrován na:

- www.penziony.cz (placená registrace)
- www.ubytovani.net (placená registrace)
- www.hotelypenziony.cz (zdarma)
- www.dopenzionu.cz (zdarma)
- www.jesenicka-magistrala.msregion.cz/ (zdarma)
- www.firmy.cz (zdarma)
- www.najisto.centrum.cz (zdarma)
- www.ubytovani-frydek-mistek.cz (zdarma)

Penzion je registrován i na dvou největších mapových serverech www.mapy.cz a www.google.cz/maps. Z důvodu maximalizace zásahu cílových zákazníků na internetu lze doporučit spolupráci s co největším počtem serverů, kde je registrace zdarma a vytipovat další vhodné placené internetové katalogy. Toto téma bude detailněji popsáno v projektové části.

Penzion nevyužívá žádnou partnerskou spolupráci s cestovními agenturami založené na provizním či jiném způsobu odměny. V minulosti tuto spolupráci majitelé penzionu vyzkoušeli, ovšem od tohoto způsobu distribuce upustili z důvodu vysokých provizí a malé účinnosti.

Penzion na svých stránkách nemá objednávkový ani rezervační formulář, což považuji za nevýhodu. Přidání tohoto distribučního kanálu na web v dnešní době neznamená nákladné řešení, jelikož lze využít buď bezplatných online systémů (např. Reservanto, Reservio, SuperSaas), nebo naprogramovat na míru šité řešení.

7.3.4 Propagace, komunikace

V současnosti se boj o nového zákazníka v odvětví ubytovacích služeb odehrává hlavně na internetu, proto veškerá online komunikace hraje zásadní roli. Nejdůležitějším zdrojem informací pro zákazníky jsou webové stránky penzionu, je proto vhodné detailněji se zaměřit na jejich strukturu, podobu a obsah.

První a nejdůležitější dojem na uživatele jakéhokoli webu vytváří úvodní stránka. Dominantním prvkem úvodní stránky www.muipenzion.cz je piktogram usmívajícího se domečku a nápis Můj penzion umístěný v záhlaví stránky. Web upoutá výraznou karmínově červenou barvou, která podkresluje menu a tvoří pozadí. Pokud uživatel používá notebook, tablet nebo stolní počítač, tj. stále nejčastější zařízení, výrazná červenohnědá barva vyplňuje většinu plochy stránky, což není uživatelsky příjemné. Rušivým dojmem navíc působí i malé domečky na pozadí. Lze tedy doporučit použití méně výrazného pozadí. Úvodní stránka obsahuje krátký uvítací text, kontakt na majitele (telefon, e-mail) a fotografii budovy penzionu.

Základní layout stránky (viz příloha PI), který je pro všechny podstránky stejný, je tvořen menu lištou na levé straně a v záhlaví zmiňovaným piktogramem, názvem penzionu, logem „wifi zdarma“ a podnadpisem „... jen pár minut od...Ostravy, Frýdku-Místku, Havířova,..“ Tento slogan, hodnotím jako velmi správný a vystihující jednu z předností penzionu a zároveň diferenciací oproti konkurenci tj. snadná dostupnost uvedených měst. Naprosto správně je zvolené i doménové jméno www.muipenzion.cz. Adresa obsahuje název penzionu a obor podnikání, tedy i slovo „penzion“, což je internetovými vyhledávacími pozitivně hodnoceno a zlepšuje to pořadí ve výsledcích hledání. I když se zdá jako logické použít pro webovou adresu název zařízení, stále se běžně setkáváme s případy, kdy doména vůbec nesouvisí s daným ubytovacím zařízením. Kromě negativního vlivu na vyhledávání to nepůsobí příliš věrohodně a pro zákazníky nemusí být adresa snadno zapamatovatelná.

Vertikální lišta s menu na levé straně obsahuje prokliky na podstránky: Úvod, Popis lokality, Fotogalerie, Vybavení penzionu, Ceník, Využití ve městě, Tipy na výlet a odkazy na www.vratimov.cz a www.slezskabrana.cz.

Obecně lze říci, že web splňuje základní funkci, tj. uživatel najde informace o penzionu: adresu, kontakt pro rezervaci, cenu, vybavení pokojů a fotogalerii. Struktura stránek je jednoduchá, web neobsahuje příliš textu, orientace na stránce je dobrá. Grafické zpracování stránky působí spíše zastaralým a poněkud amatérským dojmem.

Důležité je také vědět jakou mají stránky návštěvnost, jaké sekce jsou nejpoblárnější, odkud pochází návštěvníci, jaká používají zařízení, kolik času stráví na stránce, přes jaké vyhledávače a klíčová slova přišli atd. Díky těmto informacím můžeme webové stránky upravovat, aby byly pro cílového zákazníka atraktivnější a užitečnější. Přístup k takovým datům v dnešní době umožňuje celá řada nástrojů. Mezi nejpoblárnější patří Google Analytics, které je možné využívat zcela zdarma. Penzion dosud s těmito informacemi nepracoval, což je co nejdříve nutné napravit.

Přesto, že jsou stránky velmi jednoduché, obsahují řadu možností pro vylepšení. Mezi slabá místa patří např.:

- Prokliky „Využití ve městě“ a „Tipy na výlet“ nefungují
- Chybí rezervační formulář
- Web není optimalizovaný pro mobilní zařízení
- Ceník neobsahuje informace o přistýlce, chybí popis, zda pokoje mají manželskou postel nebo oddělené
- Fotogalerie obsahuje neaktuální fotku budovy penzionu s původní neopravenou fasádou, chybí fotografie pergoly pro letní posezení, fotek je v galerii celkově málo
- Ve fotogalerie nelze jednoduše „listovat“ mezi fotografiemi. Každá fotka se otevírá zvlášť v novém okně
- Stránky jsou pouze v češtině
- Stránky nejsou optimalizovány na vybraná klíčová slova
- Odkazy www.vratimov.cz a www.slezskabrana.cz odvádějí uživatele pryč ze stránky. Navíc jejich přidanou hodnotu pro hosty nepovažují za vysokou

- Menu neobsahuje položku Kontakt, na kterou je většina uživatelů zvyklá z jiných webů. Penzion místo toho uvádí kontaktní údaje na úvodní stránce.

Konkrétním návrhům na úpravu webových stránek se budu podrobněji věnovat v projektové části práce.

Webové stránky jsou klíčovým komunikačním kanálem, ovšem nikoli jediným, který lze pro propagaci penzionu využít. V této oblasti ovšem není Můj penzion příliš aktivní. Z online komunikace využívá pouze placenou spolupráci s dvěma portály zaměřenými na ubytování a bezplatnou registraci na několika dalších, jak již bylo uvedeno v kapitole 7.3.3. Penzion má profil na Google+, který však není aktivně spravován. Facebookový profil nemá. Nepoužívá PPC reklamu ani žádnou formu PR, či direct marketingu. Z venkovní reklamy využívá jen malý poutač s kontakty umístěný na oplocení penzionu. Komunikační mix penzionu je tak omezen jen na webové stránky, online a venkovní reklamu.

7.3.5 Lidé

Řízení a provozní činnosti zajišťují majitelé penzionu manželé Macurovi. V penzionu není umístěna recepce ani žádný stálý zaměstnanec, proto hlavní aktivitou majitelů je komunikace se zákazníky. Je to především přijímání rezervací, vítání, ubytovávání a loučení se s hosty, zodpovídání dotazů, kasírování zákazníků apod. Majitelé nebydlí v objektu penzionu, ale v nedalekém rodinném domě a jsou tak schopni přijet během 10 minut. Příjem hostů tedy probíhá většinou v předem domluveném čase nebo tak, že zákazník zavolá, když se blíží k cíli. Manželé Macurovi jsou tedy klíčové osoby, jelikož přicházejí do styku s hosty, čímž tvoří jeden z důležitých článků hodnototvorného řetězce, neboť skrze ně je zákazníkům služba poskytována. Zástupce ubytovacího zařízení musí být v komunikaci zdvořilý, slušný, vstřícný, spolehlivý a také informovaný, protože musí reagovat na dotazy a požadavky hostů. Podle mé vlastní zkušenosti tyto dovednosti majitelé mají a jsou připraveni hostům vycházet vstříc. V komunikaci s hosty využívají i svou téměř dvacetiletou zkušenost s provozováním ubytovacích zařízení.

Můj penzion není zaměřen na zahraniční klientelu, přesto čas od času přijede host, který nemluví česky. V těchto případech majitelé používají němčinu, kterou ovládají na střední úrovni. Pokud host nehovoří německy, je domluva poněkud obtížnější. V současnosti je za světový jazyk považována angličtina, proto lze doporučit doplnění alespoň komunikativní znalosti anglického jazyka.

Úklid penzionu zajišťuje paní, která s penzionem spolupracuje na základě dohody o provedení práce. Běžnou správu, opravy a údržbu zajišťuje pan Macura.

Fakt, že provozovatelé nebydlí přímo v objektu, může na některé hosty působit jako nevýhoda. Dotazy nebo požadavky hostů v průběhu pobytu lze řešit jen po telefonu nebo přivoláním na místo, což může být v určitých situacích nepraktické pro obě strany.

7.3.6 Strategie

V ubytovacím zařízení Můj penzion nebyly nikdy v jeho historii aplikovány zásady a postupy strategického marketingu. Neexistuje tudíž žádný písemný dokument zaobírající se marketingovou strategií penzionu. Také nikdy nebyl proveden systematický průzkum spokojenosti či preferencí zákazníků ani nebylo definované poslání podniku. Penzion je tedy řízen spíše intuitivně na základě komunikace s hosty a zkušeností majitelů v daném oboru. Penzion sice používá některé marketingové nástroje (cenová politika, webová prezentace, způsoby distribuce atd.), ale jen v úrovni standardního využití nezbytných prvků.

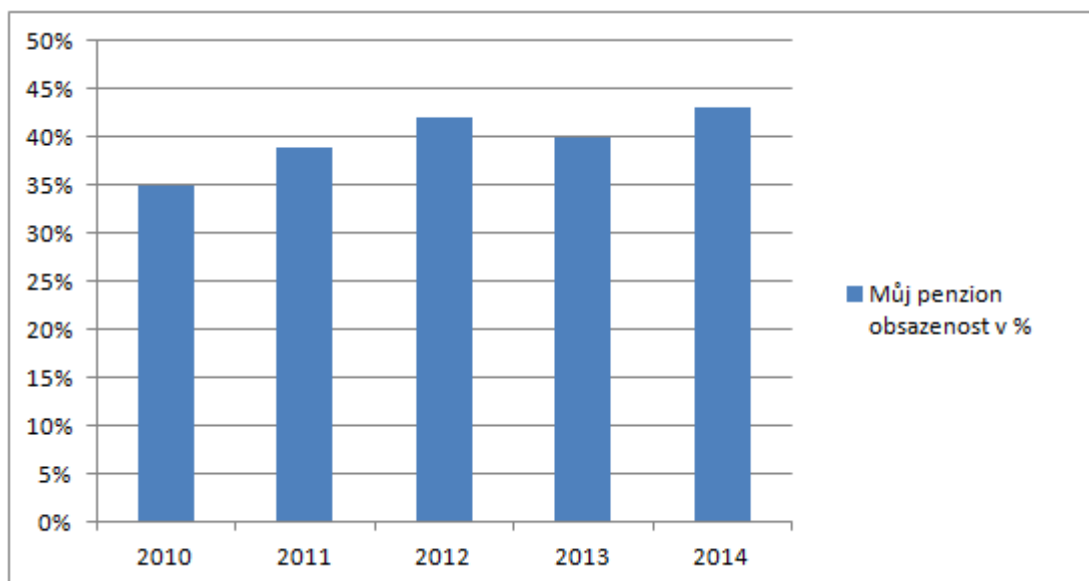
Majitelé jsou si vědomi, že většinu stávajících hostů tvoří nižší korporátní klientela, ovšem nevyužívá žádné segmentově cílené marketingové nástroje. Své služby nabízí zjednodušeně řečeno všem zákazníkům bez důkladnějšího uvážení segmentace.

Svou činnost penzion plánuje především z hlediska nákladů. Provozovatelé znají prodejní potenciál a rentabilitu penzionu. Mají přehled o druhu a výši nákladů a jaké jsou tržby ze služeb penzionu. Obecně stanoveným cílem je dosažení zisku resp. jeho maximalizace, čímž se neliší od ostatních subjektů.

Cílem této diplomové práce je tento stav změnit a poskytnout penzionu analýzy, rozbor, zhodnocení a konkrétní návrhy aktivit, které povedou k zavedení strategického řízení, a věřím, že i k navýšení poptávky.

7.3.7 Ekonomická situace penzionu

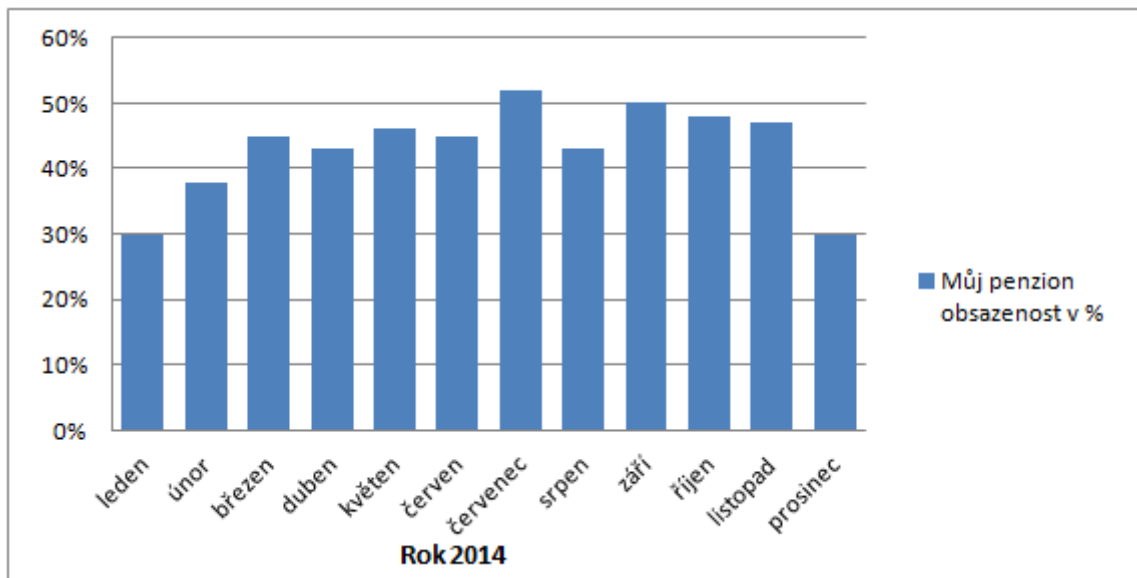
Průměrná obsazenost je jedním z hlavních ukazatelů, který by měl každý provozovatel pravidelně sledovat. Jedná se o základní předpoklad pro efektivní fungování jakéhokoli ubytovacího zařízení.



Graf 5 Roční průměrná obsazenost 2010 – 2014 (interní data, vlastní zpracování)

Graf 5 udává průměrnou roční obsazenost v období 2010 - 2014. Lze z něj vyčíst, že vytíženost penzionu je v posledních letech na stabilní úrovni a pohybuje se kolem 40 %. Za poslední rok tj. 2014 to bylo 43 %. Ve srovnání s průměrnou obsazeností v kategorii „penziony a hotely **,*“, která podle údajů ČSÚ (2015) v roce 2014 činila 27,6 %, si Můj penzion nestojí špatně. Nicméně prostor pro zvýšení obsazenosti zde zcela jistě je a potenciál vidí i sami majitelé. Důležité je ovšem vytyčit si jasný cíl a strategii jak se k němu dostat.

Následující graf 6 znázorňuje vývoj obsazenosti po jednotlivých měsících v roce 2014. Obdobný vývoj penzion zaznamenal i v předchozích letech. Nejslabším obdobím jsou měsíce prosinec a leden. Výrazný pokles obsazenosti mezi listopadem a prosincem je způsoben tím, že penzion se každoročně uzavírá na období 23. 12. až 1. 1. Nízká obsazenost v lednu s přesahem do února je ovlivněna především nižší poptávkou zákaznického segmentu podnikatelů a zaměstnanců firem. Zbylá část roku tj. březen až listopad je relativně stabilní. Není zde viditelný vliv hlavního letního období, kdy Češi vyráží na dovolenou. Relativně vysoká obsazenost v červenci je podpořena festivalem Colour of Ostrava.

