

Návrh marketingového plánu pro nový hotelový komplex Prior Zlín

Bc. Zuzana Ťopková

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zuzana Ťopková**
Osobní číslo: **K15126**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh marketingového plánu pro nový hotelový komplex Prior Zlín**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě rešerše odborné literatury zpracujte teoretická východiska vztahující se k marketingovému plánu s důrazem na oblast cestovního ruchu.
2. Formulujte cíl, výzkumné otázky a metody práce.
3. Charakterizujte nový hotelový projekt a specifikujte jeho služby a očekávání. Charakterizujte turistickou lokalitu, ve které se nový hotelový komplex nachází, dále proveďte PEST analýzu vlivu makro okolí.
4. Proveďte podrobnou analýzu konkurenčního prostředí (Porterova analýza), charakterizujte největší konkurenty a srovnajte nabídky jejich služeb s nabídkou nového projektu.
5. Na základě marketingového průzkumu formou osobních rozhovorů zjistěte aktuální spokojenost velkých průmyslových zaměstnavatelů v regionu s nabídkou služeb v oblasti hotelnictví.
6. Na základě výsledků analýz z primárních i sekundárních zdrojů vymeďte jednotlivé cílové skupiny a připravte marketingový plán.
7. Navrhněte nový produkt, který projekt odliší od konkurence a bude inspirován Bařovským odkazem. Produkt specifikujte a vytvořte adekvátní komunikační plán. Vyvoďte závěry, možnosti a limity realizace.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. Rozšířené a aktualizované vydání. Praha : Grada publishing, 2003, 200 s. ISBN. 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd. Praha: Grada, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing - Strategie a trendy. 2. rozšířené vydání. Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

JANEČKOVÁ, Ludmila, 2001. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.

KIRÁL'OVÁ, Alžbeta, 2002. Marketing hotelových služeb. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 148 s. ISBN 80-861-1944-0.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
ředitelka



doc. Ing. Mgr. 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 užít 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 10.4. 2017

ZUZANA TOPKOVÁ
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 nevyjádřené zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační 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 požít 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výstisk práce k uchování ministerstvu

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 vnitřní 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 užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přihlíde k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je pro nový hotelový projekt ve Zlíně zjistit aktuální konkurenční prostředí na trhu, identifikovat faktory, které nejvíce ovlivní jeho vstup na trh a následně navrhnout produkt, který bude jeho výhodou a odliší ho od konkurence. Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmů týkajících se marketingového strategického plánování, PEST, Porter a SWOT analýzy, marketingových komunikací a komunikačního mixu. V praktické části bude provedena podrobná analýza trhu a zmapování stávající konkurence a nabídky jejich služeb. Následně bude podroben samotný projekt SWOT analýze za účelem stanovení silných a slabých stránek a možných hrozeb či příležitostí. Obsahem projektové části je navržení nového produktu, který projekt odliší od konkurence a získá mu konkurenční výhodu na lokálním trhu.

Klíčová slova:

Marketingový plán, situační analýza, marketingový mix, SWOT analýza, marketing cestovního ruchu, marketing hotelových služeb.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to determine the current competitive market environment for a new hotel project in Zlín, to identify the factors that most affect the market entry and then to design a product that will be advantageous and will differentiate the hotel from the competition. The theoretical part focuses on the definition of terms relating to marketing strategic planning, PEST, Porter and SWOT analysis, marketing communication and communication mix. In the practical part, a detailed market analysis and mapping of existing competitors and their offer of services is provided. Subsequently, the project itself is subjected to a SWOT analysis in order to determine strengths and weaknesses and the potential opportunities and threats. The content of the project part is to design a new product that can help to differentiate the new hotel from its competitors and which will be seen as a competitive advantage in the local market.

Keywords:

Marketing plan, situation analysis, marketing mix, SWOT analysis, tourism marketing, marketing of hotel.

Rád bych poděkovala paní docentce PhDr. Dagmar Weberové, Ph.D., vedoucí diplomové práce, za cenné připomínky, náměty a pomoc při zpracování práce.

Děkuji i Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za ochotu a čas, který mi věnovala při zpracování Porter analýzy.

Dále bych ráda poděkovala panu Michalu Valovi, který mi umožnil vypracovat diplomovou práci u společnosti HP TRONIC, věnoval mi čas a poskytl podklady pro její zpracování.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU	12
1.1 MARKETINGOVÝ MIX CESTOVNÍHO RUCHU	12
1.1.1 Produkt (product).....	13
1.1.2 Cena (price)	14
1.1.3 Místo a distribuce (place).....	14
1.1.4 Propagace (promotion)	15
1.1.5 People (lidé a jejich přístup k zákazníkům)	15
1.1.6 Packaging (tvoření balíčků)	16
1.1.7 Programming (programování či tvorba projektů)	16
1.1.8 Partnership (spolupráce s ostatními firmami v okolí)	16
1.2 MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB	17
1.3 CHARAKTERISTIKA HOTELOVÝCH SLUŽEB	18
1.4 MARKETINGOVÝ MIX HOTELU	19
1.4.1 Product (produkt).....	19
1.4.2 Price (cena).....	20
1.4.3 Place (místo prodeje – distribuční kanály).....	20
1.4.4 Promotion (komunikace)	21
2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	22
2.1 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA	22
2.1.1 Analýza makroprostředí	22
2.1.2 Analýza mikroprostředí	23
2.1.2.1 Sektor zákazníků	23
2.1.2.2 Sektor dodavatelů	24
2.1.2.3 Sektor konkurentů	24
2.1.2.4 Porterův model konkurenčního prostředí	24
2.1.3 SWOT analýza	26
2.2 STANOVENÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ	27
2.3 FORMULOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ	28
2.4 SEGMENTACE TRHU	29
2.5 TARGETING – TRŽNÍ ZACÍLENÍ.....	31
2.6 POSITIONING - TRŽNÍ UMÍSTĚNÍ	32
2.7 REALIZAČNÍ FÁZE.....	33
2.8 KONTROLA A ZPĚTNÁ VAZBA.....	34
II METODICKÁ ČÁST	35
3 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY PRÁCE.....	36

3.1	CÍL PRÁCE.....	36
3.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	36
3.3	VÝZKUMNÉ METODY	36
III	ANALYTICKÁ ČÁST	38
4	CHARAKTERISTIKA	39
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	39
4.2	PŘEDSTAVENÍ HOTELOVÉHO KOMPLEXU	39
4.2.1	Ubytování.....	41
4.2.2	Služby	41
5	CHARAKTERISTIKA TURISTICKÉ LOKALITY	42
5.1	ZLÍNSKÝ KRAJ.....	42
5.2	MĚSTO ZLÍN.....	42
5.2.1	Hlavní turistické atrakce Zlína a okolí.....	43
5.3	SITUAČNÍ (PEST) ANALÝZA	44
5.3.1	Politicko-legislativní faktory.....	45
5.3.2	Ekonomické faktory	47
5.3.3	Sociálně-kulturní faktory	48
5.3.4	Technologické faktory.....	50
5.4	VYHODNOCENÍ.....	52
6	ANALÝZA KONKURENCE A JEJICH SLUŽEB	53
6.1	CHARAKTERISTIKA HLAVNÍ KONKURENCE	53
6.1.1	Hotel Baltaci Atrium*****	53
6.1.2	Lesní Hotel****	54
6.1.3	Interhotel Moskva****	55
6.1.4	Orea hotel Atrium****	56
6.1.5	Hotel Lázně Zlín – Kostelec***	57
6.1.6	Ostatní konkurence	58
6.2	ANALÝZA NABÍDKY A SLUŽEB	58
6.3	VYHODNOCENÍ ANALÝZY	60
6.4	PORTER ANALÝZA	61
6.4.1	Intenzita soupeření stávající konkurence	62
6.4.2	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.....	64
6.4.3	Síla zákazníků (odběratelů).....	65
6.4.4	Síla dodavatelů	67
6.4.5	Substituty	68
6.4.6	Shrnutí.....	70
7	SWOT ANALÝZA HOTELU	71
7.1	ANALÝZA S-W.....	71
7.1.1	Silné stránky.....	73
7.1.2	Slabé stránky	74
7.2	ANALÝZA O-T	74
7.2.1	Hrozby	76

7.2.2	Příležitosti	77
7.3	ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ.....	78
8	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	79
8.1	CÍL VÝZKUMU	79
8.2	METODA SBĚRU DAT	79
8.2.1	Polostrukturovaný rozhovor.....	79
8.3	PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....	79
8.4	REALIZACE VÝZKUMU	80
8.4.1	Tvorba obsahu rozhovoru	80
8.4.2	Formy rozhovorů.....	80
8.4.3	Vybraný vzorek respondentů	81
8.5	VYHODNOCENÍ ROZHOVORŮ.....	82
8.6	DISKUZE VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ.....	86
8.7	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	87
9	VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST	89
IV	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	90
10	MARKETINGOVÝ PLÁN.....	91
10.1	VIZE	91
10.2	POSLÁNÍ	91
10.3	STRATEGICKÉ CÍLE	91
10.4	VÝBĚR STRATEGIE.....	92
11	PRODUKTOVÉ BALÍČKY.....	93
11.1	MANAŽERSKÉ BALÍČKY	93
11.1.1	Manažerský balíček „FIT“	94
11.1.2	Manažerský balíček „RELAX“	95
11.1.3	Manažerský balíček „ACTIVE“	95
11.1.4	Manažerský balíček „BAŤA“	96
11.1.5	Manažerský balíček „DELUXE“	98
12	KOMUNIKAČNÍ PLÁN.....	99
12.1	PŘEDMĚT KOMUNIKACE.....	99
12.2	CÍL KOMUNIKACE.....	99
12.3	CÍLOVÁ SKUPINA.....	99
12.4	KOMUNIKAČNÍ MIX	99
12.4.1	Online reklama	100
12.4.2	Mobilní marketing.....	101
12.4.3	Podpora prodeje.....	102
12.4.4	Direct marketing.....	103
12.4.5	Public Relations.....	104

12.5	ČASOVÝ PLÁN	106
12.6	FINANČNÍ ROZPOČET	106
12.7	RIZIKA A LIMITY	107
12.8	SHRNUTÍ	107
	ZÁVĚR	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	110
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	118
	SEZNAM TABULEK	119
	SEZNAM PŘÍLOH	120

ÚVOD

Hotelnictví je dynamický a neustále se rozvíjející produkt na mezinárodním trhu cestovního ruchu. Hotelové společnosti se musí rychle přizpůsobovat konkurenčnímu prostředí, ale především rostoucím požadavkům a nárokům zákazníků. Vlivem globalizace, internacionalizace trhů a rapidního vývoje informačních technologií se hotely setkávají nejenom s lokální konkurencí, ale musí být konkurenceschopné i na mezinárodních trzích. Uspěť v dnešních náročných tržních podmínkách je pro hotel nesmírně náročné.

Podstatou diplomové práce je pro nový hotelový projekt ve Zlíně vytvořit analýzu konkurenceschopnosti a následně navrhnout produkt, který ho odliší od konkurence.

Hlavním cílem této diplomové práce je srovnání nového hotelového projektu s konkurencí, identifikace jeho možné pozice na trhu a strategie jak jí dosáhnout a obsahem projektové části je navržení nového produktu, který projekt odliší od konkurence a získá mu konkurenční výhodu na lokálním trhu.

Teoretická část bude zahrnovat poznatky vycházející především z aktuální odborné literatury. Teoretickým východiskem práce by měly být pojmy marketingový plán, situační analýza, SWOT analýza, marketing cestovního ruchu, marketing hotelových služeb.

V praktické části bude detailně zmapována současná konkurence na lokálním trhu, porovnány její služby a dále bude projekt podroben analýze konkurence. Prostřednictvím metod PEST analýzy a Porter analýzy budou identifikovány hlavní faktory, které ovlivní vstup projektu na lokální trh a jeho další fungování. Následně bude samotný projekt podroben SWOT analýze za účelem zjištění možných hrozeb a příležitostí na trhu a také k identifikaci silných a slabých stránek.

Projektová část se zaměří na navržení a specifikaci nového produktu, který projekt odliší od konkurence a získá mu konkurenční výhodu na lokálním trhu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU

V dnešní době již téměř nenajdeme člověka, kterému by pojem cestovní ruch nic neříkal. Pro někoho je to hezká dovolená u moře, příjemný víkend u vody nebo na horách, výlet za kulturními památkami, pobyt na chatě nebo chalupě apod. Lidé tedy v rámci účasti na cestovním ruchu uspokojují své potřeby a realizují své zájmy a záliby.

Jak autorka zmínila ve své bakalářské práci (Ťopková, 2015), tak cestovním ruchem se rozumí způsob uspokojování potřeb lidí v oblasti rekreace, turistiky, lázeňské léčby a kultury, pokud k němu dochází mimo běžné prostředí ve volném čase obyvatelstva. Je to přemístění osob z místa trvalého bydliště do místa cestovního ruchu a čerpání služeb spojených s pobytem v tomto místě za jiným účelem než výdělečným.

Cestovní ruch jsou však také lidé, kteří službami (ubytovacími, stravovacími, sportovně rekreačními, dopravními, informačními, zprostředkovatelskými atd.) – tedy svojí podnikatelskou činností – umožňují druhým lidem zúčastnit se cestovního ruchu (Vaníček, Křest'an, 2006, s. 4).

Marketing cestovního ruchu je specifický tím, že se orientuje na sektor služeb, kde jsou výsledky ovlivněny především lidmi a způsobem jejich spolupráce. Z toho také vyplývá používání specifických marketingových nástrojů v cestovním ruchu.

Marketing v cestovním ruchu je rozdělován na základní marketing a řízení infrastruktury, které bývá velmi často hrazeno z veřejných rozpočtů a není předmětem konkurenčních výhod a na tvorbu, branding a propagaci samotného produktu. Úkolem marketingu je uspokojovat potřeby. Tyto potřeby ale musí poskytovatel služeb nejdříve poznat, nebo potřebu v myslích zákazníků vyvolat. Lidé nepocit'ují potřeby po cestovním ruchu jako takovém, ale mají konkrétní potřeby po aktivitách spojených s cestovním ruchem. Cestovní ruch uspokojuje potřebu změny prostředí, životního stylu, komunikace, nevšedních zážitků, poznávání, vzdělávání, odpočinku, relaxace, sportovních aktivit a léčebných potřeb.

1.1 Marketingový mix cestovního ruchu

Marketingový mix zde funguje jako soubor taktických nástrojů, které může poskytovatel určitých služeb využívat pro získání konkurenceschopnosti svého produktu a pro jeho pro-sazení na trhu. Jedná se především o základní charakteristiky, označované v marketingové

literatuře jako 4 P – product (produkt), price (cena), place (místo prodeje), promotion (propagace).

V cestovním ruchu ale velmi důležitou roli hrají lidé, kteří jsou součástí dalších 4P, jde zde především o jejich přístup k zákazníkům. Marketing cestovního ruchu proto rozšiřuje tuto základní podobu marketingového mixu o další 4 P – people (lidé), packaging (balíčky služeb), programming (tvorba programů) a partnership (spolupráce, koordinace). Jakubíková (2009) ještě přidává dvě kategorie a to processes (procesy) a political power (politická moc).



Obr. 1 Osm P marketingu cestovního ruchu (Zdroj: Morrison, 1995)

1.1.1 Produkt (product)

Pojem produkt představuje nabízenou službu a navazující produkty a služby. Jedná se o hmotný, či nehmotný statek sloužící k uspokojení potřeb spotřebitelů. Produktem může být výrobek, služba, nápad, myšlenka, ale i osoba, nebo organizace.

Má omezenou životnost, proto se neustále přizpůsobuje měnícím se požadavkům zákazníků s ohledem na vlastní stadium životního cyklu, v kterém se nachází. Lze ho definovat jako symbiózu materiálních a nemateriálních zdrojů, které musí upoutat zákazníka. Dělí se na tzv. těžké faktory (např. ubytování, gastronomie) a měkké faktory (např. pohostinnost, zážitky) (Ryglová, 2009, s. 102 – 103).

V cestovním ruchu hodnotí zákazník jednotlivé produkty v kontextu s okolím a s navazujícími službami. Ubytování hodnotí společně s nabídkou gastronomie, dopravní dostupností či kulturním, sportovním a relaxačním vyžitím.

Významnou součástí produktu v cestovním ruchu jsou lidé (personál). Zákazník v cestovním ruchu nekupuje dovolenou, ale zážitek, odpočinek, dobrodružství atd. Destinace cestovního ruchu vytváří hodnotovou nabídku.

1.1.2 Cena (price)

V cestovním ruchu se ceny liší podle atraktivity lokality, obsahu nabídky a služeb, ale také dle sezónnosti. Cena je méně závislá na vnějším prostředí a může být všestranným nástrojem s výrazným vlivem na zisk. Cena zde není obvykle cenou za jednu službu, ale za balík služeb, např. zájezd. Ten je složen z ceny dopravy, ubytování, stravování, ceny za služby delegáta a různé doprovodné služby a programy.

V cestovním ruchu mají ceny volný charakter, ale vždy by se měly orientovat dle možností zákazníka a s ohledem na podobné konkurenční nabídky. Cena by měla pokrýt kompletní náklady, případná rizika a generovat přiměřený zisk. Slouží jako nástroj diferenciací nabídky a je významným faktorem při působení na psychiku zákazníků. V tomto segmentu fungují systémy slev, které mohou být například skupinové, mimosezónní, věrnostní nebo nabídky last minute (Drobná, 2010, s. 56).

1.1.3 Místo a distribuce (place)

Kotler a Armstrong (2004) zahrnují pod pojem distribuce veškeré aktivity směřující k tomu, aby se výrobek stal pro cílové zákazníky fyzicky dostupným. S místem se pojí distribuční cesty a distribuční síť, cílem jejich fungování je co nejvíce přiblížit vyrobené produkty zákazníkovi.

V cestovním ruchu a sektoru služeb se často setkáme s prostředníky či zprostředkovateli. Prostředníci nakupují a vlastní zboží, které dále prodávají. Příkladem jsou cestovní kanceláře, které nakupují jednotlivé produkty, ze kterých sestavují konkrétní zájezdy a dále prodávají. Oproti tomu zprostředkovatelé zboží nevlastní a pouze ho zprostředkovávají. Typickým příkladem zprostředkovatele je cestovní agentura, která prodává již existující zájezdy, jízdenky, letenky a pojištění.

Prodejní místo je důležitým aspektem, podle kterého se zákazník rozhoduje, zda si službu koupí. Spotřebitelé kladou důraz na image daného místa, porovnávají jej s konkurencí, je pro ně důležitý přístup a úroveň personálu a vyžadují péči o vlastní osobu. Náklady na místo a distribuci tvoří významnou část ceny produktu.

1.1.4 Propagace (promotion)

Promotion jako součást marketingové komunikace má za cíl seznámit cílovou skupinu s nabízenými produkty či službami a přesvědčit ji k nákupu, získat věrné zákazníky, zvýšit frekvenci a objem nákupu.

Nástroje marketingových komunikací jsou rozděleny do dvou skupin.

- ATL – nadlinková komunikace - masová reklama (prostřednictvím televize, tisku, rádi, internetu či outdoor reklamy),
- BTL – podlinková komunikace – charakterizuje přesnější zacílení cílové skupiny (pomocí přímého marketingu, reklamy v místě prodeje, podpory prodeje či public relations).

Pro potřeby cestovního ruchu je masová reklama vzhledem ke své ceně využitelná k propagaci větších destinací, nebo celých zemí, pro menší inzerenty je vhodná venkovní reklama a reklama na internetu.

Podpora prodeje je krátkodobou formou marketingové komunikace a jejím cílem je okamžitý prodej. Mezi krátkodobé stimuly podpory prodeje využitelné v cestovním ruchu patří slevové kupóny, zvýhodněné a provázané balíčky, soutěže a věrnostní programy. Patří sem i výstavy a veletrhy, které jsou v cestovním ruchu velmi oblíbené.

Z pohledu cestovního ruchu se do popředí dostává nástroj Public Relations, jehož hlavní snahou je vytvořit pozitivní vnímání firmy ve společnosti. Výhodou public relations je to, že při poměrně nízkých nákladech dokáže oslovit širokou veřejnost. PR zahrnuje jednak vlastní public relations (např. publicita v podobě tiskových besed, vydávání vlastních tiskovin, lobbying, rozesílání dárků, vše pro budování tzv. corporate identity), dále pak účast na veletrzích a výstavách a patří sem i sponzorství.

Zákazníci používají, díky nehmotnému charakteru služeb, mnohem více emotivního, iracionálního rozhodování při jejich nákupu. Společnosti musí sebe, tedy i vlastní marketingovou komunikaci „zlidštit“, aby se s nimi zákazníci ztotožnili, musí být přidáno kouzlo osobnosti.

1.1.5 People (lidé a jejich přístup k zákazníkům)

Cestovní ruch je bezprostředně závislý na kvalitě lidských zdrojů. Lidé jsou základním faktorem ovlivňujícím kvalitu služeb. Lidé prodávají zase lidem, tedy dostatečná pozornost

musí být věnována internímu marketingu a také zákaznickému mixu. Úspěch závisí na vhodném výběru lidí, jak ze strany zaměstnanců (zejména u zaměstnanců v 1. linii, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem), tak i ve smyslu řízení zákaznického mixu, tedy vhodného výběru zákazníků.

Nevhodný zákazník může vyvolat konflikty s jinými skupinami, a tím odradit mnoho jiných klientů, protože klienti jsou při spotřebě produktu často spolu, ovlivňují se a musí se sobě přizpůsobit (např. v letadle, restauraci apod.). Lidé, to jsou nejen zaměstnanci podniků a hosté, ale také místní obyvatelstvo. To může, ale také nemusí být příznivě nakloněno budování určitého místa jako turistické destinace. S lidmi se musí pracovat a trpělivě jim vysvětlovat klady a zápory spojené s rozvojem cestovního ruchu v jejich okolí.

1.1.6 Packaging (tvoření balíčků)

Packaging neboli balíčky služeb, nemají fyzickou podobu, ale představují směs několika služeb formovanou do podoby přitažlivé a výhodné nabídky pro zákazníka. Nákup tohoto uceleného balíku služeb je pro klienta finančně výhodnější, než kdyby kupoval jednotlivé služby samostatně.

1.1.7 Programming (programování či tvorba projektů)

Programování představuje techniku těsně spojenou s tvořením balíčků. Zahrnuje postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je služba poskytována klientovy (programy jednodenních výletů, programy potápěčského kurzu v době zájezdu, programy společenských akcí apod., jež mají zvýšit konzumaci služeb zákazníkem či zvýšit atraktivnost balíčků.

1.1.8 Partnership (spolupráce s ostatními firmami v okolí)

Charakter produktu cestovního ruchu nutí provozovatele zařízení cestovního ruchu stále více spolupracovat. Partnership - tento prvek marketingového mixu postihuje spolupráci všech zúčastněných subjektů v cestovním ruchu. Jedná se například o spolupráci dopravců, hotelů, cestovních kanceláří, cestovních agentur, vlastníků provozoven cestovního ruchu, pořadatelů sportovních či kulturních akcí (např. CK mezi sebou spolupracují a navzájem si prodávají svoje produkty, CA prodávají zájezdy různých CK, apod.). Hotelové řetězce mají těsné kontakty s aeroliniemi již více než 40 let.

Většina podniků cestovního ruchu je malých či středních. Osamělí podnikatelé tak musí vedle nadnárodních společností či hotelových řetězců čelit stále silnější konkurenci. Možným způsobem, který jim pomůže v konkurenčním boji obstát, je klást důraz na společné využívání zdrojů, které jim zvýší konkurenční schopnosti. V mnohých oblastech může být konkurence zbytečná, protože zvyšuje náklady. Lepším řešením se jeví vstup do partnerských vztahů a zaměření se na společný cíl, kterým je získávání dalších návštěvníků a budování příznivé image destinace.

Spolupráce mezi různými subjekty také posiluje vyjednávací schopnost ve vztahu k odpovědným činitelům ve vládě a v parlamentu v otázkách uvolnění finančních prostředků na vybudování potřebné infrastruktury (cesty, inženýrské sítě, telekomunikace) a na údržbu a rozvoj stávající infrastruktury cestovního ruchu.

1.2 Marketing hotelových služeb

Poznání potřeb a požadavků zákazníka a jejich následné uspokojení je cesta k úspěchu na dnešních vyspělých trzích cestovního ruchu. Vzdálenost mezi hostem a produktem je tak velká, že obvykle je nevyhnutelné využít jednoho, někdy i více zprostředkovatelů. To vyvolává potřebu důkladného poznání zákazníka – hosta. Takový přístup k hostům nazýváme marketingovým.

„Funkcí ubytovacích služeb je umožnit ubytování mimo místo obvyklého pobytu účastníka cestovního ruchu včetně uspokojení jeho dalších potřeb, které s přenocováním nebo přechodným pobytem souvisejí“ (Jakubíková, 2012, s. 27).

Podstatou marketingu je zjistit, co host chce nebo po čem touží a prodat mu to se ziskem. Znamená nabízet správný produkt na správném místě, ve správném čase, správným způsobem a hostem akceptovanou cenu.

Marketing služeb hotelu dle Janečkové (2001, s. 24-25) je komplexní program, který odpovídá na otázky:

Co chceme na trhu nabízet?

Kam se chceme dostat?

Co nechceme dělat?

Marketing zahrnuje komunikaci s hostem, prodej produktu individuálním hostům, organizovaným skupinám, obchodním cestujícím, rekreantům i ostatním, prodej jídel, nápojů a doplňkových služeb, jsou to vztahy s hosty, dodavateli a odběrateli, s konkurencí, vnějším okolím hotelu, je to výzkum, plánování realizace a kontrola.

Součástí marketingu je i výzkum za účelem zjištění, kdo jsou hosté hotelu. Umožňuje poznat, co naši perspektivní hosté chtějí a potřebují, jaké jsou jejich požadavky a pak tyto požadavky a potřeby plnit. Úkolem marketingu dle Kiráľové (2002) je i obeznámení hostů s nabídkou a následně jejich motivování k nákupu i odběru služeb.

1.3 Charakteristika hotelových služeb

Ubytovací, gastronomické i doplňkové služby v hotelu jsou osobními službami. Jsou poskytovány lidmi a poskytovány lidem. Při poskytování služeb je důležitá nejen služba, která je poskytována, ale i způsob, jakým je poskytována.

Služba je činnost nebo prospěch, které může nabídnout jedna strana druhé a která je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Základní rozdíl mezi zbožím a službou je skutečnost, že zboží se vyrábí a služba se poskytuje.

Pro služby jsou charakteristické čtyři vlastnosti:

- Nehmatatelnost - služby jsou nehmotné, nelze si na ně sáhnout,
- Proměnlivost – poskytování služeb závisí na lidech, jsou subjektivní a nelze je standardizovat,
- Neoddělitelnost – poskytování a potřeba služeb je spjata s místem a časem poskytování, a je vázána na přítomnost zákazníka či hosta,
- Pomíjivost – služby nelze skladovat, nelze je připravit do zásoby (Janečková, 2001, s. 13-19).

Služby cestovního ruchu jsou specifické ještě dalšími charakteristikami, které se k jejich poskytování a koupi vážou:

- koupi služeb ovlivňuje prestiž, móda, následování idolu,
- důrazem na ústní reklamu – doporučení,
- rostoucími nároky na jejich jedinnost – luxus, překonání bariéry v zájmu koupě,
- důležitosti image při koupi,

- důležitostí zprostředkovatelské nabídky - ubytování hosté často kupují služby mimo hotel,
- zvýšená potřeba kvalitních podpůrných materiálů – jsou nehmátelné a nelze je vyzkoušet,
- využívání informačních technologií – virtuální návštěvy hotelu, audiovizuální programy,
- zvláštní důraz na komunikační dovednosti poskytovatelů služeb – interpersonální komunikace, argumentace, přesvědčování, jazykové znalosti.

1.4 Marketingový mix hotelu

Marketingové nástroje jsou souhrnně historicky pojmenovány jako 4P neboli marketingový mix - Product (produkt) - Price (cena) - Place (místo) - Promotion (propagace). Tato teze je dále doplňována, hlavní však zůstává, jak se jednotlivá 4P naplní v rámci vlastního zařízení. Vždy jde o zásadu zvolení vhodného poměru položek marketingové mixu na každou novou hotelovou aktivitu (Janečková, 2001, s. 29-30).

1.4.1 Product (produkt)

Jako první je třeba zaměřit se na samotný produkt hotelu. Jako produkt se zde hodnotí přímo hotel samotný a jeho služby a nabídky. Kiráľová (2006) konstatuje, že zákazníci nejvíce osloví, pokud je jim nabídnuta služba, která je jedinečná a kterou nedokáže nabídnout konkurence.

Zákazník je doslova "posedlý" si něco ze zážitku přivést, něco, co je hmatatelné. Je nutné vytvářet a nabízet balíčky služeb, balíčky pro jednotlivce až pro celé rodiny. Zvláštní skupinu tvoří balíčky speciálně připravené pro ženy, děti nebo seniory. Balíčky musí obsahovat jasně definované služby poskytované v rámci celé skupiny s rozmanitým obsahem, který je zaměřený jak na pohlaví, tak věk. V ideálním případě i na zájmy a očekávání.

V oblasti produktu a jeho portfolia lze nabízet klientům stále nové a nové nabídky, lze až s přehnaností tvrdit, že meze se nekladou. Čím hravější bude nabídka, tím větší bude její obliba. Nezapomínejme, že i dospělí si rádi hrají a že v tomto případě nejskvělejším marketingovým nástrojem je organizování volného času. Navíc téměř platí zásada, dovolenou organizují ženy s přihlédnutím k potřebám své rodiny - především dětem (MIP-S, © 2009-2015).

1.4.2 Price (cena)

Cena je dalším určujícím marketingovým nástrojem, který jednoznačně jako jediný z marketingového mixu generuje zisk a na kterém závisí další konkurenceschopnost, životaschopnost, stálost a růst produktu na trhu. Velmi často se objevuje trend poskytování slev a bonusů, odměňování formou až neúměrných "dárků" za nákupy a honba za přidanou hodnotou ve formě následných služeb. V oblasti hotelnictví je velmi zřídka vidět postavenou cenu jako souhrn či balíček služeb. Je chybou neustále zlevňovat a tím "degradovat" ubytovací služby od pětihvězdičkových hotelů níže v mimosezonních intervalech. Je nasnadě začít nabízet v komplexní ceně ubytování např. různé formy stravování, fitness, wellness nebo rehabilitační služby až po např. využití dětského koutku, půjčování sportovního nářadí, společenských her nebo organizování výletů včetně dopravy.