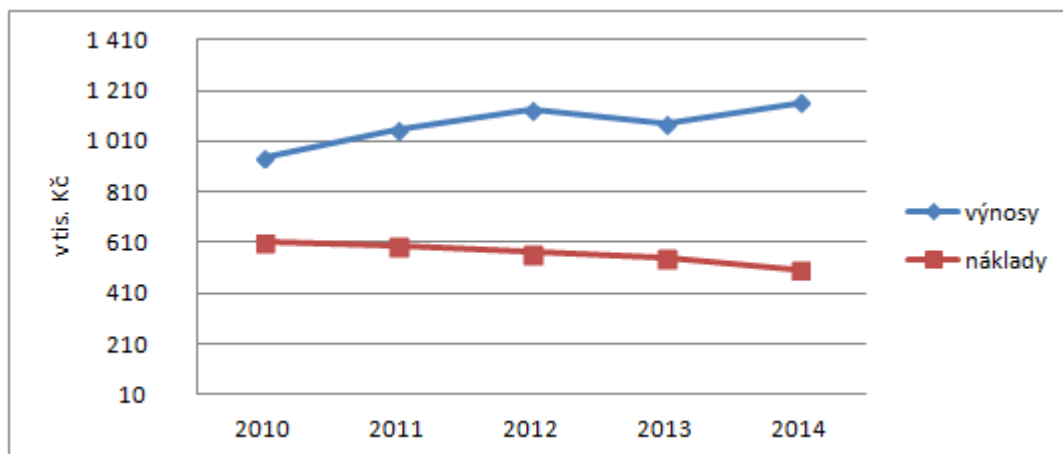


Graf 6 Měsíční průměrná obsazenost za rok 2014 (interní data, vlastní zpracování)

Výkyvy v poptávce lze pozorovat nejen v rámci roku, ale i v rámci dnů v týdnu. Nejvyšší obsazenosti dosahuje penzion od pondělí do čtvrtka a nejnižší je naopak pátek - neděle. Obsazenost o víkendu se dlouhodobě pohybuje kolem 20 %. Tento fakt je způsoben hlavně strukturou hotelových hostů s převahou firemní klientely, která navštěvuje penzion v pracovních dnech. Průměrný počet přenocování v kategorii „penziony a hotely **, *“ v Moravskoslezském kraji je 2,7 nocí (ČSÚ, ©2015). Můj penzion zaznamenal za rok 2014 průměrný počet nocí 2,1 tedy podprůměrnou hodnotu.

Prodloužení pobytu hostů a eliminování výkyvů v poptávce v průběhu celého roku i v rámci dnů v týdnu by měly být jedni z hlavních cílů ubytovacího zařízení. Rovnoměrnější přísun hostů znamená snadnější logistiku, efektivnější využití pracovní síly, energií a v důsledku vyšší příjmy díky vyšší obsazenosti.

Aby bylo možné vyvodit správné závěry ze situační analýzy a nastavit relevantní cíle, je potřeba znát také finanční situaci penzionu. Graf 7 ukazuje vývoj celkových nákladů a výnosů za posledních 5 let, počínaje rokem 2010, který byl prvním úplným rokem provozu Mého penzionu. Po celou dobu existence penzionu se daří dosahovat zisku. V roce 2014 hospodářský výsledek před zdaněním činil 655 008 Kč. Je třeba zmínit, že v nákladech jsou zahrnuty veškeré provozní výdaje, ale neobsahují mzdové náklady majitelů penzionu.



Graf 7 Celkové náklady a výnosy za období 2010 – 2014 (vlastní zpracování)

Na náklady a tržby penzionu je nutné pohlížet nejen z hlediska účetního, ale také manažerského. Je žádoucí průběžně hledat způsoby jak snižovat náklady na straně jedné a zvyšovat výnosy na straně druhé. Majitelé penzionu se v minulých letech snažili zefektivnit provoz, došlo tak k optimalizaci nákladů, které pro příští roky nenabízí velký prostor pro další úspory. Nyní je tedy správná doba zaměřit se na generování vyššího objemu tržeb, tak aby bylo v dalších letech dosaženo vyššího zisku.

8 ANALÝZA KONKURENCE

V Moravskoslezském kraji je celkem 618 ubytovacích zařízení, z toho 72 v okrese Ostrava-město. Konkurence v tomto odvětví je tedy veliká. V této kapitole podrobím komparativní analýze 7 subjektů, které považuji za přímou konkurenci. Při jejich výběru jsem se nejprve zaměřil na penziony v blízkém okolí tj. ve Vratimově a jihovýchodní části Ostravy. Poté jsem hledal penziony s obdobnou úrovní služeb v jiných (především okrajových) částech Ostravy. Při selekci jsem zohledňoval úroveň poskytovaných služeb, cenu, umístění, druh zařízení a celkovou kapacitu. Vybrány byly penziony Anet, Aida, U Kyblíků, Fermata, Exotic, Olymp a Penzion Sokolská. Hlavním zdrojem informací pro srovnávací analýzu pro mě byly internetové stránky jednotlivých penzionů. Sekundárně to jsou mé vlastní zkušenosti a informace v diskuzích a recenzích na ubytovacích serverech.

8.1 Penzion Anet

Penzion Anet je geograficky nejbližší umístěný konkurent. Nachází se na okraji Vratimova v klidné lokalitě cca 1,5 km od Mého penzionu. I poskytovanými službami je velmi blízko. K dispozici má 8 pokojů s celkovou kapacitou 18 lůžek ve srovnatelné úrovni a kvalitě vybavení. Nabízí jedno, dvou i třílůžkové pokoje jak s vlastním sociálním zařízením, tak sdíleným. Cenově se pohybuje o 50 Kč níže na osobu a noc. Kromě možnosti venkovního posezení a prostoru pro grilování nenabízí žádné doplňkové služby. Na svých jednoduchých, ale celkem moderně působících webových stránkách umožňuje hostům objednávku přes kontaktní formulář. Nevýhodou oproti Mému penzionu je delší vzdálenost k restauracím, supermarketu a veřejné dopravě.

8.2 Penzion Aida

Jako jediný z hodnocených penzionů se Aida zaměřuje hlavně na návštěvníky, kteří na Ostravsko přijeli z pracovních důvodů. Otevřeně to na svých stránkách komunikuje sloganem v hlavičce „Ubytování pro obchodní cestující“. Cílové skupině podřizuje i nastavení a podobu služeb. Například v pracovních dnech neubytovává děti do 12 let, aby byl zajištěn klid, což považují za poměrně radikální a dvousečné pravidlo. Hostům je k dispozici venkovní bazén, který je podle mého názoru hlavní konkurenční výhodou. Diferenciací oproti rivalům je i výbava klimatizací v celém objektu. Pokoje jsou zařízeny vkusně a účelně, sociální zařízení je nové. Penzion působí dojmem dobře spravovaného zařízení. Celkem ubytuje až 18 lidí. V letním období je možné relaxovat pod pergolou a grilovat na pevném venkovním grilu. Penzion je situován v západní části Ostravy ve čtvrti Pustkovec. Ceny odpovídají vyšší kvalitě služeb, dvoulůžkový pokoj stojí 1 090 Kč, lze přiojednat snídaní za 90 Kč. Nevýhodou může být společná kuchyňka vybavená jen pro přípravu teplých nápojů.

8.3 Penzion U Kyblíků

Penzion U Kyblíků se nachází nedaleko vlakového nádraží Ostrava-Kunčice. To je silná i slabá stránka zároveň – přímý spoj s centrem Ostravy, ale také hlučnost a frekvence vlakové dopravy. Exteriér penzionu nepůsobí atraktivně, je to starý rodinný dům se zašlou fasádou. Část interiéru je nově zrekonstruována a pokoje vybaveny novým lacinějším nábytkem.

kem. Penzion nabízí celkem 32 lůžek ve dvou až pětilůžkových pokojích ve dvou kategoriích podle vybavení a stavu pokojů. Cenově je velmi blízko Mému penzionu, dvoulůžkový pokoj se sociálním zařízením v rekonstruované části vyjde na 770 Kč. Výhodou je i vyšší celková kapacita. Slabinu spatřuji v tom, že v penzionu není kuchyňka a některé pokoje nemají ani lednici. Penzion nenabízí žádné doplňkové služby.

8.4 Penzion Fermata

Kapacitou malý (10 lůžek), ale kvalitou ubytování silný je Penzion Fermata. Ze všech srovnávaných zařízení má nejvkusněji a nejstylověji vybavené pokoje, což je jeho nejsilnější stránkou. Majitelka klade velký důraz na estetiku a ve všech prostorách používá dekorativní doplňky. Příjemné a upravené jsou i vnější prostory jako terasa, zelení porostlá pergola, příjezdová plocha i budova samotná. Všechny čtyři pokoje mají přímý přístup na terasu a zahradu. Fermata jako jediná z vybraných konkurentů nabízí zvýhodněné balíčky. Jsou to dva druhy romantické noci: svatební nebo valentinská. Součástí balíčku pro zamilované páry je speciální výzdoba pokoje, sekt, ovoce a snídaně. Webové stránky jsou na nadprůměrné úrovni a nabízí i polskou jazykovou mutaci. Pokud si host objedná ubytování se snídaní, připlatí si 100 Kč, snídaně je servírována přímo na pokoj. Vyšší úrovni vybavení odpovídá i cena 900 – 1 000 Kč za dvoulůžkový pokoj. Nevýhodou penzionu je absence kuchyňky. Na pokojích je jen lednička, rychlovarná konvice a minibar.

8.5 Penzion Exotic

Penzion Exotic nabízí ubytování asi 3 km od centra Ostravy v jedno a dvoulůžkových pokojích i apartmánech s celkovou kapacitou 18 lůžek. Zvláštností tohoto zařízení je snaha o orientální exotický styl, který se podle mého názoru nepodařilo dostatečně zrealizovat. Pokoje jsou standardně zařízené, obsahují jen více květin než je běžné. Do orientálního stylu je upravená pouze vnitřní terasa s jezírkem a sochou Buddhy. Penzion má ve své nabídce i služby solárního studia, které se nachází ve stejném objektu. K dispozici hostům jsou i masážní křesla. Exotic má klasickou recepci u vchodu, což není v penzionech této velikosti standardem a lze to považovat za výhodu. Webové stránky nejsou graficky zdařilé, působí dojmem spíše cestovní kanceláře než penzionu v Ostravě. V sekci ceník jsou uvedeny dvojí ceny. Standardní začínají na 800 Kč za dvoulůžkový pokoj a ceny v době konání MS v hokeji a festivalu Colours jsou o cca 50 % vyšší.

8.6 Penzion Olymp

Na samém okraji Ostravy ve čtvrti Poruba najdeme Penzion Olymp. Kromě ubytování je v objektu provozována restaurace s pivním barem, vinárna a o víkendu diskotéka. Kapacita ubytovací části je 14 lůžek. Každý pokoj má vlastní koupelnu se sprchou a WC. Cena za dvoulůžko a noc je 805 Kč, tedy o 105 Kč více než ubytování v Mém penzionu. Kvalita vybavení pokojů je dle mého názoru lehce podprůměrná ve srovnání s ostatními. Možnost stravování přímo v penzionu je bezesporu konkurenční výhodou. Na pokojích ale není žádné kuchyňské vybavení ani lednice, což některým hostům nemusí vyhovovat. Přítomnost disko baru a pivnice znamená zvýšení hlučnosti a kumulaci lidí, což vidím jako velkou nevýhodu. Ani poloha penzionu u hlavní silnice není atraktivní pro ty, kteří hledají klid a soukromí. Dalším mínusem je to, že penzion neposkytuje hostům wifi připojení. Webové stránky zařízení jsou na velmi slabé úrovni.

8.7 Penzion Sokolská

Posledním z hodnocených konkurentů je Penzion Sokolská, který je pojmenován podle ulice ve čtvrti Svinov, na které leží. Ze všech uvedených penzionů má největší kapacitu tj. 56 lůžek. K dispozici je ubytování ve dvou kategoriích. Pokoje nižší kategorie mají společné sociální zařízení na chodbě. Pokoje ve vyšší kategorii jsou vybaveny ledničkou, TV a vlastní koupelnou s WC. Cenově je velmi blízko Mému penzionu. Dvoulůžkový pokoj vyjde na 480 Kč v druhé a 740 Kč v první kategorii. Kvalita vybavení pokojů je na střední úrovni. Konkurenční výhodou je velká kapacita penzionu vhodná pro větší skupiny, hledající v Ostravě dostupné ubytování. Kvůli své velikosti nepůsobí rodinným dojmem, ale spíše jako hostel či lepší ubytovna. Výhodou je stálá recepce v budově. Web penzionu Sokolská je nejslabší ze všech srovnávaných. Působí velmi amatérsky, obsahuje jen jednu textovou stránku s několika fotografiemi, nepřehledný ceník a kontakt. Slabinou je i to, že na pokojích nižší kategorie není TV. Penzion nenabízí žádné doplňkové služby ani stravování.

8.8 Srovnání Mého penzionu s konkurencí

Pro porovnání s přímou konkurencí jsem vybral 19 faktorů, pomocí kterých jsem hodnotil kvalitu služeb všech sledovaných penzionů. Srovnávací tabulka 10 je rozdělena na tři části

podle způsobu hodnocení uvedených faktorů. První část parametrů jsem hodnotil na stupnici 1-10, kdy 10 znamená nejlepší. Druhá část faktorů je hodnocena možnostmi ano/ne/někde podle toho zda danou službu hodnocený subjekt poskytuje. Třetí část je hodnocena slovně, nebo jsou použity jednotky relevantní k danému faktoru. Z celkového srovnání je patrné, v čem Můj penzion zaostává za konkurenty a naopak, kde poskytuje kvalitnější službu.

	Můj penzion	Penzion Anet	Penzion Aida	Penzion U Kybíků	Penzion Fermata	Penzion Exotic	Penzion Olymp	Penzion Sokolská
Vybavení pokojů	6	6	7	6	9	7	5	6
Úroveň webových stránek	5	6	7	6	7	4	3	2
Poloha, okolí	9	7	8	8	8	7	5	6
Dotupnost veřejné dopravy	9	7	8	9	8	10	7	9
TV na pokoji	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	někde
WiFi připojení	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ne
Lednice na pokoji	ano	ano	ano	někde	ano	ano	ne	někde
Snídaně	ne	ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne
Vlastní restaurace	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ne
Recepce	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ano
Zvýhodněné balíčky	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne	ne
Sezónní ceny	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne
Parkování	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano
Soc. zařízení na pokoji	někde	někde	ano	ano	ano	ano	ano	někde
Online-rezervace	ne	kontaktní formulář	ne	kontaktní formulář	ne	kontaktní formulář	ne	ne
Cena 2lůžkový pokoj	500 - 700 Kč dle vybavení	400 - 600 Kč dle vybavení	1 090 Kč	640 - 770 Kč dle vybavení	900 - 1000 Kč dle vybavení	800 - 1000 Kč dle vybavení	805 Kč	480 - 740 Kč dle vybavení
Kapacita lůžek	24	18	18	32	10	18	14	56
Kuchyňka	společná	společná	společná, pouze na uvaření nápojů	ne	vlastní, pouze na uvaření nápojů	vlastní	ne	společná
Doplňkové služby	venkovní grilování	venkovní grilování	venkovní grilování, Bazén	ne	venkovní posezení na terase	solární studio, masážní křesla	restaurace, vinárna, diskotéka	ne

Tab. 10 Srovnání Mého penzionu s přímými konkurenty (vlastní zpracování)

Silnými stránkami Mého penzionu oproti konkurenci je hlavně poloha a cena. Poloha proto, že se nachází na strategickém místě na kraji Ostravy s výbornou dostupností měst Havířov a Frýdek-Místek. Zároveň je to kousek k zastávkám autobusu či vlaku a v okolí je i několik možností stravování. Můj penzion je velmi konkurenceschopný i z pohledu ceny. Ze sedmi sledovaných penzionů je jen Penzion Anet cenově níže, Penzion Sokolská je na srovnatelné úrovni a ostatní nabízí služby dražší. Důležitou výhodou je i možnost vlastního stravování. Přípravu potravin ve společné nebo vlastní kuchyňce nabízí jen tři ze sedmi

zařízení. Dobře si Můj penzion stojí i z pohledu celkové kapacity, se 24 lůžky je na třetím místě.