„Při tvorbě ceny produktu hotelu je nevyhnutelné vzít v úvahu očekávání a požadavky cílového segmentu trhu, jeho velikost a ochotu zaplatit. Host totiž neplatí jenom určitou sumu peněz při koupi produktu. Platí i vynaloženou námahu časem, který věnoval na získání produktu (například při cestování do hotelu apod.), jakož i svou psychikou (například když nezná hotel, pociťuje nejistotu, obává se o bezpečnost atd.)“ (Királ'ová, 2006, s. 69).

1.4.3 Place (místo prodeje – distribuční kanály)

V oboru hotelnictví se místem rozumí prodejní místo, kde je vhodné prodávat náš produkt formou nabídky. Úvaha o místě je přímo spjatá s prezentací produktu a kanály reklamy a prodeje. Místa prodeje jsou buď přímá, kdy hotel produkt zprostředkovává přímo na recepci hotelu, či v restauraci a podobně. Druhou cestou je cesta nepřímá, kdy nabídka putuje přes prostředníky, např. touroperátory, cestovní kanceláře a agentury či nabídky na výstavách, veletrzích.

Ideální kombinací je forma přímé i nepřímé distribuce a to například formou katalogu, direkt mailu, nabídky v televizi či internetové propagace, kde je podstatné, aby na případné emailové dotazy byl hotel schopen okamžitě odpovědět. Stále zde u distribuce platí největší nevýhoda a tou je chybějící osobní vztah se zákazníkem, který lze posilovat například sociálními sítěmi (Facebook) či personalizovanými newslettery (Királ'ová, 2006, s. 72- 76).

1.4.4 Promotion (komunikace)

Poslední a velmi kontaktní složkou marketingového mixu je komunikace s hosty hotelu.

Hotel využívá ke komunikaci s cílovými segmenty různé komunikační nástroje, které tvoří komunikační mix. Komunikační mix slouží k tomu, aby hotel dosáhl svých marketingových a komunikačních cílů tím, že bude ovlivňovat a stimulovat zákazníky k nákupu produktu. Mezi tradiční komunikační nástroje patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, přímý (direct) marketing, public relations (Jakubíková, 2012, s. 35).

S rozšířením internetu se online komunikace stává důležitým komunikačním prostředkem. V cestovním ruchu jsou velmi důležité reference hostů, a proto je nutné zmínit také netradiční formu marketingové komunikace, word-of-mouth marketing.

Nástroje propagace můžeme tak rozčlenit na přímé a nepřímé. Mezi přímé nástroje komunikace řadíme:

- Osobní prodej (osobní či telefonická konverzace personálu s klientem),
- Přímý marketing (adresné oslovení zákazníka prostřednictvím e-mailu či dopisu).

Hlavními prostředky nepřímé komunikace je:

- Reklama (webové stránky hotelu, letáčky, brožury, online bannery apod.),
- Public relations (účast na veletrzích cestovního ruchu, press tripy pro novináře, tiskové zprávy),
- Podpora prodeje (slevové balíčky, věrnostní programy).

2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Úkolem strategického marketingového plánování je vytvořit společnosti dlouhodobé plány, dosáhnout stanovené cíle a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase. Cílem je minimalizovat rizika možných chyb. Strategický plán by měl umožnit předvídat změny, reagovat na ně a využít tyto změny ve svůj prospěch

„Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování (úsilí marketingu)“ (Kotler, 2013, s. 67). Pomáhá tedy nejen usměrňování marketingového úsilí správným směrem, ale vytváří také rámec pro celkové plánování firmy.

Strategické plánování chce získat pro podnik silnější konkurenční pozici než je současná. To předpokládá reagovat na vnější trendy a síly a využít vnitřní zdroje organizace. Komplexnost a rozsáhlost tohoto záměru vedly k vypracování teorií a technik, které popisují proces formulování strategie plánování a řízení systematickým způsobem (Keřkovský, 2002, s. 50).

Marketingový plán se dle Keřkovského (2002) skládá z několika důležitých kroků:

1. Definice poslání,
2. Marketingová situační analýza,
3. Určení cílů,
4. Formulace marketingové strategie,
5. Výběr marketingových technik,
6. Tvorba akčních plánů,
7. Implementace marketingové strategie,
8. Monitoring, kontrola a vyhodnocení.

2.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je prvním krokem přípravy marketingového plánu. Směřuje k volbě cílových trhů a nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií společnosti pro jednotlivé trhy.

2.1.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí podniku představuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi ztížka může ovlivnit. Makroprostředí představuje pro podnik velké množství příležitostí, ale také mnoho rizik, se kterými je podnik neustále konfrontován,

a které musí zdárně řešit, chce-li být úspěšný. Makroprostředí představuje velké množství vlivů, jejich vývojových trendů a tendencí. Tyto vlivy musí podnik důkladně monitorovat a systematicky analyzovat, aby uměl odhadnout následky jejich působení.

Při této analýze je pozornost věnována sociodemografickému, kulturnímu, ekonomickému a technologickému prostředí. Cílem je získat přehled nejen o současném stavu, ale také kvalifikovanou předpověď budoucích změn. Analýza může být realizována na více úrovních – místní, regionální, národní, evropské či globální. Jejím cílem je určení postavení firmy v měnícím se prostředí a je základem pro určení vhodných strategií a tvorbu strategického plánu (Světlík, 2003, s. 92).

Jedna z metod, která je pro tento typ analýzy používána se nazývá metoda PEST, která vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí, přičemž je zvažováno, jak se dané faktory mění v čase. Touto metodou se podrobně analyzují:

- **Sociálně kulturní faktory** – demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, životní styl, míra vzdělanosti, rozdíly v kulturních dimenzích aj.,
- **Technologické faktory** – trendy ve vývoji a výzkumu v dané oblasti podnikání, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologie aj.,
- **Ekonomické faktory** – trendy vývoje HDP, úrokové sazby, ekonomické cykly, míra inflace, míra zaměstnanosti aj.,
- **Politicko-právní faktory** – antimonopolní postavení, zákony na ochranu životního prostředí, politika zdanění firem, sociální politika aj. (Světlík, 2003, s. 93).

2.1.2 Analýza mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí podniku obsahuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Při analýze mikroprostředí musíme analyzovat celé jeho odvětví. Cílem této analýzy je identifikovat hybné síly působící v odvětví, které ovlivňují činnost podniku základním způsobem (Jakubíková, 2008).

Mikroprostředí firmy je ovlivňováno především jeho konkurenty, dodavateli a zákazníky. Strategie a cíle podniku jsou silně ovlivňovány atraktivností oboru a strategickou situací jako celku.

2.1.2.1 Sektor zákazníků

Při tvorbě strategií je důležité se zajímat, kdo jsou naši zákazníci a jaké potřeby a očekávání mají. Stejně tak důležité je zjistit, kdo může být naším potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by mohly vést ke změnám požadavků a chování zákazníků.

Analýzu sektoru zákazníků je potřeba zaměřit především na následující faktory:

- Identifikace kupujících a faktorů, které ovlivňují jejich nákupní rozhodování (dostupnost produktu, cena, kvalita, širší nabídky aj.),
- Demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků (změny v populaci, posuny věku populace, rozložení příjmu populace aj.),
- Geografické faktory a geografické umístění trhů (lokace, dostupnost, doprava aj.).

2.1.2.2 Sektor dodavatelů

V této oblasti jde především o analýzu dostupnosti a nákladů všech vstupů. Náklady a dostupnost zdrojů jsou určovány především kvalitou vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli.

V sektoru dodavatelů je při strategické analýze nutno analyzovat následující aspekty:

- Dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- Dostupnost a náklady na energie,
- Dostupnost a náklady na pořízení finančního kapitálu,
- Dostupnost a náklady pracovní síly.

2.1.2.3 Sektor konkurentů

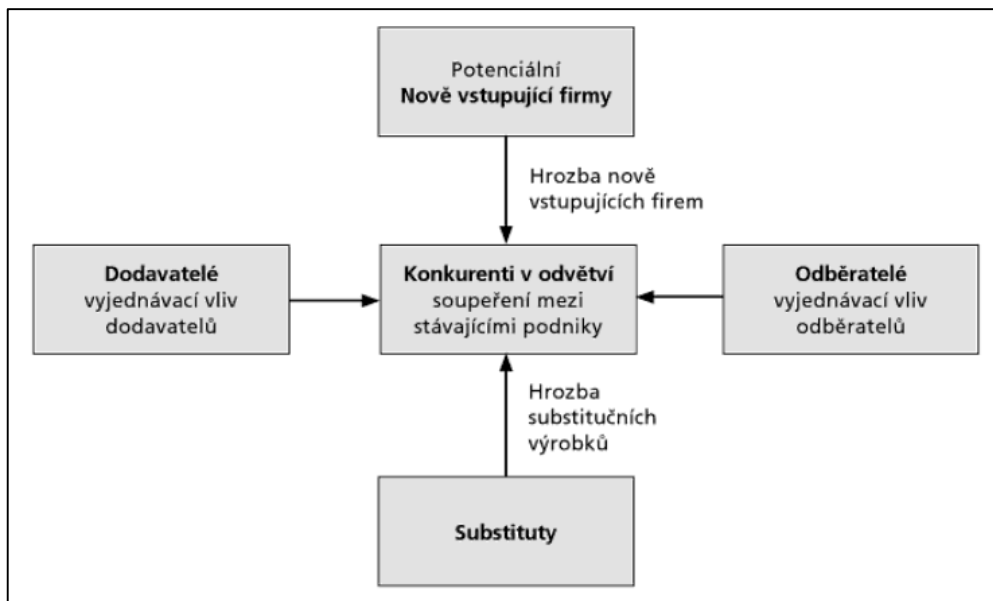
Jedny z prvních otázek, na něž by měly být při analýze konkurence hledány odpovědi, jsou:

- Jaká je současná pozice společnosti vůči konkurentům, měřeno zejména ekonomickými, ale i jinými ukazateli,
- Jak se konkurence mění a vyvíjí,
- V jaké fázi svých životních cyklů se nacházejí rozhodující výrobky našeho odvětví,
- Jaká je rentabilita odvětví vůči srovnatelným odvětvím,
- Vstupují do oboru noví konkurenti a opouštějí jej staří rivalové? (Keřkovský, Vykypěl, 2002, s. 41-43).

2.1.2.4 Porterův model konkurenčního prostředí

Velmi užitečným a často používaným nástrojem analýzy vnitřního okolí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Dle Světlíka (2003, s. 93) vychází model z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví či trhu je především určována působením pěti základních činitelů:

- **Vyjednávací síla zákazníků** – pro každého poskytovatele služeb, prodejce, firmu je důležité, aby zákazníci nakupovali u něj a neuspokojovali své potřeby nákupem u konkurentů. Někdy jsou ale obchodníci z důvodu přilákání zákazníků nuceni své ceny hodně snížit, nebo poskytovat kvalitnější výrobky (služby). Zákazníci mají vůči dodavatelům silnou pozici především jestliže jsou velcí, významní a koncentrovanější, pak nakupují levnější, běžně nahraditelný produkt nebo nakupují velké objemy zboží či služeb a dodavatel se bez nich jen těžko dostane k zákazce nebo ke konečnému spotřebiteli. Pro každého poskytovatele služeb, prodejce, firmu je důležité, aby zákazníci nakupovali u něj a neuspokojovali své potřeby nákupem u konkurentů (Čižinská a Marinič, 2010, s. 194 – 195).
- **Vyjednávací síla dodavatelů** - omezenost, náročnost změny dodavatele či neexistence substitutů mnohdy staví stranu dodavatelů do výhodné pozice. Mohou v takových případech ovlivňovat objem dodávek i cenu. Dodavatelé jsou oproti výrobcům ve výhodě, pokud jsou silnější a koncentrovanější než výrobci v daném odvětví nebo pokud odvětví není samo o sobě pro velkého dodavatele významným trhem.
- **Hrozba vstupu nových konkurentů** - vstupy a výstupy nových firem do stejného odvětví se odvíjí od velikosti bariér tomu předcházejících. Jsou-li tyto bariéry vysoké, vypovídají o vysokém potenciálním zisku či nákladném výstupu v případě neúspěšnosti. V případě nízkých vstupních a výstupních bariér hrozí také i nízká rentabilita.
- **Hrozba substitutů** - nahraditelnost produktů nabádá k sledování cen a k jejich následnému přizpůsobování. Zájem zákazníků o nabízené výrobky nebo služby může kolísat nebo i mizet, jsou-li na trhu snadno dostupné substituty (náhradní produkty) a zákazník může bez velkých problémů změnit dodavatele. Dostupnost substitutů limituje cenu, za kterou lze ještě výrobky nebo služby nabízet. Zákazník může na každý pohyb ceny reagovat snadným přechodem k substitučnímu výrobku nebo službě.
- **Rivalita firem působících na daném trhu** - mezi stávajícími konkurenty dochází k soupeření na úrovni cen, doprovodných služeb, reklamy a v současné době ve většině odvětví zejména v rovině technologických inovací. Stávající konkurenti představují vysokou hrozbu, která je stupňována na méně atraktivnějších trzích nebo v období poklesu tempa růstu prodeje (Kozel & kolektiv, 2006).



Obr. 2 Porterův model konkurenčních sil (Zdroj: Čížinská a Marinič, 2010, str. 194)

2.1.3 SWOT analýza

Završením strategické analýzy je diagnóza silných stránek, slabín, hrozeb a příležitostí podniku.

Světlík (2003, s. 94) popisuje SWOT analýzu jako metodu pro identifikaci hlavních příležitostí a hrozeb, se kterými se firma může při svých aktivitách setkat. Tato metoda je jednoduchým nástrojem, jak odhalit silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky firmy na straně jejich vnitřních zdrojů a jak identifikovat příležitosti (Opportunities), případně hrozby (Threats) plynoucí z vnějšího prostředí.

Jakubíková doporučuje začít analýzou OT - příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické), tak i mikroprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost). Dále následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.) (Jakubíková, 2013, str. 129).

<p style="text-align: center;">Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 3 SWOT analýza (Zdroj: Jakubíková, 2013)

Fakta pro SWOT analýzu lze shromáždit pomocí nejrůznějších technik, například převzetím z již dílčích analýz, porovnáním s konkurenty (benchmarking), metodou interview, případně řízená diskuze expertů (brainstormingem). Inspirací mohou být již dříve zpracované SWOT analýzy, případně závěry výzkumů z této oblasti.

Jsou-li SWOT analýzy pro týž subjekt periodicky zpracovávány v delším časovém horizontu, pak lze například vyhodnocovat, zda slabiny a hrozby v zásadě ubývají nebo přibývají, a z toho usuzovat na negativní nebo pozitivní vývoj firmy (Keřkovský, Vykypl, 2002, s. 97-98).

2.2 Stanovení marketingových cílů

Na situační analýzu navazuje plánovací etapa procesu stanovením marketingových cílů. Marketingové cíle jsou odvozené od primárních cílů celého podniku a pomáhají tyto základní cíle zajišťovat.

Stanovení marketingových cílů je klíčový krok přípravy marketingového plánu. Marketingové cíle specifikují, co chceme dosáhnout prostřednictvím našeho plánu. Cíle musí být jasně definovatelné a měřitelné. Před stanovením marketingových cílů je důležité nejprve porozumět současné pozici podniku ve vztahu k produktům a trhům (Westwood, 2006, s. 52).

Konkrétní marketingové cíle vycházejí ze situační analýzy. V té již s vysokou pravděpodobností rozpoznáme, jaké má podnik předpoklady pro plnění či neplnění úkolů. Marketingové

cíle obsahují konkrétní úkoly, jejichž dosažení vyžaduje podnik během určitého období. Neobsahují ale instrukce pro jejich faktické provedení. Horáková (2003) specifikuje oblasti, kterých se konkrétní cíle mohou týkat:

- Existujících výrobků na současných trzích,
- Nových výrobků na současných trzích,
- Existujících výrobků na nových trzích,
- Nových výrobků na nových trzích.

Definování cílů předpokládá dodržování určitých podmínek a pravidel. Dle Horákové (2003) by marketingové cíle měly být:

- Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků,
- Přesně, jasně a konkrétně vymezené,
- Případné (vhodné) - cíle musí zapadat do souboru cílů podniku,
- Srozumitelné - zřetelnost a pochopitelnost pro všechny podnikové úrovně,
- Měřitelné v určitých časových etapách - nezbytnost kvantifikovatelnosti a následné posouzení v čase. Neměřitelný cíl není uspokojivě formulován a nemá smysl,
- Reálné (dosažitelné) - transformace cílů do reálných úkolů, které mají základy především v situační analýze podniku a jsou dosažitelné,
- Akceptovatelné - soulad cílů s prioritami podniku,
- Vzájemně sladěné a sdílené - jednotlivé cíle jsou navzájem v harmonických vztazích. Jsou jak souladné (nevyklučují se, podporují se), tak sdílené,
- Hierarchicky uspořádané – lze respektovat jako východisko cíle podniku a logicky odvodit následné specifické marketingové cíle.

2.3 Formulování marketingových strategií

Marketingové strategie určují základní schéma postupu, vedoucí ke splnění marketingových cílů. Účelem je vytvoření dlouhodobě výhodné tržní pozice a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Jsou součástí strategie podniku a je třeba se jimi řídit při tvorbě strategií dílčích. Marketingové strategie říkají, jak konkurovat s produkty firmy v daném prostředí a jakým způsobem dosáhnout stanovených cílů. Porozumět marketingovým strategiím znamená pochopit a zhodnotit minulost i přítomnost a vytvářet budoucnost. Strategie je specifická pro každý podnik (Horáková, 2003).

Pro práci s marketingovými strategiemi na podnikové úrovni je třeba věnovat pozornost i jejich typologii a následnému výběru strategických přístupů. Při rozhodování o typu strategie je manažer konfrontován s prostředím podniku, se situací uvnitř podniku i s úvahou o maximální účinnosti přeměny firemních marketingových zdrojů ve výroby a služby a jejich prodej k zákazníkům.

Jelikož se strategie vztahují k nástrojům marketingového mixu, většina podniků vychází při jejich uspořádání z členění marketingových veličin v rámci mixu a jejich strategická koncepce je založena na strategiích výrobních, cenových, distribučních a komunikačních. Velmi užívané je rovněž třídění:

- Podle trendů trhu (strategie růstové, udržovací a ústupové),
- Na základě chování k vnějšímu prostředí (strategie kooperační a konfliktní),
- Podle přístupu k trhu a segmentům trhu (strategie ofenzivní a defenzivní),
- Na základě cyklu životnosti trhu (strategie pro trhy ve fázi zavádění, pro trhy, na kterých dochází k růstu, pro zralé a nasycené trhy a i pro trhy klesající) (Boučková, 2003, s. 26).

2.4 Segmentace trhu

Segmentace trhu je jedna z metod marketingového řízení, konkrétně analýzy trhu. Cílem je poznat strukturu daného trhu, na který chce organizace umístit svůj výrobek nebo službu. Pomocí segmentace se přizpůsobují marketingové aktivity organizace jednotlivým skupinám zákazníků, tzv. segmentům trhu tak, aby mohly být tyto skupiny co nejlépe obslouženy. Při segmentaci se trh dělí podle určitého hlediska do homogenních skupin zákazníků, které jsou charakteristické svými potřebami a nákupním chováním - získá tak optimální portfolio svých zákazníků.

Trh je složen z několika skupin zákazníků. V jednotlivých skupinách, tzv. segmentech prokazují zákazníci shodné spotřební chování a svými nároky se zároveň odlišují od ostatních skupin. Segmentace se dělí podle zákazníka. Jedná-li se o konečného spotřebitele, pak se firma pohybuje na spotřebitelském trhu. Ve druhém případě, kdy je zákazníkem další firma se mluví o trhu organizací (business trh) (Kozel & kolektiv, 2006).

Segmentace trhu a zákazníků zahrnuje následující kroky:

- Průzkum trhu – vytváří se segmentační kritéria,

- Profilování segmentů – zákazníci jsou rozdělováni podle segmentačních kritérií do relativně homogenních skupin. Určení velikosti segmentů a vytvoření jejich profilů,
- Výběr cílového segmentu (targeting) – organizace si zvolí ten segment nebo segmenty trhu, na kterých pro ni má smysl operovat.

V následující tabulce jsou vystižené typy segmentace na trhu organizací.

Tab. 1 Typy segmentace na trhu organizací

Typy segmentace	Trh organizací
Demografická	Odvětví Velikost organizací Výrobní proces Platební morálka
Geografická	Územní rozmístění organizací Oblasti koncentrace Vzdálenosti
Časová	Pravidelný odběr častý Pravidelný odběr s delší periodou Nepravidelný odběr Zcela náhodný odběr
Věcná	Význam produktu: Základní surovina Vstupní technika Vstupní doplněk Příslušenství
Spotřebitelská	Nákupní zvyklosti: Organizace nákupu Nákupní politika Dodavatelско-odběratelské vztahy
Podle orientace na vlastnosti výrobku	Kvalita vnitřní (technické parametry, normy) Platební a dodací podmínky Jištění

(Zdroj: Kozel 2006)

2.5 Targeting – tržní zacílení

Proces targetingu má za úkol vybrat skupinu potenciálních zákazníků, která bude oslovena marketingovou komunikací. Skupina potenciálních kupujících, kteří mají stejné potřeby a obdobné vlastnosti a na něž se firma plánuje zaměřit, představuje cílový trh. Po rozdělení potenciálních zákazníků do skupin, je dalším logickým krokem definování příležitostí pro každý segment, vyhodnocení atraktivity segmentů pro podnik a rozhodnutí, které segmenty se stanou cílovými trhy podniku. Podle Kotlera (2013, s. 297) je možné posuzovat atraktivitu segmentu podle jeho velikosti, tempa růstu, rentability, návratnosti investic, a stupně rizika. Podnik by měl rovněž usoudit, zda vynaložené investice do tržního segmentu umožní dosáhnout stanovených ekonomických cílů a nepřesáhnou disponibilní zdroje.

V závislosti na vyhodnocení různých tržních segmentů se podnik musí rozhodnout, jak do nich vstoupit a jak je obsluhovat. Kotler (2013, s. 299-300) definuje pět možných přístupů, které mohou podniky při targetingu uplatnit:

- **Soustředění na jeden segment** – podnik zvolí jeden segment pro jeden produkt a připraví pro něj marketingový mix. Zaměření na jeden segment umožňuje podniku soustředit na něj veškeré své aktivity a získat tak dokonalé znalosti potřeb a přání, nabýt mnoho zkušeností a dosáhnout velmi silného postavení. Na druhé straně se podnik stává závislým na jednom segmentu, který může zastavit svůj růst, čímž hrozí podniku velká zranitelnost ze strany konkurentů.
- **Selektivní (výběrová) specializace** - podnik se zaměří na několik segmentů, které jsou pro něj dostatečně atraktivní a odpovídají jeho cílům a disponibilním zdrojům. Na vybrané segmenty pak vstupuje s jednotlivými produkty. Mezi segmenty může existovat synergie, ale i nemusí. Selektivní specializace umožňuje podniku diverzifikovat riziko obsluhováním více segmentů.
- **Produktová (výrobní) specializace** - podnik se specializuje na jeden produkt, který prodává více tržním segmentům. Pomocí této strategie získá podnik dobrou pověst v této oblasti. Potenciálním rizikem je objevení např. zcela nové technologie.
- **Tržní specializace** - firma se koncentruje na jeden segment s cílem prodeje několika produktů a uspokojuje tak různé potřeby určité zákaznické skupiny. Nabídkou více produktů témuž segmentu firma získává dobré jméno. V případě vysoké loajality zákazníků vůči dané firmě, se firma může stát dodavatelem všech nových produktů, které by tito zákazníci mohli potřebovat.

- **Pokrytí celého trhu** – podnik se snaží uspokojit všechny zákaznické skupiny na daném trhu. Většinou si tuto verzi mohou dovolit jen velké firmy jako např. IBM (oblast výpočetní techniky) nebo Coca Cola (oblast nápojů).

2.6 Positioning - tržní umístění

Positioning je způsob, kterým se podnik a jeho výrobky mohou vymezovat vůči konkurenci a vytvářet si svoji jedinečnou a nezaměnitelnou image, patří mezi metody marketingového řízení.

„Positioning značky je srdcem marketingové strategie. Kotler definuje positioning značky jako akt navržení nabídky a image firmy tak, aby měla výhradní a hodnotovou pozici v myslích cílového spotřebitele. Positioning je tedy nalezení správné pozice v myslích skupiny spotřebitelů či segmentu trhu, aby na produkt či službu mohli myslet správným či žádoucím způsobem.“ (Keller, 2007, s. 149).

Jde o vytváření vjemů, názorů a postojů v myslích zákazníků spojených se značkou podniku nebo jeho výrobků či služeb. Lze tedy mluvit o umístování informací do mysli zákazníků a vyvolání žádoucích psychických procesů a obsahů spojených s kvalitou značky, cenou, užítkem, image a podobně.

Strategii positioningu je možné sestavit až po situační analýze, segmentaci a targetingu. Je rovněž nutné vědět jakou má značka identitu, případně mít představu jaká identita by pro značku byla vhodná. Tyto předcházející procesy pomáhají při formování strategie positioningu a činí jednotlivé kroky tohoto procesu snadněji uskutečnitelnými.

De Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh (2003) vymezují jednotlivá stádia (kroky) při formování strategie positioningu takto:

1. Identifikace konkurentů,
2. Zhodnocení vztahu zákazníků ke konkurentům, přijímání jejich produktu a značky,
3. Určení pozice konkurentů.
4. Analýza preferencí zákazníků.
5. Rozhodnutí o positioningu.
6. Realizace,
7. Monitorování positioningu.

Mezi nástroje, kterých je možné využít při výzkumu realizovaných v rámci formulování strategie positioningu patří hloubkové rozhovory se zákazníky, diskusní skupiny a postupy kvantitativního hodnocení. Nejčastěji používaným vizuálním nástrojem pro umístění produktu a značky a jeho monitorování je mapa vnímání neboli mapování. Osy mapy vnímání představují atributy značek, které jsou z pohledu zákazníka důležité. Mapa vnímání ukazuje, jak zákazníci vnímají jednotlivé atributy značek a kde mají jednotlivé značky stejné charakteristiky. Mapa vnímání může odkrýt prostor na trhu, který není obsazen žádnou značkou.

2.7 Realizační fáze

Výstup z plánovací etapy tvoří sestavený marketingový plán s vymezenými cíli, kterých má marketingové řízení dosáhnout. Realizace potom značí postup, jak se dotknout vytýčených cílů. Nástroj v této etapě tvoří vlastní plán, který implementuje nezbytné aktivity do činnosti podniku. Realizace tak závisí především na marketingových pracovnících, kteří musí být co nejlépe obeznámeni se strukturou a chodem organizace, aby zařazení marketingových aktivit do každodenního chodu společnosti bylo vůbec možné realizovat. Využívá se vymezení odpovědnosti, stanovení útvarů a delegování (Kotler, 2013).

Etapa realizace bývá často znázornována pomocí metriky OSCAR (Jakubíková, 2013):

- O jako Objectives (cíle) – stanovují výstup v podobě měřitelného cíle dosaženého po realizaci aktivit,
- S jako Specialization (specializace) – zaměřuje činnost na přesně stanovenou oblast nebo konkrétní aktivitu,
- C jako Coordination (koordinace) – manažerský proces, který řídí sladěnost a propojenost všech činností do jednoho synergicky působícího celku,
- A jako Authority (pravomoc) – organizační jednotce nebo jedinci v podobě zaměstnance propůjčuje marketingové řízení pravomoc nezbytnou pro vykonávání svěřené funkce,
- R jako Responsibility (odpovědnost) – vytýčená činnost pro pracovníka je zatížena i břemenem odpovědnosti za dosažení výsledku, aby bylo dosaženo efektivního využití pracovního času a zajištěno dosažení cíle.

2.8 Kontrola a zpětná vazba

Důsledkem etapy realizace je sestavení vlastního plánu a vytvoření marketingové organizace. Na tomto základě lze realizaci považovat za kompletně zhotovenou a proces marketingového řízení se přesouvá ke kontrole, která má sledovat a především poskytovat vyhodnocení marketingových aktivit.

Hodnotí se faktory zejména na úrovni objemů realizovaného prodeje, vzájemné proporce nákladů a zisku i s komplexním marketingovým auditem. Sekundárním přínosem je vyjádření úspěšnosti marketing managementu při řízení konkrétního projektu s vytýčenou zodpovědností jednotlivých pracovníků. K provedení validní kontroly je nezbytné stanovit přesnou míru očekávaných výsledků. Přitom nejcennějším nástrojem kontroly je korigování a využití odchylek ve smyslu zpětné vazby k dopřednímu ovlivnění systému za jeho současné optimalizace (Soukalová, 2004).

II. METODICKÁ ČÁST

3 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY A METODY PRÁCE

V této části autorka práce nastíní zvolené téma, výzkumné otázky a metody, kterými se dobrala k vyřešení a zodpovězení těchto témat.

3.1 Cíl práce

Podstatou diplomové práce je pro nový hotelový projekt ve Zlíně vytvořit analýzu konkurenceschopnosti, vytvořit marketingový plán a následně navrhnout produkt, který projekt odliší od konkurence a získá mu konkurenční výhodu.

Hlavním cílem praktické části práce je srovnání nového hotelového projektu s konkurencí, identifikace jeho možné pozice na trhu, podrobná analýza konkurence a identifikace faktorů konkurence, které nejvíce ovlivní vstup a další fungování projektu na lokálním trhu.

3.2 Výzkumné otázky

Za účelem splnění hlavního cíle práce jsme si stanovili následující výzkumné otázky:

VO1: Jaký je současný stav lokálního trhu a kdo jsou hlavní konkurenti našeho projektu v dané lokalitě a jaká je jejich pozice?

VO2: Jaká je nabídka současných služeb a hotelových balíčků? Kde jsou možné příležitosti k získání konkurenční výhody?

VO3: Jaké konkrétní služby či specifickou nabídku postrádají velké lokální průmyslové firmy a koncerny v rámci nabídky hotelových služeb v daném regionu?

3.3 Výzkumné metody

Autorka práce zvolila několik metod, jak dosáhnout odpovědí, zjistit řešení a navrhnout příslušná doporučení.

Nejprve budou provedeny tři základní analýzy:

PEST analýza - tato metoda vychází z popisu faktorů, které ovlivňují vnější okolí podniku. Touto metodou analyzujeme ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní a technologické faktory (Světlík, 2003, s. 93).