V čem naopak pokulhává, je nabídka snídaní. Čtyři ze sedmi konkurentů snídaně poskytují jako možnost k dokoupení. Slabinou jsou i doplňkové služby. Posezení či grilování na zahradě Můj penzion sice má, ale aktivně je na svých stránkách nekomunikuje. Vidím zde prostor i pro rozšíření o další služby pro zlepšení konkurenčního postavení. Ve vybavení pokojů je Můj penzion na lehce podprůměrné úrovni. S ohledem na nižší cenu však tento faktor nepovažuji za zásadní nedostatek. Kde lze relativně snadno získat náskok před konkurencí jsou webové stránky. Stávající stav není uspokojivý, i když ve srovnání s ostatními je web Mého penzionu na průměrné úrovni. Konkrétní návrhy na vylepšení budou obsaženy v projektové části.

Z analýzy vzešlo i to, že parkovací místa pro hosty poskytují všechny zkoumané penziony. Za standard lze považovat i televize na pokojích. Připojit se zdarma k internetu přes wifi umožňuje pět penzionů, dva nikoli. Za největšího konkurenta považuji Penzion Anet. Je geograficky nejbližší, jeho služby jsou v podstatě totožné a ceny o něco nižší. Výhodu má Můj penzion oproti Anet v lepší poloze, ale to nepovažuji za dostatečné. Důležité je zaměřit se na další prvky s vyšší přidanou hodnotou, kterými se od konkurenta může odlišit. Druhým největším konkurentem je Penzion Aida, a to hlavně kvůli svému zaměření na cílovou skupinu obchodních cestujících. Cenově je sice výše, ale nabídkou doplňkových služeb velmi dobře vychází vstříc potřebám zvoleného segmentu.

9 ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Dalším důležitým zdrojem informací pro SWOT analýzu a následnou formulaci marketingové strategie je výzkum spokojenosti hostů. Rozhodl jsem se pro kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Tuto formu marketingového výzkumu považuji za dané situace pro získání relevantních informací za nejvhodnější. Pro respondenta je to pohodlná a časově nenáročná možnost vyjádřit svůj názor - může si v klidu rozmyslet své odpovědi. Cílem průzkumu bylo získat informace o demografické struktuře stávajících hostů a posbírat upřímné hodnocení poskytovaných služeb, preference a návrhy na jejich vylepšení.

Průzkum probíhal od 1. 2. do 27. 3. 2015. Hosté byli požádáni o vyplnění dotazníku jedním z majitelů v rámci formalit při příjezdu. Dotazníky odevzdávali při svém odjezdu, nebo je

zanechávali na pokoji. Dotazník byl distribuován pouze v českém jazyce, jelikož cizinci se v penzionu ubytovávají jen ojediněle a získání několika kusů by nemělo dostatečnou vypovídací hodnotu o této skupině. Výjimkou jsou Slováci, kteří však češtině bez problémů rozumí. Celkem bylo osloveno 205 hostů, z toho se vrátilo vyplněných 112 dotazníků. Čtyři dotazníky musely být vyloučeny pro neúplnost. Celkem tedy bylo zpracováno 108 dotazníků. Dotazník (příloha PII) obsahoval 19 otázek a jeho vyplnění respondentům zabralo cca 5 minut.

9.1 Vyhodnocení průzkumu

9.1.1 Charakteristika respondentů

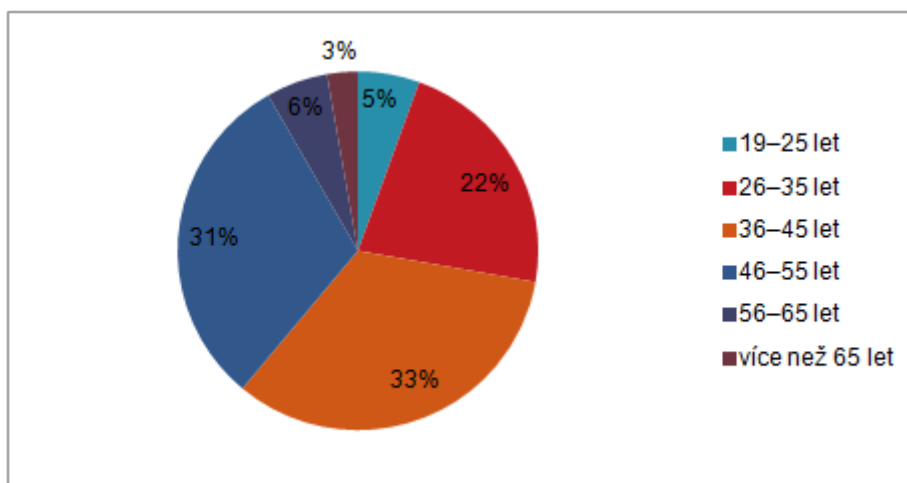
Součástí dotazníku byly čtyři identifikační otázky. Cílem bylo zjistit alespoň základní charakteristiku stávajících hostů. Zjišťováno bylo pohlaví, věk, zaměstnání a odkud zákazník přijel.

Pohlaví

Muži tvoří 75 % a ženy zbylých 25 % respondentů. Toto zjištění koresponduje s historickou zkušeností majitelů. Penzion dlouhodobě navštěvují spíše muži a to za účelem pracovní návštěvy regionu.

Věk

Věkové rozvrstvení znázorňuje následující graf. Je patrné, že naprostá většina respondentů je v produktivním věku.

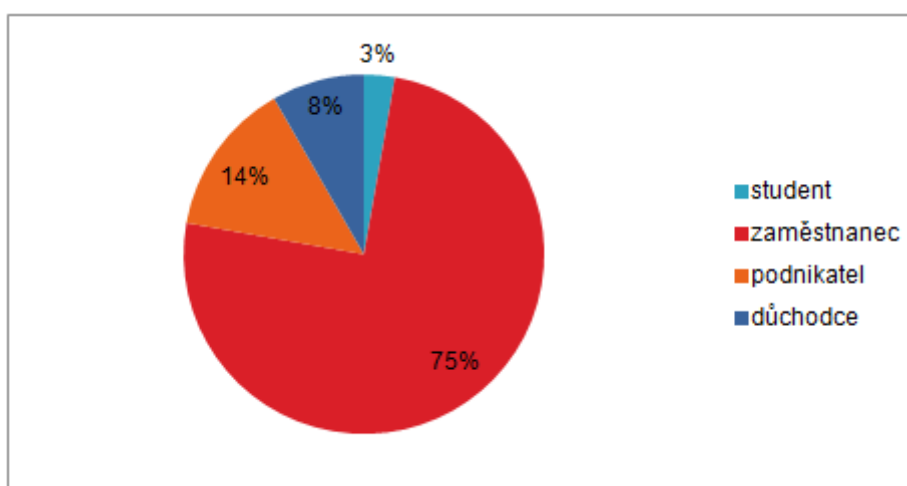


Graf 8 Věkové skupiny respondentů, v % (vlastní zpracování)

Největší skupinu tvoří lidé ve věku 36–45 let (33 %), dále kategorie 46–55 let (31 %) a 26–35 let (22 %). Nikdo z respondentů nebyl mladší 19 let.

Zaměstnání

Tři čtvrtiny všech dotazovaných jsou zaměstnanci. Pouze 15 (14 %) respondentů odpovědělo, že podniká, což je překvapující zjištění. Před výzkumem bylo předpokládáno, že podnikatelé a živnostníci tvoří alespoň třetinu všech hostů. Zdůvodněním může být fakt, že podnikatelé často zaměstnávají pracovníky, s kterými cestují za zakázkami. 8 % uvedlo, že je v důchodu a zbylé 3 % studují.



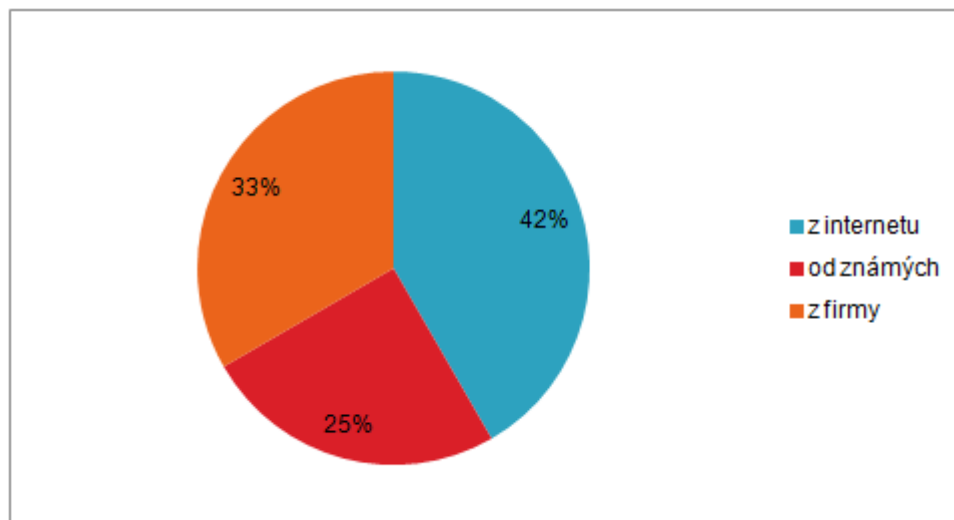
Graf 9 Zaměstnání, v % (vlastní zpracování)

Bydliště

Výsledky potvrzují, že respondenti přijeli z celé České republiky, jelikož v odpovědích je zastoupeno všech 14 krajů. Nejčastěji to byli návštěvníci z Jihomoravského kraje (23 %), pak z Vysočiny (12 %) a Středočeského kraje (10 %). 11 hostů, tj. 10 % přicestovalo ze Slovenska. Detailní graf je uveden v příloze PIII.

Zdroj informací

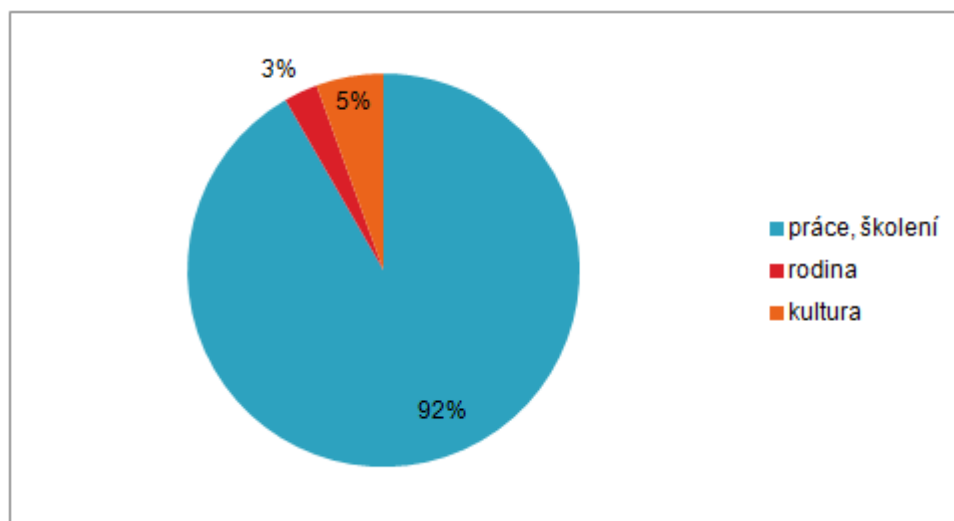
První otázka dotazníku zněla „Odkud jste se dozvěděl/a o penzionu Můj penzion?“ Odpovědi hostů potvrdily, že klíčové prostředí, kde by se měl penzion kvalitně prezentovat je internet. Celkem 42 % všech respondentů čerpalo informace o penzionu právě z internetu.



Graf 10 Zdroj informací, v % (vlastní zpracování)

Druhá nejčastější odpověď byla, že ubytování za respondenta zařídila firma (33 %). Z čehož vyplývá, že důležitou cílovou skupinou, na kterou je třeba zaměřit komunikaci, jsou zaměstnanci podniků, kteří zajišťují ubytování pro pracovníky. Zbýlých 25 % získalo doporučení od známých. Zde se potvrzuje, že velkou roli pro získávání nových zákazníků hraje zkušenost těch stávajících. „Word of Mouth“ je velmi účinný a levný způsob propagace. Možnost odpověď, že informace čerpal „z propagačních materiálů“ nikdo nezvolil. Jednalo se spíše o kontrolní prvek, jelikož Můj penzion v této oblasti není aktivní.

Důvod pobytu



Graf 11 Důvod návštěvy, v % (vlastní zpracování)

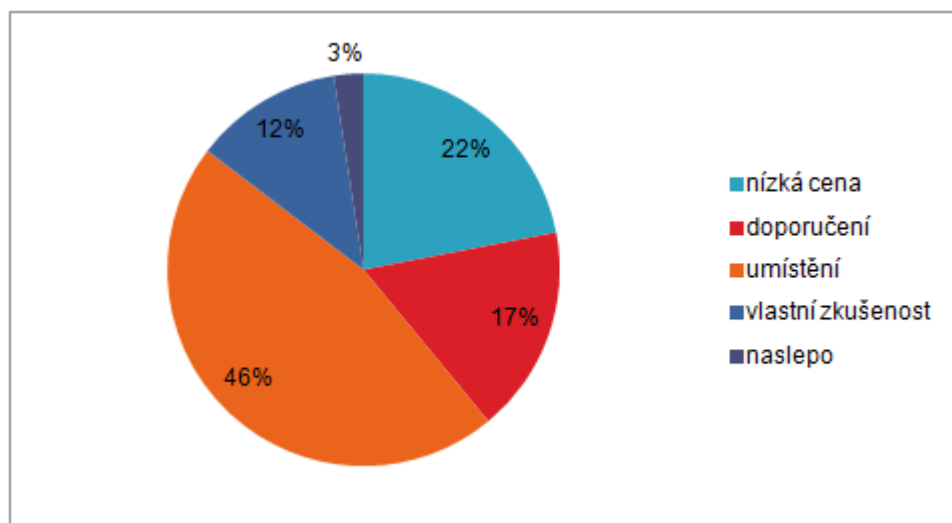
Jednoznačný výsledek přinesla otázka na důvod návštěvy. 92 % hostů přijelo kvůli práci nebo školení, pouze 5 % za kulturou a 3 % za rodinou. Zjištění dokonce překonalo předpo-

klad provozovatelů penzionu. Z toho vyplývá, že primární skupinou pro marketingové aktivity by měli být pracovníci firem, podnikatelé a obchodní cestující.

Je ovšem nutno dodat, že na skladbu odpovědí má jistý vliv i období, v kterém výzkum probíhal (únor, březen). Lze předpokládat, že v letních měsících by procentuální rozložení vypadalo trochu jinak. Jedním z doporučení je tedy opakovat podobný výzkum spokojenosti i v létě a následně porovnat výsledky.

Důvod výběru ubytovacího zařízení Můj penzion

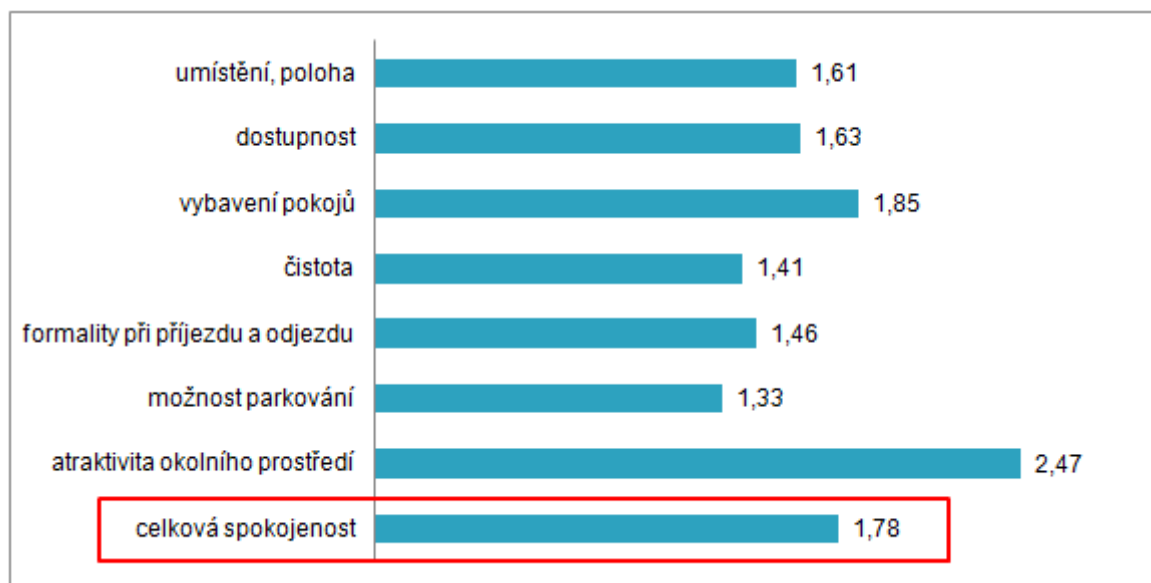
Téměř polovina respondentů (46 %) uvedla, že hlavním důvodem proč si k pobytu vybrali Můj penzion, je jeho umístění. 22 % přesvědčila nízká cena a na doporučení známých dalo 17 %. Celkem 15 hostů (12 %) ze 108 uvedlo, že rozhodující byla vlastní dobrá zkušenost. Výsledek potvrzuje předpoklad, že poloha penzionu na kraji Ostravy s nedalekým Havířovem a Frýdkem-Místkem, je jeho silnou stránkou.