Analýza konkurence, která se bude skládat jednak z podrobné charakteristiky aktuální konkurence na trhu se zaměřením na srovnání nabídky služeb a speciálních balíčků.

Dále z **Porterovy analýzy**, která slouží k identifikaci konkurenčního prostředí a podchycení sil, které mohou zásadním způsobem ovlivňovat přímo aktivity firmy. Obsahem je stanovení obchodní síly dodavatelů, zákazníků, konkurence uvnitř odvětví, hrozby nových příchozích a hrozby substitučních produktů (Světlík, 2003, s. 93).

Třetí částí bude **SWOT analýza**, což je metoda pro identifikaci hlavních příležitostí a hrozeb, se kterými se firma může při svých aktivitách setkat. Tato metoda je jednoduchým nástrojem, jak odhalit silné a slabé stránky firmy na straně jejich vnitřních zdrojů a jak identifikovat příležitosti, případně hrozby plynoucí z vnějšího prostředí (Světlík, 2003, s. 94).

Následně bude probíhat **kvalitativní průzkum**:

- bude proveden formou polo strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami.
- respondenty budou představitelé předních průmyslových a podnikatelských subjektů a státních organizací v regionu.
- účelem průzkumu bude zjistit pohled stěžejních lokálních firem na současnou nabídku hotelových služeb v regionu, zjistit, co jim v současné nabídce chybí, co by rádi pro své zaměstnance či obchodní partnery využili a proč.
- snahou je také zjistit, jak pravidelně a v jakém rozsahu by společnosti využily nabídku např. teambuildingových aktivit.

Výstupem výzkumu bude shrnutí nasbíraných údajů, vyhodnocení a doporučení dalších kroků.

Obsahem projektové části je navržení nového produktu, který projekt odliší od konkurence a získá mu konkurenční výhodu na lokálním trhu a to prostřednictvím:

- specifikace konkrétního produktu (popis obsahu, cenové strategie),
- stanovení marketingového plánu při jeho uvádění na trh.

III. ANALYTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA

4.1 Představení společnosti

HP TRONIC Zlín je česká společnost s významnou pozicí na trhu domácích spotřebičů, spotřební elektroniky, počítačů a mobilních telefonů v České republice a rovněž na Slovensku. Do portfolia výrobků patří i vlastní značky ETA, GoGen, JVC a Hyundai, které uvádí na evropský trh.

Mimoto je provozovatelem Resortu Valachy, který tvoří hotely Lanterna, Horal a Galík s dvěma relaxačními centry, Ski areálem Razula, devítijamkovým Golfovým hřištěm Horal a další nabídkou služeb a aktivit uprostřed krásné přírody Chráněné krajinné oblasti Beskydy. Celý komplex je situován v údolí Léskové ve Velkých Karlovicích, jen pár kilometrů od hranice se Slovenskem.

4.2 Představení hotelového komplexu

Společnost HP TRONIC se oblasti cestovního ruchu věnuje již od roku 1997, kdy zakoupila tři bývalá rekreační střediska ve Velkých Karlovicích a zahájila jejich modernizaci a přestavbu v moderní turistickou destinaci s možností celoročního využití.

Z důvodu těchto dlouhodobých zkušeností a sídlem samotné firmy ve Zlíně se rozhodla vstoupit do unikátního projektu a to rekonstrukce a modernizace jedné z dominant města a to obchodního domu Prior Zlín, HP TRONIC se stane jeho většinovým nájemcem. Po rekonstrukci, která má začít na jaře roku 2017, přesune HP TRONIC do prostor této historické baťovské stavby v centru Zlína své administrativní sídlo.

Obchodní dům byl postaven podle návrhu architekta Františka Lydie Gahury v duchu zlínské funkcionalistické architektury v roce 1932. V 50. letech po necitlivých stavebních zásadách ztratil svůj původní jedinečný vzhled. Ten by mu měla rekonstrukce navrátit a současně přinést budově atraktivnější náplň, mimo jiné zřízením obchodní pasáže v prvních dvou poschodích s vybranými obchody, službami a několika gastronomickými podniky.

„Třetí až páté patro pak obsáhne naše administrativní centrum pro přibližně 400 zaměstnanců. Hotel s wellness centrem a restaurací vybudujeme ve čtyřech nejvyšších poschodích včetně plánované nástavby na střeše. To, že se budeme podílet na oživení této jedinečné dominanty města v blízkosti znovuoživeného baťovského továrního areálu, sídla Zlínského

kraje a nového Kongresového centra, je pro nás velkou výzvou i ctí,“ uvedl generální ředitel společnosti HP TRONIC Daniel Večeřa.

Prostory administrativního sídla plánuje HP TRONIC pojmout v souladu s nejnovějšími trendy. Maximální pozornost bude věnována tomu, aby pro zaměstnance bylo připraveno co nejlepší a nejpříjemnější pracovní prostředí. Inspirací jsou kancelářské prostory světových firem, jako jsou Microsoft, Hewlett Packard či Google.

V horních patrech tedy vyrostě projekt čtyřhvězdičkového hotelu s kvalitními službami zaměřený na náročnější klientelu, poskytující komfortní ubytování, výbornou gastronomii, možnost pořádání konferencí a v neposlední řadě relaxační wellness centrum s několika druhy saun, whirlpools a speciální nabídkou procedur a masáží.



Obr. 4 Vizualizace nového hotelového komplexu (Zdroj: vlastní)



Obr. 5 Nový Prior Zlín vizualizace (Zdroj: vlastní)

4.2.1 Ubytování

Hotel zákazníkům nabídne 70 komfortních pokojů ve funkcionalistickém stylu, součástí nabídky bude i unikátní prezidentské apartmá. Celková kapacita hotelu bude 170 lůžek.

4.2.2 Služby

Hotel bude zaměřen na náročnější klientelu a tomu bude odpovídat i nabídka služeb. Součástí komplexu bude prosklená střešní nadstavba, v níž se bude nacházet zážitková restaurace s úžasným výhledem na město, luxusním prostředím a nabídkou kulinářských specialit.

Pro milovníky relaxace a odpočinku zde bude k dispozici prostorné wellness centrum se saunami, whirlpoolem a širokou nabídkou kosmetických služeb a speciálních masáží.

Vyznavači pohybu a zdravého životního stylu zde mohou využít služeb moderního fitness centra nebo díky našim event manažerům si vyzkoušet v létě lekce běhu nebo nordic walking s profesionálním trenérem v okolních lesích, nebo v zimě se naučit lyžovat na nedalekém městském svahu.

5 CHARAKTERISTIKA TURISTICKÉ LOKALITY

5.1 Zlínský kraj

Zlínský kraj je jedním ze 14 územně samosprávných celků České republiky a tvoří jej okresy Zlín, Uherské Hradiště, Kroměříž a Vsetín. Kraj je svou rozlohou 3 963 km² čtvrtým nejmenším krajem České republiky a zaujímá 5% její plochy. Rozprostírá se ve východní části střední Moravy a východní okraj Zlínského kraje tvoří hranici se Slovenskou republikou. Na jihozápadě sousedí Zlínský kraj s krajem Jihomoravským, na severozápadě s krajem Olomouckým a v severní části s krajem Moravskoslezským.

Na území Zlínského kraje žilo k 1. 1. 2016 584 676 obyvatel, což představuje 5,5% celkového počtu obyvatel České republiky. Hustota zalidnění 149 obyvatel/km² významně převyšuje republikový průměr (133 obyvatel/km²). V kraji je celkem 307 obcí, z toho je 30 měst. Nejvýznamnějšími městskými a průmyslovými aglomeracemi jsou aglomerace Zlín-Otrokovice-Napajedla, v níž je koncentrováno přes 100 tisíc obyvatel, dále aglomerace Uherské Hradiště-Kunovice-Staré Město s téměř 40 tisíci obyvateli a konečně města Kroměříž, Vsetín a Valašské Meziříčí, z nichž každé má 25–30 tisíc obyvatel.

Zlínský kraj je oblíbenou turistickou oblastí, jeho atraktivita vyplývá z množství přírodních, kulturních a historických památek. Nikde jinde v České republice nelze najít oblast, která nabídne současně hory, zahradní architekturu, lázně, vinařská údolí, pozůstatky Velkomoravské říše, řadu církevních památek a historicky cenných staveb, jakož i ojedinělý příklad moderní baťovské funkcionalistické architektury. Skutečnost, že se zde setkávají tři národopisné celky – úrodná Haná, pohostinné Slovácko a svérázné Valašsko – také výraznou měrou přispívá k originalitě kraje (Zlínský kraj, © 2017).

Zoologická zahrada se zámečkem v Lešné u Zlína, poutní kopec svatý Hostýn, majestátný středověký hrad v Brumově – Bylnici, to jsou jen některé z řady pozoruhodných míst na území Zlínského kraje s velkou oblibou vyhledávaných turisty.

5.2 Město Zlín

Zlín je přirozenou metropolí Východní Moravy, sídlem univerzity a správním centrem Zlínského kraje. Město dosáhlo světové proslulosti díky Baťovým obuvnickým závodům. Svým

ekonomickým i kulturním potenciálem, stejně jako množstvím kvalitních ubytovacích i stravovacích kapacit patří Zlín k důležitým místům v České republice z hlediska pořádání kongresových, kulturních i sportovních akcí národního i nadnárodního významu.

Zlín je město, jehož dnešní tvář nesmazatelně ovlivnilo působení firmy Baťa. Typická architektura zahradního města, kolonie baťovských domků, tovární areál jsou součástí největší městské památkové rezervace funkcionalismu ve střední Evropě (Východní Morava, © 2017).

Území Zlína, údolí Dřevnice a Moravy mezi Otrokovicemi a Spytihněví se může pochlubit řadou cenných přírodních lokalit, jako je přírodní park Želechovické paseky nebo zajímavá lužní lokalita Na letišti. Po krásách přírody, ale také památek Zlína a okolí vás provede hustá síť značených tras pro pěší Klubu českých turistů a cyklotras. Asi nejvíce tento kout proslavily památky moderní funkcionalistické architektury. Mezi světovými válkami v oblasti Zlína a Otrokovic vznikl ojedinělý urbanistický komplex, jehož symbolem se stal zlínský mrakodrap. Ze starších památek připomeňme hrad Malenovice, gotický kostel v Tečovicích, poutní kostel ve Štíplě. Pozoruhodnou technickou památkou a zároveň rekreační možností je 50 km dlouhý Baťův kanál, který je splavný z Otrokovic až do Strážnice.

Ve Zlíně můžete navštívit dvě muzea. Muzeum jihovýchodní Moravy a unikátní Obuvnické muzeum. Zajímavým prohlídkovým objektem je také Hřebčín v Napajedlech. Nabídka kulturních akcí je velmi pestrá, nechybí v ní divadlo, festival klasické hudby, festival filmů pro děti a mládež, divadelní festival amatérských souborů ani slovácké hody s právem. Možnosti pro prožití příjemné dovolené doplňuje řada dobře vybavených sportovišť, lázně v Kostelci s golfovým hřištěm, dva areály vodní rekreace v Napajedlech a v Otrokovicích nebo stezka zdraví ve zlínských lesích (Slovácko, © 2017).

5.2.1 Hlavní turistické atrakce Zlína a okolí

ZOO Zlín Lešná

K hlavním turistickým atrakcím patří ZOO Zlín Lešná, která patří k výjimečným zoologickým zahradám v České republice, ale také v Evropě. Rozkládá se v krásném parku s romantickým zámekem Lešná. Celý areál je členěn podle jednotlivých kontinentů. Za jeden den tak procestujete Afriku, Asii, Austrálii a Ameriku a seznámíte se s 215 druhy zvířat. Čekají na vás rozlehlé přírodní expozice, průchozí výběhy a voliéry. Lákavou novinkou je Zátoka rejnoků, ojedinělé expozice v rámci celé Evropy. Rejnoky můžete nejen pozorovat ve velkém

bazénu, ale i pohladit a nakrmit krevetami. ZOO a zámek Zlín-Lešná je dlouhodobě nejnavštěvovanějším turistickým cílem Zlínského kraje a osmou nejoblíbenější destinací ČR (Východní Morava, © 2017).

Bařův kanál

Bařův kanál je historická vodní cesta využívaná pro turistické účely. Bařův kanál a řeku Moravu lemují cyklostezky dlouhá více než 80 km z Kroměříže do Hodonína, na kterou dále navazují stezky a trasy v okolí, včetně Moravských vinařských stezek. Díky nenáročnému terénu s minimálním převýšením je cyklostezka ideální pro rodiny s dětmi, seniory a využít ji mohou také bruslaři a turisté. Severní část vede po cyklostezce z Uherského Hradiště podél Bařova kanálu přes Spytihněv, pokračuje podél řeky Moravy přes Napajedla a Otrokovice až do Kroměříže. Jižní část vychází z Uherského Hradiště přes Kostelany nad Moravou do Ostrožské Nové Vsi a Veselí nad Moravou. Odtud lze pokračovat dále do Hodonína a do Bratislavy – Devína. Cyklistický výlet můžete spojit s plavbou po Bařově kanálu, v letní sezony lze zapůjčit obytnou loď a stát se na čas kapitánem vlastního plavidla.

Hrad Lukov

Hrad Lukov je zřícenina středověkého gotického hradu ze 13. století ležící nedaleko Zlína. Hrad svou rozlohou patřil k největším na Moravě. Dochovaly se zbytky mohutných mostních pilířů, paláce, věží a obvodových hradeb. V okolí hradu Naučná stezka Lukov přibližuje historii hradu, přírodní zajímavosti v okolí, například mohutný Valdštejnův dub, který údajně zasadil sám Albrecht z Valdštejna. Stezka má 8 zastavení, délka trasy základního okruhu je 7,5 km, delší okruh má 9,5 km. Stezka je vhodná pro pěší (Východní Morava, © 2017).

5.3 Situační (PEST) analýza

Pomocí PEST analýzy budou definovány oblasti, jejichž změna by mohla mít dopad na hospodaření projektu a snahou bude odhadnout, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může v budoucnu dojít.

5.3.1 Politicko-legislativní faktory

Mezi hlavní politicko-legislativní faktory zahrnujeme legislativní zákony v ČR, daňovou politiku státu, členství České republiky v Evropské unii a z toho plynoucí možnosti čerpání evropských dotací.

Legislativa v oblasti cestovního ruchu

V rámci české legislativy existuje několik zákonů a vyhlášek ovlivňující chod hotelových zařízení. Jsou to zákony upravující podnikání v oblasti pracovního práva, obchodního práva, daní a účetnictví. Vztahy pracovně právní povahy upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který řeší záležitosti související s pracovním poměrem (vznik, ukončení pracovního poměru, pracovní smlouvu a pracovní řád, pracovní dobu, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, mzdu). K zahájení, provozování a ukončení podnikatelské činnosti je nutné splnění řady zákonů a to je uvedeno v zákoně č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník a zákoně č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon.

Hotel by měl také respektovat kritéria vedoucí k ochraně životního prostředí, kam můžeme zařadit třídění odpadů, opatření ke snížení spotřeby energií a spotřeby vody. Dále musí dodržovat zákon č. 133/1985 Sb. o požární ochraně, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích.

Daňová politika

Nejnovější legislativní změnou, která výrazně ovlivnila oblast hotelnictví, je elektronická evidence tržeb (EET), která je upravena zákonem č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb, který pro tuto oblast vstoupil v platnost od prosince 2016. Spolu se zákonem o evidenci tržeb byl přijat také doprovodný zákon pod č. 113/2016 Sb., který např. zavedl slevu na dani z příjmů fyzických osob až 5 000 Kč pro poplatníka, který v daném období poprvé povinně zaeviduje tržby podle zákona o ET a snížil sazbu DPH z 21 % na 15 % u stravovacích služeb a nealkoholických nápojů (Běhounek, © 2017).

Politický vliv na podporu podnikání v oblasti cestovního ruchu

Provoz hotelu je v nemalé míře ovlivněn politickou stabilitou a stabilitou vlády. Velmi důležitá je její podpora cestovního ruchu.

Ministerstvo pro místní rozvoj je metodickým a koordinačním orgánem pro všechny subjekty působící v oblasti cestovního ruchu. Nezbytným nástrojem pro činnost ministerstva v oblasti cestovního ruchu je Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR na období 2014-

2020, která představuje střednědobý strategický dokument a vychází především z rozvojových možností cestovního ruchu v České republice (Ministerstvo pro místní rozvoj, © 2017). Důležitým cílem ministerstva je využít legislativní nástroje při vytváření podmínek pro rozvoj cestovního ruchu v České republice, a pomocí jasných pravidel dosáhnout lepší ochrany spotřebitele a stanovit pravidla pro provoz cestovních kanceláří a agentur.

Koncepce přináší zvýšení konkurenceschopnosti cestovního ruchu jak na národní tak i regionální úrovni. Cílem je udržení ekonomické výkonnosti cestovního ruchu a jeho další rozvoj. Výsledkem aplikace nové strategie bude vytvoření chybějícího systém řízení cestovního ruchu včetně jeho dlouhodobého financování (Ministerstvo pro místní rozvoj, © 2017).

Dotační programy státu

Cílem dotačního programu vlády v oblasti cestovního ruchu je zvýšení potenciálu a konkurenceschopnosti regionů, usnadnění pohybu návštěvníků v destinacích, rozvoj základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu, rozproštění návštěvnosti, rozvoj kvality služeb a v neposlední řadě podpora socioekonomických přínosů cestovního ruchu. Jedná se o národní dotační titul spolufinancovaný z prostředků státního rozpočtu zahrnující dva podprogramy - Rozvoj základní a doprovodné infrastruktury cestovního ruchu a Marketingové aktivity v cestovním ruchu.

Druhý podprogram je určen destinačním společnostem na podporu realizace marketingových aktivit. Cílem je zvýšení povědomí o regionech za účelem zvýšení návštěvnosti. V rámci podprogramu budou podporovány aktivity zaměřené na podporu řízení destinací, realizaci marketingových výzkumů, podporu produktů a zavádění inovací v cestovním ruchu, podporu distribuce produktů cestovního ruchu, branding destinací a marketingovou komunikaci (Ministerstvo pro místní rozvoj, © 2017).

Členství v EU

Česká republika získala vstupem do Evropské unie možnost čerpat finanční prostředky pro podporu cestovního ruchu a to jak z předvstupních nástrojů, tak z finančních nástrojů období 2004 – 2006, následně 2007 – 2013 a nyní 2014 – 2020. Toto čerpání bylo realizováno především na základě regionální politiky. Dále pak vstup České republiky dopadl na oblast legislativy. Základem legislativního procesu je standardně implementace a transpozice směrnic do národního řádu. V kontextu právních aktů Evropské unie se jedná o nařízení, doporučení, rozsudky a další (Palatková, 2014).

Pozitivem pro rozvoj cestovního ruchu byla také skutečnost, že se Česká republika stala v roce 2007 součástí schengenského prostoru. V rámci tohoto prostoru se odstranily vnitřní hranice a to usnadňuje možnost vycestování bez pasů a víz.

5.3.2 Ekonomické faktory

K ekonomickým faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost. Cestovní ruch je velmi citlivý na změny v hospodářské a ekonomické oblasti. Je to důsledkem toho, že produkt cestovního ruchu je označován jako zbytný, což znamená, že v případě ekonomické recese lidé omezují spotřebu tohoto produktu a vynakládají na něj proto méně prostředků.

Tempo růstu HDP

Hlavním parametrem výkonu ekonomiky je hrubý domácí produkt. Díky hospodářské krizi se v letech 2012 – 2013 stále objevoval propad a až rok 2014 zaznamenal oživení ekonomiky a nárůst HDP. Pozitivní vývoj se projevil i v následujícím roku 2015, kdy ekonomika dosáhla nejlepšího výsledku od roku 2007 (Komárek, © 2017). Tempo růstu HDP v letech 2012 – 2016 a predikci až do roku 2018 najdete v Tab. 2.

Míra inflace

V České republice se míra inflace dlouhodobě drží na nízké úrovni, v lednu roku 2017 se ale zvýšila na 2,2% a to díky očekávanému růstu cen pohonných hmot, zdražení potravin, také jako důsledek cenových dopadů zavedení elektronické evidence tržeb v odvětví stravování a ubytování a vliv měla i změna nepřímých daní (Komárek, © 2017).

Podle nové prognózy ČNB bude zároveň dál růst inflace. *"Podmínky pro plnění dvouprocentního inflačního cíle budou udržitelné počínaje zhruba polovinou roku 2017,"* uvedl guvernér Jiří Rusnok. Už ve třetím čtvrtletí ČNB očekává růst spotřebitelských cen na úrovni 2,7 procenta. Začátkem roku 2018 by se inflace měla postupně shora vracet k dvouprocentnímu cíli (Aliapulios, © 2017). Vývoj míry inflace v letech 2012 – 2016 a predikce na další roky je zobrazena v Tab. 2.

Míra nezaměstnanosti

Nezaměstnanost je stav na trhu práce, kdy část obyvatelstva není schopna nebo ochotna najít si placené zaměstnání. Míra registrované nezaměstnanosti je počítána jako podíl počtu neumístěných uchazečů o zaměstnání evidovaných na úřadech práce k ekonomicky aktivním osobám.

Za celý rok 2016 činila průměrná míra nezaměstnanosti 5,5 %, což je nejnižší roční průměr od roku 2008. V roce 2017 by pak měl následovat pokles míry nezaměstnanosti na 5,1 %, vyloučit ale nelze ani její výraznější pokles (Jáč, © 2017). Vývoj míry nezaměstnanosti je zobrazen v Tab. 2.

Tab. 2 Hlavní makroekonomické indikátory ČR 2012 – 2018

Roky	2012	2013	2014	2015	2016	2017*	2018*
Meziroční růst HDP v %	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,3	2,6	2,4
Průměrná míra inflace v %	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,0	1,6
Míra nezaměstnanosti průměr v %	7,0	7,0	6,1	5,6	5,5	5,1	3,9

* aktuální predikce

(Zdroj: Ministerstvo financí České republiky, © 2017)

Kurzy

Dalším ekonomickým rizikem je směnný kurz EUR/CZK. Smlouvy zejména se zahraničními cestovními kancelářemi jsou uzavírány s určitým časovým předstihem, kdy jsou dohodnuty pevné ceny, které již nelze měnit. Díky výkyvům ve směnném kurzu někdy bývají tyto obchody pro hotel ztrátové.

ČNB zahájila umělé oslabování koruny v obavách z deflace v listopadu 2013. Aby splnila svůj závazek nenechat českou měnu posílit pod 27 korun za euro, nakoupila už centrální banka do konce listopadu 2016 eura za 812 miliard korun. Podle analytiků ale v lednu spekulanti začali koruny masivně skupovat a ČNB musela intervenovat za rekordních zhruba 350 miliard korun.

„Česká národní banka vidí i nadále jako pravděpodobný termín ukončení intervencí období poloviny roku 2017. Bankovní rada bude korunu uměle oslabovat nejméně do začátku druhého čtvrtletí. To vše navzdory rostoucí inflaci.“ řekl Jiří Rusnok, guvernér ČNB (Aliapulios, © 2017).

5.3.3 Sociálně-kulturní faktory

Demografický vývoj populace

Lidé se dožívají stále vyššího věku, zejména ve vyspělých zemích mají senioři vedle volného času také dostatek finančních prostředků a díky zdravému životnímu stylu často i výbornou

kondici – poptávka zkušenějších turistů-seniorů roste rychleji než poptávka v cestovním ruchu obecně.

Současné demografické trendy:

- obyvatelstvo stárne,
- prodlužuje se délka života,
- zvyšuje se počet svobodných lidí (rychlý růst úspor),
- manželství jsou uzavírána ve vyšším věku,
- děti se rodí manželům starším,
- zvyšuje se počet zaměstnaných žen,
- prodlužuje se hranice odchodu do důchodu.

Důsledky pro cestovní ruch:

- rostoucí poptávka po kvalitě, pohodlí a bezpečnosti,
- rostoucí poptávka po jednoduchých způsobech dopravy,
- rostoucí poptávka po relaxačních aktivitách (golf, wellness),
- rostoucí poptávka po produktech zaměřených na jednotlivce,
- rostoucí poptávka spíše v obdobích mimo hlavní sezónu (zimní pobyty),
- v marketingových aktivitách by měl být kladen důraz méně na věk a více na pohodlí,
- rostoucí poptávka po vzdálenějších destinacích, ale částečně i po kratších pobytech
- roste význam zahraničních cest za přáteli a příbuznými,
- vzrůstající pracovní mobilita se projevuje i v oblasti cestovního ruchu – výhodou je bezproblémové zajištění pracovní síly během hlavní sezóny ve velkých turistických destinacích, tento trend se ovšem negativně projevuje na kulturní „autenticitě“ poskytovaných služeb (Ministerstvo pro místní rozvoj, © 2006).

Úroveň vzdělávání

Narůstá průměrná úroveň vzdělání obyvatelstva, která vede k poptávce služeb v oblasti historie a umění. Navíc vzdělané osoby mají větší potřebu cestovat a poznávat nová místa. Roste životní úroveň, která vede ke zkvalitnění společenského života. Lidé se účastní společenských akcí, hojně navštěvují restaurační zařízení. Začínají využívat služeb cestovního ruchu pravidelně, tím získávají rozhled v poskytovaných službách. Zvyšují se jejich požadavky na kvalitu služeb, zejména ve vztahu k jejich cenám.

Zdraví

Uvědomování si významu zdraví bude v budoucnosti neustále narůstat. Tento faktor nebude sice ovlivňovat objem poptávky, bude ale zcela určitě ovlivňovat rozhodovací proces ve vztahu k destinaci a chování během pobytu v zahraničí.

Důsledky pro cestovní ruch:

- turisté se budou stále častěji vyhýbat destinacím, které jsou chápány jako méně zdravé,
- poptávka po pouze letních dovolených bude klesat,
- poroste popularita aktivní dovolené a rovněž poptávka po všech aktivitách s ní spojených,
- poroste poptávka po wellness pobytech, lázeňských pobytech a fitness centrech.

Jistota a bezpečí

Teroristické útoky, regionální války, znečištěné prostředí a další kritické situace se bohužel staly součástí denního života a ovlivňují tak zvýšenou potřebu jistoty a bezpečí. Zvyšující se bezpečnostní, zdravotní a imigrační obavy pravděpodobně povedou k větší kontrole cestování ze strany státu.

Důsledky pro cestovní ruch:

- turisté se budou více vyhýbat destinacím, které jsou považovány za méně bezpečné,
- turisté budou mnohem rychleji reagovat v případě, že nabízený produkt nebude splňovat očekávané standardy,
- významně vzrostou náklady zaručující bezpečnost,
- průmysl cestovního ruchu bude pružněji a lépe reagovat a uspokojovat poptávku v krizových obdobích,
- image destinací bude pravděpodobně více ovlivněna bezpečnostními a zdravotními otázkami (Ministerstvo pro místní rozvoj, © 2006).

5.3.4 Technologické faktory

Význam internetu a moderních technologií

Rozšiřování internetu a jeho využívání nejen k získávání informací, ale i nákupu turistických produktů a služeb bude i nadále narůstat. V cestovním ruchu neustále poroste i význam vizuálních prezentací.

Důsledky pro cestovní ruch:

- penetrace internetu a jeho využití k získávání informací a objednávkám služeb cestovního ruchu nadále poroste,
- dostupnost turistických informací o destinacích a produktech a složitější systémy vyhledávání způsobí mnohem větší konkurenci na trhu cestovního ruchu,
- turisté si budou stále více sestavovat svou dovolenou prostřednictvím přímé rezervace přes internet,
- význam cestovních agentur poklesne, balíky služeb budou stále více nakupovány přes internet,
- základním předpokladem úspěšných webových stránek bude dostupnost hlubších informací jak o produktech, tak o destinacích a přístupná propojení a prolínky,
- možnost nákupu přes internet bude mít za následek ještě pozdější rezervace,
- vzroste potřeba spolehlivých on-line rezervací především ze strany zkušenějších a sebejistějších turistů.

Moderní cestovní ruch je do značné míry závislý na technickém zabezpečení: dopravy, výstavby objektů, spojovacích zařízení, sportovních zařízení, informačních prostředků, likvidaci odpadů. Při provozování moderních sportů se běžně využívá nejmodernějších technologií a materiálů (lyžování, paragliding, jumping, horolezectví, potápění).

Na moderních technologiích je do značné míry závislá i bezpečnost účastníků cestovního ruchu (zdravotní zajištění, záchranná služba v horách a na mořském pobřeží). Na moderních technických prostředcích je závislý i cestovní ruch zdravotně postižených.

Technologické prostředí je rozhodujícím faktorem ovlivňujícím tržní úspěšnost podniku. Dnes již standardní technologií je např. terminál k přijímání platebních karet, hotelová síť umožňující připojení k internetu. Hotely budou klást stále větší důraz na propojenost jednotlivých středisek. Předpokládá se redukce pracovních sil ve prospěch informačních technologií. Pro hotelnictví na úrovni čtyřhvězdičkového hotelu je sledování a přizpůsobování se novým technologiím nezbytné.

Význam informačních systémů

Moderní informační systémy zajišťují propojení jednotlivých středisek v hotelu, což umožňuje kompletní přehled o datech a informacích. Bez hotelového softwaru si provoz hotelu již někteří manažeři nedokáží představit.

Hotelový program je jedním ze základních systémů nutných pro bezproblémový a efektivní provoz hotelů a pensionů. Základní funkcí softwaru je správa rezervací, pobytů a účtů jednotlivých hostů. Dalším důležitým programem v hotelu, řídicí restaurační provoz, je pokladní systém. Zajišťuje vedení účtů, objednávky jídel i nápojů a vyúčtování hostů. Eviduje prodávané zboží a ve vazbě na systém skladového hospodářství odtěžuje zboží a suroviny ze skladu. Dnes nejsou výjimkou přenosné pokladní terminály, které umožňují zadat objednávku přímo u stolu hosta.

5.4 Vyhodnocení

Změny ve společnosti, stejně tak změny ekonomické či životního stylu, mají následný a neustálý vliv na cestovní ruch. Pro obor hotelnictví je velmi důležité tyto změny co nejdříve zpozorovat a přizpůsobit jim nabídku. Za posledních několik let se provozovatelé hotelů a restaurací museli vyrovnat s negativními dopady finanční krize a od prosince roku 2016 s novou legislativní změnou, která výrazně zasáhla způsoby evidence tržeb a to elektronickou evidencí tržeb a všemi úskalími s tím spojené. Pozitivní na tomto faktu je současné zavedení nižší sazby DPH z 21 % na 15 % u stravovacích služeb a nealkoholických nápojů.