Graf 12 Důvod výběru, v % (vlastní zpracování)

Spokojenost s jednotlivými prvky penzionu

Pro hodnocení vybraných faktorů penzionu byla použita škála od 1 do 5, kdy 1 znamená nejlepší a 5 nejhorší. Číselné údaje uvedené v grafu jsou průměrné hodnoty za každý prvek zvlášť. Školní terminologií lze říci, že hosté dali penzionu chvalitebnou známku. Svědčí o tom ohodnocení parametru „celková spokojenost“ 1,78 bodu. Tento výsledek považuji za mírně pozitivní. Je však zjevné, že existuje řada možností jak penzion vylepšit, aby se v něm hosté cítili lépe.



Graf 13 Faktory penzionu (vlastní zpracování)

Nejlépe z hodnocených hledisek dopadlo parkování pro vozidla (1,33). Respondenti tak ocenili možnost zaparkovat na oploceném pozemku přímo u budovy penzionu. Dobře vnímána je i čistota a formality tj. domluva s majiteli, přivítání, představení penzionu, placení apod. Středních hodnot dosáhla poloha a dostupnost penzionu. Může se zdát, že poloha penzionu není hodnocena tak pozitivně jako v předchozí otázce. Detailnější pohled na data ovšem potvrzuje, že 95 % respondentů, kteří uvedli, že hlavním důvodem pro výběr Mého penzionu je jeho umístění, dalo tomuto faktoru známku 1. Z toho vyplývá, že necelá polovina hostů vidí v poloze konzistentně velmi silnou stránku. Hůře vnímáno je vybavení pokojů, které získalo 1,85 bodu. S ohledem na to, že respondenti v otevřené otázce neuvedli žádný návrh na vylepšení týkající se vybavení, doporučil bych zaměřit se příštím kole průzkumu více na tuto část. Z mého pohledu může být negativně vnímán například zátěžový koberec, který je položen v pokojích, na chodbách i schodišti.

Nejhůře hosté vnímají atraktivitu penzionu z hlediska okolního prostředí (2,47). To lze přičíst za vinu tomu, že v bezprostřední blízkosti není příroda, penzion se nachází asi 100 m od relativně rušné křižovatky a Vratimov není architektonicky zajímavou lokalitou. Tento faktor přirozeně není možné výrazně ovlivnit, ale negativní pocit z okolí by mohlo částečně napravit zkulturnování zahrady vysazením okrasných dřevin, přidáním laviček, vylepšení, pergoly atd.

Nabídka snídání

Na otázku „Uvítal/a byste, pokud bychom nabízeli snídane?“ odpovědělo kladně 48 (44 %) respondentů. Z toho 7 (15 %) je ochotno připlatit nejvýše 40 Kč za kontinentální snídani, 25 (52 %) pak 41–60 Kč a 16 hostů 61–80 Kč (33 %). Žádný respondent není ochoten zaplatit za snídani více než 80 Kč.

ano		ne	
48		60	

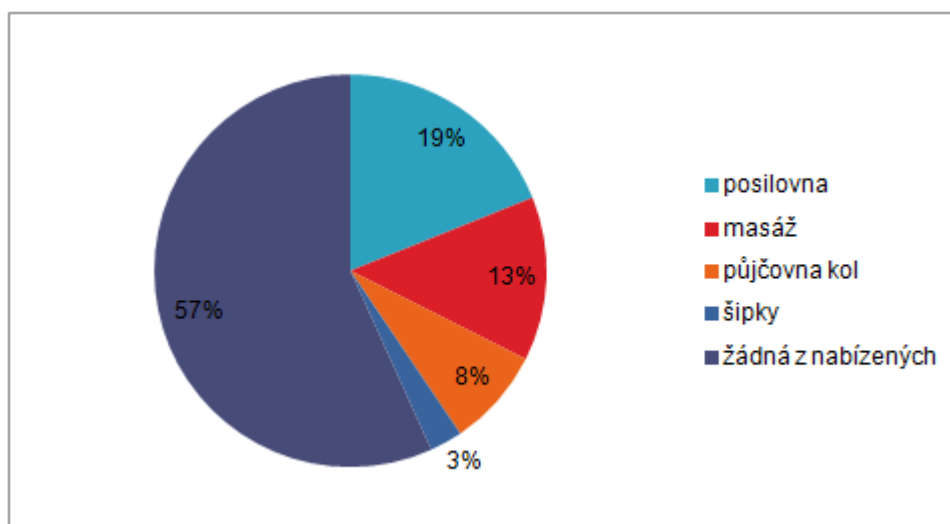
do 40 Kč	41–60 Kč	61–80 Kč	81–100 Kč	101–120 Kč
7	25	16	0	0

Tab.11 Zájem o poskytování snídání (vlastní zpracování)

Získané reakce poslouží jako jeden ze vstupů při rozhodování, zda hostům začít poskytovat snídane či nikoli.

Doplňkové služby

S ohledem na technické a prostorové možnosti penzionu byla do dotazníku přidána otázka na 4 doplňkové služby. Respondenti mohli vybírat mezi posilovnou (100 Kč/vstup), masáží zad a šíje (300 Kč/hodina), půjčovnou kol (150 Kč/den) a automatem na šípky.



Graf 14 Preferenze doplňkových služeb (vlastní zpracování)

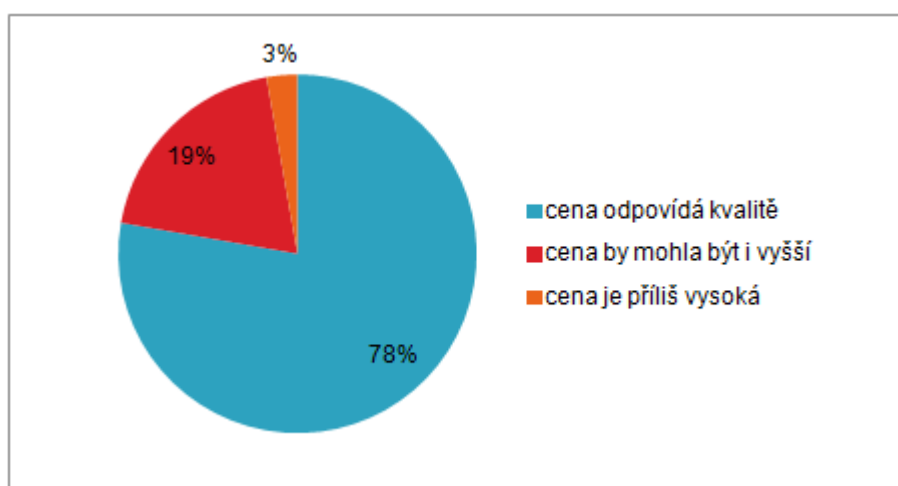
57 % by nevyužilo žádnou z nabízených placených služeb. 19 % by uvítalo posilovnu, 13 % masáže, 8 % půjčovnu kol a 3 % šípky.

Webové stránky

75 % respondentů odpovědělo, že navštívilo stránky www.muypenzion.cz. Všichni shodně uvádí, že na webu penzionu našli informace, které hledali. Tento výsledek potvrzuje důležitost webových stránek jako komunikačního kanálu a zároveň říká, že jejich stávající informační hodnota je na dostatečné úrovni.

Spokojenost s cenou

Jedním z klíčových bodů dotazníku byla otázka zaměřená na spokojenost s cenou. Graf 15 ukazuje, že pro 78 % hostů je cena adekvátní a odpovídá poskytované kvalitě služeb. 19 % dokonce vnímá cenu jako nízkou a odpovědělo, že vzhledem ke kvalitě penzionu by mohla být i vyšší. Pro 3 % je cena příliš vysoká. Výsledek je potvrzením, že nastavená cena je silnou stránkou penzionu. Případné mírné navýšení ceny v budoucnu, nejlépe ruku v ruce se zkvalitněním služeb, by nemělo znamenat výrazný odliv klientů.



Graf 15 Spokojenost s cenou (vlastní zpracování)

Loajalita hostů

Velmi jednoduchý a zároveň spolehlivý nástroj pro měření míry loajality zákazníků je metoda NPS (Net Promoter Score). Rozhodl jsem proto tuto celosvětově rozšířenou metodu použít i pro změření loajality hostů Mého penzionu.

Respondenti odpovídali na otázku „Jak pravděpodobné je, že byste doporučili Můj penzion svým přátelům?“ na stupnici 0-10, kdy 10 znamená rozhodně doporučím.

Ti co odpoví 0-6 metoda označuje za tzv. kritiky, 7-8 jsou pasivní spokojení a 9-10 propagátoři. NPS se vypočítá odečtením procenta kritiků od procenta propagátorů. Výsledné

NPS se tak může pohybovat od -100 do +100. Čím vyšší hodnota, tím vyšší je loajalita zkoumaných osob. Rozložení odpovědí znázorňuje tabulka 12.

rozhodně nedoporučím							rozhodně doporučím			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	0	6	6	6	24	21	45
kritici: 11 %							pasivní spokojení: 28 %		propagátoři: 61 %	

Tab. 12 Net Promoter Score (vlastní zpracování)

Výsledné NPS je +50. Můj penzion dostal tedy velmi dobré hodnocení. Příznivé je i to, že možnosti 0-4 nevyužil žádný z respondentů. Lze konstatovat, že většina hostů je na základě svých zkušeností spokojena a bude penzion doporučovat svým známým a přátelům. Podporuje to i fakt, že 98 % návštěvníků uvedlo, že je pravděpodobné, že se v budoucnu do penzionu vrátí. Cílem do dalších let by mělo být udržení takto dobré hodnoty NPS.

10 SWOT ANALÝZA PENZIONU

Při tvorbě SWOT analýzy jsem v souladu s teoretickými poznatky použil výstupy z analýzy vnějšího makroprostředí, Porterova modelu pěti sil, analýzy vnitřního prostředí, konkurenční analýzy, marketingového výzkumu a interní informace poskytnuté majiteli.

Aby penzion uspěl v konkurenčním boji, musí co nejlépe zužít své silné stránky a využít příležitosti a naopak eliminovat slabé stránky a minimalizovat hrozby.

<p style="text-align: center;">Silné stránky (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>strategická poloha</u> • <u>celková spokojenost hostů</u> • parkování přímo u penzionu • bez větších sezónních výkyvů • <u>vysoká loajalita hostů (NPS)</u> • <u>nízká cena za dobrou kvalitu služby</u> • penzion je dlouhodobě v zisku • kapacita penzionu 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>minimální využívání marketingových nástrojů</u> • žádné doplňkové služby • <u>absence strategického řízení</u> • <u>kvalita webových stránek</u> • penzion neposkytuje stravování • <u>vybavení pokojů a interiéru</u> • atraktivita blízkého okolí • chybí CRM systém
<p style="text-align: center;">Příležitosti (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • lepší využití venkovních prostor • úprava cenové politiky, taktické ceny • <u>zavedení CRM systému</u> • <u>pravidelné měření spokojenosti hostů</u> • <u>využití direct marketingu, podpory prodeje a jiných nástrojů</u> • možnost online rezervace • poskytování snídaní • zavedení doplňkových služeb • <u>redesign a měření webových stránek</u> • spolupráce s ubytovacími portály 	<p style="text-align: center;">Hrozby (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • nová konkurence srovnatelné kvality • <u>zlepšování služeb stávající konkurence</u> • <u>konkurence není systematicky sledována</u> • zvýšení sazby DPH za ubytovací služby nebo daně z příjmu fyzických osob • neočekávaná ekonomická krize (recese) • zvyšování cen energií • zpřísnění legislativy pro ubytovací služby • znečišťování životního prostředí v regionu

11 OVĚŘENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Výzkumné otázky na konci teoretické části byly formulovány tak, aby pomohly k nastavení kvalitní marketingové strategie pro Můj penzion. Po provedení analýz a vyhodnocení kvantitativního marketingového průzkumu lze přistoupit k jejich zodpovězení.

1. Je současná marketingová komunikace Mého penzionu vůči potenciálním zákazníkům dostatečná?

S pomocí SWOT analýzy a analýzy vnitřního prostředí bylo zjištěno, že Můj penzion využívá jen velmi omezený počet nástrojů marketingové komunikace. Z venkovní reklamy jeden malý poutač, z online komunikace pak webové stránky a reklamu na uvedených ubytovacích portálech. Existuje celá řada komunikačních kanálů, které by penzion mohl využívat pro efektivnější oslovení cílové skupiny. Mohu tedy konstatovat, že marketingová komunikace penzionu není dostatečná.

2. V jakých prvcích marketingového mixu Můj penzion převyšuje přímou konkurenci?

Výsledky marketingového průzkumu a analýzy konkurence ukázaly na dva faktory, v kterých Můj penzion lepší než konkurence: poloha a cena. Pro 46 % respondentů je umístění hlavním důvodem výběru Mého penzionu. Cena je nižší, než u většiny konkurentů. Pouze 3 % hostů uvedlo, že je cena příliš vysoká. Pro zachování objektivnosti je nutné zmínit, že Penzion Anet je cenově o trochu níže. Jedná se tedy o odlišení od konkurence s výjimkou penzionu Anet.

3. Jsou hosté spokojeni s kvalitou služeb Mého penzionu? A na jaké úrovni je zákaznická loajalita?

Na základě vyhodnocení realizovaného šetření zaměřeného na spokojenost zákazníků, lze říci, že hosté jsou se službami penzionu, i přes dílčí výhrady, spokojeni. Na škále od 1 do 5 (1 nejlepší, 5 nejhorší) dosáhla celková spokojenost úrovně 1,78 bodu.

Na druhou část výzkumné otázky lze také odpovědět kladně. Měření zákaznické loajality prostřednictvím metody NPS dopadlo velmi pozitivně s výsledným NPS +50. Zároveň 98 % zákazníků uvedlo, že je pravděpodobné, že se v budoucnu do penzionu vrátí. Loajalita zákazníků je tedy na vysoké úrovni.

12 SHRNU TÍ POZNATKŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na základě provedených analýz a zrealizovaného marketingového výzkumu jsem v praktické části došel k řadě zjištění, které jsou uváděny výše v jednotlivých sekcích. Soubor takto získaných poznatků poslouží jako východisko pro projektovou část. Následující shrnutí obsahuje hlavní zjištění.

Můj penzion nemá jasně formulovanou strategii. Cíle se omezují pouze na obecné dosažení zisku. Nejsou specifikovány plány pro rozvoj služeb. Penzion nesleduje systematicky počínání konkurence ani pravidelně neověřuje zákaznickou spokojenost. Nevyužívá elektronický CRM systém pro práci se zákaznickou bází. Nemá jasně definovanou cílovou skupinu či skupiny. Jedná se tak o výčet slabých stránek a zároveň příležitostí pro zavedení strategického řízení a plánování.

Pozitivním faktorem je ekonomická situace penzionu, který je dlouhodobě ziskový. Nicméně z analýz vyplynulo, že existuje potenciál pro výrazné zlepšení hospodářského výsledku, a to hlavně v navýšení příjmové části. Nastavení cílů a návrh konkrétních opatření v projektové části tento poznatek budou reflektovat.

Makroekonomické ukazatele dokládají, že ekonomika v ČR nabrala znovu dech po několika slabších letech. Meziročně vzrostly tržby ve sféře ubytovacích služeb, klesá nezaměstnanost, více firem plánuje investovat do svého rozvoje, hlavně díky domácí spotřebě poroste v příštím roce HDP o 2,7 %, zvyšuje se průměrná reálná mzda, návštěvnost Moravskoslezského kraje je na stabilní úrovni. To všechno jsou dobré signály i pro Můj penzion, který je do značné míry závislý na tom jak se bude dařit OSVČ, menším firmám i zaměstnancům. Dobrý výhled do příštích let by se měl odrazit v ambiciózně nastavených cílech a propsat do návrhu marketingové strategie.

Internet je nejčastější zdroj informací v rozhodovací fázi zákazníka. Webové stránky jsou klíčové, ovšem Můj penzion k nim takto nepřistupuje, což je značná slabina. Kvalita stránek není dobrá, konkurenti mají často navrch, proto v návrhové části musí být obsažen soubor doporučení na vylepšení. Příležitostí a nezbytností zároveň je i zavedení nástroje pro měření stránek.

Komunikační mix penzionu je velmi omezený. Nevyužívání dostupných komunikačních

kanálů je nevýhoda oproti konkurenci. Především cílené marketingové oslovování je velká příležitost.

Poškozování životního prostředí na Ostravsku je negativním faktorem. Silně ovlivňuje dobré jméno regionu. Jedná se o hrozbu a překážku pro rychlejší rozvoj cestovního ruchu v kraji.

Vyjednávací síla zákazníků je na střední úrovni. Důležité je mít na zřeteli (hlavně při cenotvorbě), že host může kdykoli odejít ke konkurenci bez dodatečných nákladů. Dodavatelé nemají na penzion výrazný vliv. Při rozšiřování služeb penzionu však tato síla může růst. Riziko vstupu nové konkurence na trh je vysoké. Kromě počátečních nákladů neexistují velké bariéry a služby jsou svou povahou dobře kopírovatelné. Substituty nepovažují momentálně za velké ohrožení, ovšem je třeba sledovat budoucí vývoj. Rivalita v odvětví je silná, omezit tento vliv lze udržováním nadstandardních vztahů se zákazníky, rozvojem služeb a jejich diferenciací od konkurence.

Silnou stránkou penzionu je jeho strategická poloha a nízká cena za poskytovanou kvalitu. Oba faktory by měly být akcentovány v komunikaci s cílovou skupinou.

Příležitostí jsou kulturní, společenské a sportovní akce v Ostravě. Nabízí se úprava cenové politiky v obdobích jejich konání. Pro nepřímou distribuci penzion využívá spolupráci s online portály poskytující ubytování. I zde byl identifikován potenciál pro rozšíření spolupráce s více subjekty. Příležitostí je umožnit zákazníkům rezervaci přímo z webového rozhraní, doplnit nabídku o snídaně či jiné doplňkové služby.

Respondenti v průzkumu nepříznivě hodnotili vybavení pokojů a atraktivitu blízkého okolí. Oba faktory lze vhodnými zásahy vylepšit. Na čem penzion může stavět je silná zákaznická loajalita a spokojenost s hostů cenou.

Všechny výše uvedené poznatky vytváří východiska pro projektovou část.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

13 NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE PENZIONU

V poslední části této práce se budu zabývat konkrétním návrhem vhodné marketingové strategie pro Můj penzion. Návrh strategie bude formulován na základě provedených analýz současného stavu, predikce budoucího stavu a výsledků marketingového výzkumu. Postupně v následujících kapitolách navrhnu poslání podniku, marketingové cíle a konkrétní aktivity, které povedou k jejich naplnění v určeném časovém horizontu. Současně se pokusím identifikovat problémové oblasti a doporučit návrhy na jejich zlepšení. Marketingová strategie by měla penzionu poskytnout představu o tom, jak se prosadit se svou nabídkou na silně konkurenčním trhu.

13.1 Stanovení poslání

V souladu s teoretickými poznatky je nezbytné před samotnou formulací strategie stanovit poslání a konkrétní měřitelné cíle. Podle mého názoru by Můj penzion měl mít i nadále velmi proklientský přístup, měl by postupně zvyšovat kvalitu služeb a s cenou pracovat tak, aby byla vždy konkurenceschopná.

Pro Můj penzion navrhuji poslání v tomto znění: *„Jsme penzion, který hostům nabízí nejlepší poměr cena-kvalita na Ostravsku. Pro pohodlí a spokojenost hostů uděláme cokoli. Chceme, aby se k nám vždy rádi vraceli.*

13.2 Nastavení cílů

Základním cílem každého podnikání je zisk a Můj penzion v tomto není výjimkou. Marketingové cíle by tento fakt měly respektovat a zároveň být v souladu s posláním penzionu. Za cíl je považován stav, který bude dosažen v určitém čase, proto musí být konkrétní a obsahovat časový horizont. S přihlédnutím k tomu, že tato práce poskytne první zpracovanou strategii v historii Mého penzionu, budu pracovat s kratším časovým obdobím tj. do roku 2017.

Návrh marketingových cílů

- zvýšení průměrné roční obsazenosti na 55 % do konce roku 2017 (současná obsazenost je 43 %)

- prodloužení průměrného počtu přenocování na 2,5 do konce roku 2017 (současná hodnota je 2,1)
- zvýšení obsazenosti o víkendech na 40 % do konce roku 2017 (současná hodnota je 20 %)
- udržení míry loajality hostů alespoň na stávající úrovni tj. NPS minimálně +50 (měření bude probíhat každoročně)
- webové stránky vylepšit alespoň na takovou úroveň, jako nejlepšího konkurent, do konce roku 2015

13.3 Formulování marketingové strategie

13.3.1 Segmentace, zacílení, umístění

Na základě provedených analýz a výzkumu jsem se rozhodl aplikovat fokální strategii s prvky diferenciací. Můj penzion by se měl zaměřit na jeden hlavní a jeden doplňkový segment, jimž bude nabízet kvalitní služby přizpůsobené jejich potřebám a požadavkům. Výsledky dotazníkového šetření potvrdili, že klíčový zákaznický segment penzionu tvoří zaměstnanci malých a středních firem spolu s živnostníky a podnikateli, kteří region navštěvují z pracovních důvodů. Jedná se hlavně o muže ve věku 26-55 let. Na Ostravsko přijíždějí z celé České republiky a v menší míře ze Slovenska. Upřednostňují střední až nižší kategorii ubytování za odpovídající cenu. Vyhledají klidnější prostředí, aby mohli po pracovním dnu relaxovat nebo se připravovat na další den. Pozitivně hodnotí možnost parkování v objektu a dobrou dostupnost autem. Pro účely této práce budu tento segment nazývat **Firemní segment**. Doporučuji zaměřit většinu marketingových aktivit právě na tuto cílovou skupinu.

S ohledem na již uvedenou nevyváženost obsazenosti v rámci dnů v týdnu, by si měl penzion zvolit doplňkový segment, který má potenciál vyrovnat tyto výkyvy. Nejnižší obsazenost v týdnu je vždy o víkendu (pá-ne). V tomto ohledu považuji za perspektivní skupinu, kterou jsem nazval **Mladí aktivní**. Tento segment tvoří lidé ve věku 20-39 let, muži i ženy se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním. Jejich charakteristickým rysem je trávení volného času aktivními činnostmi – sportem všeho druhu, poznáváním, kulturou. Často cestují o víkendech a navštěvují různá místa v ČR i zahraničí. Hudba je důležitou

součástí jejich života. Mají pozitivní vztah k přírodě. Informace hledají výhradně na internetu a o volbě se radí mezi sebou. Rádi využívají speciálních nabídek. Jsou buď bezdětní, nebo mají již odrostlejší děti (10 a více let). Nejčastěji cestují v párech nebo v menší skupině.

Cílem zvoleného targetingu je zvýšení obsazenosti penzionu v pracovních dnech Firemním segmentem a o víkendu sekundárním segmentem Mladí aktivní.

S ohledem na nejčastější způsoby získávání informací obou cílových skupin (internet a doporučení z firmy nebo od známých), lze pro podporu prodeje a komunikační aktivity doporučit Pull strategii. Ta se zaměřuje na koncového zákazníka s cílem vyvolat zájem o nabízenou službu. Zároveň doporučuji více diferencovat služby od přímé konkurence. Již samotné provedení situační analýzy je do jisté míry odlišením od ostatních. Klíčové ovšem bude, jak se penzionu podaří zrealizovat navržená opatření.

Vymezení se oproti konkurenci a určení žádoucí pozice na trhu a v myslích cílových zákazníků je úkolem positioningu. Na základě provedených analýz doporučuji nastavit jednotlivé prvky marketingového mixu tak, aby byl penzion vnímán jako kvalitní ubytování za příznivou cenu se skvělou dostupností do centra Ostravy, Havířova a Frýdku-Místku. Takto zvolený positioning obsahuje hlavní dva benefity, které jsou primární cílovou skupinou pozitivně vnímány tj. poloha-dostupnost a dobrá cena.

Cílené komunikační aktivity by měly mít rozdílnou tonalitu pro každý segment. Firemní segment by měl penzion vnímat jako:

Ideální penzion pro pracovníky a obchodní cestující, kde si odpočinete po náročném pracovním dni.

Segmentem Mladí aktivní by měl být vnímán jako:

Příjemný rodinný penzion s řadou možností na výlety do okolí, ať už rádi chodíte pěšky, běháte nebo jezdíte na kole.

13.3.2 Návrh konkrétních opatření

Obsahem této kapitoly bude výběr prostředků a postupů, pomocí kterých by mělo být dosaženo vydefinovaných cílů. Navrhuji následující změny v marketingovém mixu.

13.3.3 Produkt

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že s pohledu produktu je hosty nejhůře vnímané blízké okolí penzionu a vybavení pokojů. Domnívám se, že je zapotřebí oba faktory vylepšit k vyšší spokojenosti hosta. Navrhuji následující opatření:

Nahradit zátěžový koberec na pokojích jinou podlahovou krytinou. Může to být například kvalitní PVC nebo plovoucí podlaha v dekoru dřeva. Nové podlahy pokoje zútulní a usnadní jejich údržbu.

Vyměnit zastaralé židle a stoly v kuchyňce a v šesti pokojích za nové modernější. V pěti pokojích jsou starší klasické televize a zbylých sedm je vybaveno novější plochou verzí. TV je vždy umístěna na stole. Doporučuji nahradit starší typy plochou TV a tam, kde to bude dispozičně možné, instalovat je na stěnu pomocí držáků. Dobré by bylo doplnit pokoj o dekorativní prvky v jednotném stylu.

Před investicí do interiéru by bylo přínosné ověřit si u stávajících hostů, zda konkrétní plánované změny uvítají, popřípadě od nich získat jiné návrhy na vylepšení. Ke sběru názorů může být využit krátký dotazník zaměřený na toto téma nebo se majitelé mohou napřímo dotazovat hostů.

Jak již bylo dříve uvedeno kvalitu okolního prostředí lze ovlivnit jen do určité míry. Možné řešení je úprava zahrady tak, aby lépe sloužila hostům. Navrhuji rozšířit a zrenovovat pergolu, přistavět velký pevný gril a poskytovat hostům grilovací uhlí v ceně ubytování. Z části zahrady vykácet ovocné stromy a vysadit okrasné dřeviny a rostliny. V odlehlejší části vytvořit příjemné zelené zákoutí s lavičkou pro relaxaci. Přistavět venkovní ruské kuželky, které budou hostům k dispozici pro jejich rozptýlení. Jednotlivé části zahrady propojit zámkovou dlažbou.

Nabídku doporučuji obohatit o možnost stravování. Z analýzy vzešlo, že 4 ze 7 zkoumaných konkurentů poskytují snídaně. V průzkumu 44 % hostů deklarovalo, že o tuto formu stravování má zájem. Doplněním snídaní do produktového mixu tak Můj penzion vyjde vstříc značné části zákazníků a srovná krok s většinovou konkurencí. Navíc získá výhodu oproti hlavnímu konkurentovi penzionu Anet, který stravování neposkytuje. Nastavením ceny se budu zabývat v následující kapitole.

Současně by bylo dobré navázat spolupráci s některou z blízkých restaurací, kde by hosté penzionu mohli mít zvýhodněné ceny obědů a večeří.

V průzkumu spokojenosti uvedla většina respondentů (57 %), že nemá zájem o žádnou z doplňkových služeb. 19 % by uvítalo posilovnu a 13 % masáže. S ohledem na počáteční investici, náročnost na prostor a fakt, že rozdíl v preferencích není velký, doporučuji začít poskytovat masáže. V nabídce by měly být regenerační, relaxační a sportovní masáže. Zavedení této služby obnáší relativně nízkou investici do úpravy nevyužívané místnosti ve sklepní části penzionu a nákup masážního lehátka. Nutné bude rovněž najít alespoň dvě spolehlivé externí spolupracovnice, které budou hosty službu poskytovat.

Dále navrhuji poskytovat hostům úschovnu kol a komunikovat ji na webových stránkách. Pro tento účel je možné využít garáž, nevzniknou tak žádné dodatečné náklady.

Na pokojích je zapotřebí umístit viditelněji heslo k připojení na wifi síť. Tento podnět vzešel od jednoho hosta v rámci hodnocení spokojenosti. Doporučuji umístit malý vkusný rámeček s heslem na noční stolek.

Penzion je každoročně zavřený od 23. 12. do 1. 1. Doporučil bych otevřít již 27. 12. a uspokojit tak poptávku hostů po Silvestrovském pobytu. Oprávněná může být obava, že hosté v rámci oslav Nového roku mohou poničit zařízení penzionu. Možným řešením je vybírat na tento termín vratnou zálohu a platbu za ubytování žádat předem. Tento krok pomůže vyrovnat prosincový pokles obsazenosti a přinese příjem zhruba 25 000 Kč (pokud počítáme se 100% obsazeností na 2 noci a s průměrnou obsazeností na zbylé 3).

13.3.4 Cena

Ze SWOT analýzy vyplývá, že cena je silnou stránkou penzionu. Téměř čtvrtina hostů zvolila Můj penzion právě kvůli ceně. Při nastavování cenové strategie je tedy důležité postupovat obezřetně. Vezmeme-li v potaz cenovou úroveň konkurence, makroekonomický výhled a výsledky dotazníkového šetření domnívám se, že mírné navýšení ceny spojené se zkvalitňováním služeb nebude znamenat odliv klientů.

Cenovou politiku navrhuji upravit následovně:

Zvýšit cenu za jednolůžkový pokoj o 50 Kč. Zvýšit cenu v případě ubytování jedné osoby na dvoulůžkovém pokoji na 400 Kč resp. 500 Kč dle vybavení. Zachovat cenu plně obsazených dvou a třílůžkových pokojů. Komunikovat v ceníku cenu za pokoj a noc. Snížit cenu za přistýlku na 200 Kč a v ceníku uvádět, že děti do 3 let mají ubytování zdarma.

Pokoj	Vlastní sociální zařízení	Společné sociální zařízení	Cena za pokoj/noc
jednolůžkový		•	300,-
jednolůžkový	•		400,-
dvoulůžkový		•	500,-
dvoulůžkový	•		700,-
trojlůžkový	•		950,-
trojlůžkový		•	750,-
přistýlka			200,-
děti do 3 let			zdarma
snídaně			70,-

Tab. 13 Návrh úpravy ceníku (vlastní zpracování)

Pro úplnou informovanost potenciálních zákazníků je vhodné ceník na internetu doplnit o tyto informace:

Všechny pokoje jsou vybaveny ledničkou a televizí. Wifi připojení je zdarma. Ceny jsou uvedeny vč. DPH a zahrnují poplatek z ubytovací kapacity. Při dlouhodobém ubytování možnost individuální slevy. V případě ubytování jedné osoby v dvoulůžkovém pokoji je účtováno 400 Kč (pokoj bez sociálního zařízení) a 500 Kč (pokoj se sociálním zařízením). Kontinentální snídaně obsahuje: pečivo, máslo, džem, sýr, salám, čaj nebo kávu.