Další hrozbou může být mírný růst míry inflace, růst indexu spotřebitelských cen, růst cen elektřiny a plynu, tepla a teplé vody, potravin, které vedou k neustálému zvyšování provozních nákladů. Velkou neznámou jsou možná kurzová rizika s ohledem na možné ukončení intervencí ze strany České národní banky, naopak pozitivním trendem je postupné snižování nezaměstnanosti, zlepšování ekonomického vývoje.

Z výše uvedených informací můžeme v rámci cestovního ruchu očekávat rostoucí poptávku po kvalitních službách, pohodlí a hlavně bezpečnosti. Výrazně roste zájem zákazníků o relaxační a wellness aktivity, poptávka je i po prodloužených víkendech a narůstá zájem trávit dovolenou často i mimo hlavní sezónu. Zákazníci jsou náročnější a je potřeba být inovativní a stále se snažit lépe a lépe uspokojovat jejich požadavky.

Hotely musejí svou nabídku a způsob propagace přizpůsobit technologickým změnám a být schopné reagovat pružně a čím dál více oslovovat zákazníky i prostřednictvím nových online médií.

6 ANALÝZA KONKURENCE A JEJICH SLUŽEB

6.1 Charakteristika hlavní konkurence

Plánovaný projekt má ambice stát se vlajkovou lodí v nabídce wellness a hotelových služeb nejvyšší úrovně ve Zlíně. Nabídka hotelů na špičkové úrovni s wellness službami zde není příliš velká.

Při výběru hotelů, které by mohly být pro hotel Prior Zlín přímou konkurencí, jsem se zaměřila na aspekty jako je celková image, úroveň ubytování, kapacita, nabídka konferenčních prostor, vybavení wellness centra, nabídka služeb a lokace hotelu. Všechny hotely jsou tak minimálně čtyřhvězdičkové s méně či více bohatou nabídkou wellness služeb a s lokací zaměřenou na Zlín a okolí do 15 kilometrů.

Tato lokace byla zvolena na základě faktu, že hlavní organizace a firmy, které by měly tvořit jednu z hlavní částí klientely hotelu, sídlí na trase Zlín – Otrokovice, dvou sousedních měst, která jsou téměř propojena. Města spojuje městská hromadná doprava, vlaková doprava a tah mezi nimi patří k nejvíce frekventovaným v rámci naší republiky. Navíc Otrokovice mají lokalitu přímo napojenu na dálniční síť. Obě města byla a jsou součástí Baťova architektonického konceptu.

Analýza konkurence má přinést základní shrnutí poznatků o nabídce jednotlivých hotelů. Veškeré informace o hotelech jsou čerpány z jejich internetových stránek, jde především o souhrn nabídky ubytování, gastronomii, balíčky služeb, jak je vybaveno wellness a jaké doplňkové služby hotely nabízí.

6.1.1 Hotel Baltaci Atrium*****

Pětihvězdičkový luxusní hotel v centru města, který nabízí hotelové služby nejvyšší úrovně. Kromě luxusního ubytování má u k dispozici i prostory hotelu, které poskytují ideální zázemí pro pořádání různých konferencí, školení nebo oslav.

- **Ubytování** - hotel disponuje 22 standardními pokoji o rozloze více než 30 m² a 6 specifickými, luxusními apartmány. Všechny pokoje jsou velmi komfortně vybaveny a disponují minibarem, trezorem, internetem (pevná linka i Wi-Fi) či LCD televizí s 20 kanály. Celková kapacita hotelu je 60 osob.

- **Gastronomie** - součástí hotelu je Plzeňská restaurace, nabízející převážně tradiční české speciality a restaurace Café Atrium či Cocktail bar.
- **Konferenční prostory** - k dispozici je hlavní konferenční sál pro cca 300 lidí i menší jednací salonky pro 15 – 50 osob.
- **Wellness** - hotel nabízí privátní wellness centrum s vířivým bazénem, saunami a odpočinkovou pyramidou na špičkové úrovni.
- **Lokace** - hotel se nachází přímo v centru města.
- **Doplňkové služby** - hotel se snaží upoutat zájem klientů i konáním speciálních akcí typu koncertů houslisty Václava Hudečka nebo asistovaná pětichodová večeře spojená s praktickým nácvikem stolování pod vedením odborníka na etiketu Ladislava Špačka.
- **Speciální balíčky** – jsou orientované na využití wellness služeb a spíše zaměřené na širokou veřejnost.

6.1.2 Lesní Hotel****

Tento moderní čtyřhvězdičkový hotel se nachází na okraji města v klidné zlínské lokalitě obklopen lesní přírodou, vzdálen od centra města je cca 3 kilometry. Je postaven na místě velmi oblíbené Lesní kavárny z roku 1975, která nesla prvky funkcionalismu místní „Baťovské architektury“.

- **Ubytování** - disponuje 20 pokoji – 16 standardními dvoulůžkovými pokoji, 2 apartmány a 2 luxusními prezidentskými apartmány, jejichž součástí je i vlastní finská sauna. Celková kapacita hotelu je 40 míst.
- **Gastronomie** - součástí hotelu je restaurace s kapacitou 70 míst a letní terase, která pojme až 30 míst. V nabídce zákazníci naleznou tradiční i mezinárodní kuchyni, každý víkend je zde nachystána speciální gourmet nabídka.
- **Konferenční prostory** - hotel disponuje dvěma salónky i prostory restaurace s kapacitou až 70 míst pro případ konání akce s větším počtem účastníků.

- **Wellness** - hotel nabízí wellness služby jak pro ubytované, tak pro veřejnost, obsahující whirlpool, finskou i parní saunu, jacuzzi a odpočinkovou zónu.
- **Lokace** – hotel se nachází v klidné okrajové části, vzdálen 3 kilometry od centra města.
- **Doplňkové služby** - žádné speciální služby hotel nenabízí.

6.1.3 Interhotel Moskva****

Hotel se nachází v centru města Zlína. Prezentuje se jako největší kongresové centrum v regionu s nově rekonstruovanými prostory odpovídající úrovni čtyř hvězdiček. Realita tomu ale úplně neodpovídá. Úroveň recepce, společenských prostor či konferenčních sálů je spíše na úrovni tříhvězdičkového hotelu. Wellness služby zde nemají prioritu a neodpovídají špičkové úrovni, spíše tvoří doplněk ke kongresové turistice, která je hlavní náplní a hotel se chce stát místem pro byznysmeny a účastníky odborných konferencí a symposií.

- **Ubytování** - hotel nabízí celkem 110 pokojů různých kategorií od jednolůžkového až po prezidentské apartmá, celková kapacita je 209 lůžek.
- **Gastronomie** - v objektu se nachází 5 různých restaurací s různorodou kuchyní od tradiční české až po kulinářské speciality ze Srí Lanky.
- **Konferenční prostory** - konferenční část hotelu může nabídnout 2 velké sály pro 300 – 400 osob a 5 menších salónek, s celkovou kapacitou až 550 osob.
- **Wellness** - pro relaxaci je zde k dispozici malé wellness se saunou, whirlpoolem a jacuzzi.
- **Lokace** - hotel se nachází přímo v centru města, v těsné blízkosti našeho projektu.
- **Doplňkové služby** - návštěvníci mohou využít služeb fitness centra, zahrát si bowling nebo využít krytého tenisového kurtu.

6.1.4 Orea hotel Atrium****

Čtyřhvězdičkový, moderní design hotel inspirovaný Baťovskou architekturou, který se nachází v centru Otrokovic, vzdálen 15 kilometrů od Zlína. Jedná se o multifunkční komplex s hotelem, nabízející unikátní vnitřní átrium.

- **Ubytování** – hotel nabízí 51 moderně zařízených klimatizovaných pokojů s manželskou postelí či dvěma oddělenými lůžky. Pokoje jsou vybaveny televizí s plochou obrazovkou, telefonem, minibarem, trezorem. Samozřejmostí je Wi-Fi/ kabelové připojení a parkování před hotelem či v hotelové garáži zdarma. Pokoje vyšší kategorie disponují speciální nabídkou - minerální voda zdarma k příjezdu, kávový/čajový set s rychlovarnou konvicí a župany v průběhu celého pobytu. Celková kapacita hotelu je 110 lůžek.
- **Gastronomie** – součástí hotelu jsou restaurace Colosseo s kapacitou až 70 míst a Lobby bar. V letních měsících je k dispozici terasa s grilovanými specialitami.
- **Konferenční prostory** - hotel disponuje také víceúčelovými konferenčními prostory s moderním technickým vybavením a kapacitou až pro 120 osob.
- **Wellness** - hotel nenabízí wellness služby.
- **Lokace** - hotel se nachází přímo v centru města Otrokovice, které jsou vzdáleny 15 kilometrů od města Zlína.
- **Doplňkové služby** - návštěvníci si mohou zapůjčit kola, využít dětské herny nebo si vyzkoušet sportovní aktivity typu aerobic, zumba, pilates, jóga nebo stolní tenis. V nabídce hotelu jsou i speciální služby typu praní a žehlení prádla.
- **Speciální balíčky** – hotel má v portfoliu několik speciálních balíčků. Balíček „Romantika pro 2“ zaměřený na víkendové romantické pobyty pro páry a balíček „Město třech regionů 55+“ zaměřený na seniory. Nabízí i výhodnější ceny v případně včasné rezervace či platby předem.

6.1.5 Hotel Lázně Zlín – Kostelec***

Tento tříhvězdičkový hotel se nachází v klidném prostředí vzdáleném tři kilometry od centra města Zlína. Úrovní ubytování a celkovým vzhledem patří spíše ke střední kategorii a nelze ho úplně srovnávat s luxusními hotely. Naopak ale díky komplexnosti služeb a širší nabídce byl zařazen do přímé konkurence, neboť je zde možný potenciál díky případné modernizaci být důležitým konkurentem. Komplex se skládá z hotelu, lázní a golfového areálu. Samotný hotel má 6 podlaží. Ve dvou spodních podlažích jsou restaurace, golfový klub, sauna, recepce a stravovací zařízení pro klienty hotelu. V ostatních čtyřech podlažích jsou hotelové pokoje, v posledním navíc ordinace lékaře a oddělení rehabilitace.

- **Ubytování** – hotel v současné době disponuje 92 pokoji. Všechny pokoje mají své sociální zařízení (WC, umývadlo, sprcha nebo vana). 87 pokojů je dvoulůžkových a na většině z nich je přistýlka. 2 pokoje jsou čtyřlůžkové rovněž s možností přistýlky. 3 prostorné apartmány jsou dvoulůžkové s možností i dvou přistýlek. Kapacita hotelu je 194 lůžek.
- **Gastronomie** – součástí hotelu je restaurace, pizzerie a denní bar. V taneční kavárně jsou pořádány 3x týdně taneční večery s živou hudbou, 1x týdně s hudbou reprodukcí. V letních měsících je otevřeno venkovní posezení na terase hotelu.
- **Konferenční prostory** - hotel disponuje také několika salónky různé kapacity, maximální obsazenost je pro 200 osob. Zajištěn je bezbariérový přístup. K dispozici je TV, projektor, flip chart.
- **Wellness** - wellness centrum, nebo spíše lázně se specializují na onemocnění pohybového aparátu a na kožní problémy a zahrnují saunu, sirnaté a bublinkové lázně, masáže a venkovní vyhřívaný bazén. Zařízení se nachází 5 minut chůze od hotelu.
- **Lokace** - hotel se nachází 3 kilometry od centra Zlína v klidné lokaci blízko přírody.
- **Doplňkové služby** - hosté si mohou zahrát golf, tenis, minigolf, volejbal a kuželky. Na recepci si lze pronajmout také sportovní vybavení..
- **Speciální balíčky** – hotel nabízí širokou nabídku speciálních pobytů orientovaných buď na využití speciálních lázeňských procedur, nebo golfového resortu.

6.1.6 Ostatní konkurence

Za nepřímou konkurenci můžeme počítat hotely a ubytovací zařízení nižší úrovně, které se nacházejí v dané lokalitě. Žádné z nich ale nedisponuje komplexní nabídkou ubytování, wellness služeb a konferenčních prostorů. Další nepřímou konkurencí jsou čtyř a více hvězdičkové hotelové komplexy v lázeňské oblasti Luhačovic a okolí. Kvalitou ubytování a rozsahem služeb odpovídají zadaným kritériím, ale jsou již mimo stanovenou dojezdovou vzdálenost 15 kilometrů.

Pokud se zaměříme jen na kongresovou turistiku ve městě, tak musíme určitě za nepřímou konkurenci považovat **Kongresové centrum Zlín**. Tento multifunkční komplex je situován v centru města, v těsné blízkosti našeho projektu a je určen pro pořádání kulturních, společenských a vzdělávacích akcí. Celková kapacita Kongresového centra Zlín je dle typu akce 100 - 1000 míst. Možnost variabilního uspořádání jednotlivých prostor umožňuje široké využití Velkého sálu, Malého sálu a salonků od akcí pro velké množství návštěvníků až po komorní setkání.

6.2 Analýza nabídky a služeb

V této části práce budou porovnány jednotlivé konkurenční hotely a to dle předem stanovených kritérií. Tabulka níže přehledně srovnává hlavní parametry nabídky jednotlivých hotelů s naším projektem.

Tab. 3 Srovnání služeb jednotlivých hotelů

	Hotel Baltaci Atrium	Lesní hotel	Interhotel Moskva	Orea hotel Atrium	Hotel Lázně Kostelec	Hotel Prior Zlín
úroveň	5*****	4****	4****	4****	3***	4****
kapacita hotelu	60	45	209	110	194	170
počet 2-lůžkových pokojů	22	16	110	51	87	70
cena za 2-lůžkový pokoj standard v Kč (položky v ceně)	3100	2290	1605	2043	1620	3600
	snídaně, wellness	snídaně, wellness	snídaně	snídaně	snídaně	polopenze, wellness, fitness
restaurace	2	1	5	1	2	3
kapacita konferenčních prostor	300	70	550	120	200	300
wellness	X	X	X		X	X
masáže	X	X	X		X	X
fitness centrum			X			X
nabídka teambuilding aktivit				X		X
doplňkové služby			X	X	X	X
speciální balíčky				X	X	X

(Zdroj: vlastní zpracování)

Jako nejvíce efektivní se mi jeví zpracování konkurenční analýzy na základě konkurenční listiny zanesené do tabulky dle Malého (2008).

Vzájemným porovnáním jednotlivých konkurenčních hotelů s naším projektem bude zjištěno, kdo je náš největší konkurent a z jakých důvodů, dále kde má náš projekt slabiny a v jakých ohledech naopak může konkurenci předčít..

Hodnocení bylo prováděno na základě vlastních zkušeností s hotely, případně na základě zkušeností třetí osoby či z nastudovaných materiálů z webových stránek.

Kritéria hodnocení jsou následující:

- Image - zahrnuje celkový dojem, který skládá z kombinace atraktivity lokality, úrovně vnějšího vzhledu hotelu a dojmu stanoveného na základě úrovně komplexnosti nabízených služeb,
- Lokalita – dostupnost a atraktivnost dané lokality hotelu,
- Ubytování – kvalita, kapacita a pestrost ubytování,
- Cenová úroveň – poměr ceny a výkonu,

- Gastronomie - úroveň, kvalita a množství gastronomických zařízení,
- Konferenční prostory – kapacita, flexibilita a úroveň konferenčních prostor,
- Vybavení – další funkční prostory, nabídka sportovního a zábavného vyžití,
- Wellness – nabídka, pestrost a úroveň wellness služeb,
- Balíčky služeb – nabídka speciálních programů či balíčků.