Doporučuji cenu snídaní nastavit na 70 Kč. Podle výsledků průzkumu takovou nabídku využije cca 20 % hostů, za předpokladu, že i část těch, kteří jsou ochotni zaplatit do 60 Kč, cenový rozdíl akceptuje. Přímé náklady na jednu snídani jsou cca 45 Kč (kalkulace je uvedena v příloze PVI), pokud nepočítáme čas strávený přípravou. Konkurence, která má v nabídce snídaně, za ně účtuje 90–100 Kč. Hlavním cílem zavedení snídaní není výrazné zvýšení zisku přímo z této služby, ale zatraktivnění penzionu v očích potenciálního klienta. Domnívám se, že část zákazníků kvůli absenci snídaní využívá konkurenční zařízení. Zavedení snídaní tak přispěje k dosažení vytyčených cílů (obsazenost, loajalita).

Cenu masáže doporučuji nastavit na úroveň 300-400 Kč/hodina dle typu. Jakmile budou zrealizovány navrhované úpravy interiéru a zahrady, doporučuji zvýšit cenu všech pokojů o 50 Kč. Dále doporučuji použít taktické ceny a zvýšit je na období konání MS v hokeji, Colours of Ostrava a Dny NATO o 70 %.

13.3.5 Komunikace

Marketingové komunikace jsou nástroj, který Můj penzion téměř nevyužívá a to je bezpochyby slabá stránka a velká příležitost zároveň. Způsobů jak vylepšit současnou komunikaci penzionu je mnoho. V následujícím textu doporučím podle mého názoru nejefektivnější nastavení komunikačního mixu.

Direct marketing

Přímý marketing je levná, cílená a účinná forma komunikace. Penzion by se měl zaměřit na tři cílové skupiny:

- Stálí zákazníci - hosté, kteří se alespoň jednou do penzionu vrátili
- Zaměstnanci firem, kteří objednávají ubytování pro své pracovníky
- Potenciální zákazníci z řad spolků, zájmových sdružení a klubů

První cílová skupina bude oslovována emailem s cílem vzbudit zájem o opakovanou návštěvu penzionu. Jako stimul mohou sloužit informace o vylepšení služeb tj. zavedení snídaní, masáží, úprava zahrady atd. nebo zvýhodněné nabídky šité na míru. Například objedná-li si host pravidelně pobyt na tři noci, dostane nabídku „čtvrtá noc zdarma“. Nebo pro podporu dobrých vztahů penzion umožní stálým hostům přednostní rezervace na termíny konání akcí Colours of Ostrava, Dnů NATO apod.za nenavýšenou cenu, kdy bývají všechny penziony v okolí obsazeny. Frekvence mailingu by neměla být vyšší než 4x do roka, aby se klient necítil spamován.

Druhou cílovou skupinu budou tvořit zpravidla asistentky a administrativní pracovníce. Pro penzion jsou to velmi důležité osoby, jelikož mohou dodávat zajímavý objem objednávek. Zásadní je identifikovat tyto osoby a vést si aktualizovanou databázi vč. e-mailových kontaktů. I zde doporučuji jako hlavní komunikační kanál email. Pro zvýšení počtu objednávek může dobře fungovat vyhlášení soutěže, kdy jsou ceny navázány na předem určený počet objednaných nocí. Může to být například poukázka do kvalitní restaurace v hodnotě 500 Kč za každých 30 nocí, poukázka v hodnotě 1000 Kč pro nákup parfémů v online obchodě za 50 nocí atd. Pro udržení dobrých vztahů je vhodné poslat drobný dárek k svátku nebo narozeninám. Nebo danou osobu pozvat na oběd a představit novinky v poskytovaných službách.

Třetí cílovou skupinou jsou zájmové spolky, kluby, náboženská sdružení a sportovní svazy v Ostravě a okolí. U této skupiny je předpoklad, že budou čas od času pořádat sjezdy nebo závody a budou tak řešit otázku ubytování pro účastníky. Doporučuji poslat jim mail s kvalitní prezentací Mého penzionu a jeho služeb.

Reklama

Pro své zviditelnění by měl penzion využívat i více reklamy. V prvním kroku doporučuji změnit logo penzionu za modernější a graficky lépe zvládnuté a určit si základní grafická pravidla jako je používaný druh písma, preferovaná škála barev, minimální vzdálenost loga od ostatních prvků, piktogramy apod. Tato pravidla je pak nutné uplatňovat při redesignu webu a přípravě všech ostatních prvků komunikace. Cílem je, aby penzion působil vizuálně jednotným dojmem a využil synergického efektu integrované komunikace.

S ohledem na omezený rozpočet doporučuji využít navigační reklamu, leták, poutač na oplocení a nápis na budově penzionu. Navigační panely by měl penzion po dohodě s obcí umístit na sloupy veřejného osvětlení, nejlépe na všechny tři hlavní silnice procházející Vratimovem. Jeden panel by měl být u cyklostezky vedoucí podél řeky Ostravice, kde se pohybují zástupci cílové skupiny Mladí aktivní. Kromě navigační funkce působí tyto plochy na projíždějící motoristy/cyklisty jako klasická venkovní reklama.

Jelikož penzion nemá žádné propagační materiály, doporučuji vyrobit jednoduchý leták, který by atraktivní formou prezentoval služby penzionu. Optimální je formát DL s jedním lomen, tisk na lesklý křídový papír s gramáží 130 g/m². Letáky by měly být k dispozici hostům, podpoří tak šíření dobrého jména a doporučování „Word of Mouth“. Dále je lze využít při osobním prodeji. Můj penzion v současnosti používá v rámci venkovní reklamy jen jediný prostředek, a to malý poutač (cca 1 m x 1,2 m) ve tvaru domečku umístěný na oplocení, viz příloha PV. Doporučuji plochu i nadále využívat, ale zvětšit formát cca o 50 % a změnit grafické zpracování v souladu s doporučením výše.

Samotná budova nenesou žádné označení, že jde o penzion, přitom fasáda nabízí spoustu prostoru. Doporučuji najmout písmomalíře a přidat nové logo a název penzionu na budovu (cca 1 m x 4 m).

Podpora prodeje

Některé formy podpory prodeje jsem již navrhnul v rámci direct marketingových aktivit (soutěž, dárky, slevy). Pro zvýšení víkendové obsazenosti doporučuji vyzkoušet účinnost zvýhodněné ceny. Promo nabídka cílená na segment Mladí aktivní může znít takto:

„Víkendová sleva 33 %. Při ubytování od pátku do neděle získáte 3 noci na cenu 2.“

Jako komunikační kanál by mohly dobře fungovat slevové internetové portály. Zvýšený zájem o víkendové pobyty by měl převýšit ztrátu za noc poskytnutou zdarma.

Slabou lednovou obsazenost by se měl penzion snažit podpořit například akcí „Snídaně v ceně ubytování“. V létě by majitelé mohli poskytovat větším skupinám pohoštění připravené na grilu apod.

PR a sponzoring

V této oblasti bych doporučil více se propojit s městským úřadem ve Vratimově. Jako vhodnou formu spolupráce vidím sponzoring společenského domu, kde probíhá řada kulturních akcí, kterých se účastní i návštěvníci z jiných částí ČR. Jako protiplnění by mohl společenský dům doporučovat ubytování v Mém penzionu a uvádět ho na svých stránkách, programech apod.

Online komunikace

Doporučuji využít reklamu prostřednictvím PPC (Pay-Per-Click) kampaní na dvou největších vyhledávačích Google a Seznam. Jak z názvu vyplývá, zadavatel reklamy platí vyhledávačům jen v případě prokliknutí na jeho webovou stránku. Použit lze jak textové, tak grafické bannery. Pro účely penzionu doporučuji nejprve pracovat s textovou verzí reklamy optimalizovanou na klíčová slova jako: ubytování Ostrava, penzion Ostrava, penzion Vratimov, hotel Ostrava, hotel Vratimov, penzion Frýdek-Místek, penzion Havířov atd. PPC reklama může být efektivní jen tehdy, je-li měřena její výkonnost. Základní podmínkou je tedy pracovat s analytickým nástrojem pro měření webu. K tomuto nejlépe poslouží Google Analytics, které jsou zdarma a dokážou poskytnout všechny potřebné statistiky a data. Kromě konverzí (v našem případě například odeslaný rezervační formulář) je třeba sledovat chování uživatelů na webu penzionu a podle toho jej neustále vylepšovat.

Dále doporučuji aktualizovat profil na Google+, kde jsou v současnosti pouze dvě fotografie, kontakt a adresa penzionu. Je zapotřebí přidat více fotek a doplnit text o službách.

Nutnost mít firemní profil na Facebooku bez ohledu na velikost, lokalitu či obor podnikání je v posledních letech rozšířeným mýtem. Domnívám se, že pouhé založení profilu na Facebooku bez aktivní správy je špatným krokem. Dokládají to stovky penzionů a hotelů, které jsou na Facebooku, ale nepracují s ním. Často se na jejich profilech objevují nezodpovězené dotazy klientů, negativní či vulgární vzkazy, na které daná firma nereaguje, neaktuální informace atd. Takový „neaktivní“ profil může podnikání pouze uškodit. Jediná správná cesta je často a pravidelně aktualizovat profil přidáním užitečného, relevantního a zajímavého obsahu a být připraven na okamžitou odpověď v případě reakcí. Z těchto důvodů penzionu nedoporučuji zakládat profil na Facebooku.

Naopak v zájmu penzionu je být na mapových serverech, které používají miliony uživatelů. Jak jsem již uvedl, Můj penzion je registrován na mapách Seznamu a Googlu. V obou případech je ovšem zapotřebí přidat více fotografií (hlavně pokojů a příslušenství) a upravit krátký průvodní text. To samé platí i pro profil na serveru firmy.cz.

Můj penzion by si měl zřídit registraci na Foursquare a TripAdvisor, kde lidé sdílí zkušenosti i s ubytovacími zařízeními. Majitelé by se rovněž měli snažit pobídnout hosty, aby Můj penzion hodnotili na Google+. Zlepší se tím pozice ve výsledcích hledání a pozitivní recenze jsou tou nejlepší a nezaplacenou reklamou.

Nejdůležitějším nástrojem online komunikace jsou **webové stránky** penzionu, proto se detailněji zaměřím na doporučení jak je vylepšit. Cílem navrhovaných opatření je předstihnout konkurenci v kvalitě webu a přivést do penzionu více zákazníků. Navrhuji:

- Vytvořit nový web v responzivním designu. Obsah stránky se tak automaticky přeskládá a přizpůsobí velikosti displeje zařízení, ať už návštěvník používá mobil, tablet nebo stolní počítač.
- Vertikální menu (rozcestník) zjednodušit, použít položky: Úvod, Fotogalerie, Služby a vybavení, Ceník, Aktivity, Rezervace, Kontakt.
- Do sekce Kontakt přidat iframe ze serveru mapy.cz s umístěním penzionu. Uživatel tak nebude odváděn na jinou stránku. Přidat GPS souřadnice. Kontaktní údaje (adresa, mobil, e-mail) umístit také pod hlavní menu, aby byly stále zobrazeny bez ohledu na aktuální podstránku.

- Pro sekci Rezervace vytvořit rezervační formulář. V ideálním případě propojený online s databází objednávek, aby klient viděl, které termíny resp. pokoje je možné objednat. Jako dočasné řešení lze použít formulář pro předběžnou rezervaci, kdy majitelé po ověření dostupnosti potvrdí klientovi objednávku mailem.
- Stávající podoba fotogalerie je naprosto nevyhovující. Je nezbytné přidat více fotek. Doporučuji nechat penzion nafotit profesionálním fotografem. Měly by tam být fotky budovy, parkoviště, pergoly, zahrady, hlavně pokojů (nejlépe všech), sociálního zařízení a kuchyňky. Zásadní je použít uživatelsky příjemné listování mezi fotkami v jednom okně.
- Místo pouhých odkazů na jiné weby (vratimov.cz, slezkabrana.cz apod.) doporučuji připravit vlastní podstránku s typy na výlety, popisem zajímavých míst v okolí, dostupných aktivit pro volný čas. Zde pak uvádět odkazy např. web nejbližšího plaveckého bazénu.
- Na úvodní stránku umístit fotografii nejlépe vybaveného pokoje, formátově na šířku, menší velikosti, aby návštěvník stránek nemusel používat posuvník. Upravit úvodní text například takto:

„Můj penzion pro Vás bude příjemným útočištěm, ať už Vás na Ostravsko zavedou pracovní povinnosti nebo volnočasové aktivity. Vždy se snažíme, abyste u nás byli spokojeni a rádi se k nám vrátili.“
- Ceník dát do přehledné tabulky a přidat doplňující informace viz kapitola 11.4.2.
- Připravit jazykové mutace stránek (polsky, anglicky, německy) a sledovat pomocí Google Analytics statistiky návštěvnosti.
- Nutností je lépe optimalizovat web pro internetové vyhledávače. V rámci SEO aktivit upravit metadata s cílem lepšího umístění ve vyhledávacích Google a Seznam. Důležité je upravit nejen hlavní metaznačky (title, description), ale správně nastavit klíčová slova a pracovat s texty jednotlivých sekcí. Doporučuji do kódu přidat tyto klíčová slova: penzion Ostrava, pension Ostrava, ubytování Ostrava, penzion Frýdek-Místek, penzion Havířov, Vratimov, hotel Ostrava.
- Ostatní doporučení: akcentovat, že parkovací stání jsou hlídána kamerami pro zvýšení bezpečnosti vozidel, nastavit po kliknutí na logo penzionu přechod na úvodní

stránku, zaregistrovat si doménu www.muypension.cz a přesměrovat ji na www.muypenzion.cz, využít pop-up okno pro akční nabídky.

13.3.6 Distribuce

V rámci analýzy vnitřního prostředí byly identifikovány ubytovací katalogy na internetu, s kterými penzion spolupracuje na bázi ročního poplatku nebo zcela zdarma. Je v zájmu penzionu být registrován na co největším počtu seriózních portálů a podpořit tím online komunikaci. Doporučuji registraci v těchto bezplatných katalozích: www.super-ubytovani.cz, hotely.cz, rezervaceubytovani.cz, hotel-ubytovani.com, czecot.cz. Z placených serverů bych se soustředil na ty, které se zobrazují při zadání (pro penzion relevantních) klíčových slov jako Ostrava ubytování, Ostrava penzion. Jsou to booking.com, trivago.cz a hotel.cz. Všechny tři servery používají provizní systém. Zpravidla si za každou uskutečněnou objednávku účtují 15 % z ceny. Lze však vyjednat i individuální podmínky tzv. na zkoušku. Samozřejmě i zde musí penzion měřit efektivitu a porovnávat ji s jinými formami online propagace a podle toho činit další kroky.

Všechny webové stránky, kde je Můj penzion uváděn (placené i neplacené) je třeba vést v evidenci, kontrolovat a všude aktualizovat informace v případě jakékoli změny. V prvním kroku je zapotřebí zrevidovat texty na aktuálně využívaných webech. Cílem je, aby byly aktuální, jednotné, čtivé a měli informační hodnotu pro zákazníka. I zde je nutné doplnit nové kvalitnější fotografie.

13.3.7 Proces

V současné době penzion nemá žádný CRM (Customer Relationship Management) systém ani elektronickou databázi hostů, s kterou by aktivně pracoval. Pro záznamy o rezervacích majitelé používají papírový diář. V této oblasti bych doporučil lépe využít výhod technologií a tím ušetřit čas, zjednodušit a zefektivnit práci s informacemi. Penzion by si měl nechat vytvořit jednoduchý CRM systém. Nejvhodnější je podle mého názoru cloudové řešení dostupné pro více zařízení najednou s bezpečným zálohováním dat. V praxi by to vypadalo tak, že by oba provozovatelé vkládali přijaté objednávky nezávisle na sobě do systému prostřednictvím smartphonu nebo tabletu. Systém by v reálném čase data aktualizoval vč. vstupů z webového rezervačního systému, nemohlo by tedy dojít například k duplicitnímu prodeji jednoho lůžka. Díky sdílení dat přes mobilní internet by odpadla v současnosti nut-

ná koordinace majitelů. Nezáleželo by na tom, kde se zrovna majitelé nachází nebo přijímají-li rezervace přes telefon nebo email. Kromě sdíleného elektronického kalendáře nabízí CRM řešení možnosti práce s databázemi, například identifikace a označení stálých hostů, potřebné statistiky, export dat, databáze pro direct marketingové oslovení atd. Náklady na tvorbu systému díky silné konkurenci softwarových firem a prefabrikovaným řešením, jsou již výrazně dostupnější, než v minulých letech.

13.3.8 Ostatní

Penzion by měl alespoň jednou ročně vypracovat analýzu konkurence. Tzn. monitorovat úroveň a druh poskytovaných služeb hlavních konkurentů, ceny, nové subjekty, uzavřená zařízení apod. Nutné je i průběžně sledovat inovace a trendy v oboru.

Dále by měl penzion pravidelně sledovat zákaznickou spokojenost. Pro tyto účely by měl konzistentně používat metodu NPS. Nejbližší průzkum je vhodné provést již v letním období tohoto roku. Zajímavé bude především srovnání skladby hostů a jejich motivace pro pobyt s výsledky šetření uvedené v této práci.

13.4 Realizační plán

13.4.1 Časový harmonogram

Na základě navržené marketingové strategie jsem sestavil časový harmonogram do následující tabulky. Obsahuje konkrétní činnosti, které je potřeba uskutečnit v zájmu dosažení stanovených cílů a odhad časové náročnosti na jejich realizaci. Navrhované úpravy interiéru a zahrady budou částečně omezovat provoz penzionu, proto je důležité, aby realizace trvala co nejkratší dobu. Časový harmonogram je sestaven na období květen až prosinec 2015, avšak převážná část změn by měla být provedena již do konce září. Odpovědnými osobami jsou majitelé - manželé Macurovi, kteří musí být vzájemně dobře koordinováni, aby byl zachován hladký chod penzionu i v průběhu prací. Většinu činností uvedených v harmonogramu je možné realizovat vlastními silami nebo se sousedskou výpomocí. Seznam obsahuje však i specializované práce, na které je třeba poptat dodavatele (tvorba letáku, výroba CRM systému, nápis na budovu atd.).

Činnost	Zahájení	Trvání (dny)	Ukončení
focení interiéru, exteriéru - výběr fotografa, realizace, úprava fotek	27. 4. 2015	8	4. 5. 2015
úprava stávajících profilů (Google+, firmy.cz), registrace na Foursquare, TripAdvisor	5. 5. 2015	1	5. 5. 2015
internetové ubytovací katalogy, - úprava stávajících, registrace v nových	6. 5. 2015	2	7. 5. 2015
získání znalosti práce s Google Analytics	8. 5. 2015	5	12. 5. 2015
nastavení PPC reklamy	13. 5. 2015	3	15. 5. 2015
tvorba a rozeslání direct emailů (1. vlna)	16. 5. 2015	4	19. 5. 2015
tvorba nového loga a webových stránek - výběr dodavatele, návrhy, realizace, spuštění	28. 4. 2015	40	5. 6. 2015
rozšíření a renovace pergoly	16. 5. 2015	7	22. 5. 2015
úprava zahrady, výsadba okrasných dřevin	24. 5. 2015	10	3. 6. 2015
venkovní kuželky - nákup, instalace	4. 6. 2015	3	6. 6. 2015
venkovní gril pevný - nákup, instalace	7. 6. 2015	2	8. 6. 2015
TV a držáky - nákup a instalace	9. 6. 2015	2	10. 6. 2015
nákup masážního lehátka	11. 6. 2015	1	11. 6. 2015
úprava místnosti pro masáže	12. 6. 2015	3	14. 6. 2015
nákup rámečků na wifi heslo	15. 6. 2015	1	15. 6. 2015
nákup stolů, židlí a doplňků - nákup, umístění	16. 6. 2015	2	17. 6. 2015
nová podlahová krytina - nákup, položení	18. 6. 2015	5	22. 6. 2015
navigační panely - návrh, výroba, instalace	23. 6. 2015	5	27. 6. 2015
příprava letáku a zajištění tisku	1. 7. 2015	10	10. 7. 2015
nápis na budově - výběr dodavatele, realizace	11. 7. 2015	3	13. 7. 2015
poutače na oplocení - návrh, výroba, instalace	14. 7. 2015	7	20. 7. 2015
sponzoring společenského domu - podmínky	21. 7. 2015	2	22. 7. 2015
spolupráce s restaurací	23. 7. 2015	2	24. 7. 2015
průzkum spokojenosti - distribuce, sběr, vyhodnocení	1. 8. 2015	45	13. 9. 2015
tvorba a rozeslání direct emailů (2. vlna)	5. 9. 2015	4	8. 9. 2015
CRM systém - výběr dodavatele, zadání, test, spuštění	1. 9. 2015	30	30. 9. 2015
tvorba a rozeslání direct emailů (3. vlna)	1. 12. 2015	4	4. 12. 2015

Tab. 14 Časový harmonogram aktivit (vlastní zpracování)

13.4.2 Náklady

Tabulka 11 zobrazuje odhadované náklady spojené s realizací daných opatření. K jednotlivým krokům jsou přiřazeny jednorázové nebo pravidelné roční náklady, dle jejich charakteru. Pokud se penzion rozhodne realizovat všechny navržené změny, budou celkové náklady v roce 2015 dosahovat výše 307 000 Kč vč. DPH.

Opatření	Jednorázové náklady	Roční náklady
venkovní gril pevný	5 000 Kč	
rozšíření a renovace pergoly	20 000 Kč	
úprava zahrady, výsadba okrasných dřevin	20 000 Kč	
venkovní kuželky	5 000 Kč	
nová podlahová krytina	60 000 Kč	
stoly, židle a doplňky	20 000 Kč	
TV a držáky	20 000 Kč	
masážní lehátko	3 000 Kč	
úprava místnosti pro masáže	3 000 Kč	
rámečky na wifi heslo	1 000 Kč	
nafození penzionu profesionálem	5 000 Kč	
vouchery, dárky, pozvání		5 000 Kč
nové logo a webové stránky	30 000 Kč	5 000 Kč
výroba navigačních panelů	10 000 Kč	
pronájem ploch		10 000 Kč
nápis na budově	4 000 Kč	
výroba poutače na oplocení	3 000 Kč	
výroba letáku (příprava, tisk 1 000 ks)	3 000 Kč	
sponzoring společenského domu		10 000 Kč
PPC reklama		10 000 Kč
internetové ubytovací katalogy		15 000 Kč
CRM systém	40 000 Kč	
celkem	252 000 Kč	55 000 Kč

Tab. 15 Náklady na realizaci jednotlivých kroků (vlastní zpracování)

13.4.3 Návratnost investic

Hlavním cílem navržených změn je zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení hospodářského výsledku penzionu. V rámci realizace projektu se předpokládá, že dojde ke zvýšení obsazenosti. Nelze však určit přesnou částku výnosů na jednotlivé nákladové položky navrhované marketingové strategie. Proto jsem se pokusil stanovit souhrnnou prognózu vývoje budoucí obsazenosti a na ni navázaného hospodářského výsledku. S ohledem na rizikové faktory je vyčíslen optimistický, reálný a pesimistický model.

	2015		2016		2017	
	Obsazenost	Hospodářský výsledek	Obsazenost	Hospodářský výsledek	Obsazenost	Hospodářský výsledek
Optimistický model	46%	761 080 Kč	53%	1 145 670 Kč	60%	1 359 300 Kč
Realistický model	45%	734 100 Kč	50%	1 051 950 Kč	55%	1 203 100 Kč
Pesimistický model	44%	707 120 Kč	45%	895 750 Kč	46%	921 940 Kč

Tab. 16 Návratnost investic (vlastní zpracování)

Všechny uvedené modely počítají s postupným zvyšováním obsazenosti. Optimistická varianta předpokládá meziroční růst o 3 % v roce 2015 a o 7 % v následujících dvou letech. Realistická pak s 2 % a následně 5 % a pesimistická varianta počítá pouze s jedním procentním meziročním nárůstem. Při výpočtu byly zohledněny všechny navrhované změny ceníku, a to jak zavedení taktických cen, tak selektivní a plošné navýšení o 50 Kč s účinností od ledna 2016. Ve výpočtu jsou zohledněny provozní náklady vycházející z roku 2014 navýšené o předpokládanou inflaci. Návratnost investice v realistické variantě vychází na 489 dní tj. zhruba jeden rok a 4 měsíce. Vzhledem k vypočítané návratnosti a předpokládanému vývoji hospodářského výsledku v letech 2016–2017 je zřejmé, že se projekt vyplatí realizovat.

13.4.4 Kontrolní mechanismy

Důležitým předpokladem úspěchu projektu je kontrola. V rámci realizační fáze je nutné sledovat dodržování časového rámce pro jednotlivé aktivity a nákladovost. Zásadní je průběžné posuzování, do jaké míry jsou naplňovány cíle dané marketingovým plánem. Pokud není plněn plán podle předpokladů, je zapotřebí identifikovat důvody a problematické prvky upravit je pro správné nasměrování. Kontrola může prokázat dokonce i potřebu úpravy cílů a stávající strategie s ohledem na změnu podmínek na trhu.

Klíčové parametry bude možné vyhodnotit vždy po skončení kalendářního roku. Navrhují provádět roční kontrolu na úrovni prodeje, marketingu, zákazníků a trhu. Kontrola prodeje bude zkoumat podíl jednotlivých prvků na celkovém hospodářském výsledku. Na úrovni marketingu bude sledována účinnost konkrétních aktivit. Trh bude hodnocen z pohledu jeho vývoje a srovnání s konkurencí. Spokojenost, loajalita a preference hostů budou hodnoceny prostřednictvím pravidelného marketingového průzkumu.

13.4.5 Vymezení rizik spojených s realizací projektu

Každé zavádění změn s sebou přirozeně nese určitá rizika. Při realizaci navržených opatření lze očekávat následující rizika:

- špatný odhad časové náročnosti jednotlivých činností
- nedostatečná kapacita lidských zdrojů na realizaci projektu
- nereálný odhad finanční náročnosti
- nižší zájem hostů o nové služby
- nízká efektivita navržených komunikačních aktivit
- technické potíže při zavádění CRM systému
- nespolehlivost dodavatelů

Zmíněná rizika je možné zmírnit přehodnocením jednotlivých aktivit před zahájením realizace projektu. Možné je provést další šetření mezi potenciálními zákazníky, zda mají o připravované vylepšení služeb zájem. Dále vyčíslením finanční náročnosti dle reálných kalkulací v rámci předběžného poptání prací u dodavatelů a detailnějším propočítání nákladovosti jednotlivých částí projektu. Rizika sníží i dodatečná revize časové náročnosti jednotlivých činností s ohledem na volnou kapacitu lidských zdrojů. Rovněž je vhodné pečlivé rozplánování dílčích kroků, logistiky a výběr ověřených dodavatelů s referencemi. Při poptávání výroby CRM systému je nutné připravit přesné a detailní zadání s popisem výsledné funkčnosti.

ZÁVĚR

Každá podnikatelská aktivita má své cíle. Nejlepší způsob pro jejich dosažení je volba optimální strategie, což platí i pro oblast cestovního ruchu. Osvojením si základních principů strategického marketingového řízení a jejich správným přenesením do praxe, firma sníží riziko chybných rozhodnutí a volby nevhodné strategie.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout marketingovou strategii pro ubytovací zařízení Můj penzion za účelem zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení hospodářského výsledku. Před samotnou formulací marketingové strategie bylo nutné vystavět teoretickou základnu, která posloužila jako východisko pro praktickou část. Výstupy z analýz a výzkumu uvedené v praktické části pak vytvořily předpoklad pro závěrečný soubor doporučení.

V teoretické části byly na základě studia odborné literatury vymezeny klíčové pojmy z oblasti strategického marketingu. Dále byly zpracovány poznatky o procesu přípravy marketingové strategie a marketingu služeb s důrazem na cestovní ruch.

V praktické části byly provedeny analýzy vnějšího makro a mikroprostředí, vnitřního prostředí, přímé konkurence, posouzení ekonomické situace penzionu a vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost hostů. Pomocí SWOT analýzy byly identifikovány nejvýznamnější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Z provedených analýz vyplynuly problémové oblasti, na které je třeba se zaměřit: absence marketingového způsobu řízení, slabé využití nástrojů marketingové komunikace a vybavení pokojů. Naopak silnou stránkou je cena ve vztahu k poskytované kvalitě, umístění penzionu a vysoká loajalita hostů. Mezi příležitosti patří zavedení CRM systému, vylepšení webových stránek, využití direct marketingu a jiných komunikačních nástrojů. Hrozbou do budoucna může být zvyšující se kvalita služeb přímé konkurence.

V projektové části bylo definováno poslání penzionu, stanoveny základní marketingové cíle a vybrány dva cílové zákaznické segmenty. V rámci fokální strategie byla doporučena specializace na Firemní segment tvořený zaměstnanci malých, středních firem a OSVČ, kteří region navštěvují z pracovních důvodů. Jedná se hlavně o muže ve věku 26-55 let využívající ubytovací zařízení v pracovních dnech. Jako doplňující byl vybrán segment Mladí aktivní, který má značný potenciál vyvážit nízkou víkendovou obsazenost. Dále byly navrženy konkrétní opatření v oblastech produkt, cena, komunikace, distribuce a proces.

Mezi hlavní navrhovaná opatření patří:

- modernizace vybavení pokojů
- renovace pergoly a vybudování relaxační zóny na zahradě
- redesign webových stránek
- poskytování snídaní a masáží
- úprava cen
- efektivnější využívání komunikačního mixu s důrazem na direct marketing a online komunikaci
- zavedení elektronického CRM systému
- pravidelné monitorování marketingového okolí penzionu

Projektovou část uzavírá návrh časového harmonogramu, přehled odhadovaných nákladů a vymezení rizik při realizaci.

Příprava této diplomové práce mi přinesla detailnější vhled do problematiky strategického marketingu. Přesvědčil jsem se, že se jedná o velice zajímavou a komplexní oblast. Věřím, že práce bude přínosem i pro další působení Mého penzionu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

1. BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK, 2007. *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting. ISBN 978-80-86724-30-0.
2. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0385-8.
4. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0447-1.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.
6. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2. Vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-4670-8.
7. JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-995-0.
8. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H.Beck. ISBN: 80-7179-453-8.
9. KIRÁLOVÁ, Alžbeta, 2006. *Marketing hotelových služeb*. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-05-1.
10. KOTLER, Philip a Trías de Bes Fernando, 2005. *Inovativní marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0921-X.
11. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
12. KOTLER, Philip a kol. 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1545-2.
13. KOVÁŘ, František a Pavel ŠTRACH, 2006. *Strategický management*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0504-5.

14. MORRISON, Alastair M., 1995. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-90-2.
15. PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-276-X.
16. PELSMACKER, Patric De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0254-1.
17. PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.
18. PŘIBOVÁ, Marie a Miloš MAŘÍK, 1991. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Aleko. ISBN 80-85341-08-5.
19. RIES, Al and Jack TROUT, 2001. *Positioning: The Battle For Your Mind*. 20. vyd. New York: McGraw Hill Professional. ISBN 0-07-135916-8.
20. SOLOMON, R. Michael, MARSHALL, W. Greg a Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových manažerů*. Vyd. 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-1273-X
21. SOUKALOVÁ, Radomila, 2004. *Strategický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-177-0.
22. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada, ISBN 978-80-247-5037-8.

Internetové zdroje

23. ACCELORMITTAL, © 2013. *Zpráva o společenské odpovědnosti 2013* [online]. [cit. 2015-03-01]. Dostupné z:
http://ostrava.arcelormittal.com/pdf/AMO_report_2013_CZ.pdf
24. ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, © 2015. *Kurzy devizového trhu* [online]. [cit. 2015-03-06]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp
25. ČESKÝ HYDROMETEOROLOGICKÝ ÚSTAV, © 2013. *Grafická ročenka 2013* [online]. [cit. 2015-03-15]. Dostupné z:

- http://portal.chmi.cz/files/portal/docs/uoco/isko/grafroc/13groc/gr13cz/V3_OKFM_CZ.html
26. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2000 - 2015. *Cestovní ruch – časové řady* [online]. [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr
27. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2015. *Čisté využití lůžek podle kategorie, kraje* [online]. [cit. 2015-02-08]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cslu020915.docx>
28. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2013. *Hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v Moravskoslezském kraji v letech 2000-2013* [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/hoste_v_hromadnych_ubytovacich_zarizenich_v_moravskoslezskem_kraji_v letech_2000_2013
29. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2015. *Hromadná ubytovací zařízení České republiky* [online]. [cit. 2015-03-19]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/huz/okhuz.jsp?k=CZ0806>
30. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2014. *Obyvatelstvo* [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide
31. ČTK, © 2015. *Nejvyšší soud zrušil verdikt, podle něhož měly ocelárny ztišit provoz* [online]. 2015-03-11 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: http://ostrava.idnes.cz/ztiseni-provozu-arcelormittal-ostrava-fcy-/ostrava-zpravy.aspx?c=A150311_153224_ostrava-zpravy_mav
32. ČTK, © 2015. *Nezaměstnanost v únoru klesla na 7,5 %, přibylo volných míst* [online]. 2015-03-09 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/nezamestnanost-v-unoru-klesla-na-7-5-pribylo-volnych-mist/1190410>
33. FRANĚK, Petr, 2012. *Analýza SWOT - příklady* [online]. [cit. 2014-12-10]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/analyza-swot-priklady/>
34. HANŽLOVÁ, Jitka, 2015. *Firmy s optimismem hledí do budoucnosti, budou prý přijímat další zaměstnance* [online]. 2015-03-11 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: http://m.rozhlas.cz/zpravy/domacieekonomika/_zprava/firmy-s-optimismem-hledi-do-budoucnosti-budou-prijimat-dalsi-zamestnance--1465009

35. JONÁŠ, Radek, 2015. *Formulace a tvorba strategie*. [online]. [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.strateg.cz/strategie.html>
36. MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, © 2014. *Makroekonomická predikce České republiky, leden 2015*, [online]. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2015/makroekonomicka-predikce-leden-2015-20401>
37. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, © 2014. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013* [online]. [cit. 2015-01-09]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/1/Zprava_o_vyvoji_MSP_2013.pdf
38. MŮJ PENZION, © 2015. [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: www.mujspenzion.cz/
38. NETPROMOTER.CZ, © 2015. *Jak si spočítáte skóre?* [online]. [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <http://www.netpromoter.cz/nps/jak-si-spocitate-skore/>
40. OPLETAL, Petr, 2008 *Efektivita firemního vzdělávání* [online]. 2008-11-21 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://modernizovani.ihned.cz/c1-30557720-efektivita-firemniho-vzdelavani>.
41. PENZION AIDA, © 2015. [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.penzionov.cz/>
42. PENZION ANET, © 2015. [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.penzionanet.cz/>
43. PENZION FERMATA, © 2015. [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.penzionfermata.cz/>
44. PENZION EXOTIC, © 2015. [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.ubytovani-ostava.com/>
45. PENZION OLYMP, © 2015. [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://penzion-olymp.webnode.cz/>
46. PENZION SOKOLSKÁ, © 2015. [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.montapol.cz/>

47. PENZION U KYBLÍKŮ, © 2015. [online]. 2015 [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.ubytovna-ostrava.cz/>
48. RILEY, Jim, 2015 *Porter's Model of Industry Rivalry (Five Forces)* [online]. 2015-04-08 [cit. 2015-4-10]. Dostupné z: <http://beta.tutor2u.net/business/reference/porters-model-of-industry-rivalry-five-forces>

Další zdroje:

Interní informace provozovatele ubytovacího zařízení Můj Penzion (2009 –2015)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
CRM	Customer relationship management
ČHMÚ	Český hydrometeorologický ústav
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČTK	Česká tisková kancelář
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
GPS	Global Positioning System
HDP	hrubý domácí produkt
hod.	hodina
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
min.	minuta
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NPS	Net Promoter Score
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PPC	Pay Per Click
PR	Public Relations
tj.	to jest
tzn.	to znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Schéma procesu marketingového řízení (Jakubíková, 2012, s. 94).....	18
Obr. 2 Schéma strategického řídicího a marketingového procesu (Horáková, 2003, s. 34).....	19
Obr. 3 Kontinuum čtyř vlastností služeb (Payne, 1996, s. 17).....	27
Obr. 4 Prostředí firmy (Jakubíková, 2012, s. 118).....	33
Obr. 5 Porterův model pěti konkurenčních sil (Kotler, 2007, s. 380).....	36
Obr. 6 Ubytovací zařízení Můj penzion (vlastní zpracování).....	43
Obr. 7 Nejvýznamnější stacionární zdroje znečištění ovzduší (ČHMÚ, ©2013).....	49

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Proces marketingové koncepce (Királ'ová, 2006, s. 20, vlastní zpracování).....	17
Tab. 2 Vztah mezi cíli a strategií (Horáková, 2003, s. 67).....	22
Tab. 3 Složky marketingového mixu: 4P a 4C (Kotler, 2007, s. 71).....	29
Tab. 4 Vyjednávací síla zákazníků (vlastní zpracování).....	52
Tab. 5 Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování).....	53
Tab. 6 Vstup konkurence do odvětví (vlastní zpracování).....	54
Tab. 7 Hrozba substitutů (vlastní zpracování).....	55
Tab. 8 Rivalita v odvětví (vlastní zpracování).....	56
Tab. 9 Aktuální ceník Mého penzionu (vlastní zpracování).....	59
Tab. 10 Srovnání Mého penzionu s přímými konkurenty (vlastní zpracování).....	71
Tab. 11 Zájem o poskytování snídaní (vlastní zpracování).....	78
Tab. 12 Net Promoter Score (vlastní zpracování).....	80
Tab. 13 Návrh úpravy ceníku (vlastní zpracování).....	91
Tab. 14 Časový harmonogram aktivit (vlastní zpracování)	99
Tab. 15 Náklady na realizaci jednotlivých kroků (vlastní zpracování).....	100
Tab. 16 Návrh návratnosti investic (vlastní zpracování).....	101

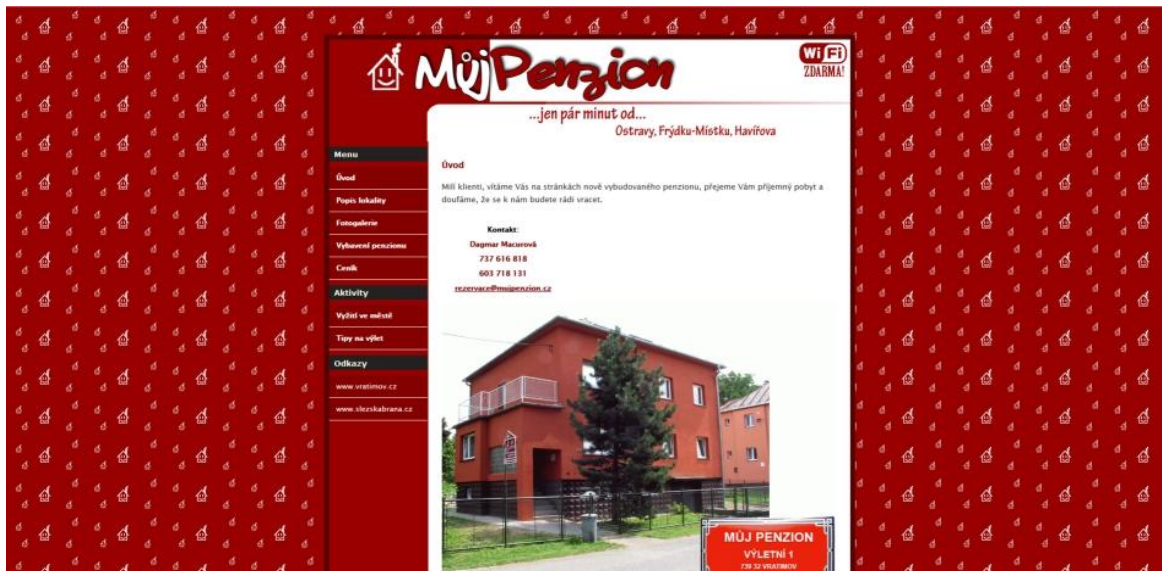
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Věkové skupiny, strukturní podíly v % (MFČR, ©2015).....	44
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců v malých a středních podnicích v ČR, v tis. (MPO, ©2014).....	45
Graf 3 Hrubý domácí produkt (reálný), mld. Kč (MFČR, ©2015).....	47
Graf 4 Růst průměrné reálné mzdy, v % (MFČR, ©2015).....	47
Graf 5 Roční průměrná obsazenost 2010 – 2014 (interní data, vlastní zpracování).....	65
Graf 6 Měsíční průměrná obsazenost za rok 2014 (interní data, vlastní zpracování).....	66
Graf 7 Celkové náklady a výnosy za období 2010 – 2014 (vlastní zpracování).....	67
Graf 8 Věkové skupiny respondentů, v % (vlastní zpracování).....	73
Graf 9 Zaměstnání, v % (vlastní zpracování).....	74
Graf 10 Zdroj informací, v % (vlastní zpracování).....	75
Graf 11 Důvod návštěvy, v % (vlastní zpracování).....	75
Graf 12 Důvod výběru, v % (vlastní zpracování).....	76
Graf 13 Faktory penzionu (vlastní zpracování).....	77
Graf 14 Preference doplňkových služeb (vlastní zpracování).....	78
Graf 15 Spokojenost s cenou (vlastní zpracování).....	79

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Webové stránky penzionu
- P II Dotazník spokojenosti hosta
- P III Graf bydliště respondentů
- P IV Fotografie penzionu
- P V Reklamní poutač
- P IV Kalkulace přímých nákladů na jednu snídani

PŘÍLOHA P I: WEBOVÉ STRÁNKY PENZIONU



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI HOSTA

Dotazník spokojenosti hosta

Vážená paní, vážený pane,

jsme rádi, že jste si pro svůj pobyt na Ostravsku vybral/a právě Můj penzion. Velmi nám záleží na Vaší spokojenosti, proto si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám nezabere déle než 10 minut. Vaše názory nám pomohou v rozhodování, na co se zaměřit při zlepšování našich služeb, abyste se u nás v budoucnu cítili ještě lépe.

Vyplněné dotazníky prosím nechte při svém odjezdu na pokoji nebo ve schránce ve dveřích.
Předem děkujeme za Váš čas a ochotu.

1. Odkud jste se dozvěděl/a o penzionu Můj penzion?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> z internetu | <input type="checkbox"/> z propagačních materiálů |
| <input type="checkbox"/> od známých | <input type="checkbox"/> jiný, uveďte:..... |
| <input type="checkbox"/> ubytování za mě zařídila firma | |

2. Jaký je důvod Vašeho pobytu? *(Ize i více odpovědí)*

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> služební cesta, pracovní stáž, školení | <input type="checkbox"/> rodinná dovolená |
| <input type="checkbox"/> návštěva rodiny, přátel | <input type="checkbox"/> sportovní pobyt |
| <input type="checkbox"/> kultura, zábava | <input type="checkbox"/> jiný, uveďte:..... |

3. Proč jste si vybral/a právě náš penzion?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> nízká cena | <input type="checkbox"/> vlastní dobrá zkušenost |
| <input type="checkbox"/> na doporučení známých, kolegů | <input type="checkbox"/> zkusil/a jsem to „naslepo“ |
| <input type="checkbox"/> umístění penzionu | <input type="checkbox"/> jiný, uveďte:..... |

4. Uvítal/a byste, pokud bychom nabízeli snídaně?

- | | |
|------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne (přejděte na otázku č. 6) |
|------------------------------|---|

5. Kolik byste byl/a ochoten/a připlatit za kontinentální snídaně (pečivo, máslo, džem, sýr, salám, horký nápoj)?

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> do 40 Kč | <input type="checkbox"/> 81 – 100 Kč |
| <input type="checkbox"/> 41 – 60 Kč | <input type="checkbox"/> 101 – 120 Kč |
| <input type="checkbox"/> 61 – 80 Kč | |

6. Využil/a byste některou z placených doplňkových služeb?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> posilovna (100 Kč/vstup) | <input type="checkbox"/> šipky (automat) |
| <input type="checkbox"/> masáž zad a šíje (300 Kč/hodina) | <input type="checkbox"/> nevyužil/a bych žádnou z nabízených |
| <input type="checkbox"/> půjčovna kol (150 Kč/den) | |

7. Ohodnoťte prosím následující atributy penzionu (1 – nejlepší, 5 – nejhorší, na každém řádku zakroužkujte jedno číslo):

Umístění, poloha	1	2	3	4	5
Dostupnost	1	2	3	4	5
Vybavení pokojů	1	2	3	4	5
Čistota	1	2	3	4	5
Formality při příjezdu a odjezdu	1	2	3	4	5
Možnost parkování	1	2	3	4	5
Atraktivita okolního prostředí	1	2	3	4	5
Celková spokojenost	1	2	3	4	5

8. Je podle Vás cena ubytování přiměřená poskytovaným službám

- ano, cena odpovídá poskytované kvalitě s ohledem na kvalitu penzionu by cena mohla být i vyšší
 ne, cena je příliš vysoká

9. Je pravděpodobné, že se k nám v budoucnu vrátíte?

- ano ne

10. Jak pravděpodobné je, že byste doporučili Můj penzion svým přátelům? (zakroužkujte jedno číslo, kdy 0 znamená rozhodně nedoporučím, 10 znamená rozhodně doporučím)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11. Navštívili jste naše webové stránky www.mujpenzion.cz?

- ano ne (přejděte na otázku č. 13)

12. Našli jste na našich stránkách informace, které jste hledal/a?

- ano ne, uveďte které:.....

.....

.....

13. Chcete nám něco vzkázat? Zde je prostor, uvítáme jakékoli připomínky, návrhy, pochvaly, kritiku:

.....

.....

.....

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

14. Pohlaví

- žena muž

15. Věk

- méně než 18 let 46 - 55
 19 - 25 56 - 65
 26 - 35 Více než 65 let
 36 - 45

16. Zaměstnání

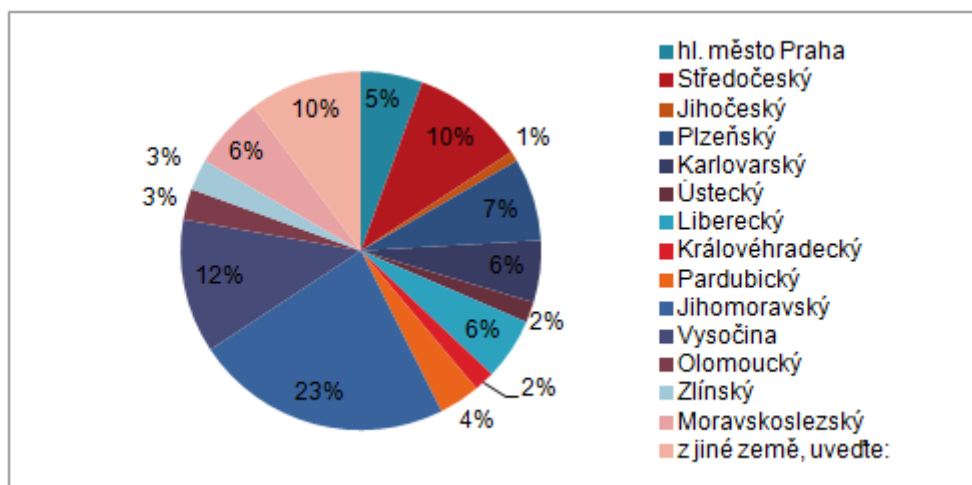
- student nezaměstnaný
 zaměstnanec v důchodu
 podnikatel

17. Bydliště

- hl. město Praha Liberecký Zlínský
 Středočeský Královéhradecký Moravskoslezský
 Jihočeský Pardubický z jiné země, uveďte:
 Plzeňský Jihomoravský
 Karlovarský Vysočina
 Ústecký Olomoucký

Vyplněné dotazníky prosím nechte při svém odjezdu na pokoji nebo ve schránce ve dveřích.
Děkujeme.

PŘÍLOHA P III: GRAF BYDLIŠTĚ RESPONDENTŮ



PŘÍLOHA P IV: FOTOGRAFIE PENZIONU







PŘÍLOHA P V: REKLAMNÍ POUTAČ



PŘÍLOHA P VI: KALKULACE PŘÍMÝCH NÁKLADŮ NA JEDNU SNÍDANI

položka	cena
pečivo	9 Kč
máslo	3 Kč
džem	3 Kč
sýr	10 Kč
salám	10 Kč
čaj/káva	5 Kč
doprava	5 Kč
celkem	45 Kč