Tato kritéria budou zanesena do tabulky níže a oznámkována dle vyhovujícího až nevyhovujícího známky od 1 do 5 jako ve škole.

Tab. 4 Porovnání konkurenčních hotelů dle stanovených kritérií

	Hotel Baltaci Atrium	Lesní hotel	Interhotel Moskva	Orea hotel Atrium	Hotel Lázně Kostelec	Hotel Prior Zlín
Image	1	2	3	3	3	1
Lokalita	1	2	1	3	2	1
Ubytování	2	2	2	1	3	1
Cenová úroveň	2	2	3	2	2	3
Gastronomie	1	2	2	3	3	1
Konferenční prostory	1	4	2	3	3	1
Vybavení	3	3	2	3	2	2
Wellness	1	1	3	5	2	1
Balíčky služeb	3	4	4	2	1	1

(Zdroj: vlastní zpracování)

6.3 Vyhodnocení analýzy

Na základě analýzy lokální konkurence byly stanoveny tyto výsledky:

- Největším konkurentem pro náš projekt je hotel Baltaci Atrium a to z hlediska celkového image, atraktivnosti lokality a nabídky wellness i konferenčních služeb na vysoké úrovni.
- Aktuální nabídka možného sportovního či zábavného vyžití či nabídka speciálních balíčků však Hotelu Baltaci Atrium zcela chybí. Limituje ho i menší kapacita ubytování oproti dalším konkurentům.

- Hotel Moskva má skvělou polohu, tradici, velkou kapacitu ubytování a konferenčních prostorů, ale úroveň a image hotelu neodpovídají úrovni 4 hvězd. I přes realizovanou modernizaci jeho úroveň s porovnáním s moderními trendy pokulhává. Wellness služby jsou nedostačující jak obsahem, tak úrovní a hotel neposkytuje žádné speciální balíčky.
- Orea hotel Atrium těží z moderního designu, vysoké úrovně ubytování a najdeme zde i nabídku speciálních služeb. Bohužel však svou lokací a absencí wellness aktivit ztrácí na zajímavosti a atraktivitě.
- Lesní hotel obsadil druhou příčku v pořadí hlavních konkurentů ve srovnání komplexnosti a úrovně služeb, limitujícím aspektem je však velmi malá kapacita hotelu a nevýhodou může být i lokace mimo centrum města.
- Hotel Lázně Kostelec je unikátní v nabídce speciálních lázeňských služeb či golfového resortu, disponuje velkou kapacitou pokojů a příznivější cenou, bohužel však svojí úrovní vybavení, modernosti a image za ostatními nejvíce pokulhává a odpovídá tříhvězdičkové úrovni. Má však velký potenciál v případě modernizace se stát největší konkurencí do budoucna.

6.4 Porter analýza

Další částí analýzy konkurence je Porter analýza. V této části bude zkoumáno a zhodnoceno pět základních konkurenčních sil, které ovlivňují vstup a fungování hotelového projektu na lokálním trhu. Jedná se o stávající konkurenci, hrozbu nových konkurentů, vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů a možné substituty na trhu. Tato analýza je orientovaná na současnost a jejím cílem je nalézt optimální tržní postavení projektu na trhu tak, aby se dokázal čelit všem konkurenčním silám.

Výsledky jsou hodnocením skupiny třech expertů z řad hotelového managementu našeho projektu, vycházejících z jejich profesních znalostí oboru i osobních znalostí regionu, neboť jsou všichni místními obyvateli. Čtvrtým hodnotitelem je autorka práce, která vycházela z aktuálních dat, čerpajících z veřejných zdrojů a svých znalostí místního regionu.

Hodnocení bylo prováděno v současné časové rovině a s výhledem do 5 let, abychom zjistili, zda v budoucnu je riziko či naopak příležitost, že se faktory budou vyvíjet a měnit.

6.4.1 Intenzita soupeření stávající konkurence

Mezi největší současné a primární konkurenty v regionu můžeme zařadit 4 hotely vyšší kategorie – hotel Baltaci Atrium, Lesní hotel, Interhotel Moskva, sídlící ve Zlíně a Orea hotel Atrium v Otrokovicích. Primární konkurence je stanovena na úrovni hotelové zařízení ve Zlíně a v okolí do 15 kilometrů, nabízející vyšší standard odpovídající úrovni minimálně 4*** a poskytující komplexní služby (luxusní ubytování, gastronomie, konferenční prostory, wellness a ostatní doplňkové služby) pro náročnější klientelu.

Za sekundární konkurenci můžeme považovat jednak ostatní hotelová zařízení nižší úrovně (3***, 2**) v dané lokalitě například Hotel Lázně Kostelec, které mohou nabídnout také komplexnost služeb s nabídkou lázeňských procedur nebo golfového hřiště. Nesmíme zapomenout také luxusnější lázeňská hotelová zařízení v oblasti Luhačovic a okolí, která však již jsou vzdálena od města Zlína více jak 30 kilometrů a jsou mimo stanovený rádius vzdálenosti.

Z důvodu velmi vysokých vstupních nákladů a celkem malého trhu není reálný předpoklad zvyšování počtu primární konkurence do budoucna. Ekonomika neustále roste a mzda našich potenciálních zákazníků také, tudíž koupěschopnost obyvatelstva narůstá a lze předpokládat, že si firmy i jednotlivci budou moci dovolit investovat více prostředků a bude vyšší poptávka po kvalitnějších hotelových službách.

Důsledkem toho může být skutečnost, že některé hotely by mohly rozšířit své doplňkové služby či nabídnout speciální balíčky pro náročnější klientelu. Diferenciace služeb může být do budoucna zásadní konkurenční výhoda, najít optimální produkt pro bonitní zákazníky a získat si jejich věrnost. Jednou z cest je komplexnost nabídky, neustálá inovace produktů a přizpůsobovat se trendům, jako je např. speciální krátkodobé balíčky, věrnostní program, nabídky typu „all in one“.

Pokud chtějí hotely v regionu zvětšovat svoji kapacitu, musí to ve většině případů provést formou přístavby. To je finančně náročné a některé hotely si to nemohou dovolit kvůli historickému původu budovy a umístění v centru města.

Průměrné skóre nám ukazuje, že síla konkurentů je střední a bude tomu tak i v budoucnu.

Tab. 5 Konkurenční rivalita v odvětví

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení expertů	
	2017	výhled 2022
1. Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. <i>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</i> <i>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</i>	2,9	3,1
2 Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší <i>Vysoký růst poptávky (1 bod)</i> <i>Malý růst poptávky (5 bodů)</i>	2,9	2,4
3 Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj. <i>Nízký (1 bod)</i> <i>Vysoký (5 bodů)</i>	3,8	3,8
4. Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. <i>Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod)</i> <i>Nízká diference (5 bodů)</i>	2,5	1,9
5 Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení atd. <i>Nízká diference konkurentů (1 bod)</i> <i>Vysoká diference konkurentů (5 bodů)</i>	1,8	1,6
6 Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít podobu např. uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, tradice. <i>Náklady obchodu jsou nízké (1 bod)</i> <i>Vysoké (5 bodů)</i>	4,1	3,9

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení expertů	
	2017	výhled 2022
7 Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami. <i>Konkurence typu gentleman (1 bod)</i> <i>Gangster (5 bodů)</i>	1,9	1,6
8 Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. <i>Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)</i> <i>Je široká (5 bodů)</i>	2,3	3,0
Celkem (z max. 80 bodů)	22,0	21,3
Průměrné skóre (celkem / 8)	2,8	2,7

(Zdroj: vlastní zpracování)

6.4.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

I přesto, že město Zlín prochází postupnou modernizací hlavně původních baťovských objektů a z hlediska cestovního ruchu je spíše průmyslovější lokalitou se zaměřením na možnou kongresovou turistiku, tak výstavba a vstup nových hotelových komplexů na špičkové úrovni spíše bude výjimkou.

K výstavbě nebo rekonstrukci nového hotelu a pořízení vybavení je zapotřebí velkých finančních investic. Příkladem je rekonstrukce Interhotelu Moskva, která byla z poloviny dotována z evropských fondů a celková hodnota investice přesáhla 50 milionů korun (Libiger, 2012). Každý hotel se snaží poskytovat co nejkvalitnější služby, aby si udržel své stávající zákazníky. Měl by tedy hlavně dbát na udržení stávajících zákazníků, ale neměl by zapomenout na nové (potencionální) zákazníky a věnovat pozornost i jim.

Hotely nejsou schopny rapidně snižovat své náklady při poskytování většího množství služeb, navíc jsou kapacitně omezeny. Důležitou úlohu také hraje lokalita hotelu a možnost případné dostavby či rozšíření.

Tab. 6 Vstup nové konkurence

Vstup nové konkurence (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení expertů	
	2017	výhled 2022
1 Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. <i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i>	1,4	1,3
2 Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. <i>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)</i> <i>Snadný (5 bodů)</i>	3,1	3,0
3 Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci, jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější <i>Není snadný (1 bod)</i> <i>Je snadný (5 bodů)</i>	2,6	2,5
4 Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby <i>Je vysoká (1 bod)</i> <i>Je nízká (5 bodů)</i>	3,8	3,1
5 Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. <i>Diferenciace vysoká (1 bod)</i> <i>Diferenciace nízká (5 bodů)</i>	3,1	2,4
6 Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika atd.) <i>Negativně (1 bod)</i> <i>Pozitivně (5 bodů)</i>	2,5	2,6
Celkem (z max. 60 bodů)	16,5	14,9
Průměrné skóre (celkem / 6)	2,8	2,5

(Zdroj: vlastní zpracování)

6.4.3 Síla zákazníků (odběratelů)

Velmi důležitým aspektem v oblasti cestovního ruchu a hotelnictví je šíře a kvalita služeb jednotlivých hotelů a samozřejmě také cena, za kterou je zákazník pořídí. Zákazník si nejlépe

zhodnotí, zda kvalita nabízených služeb odpovídá jejich ceně. Touto kombinací si hotel udržuje, popřípadě získává nové zákazníky. Zákazník cenu nabízených služeb neovlivní, ale může se podílet na jejich zkvalitnění.

Kvalita služeb na úrovni ubytování, gastronomie, wellness je velmi pomíjivá a měla by zanechat kladný dojem, který přetrvává i po ukončení pobytu. Návštěvnost hotelů je velmi různorodá, ubytovací služby vyhledávají jednotlivci, rodiny, účastníci seminářů, kongresů, byznysmeni nebo také sportovní kluby, díky extraligovým soutěžím, kterých se zástupci Zlína účastní (fotbal, hokej, házená, volejbal).

Skladba služeb je vždy prioritní a zásadní pro oslovení správné cílové skupiny. Tudíž možnost vytvořit unikátní wellness centrum pro veřejnost i jako regenerační centrum pro sportovní kluby může být tou správnou cestou. Také lokace budoucího hotelu v centru města poblíž sportovišť, průmyslové zóny i konferenčního centra se zdá být ideální.

Náklady, které firmy či jednotlivci investují za hotelové služby, nejsou zanedbatelnou složkou jejich celkových výdajů. Navíc neexistují žádné bariéry a vícenáklady v případě změny hotelového zařízení. Tudíž je potřeba neustále o zákazníky bojovat, pečovat a nabízet inovační řešení či věrnostní programy k jejich udržení.

Tab. 7 Síla zákazníků / odběratelů

Síla zákazníků/odběratelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení expertů	
	2017	výhled 2022
1 Počet významných zákazníků Podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká <i>Malý počet významných zákazníků (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	2,3	2,9
2 Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích <i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	3,0	3,1

Síla zákazníků/odběratelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení expertů	
	2017	výhled 2022
3 Zákazníkovy náklady přechodu ke konkurenci Jsou-li vysoké, pak je zákazníkova vyjednávací síla nižší <i>Jsou vysoké (1 bod)</i> <i>Nízké (5 bodů)</i>	4,5	4,5
4 Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší) <i>Vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i>	2,0	2,0
Celkem (z max. 40 bodů)	11,8	12,5
Průměrné skóre (celkem / 4)	2,9	3,1

(Zdroj: vlastní zpracování)

6.4.4 Síla dodavatelů

Hotely nabízejí širokou nabídku služeb, tudíž spolupracují s velkým počtem dodavatelů. Nabídku tvoří ubytování, gastronomické služby, wellness služby a další a na tento provoz potřebují od dodavatelů určitý „materiál“. Mezi základní dodavatele patří dodavatelé potravinářských výrobků, alkoholických a nealkoholických nápojů, kancelářský materiál, hygienických potřeb, zdravotnického a ložního materiálu. Dalšími dodavateli jsou servisní společnosti, které zajišťují údržbu a servis elektrických zařízení, výtahů, klimatizací, informačních technologií, firmy dodávající internetové služby.

Na trhu je mnoho možných dodavatelů, kteří se mohou podílet na chodu hotelu. Pokud se stane, že nějaký vypadne, není problém jej nahradit jiným. Dle mého názoru, v oblasti dodávek výše zmíněných produktů a mnoha dalších pro chod hotelu dodavatelé nemají velkou vyjednávací sílu. S těmito produkty je na trhu velké množství firem, které mají stejný, popřípadě podobný sortiment.

Mezi zásadní a důležité dodavatele ovšem musíme zahrnout energetické a plynárenské společnosti, které dodávají hotelovým komplexům elektrický proud a plyn k vytápění a vyhřívání. Tito dodavatelé patří mezi s největším vlivem, ale na druhé straně v dnešní době je mnohem širší nabídka a větší konkurence a není problém dodavatele bez výrazných vícenákladů a v poměrně krátké době změnit.

Hotel samozřejmě již od počátku také spolupracuje s různými bankovními institucemi a v rámci propagace např. s reklamními společnostmi či agenturami.

Síla dodavatelů je tudíž nízká a ze všech faktorů konkurenčních sil je nejmenší hrozbou.

Tab. 8 Síla dodavatelů

Síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení expertů	
	2017	výhled 2022
1 Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká <i>Dodavatelů je mnoho (1 bod)</i> <i>Málo (5 bodů)</i>	1,6	1,3
2 Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? <i>Ano, velká hrozba (1 bod)</i> <i>Ne, malá hrozba (5 bodů)</i>	2,8	2,6
3 Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. <i>Velký (1 bod)</i> <i>Malý (5 bodů)</i>	2,3	2,4
4 Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů <i>Nepravděpodobná (1 bod)</i> <i>Velmi pravděpodobná (5 bodů)</i>	1,3	1,2
5 Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce. <i>Nízká (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i>	1,2	1,3
Celkem (z max. 50 bodů)	9,2	8,8
Průměrné skóre (celkem / 5)	1,8	1,8

(Zdroj: vlastní zpracování)

6.4.5 Substituty

V oblasti nabídky ubytovacích služeb se na trhu nachází mnoho substitutů. Substitutem pro luxusnější hotelové ubytování je nabídka nižší úrovně, ale za výhodnější ceny a to v podobě tříhvězdičkových hotelů, penzionů, ubytoven nebo nabídky ubytování v soukromí.

Pro hotelovou gastronomii jsou hlavním substitutem stravovací zařízení v okolních restauracích a jídelnách, které jsou na různých cenových i kvalitativních úrovních.

Z hlediska pořádání konferencí bychom za substituty mohly považovat kulturní střediska, společenské sály a instituce k tomu určené, jako například Aula Baťovy univerzity ve Zlíně nebo již zmíněné Kongresové centrum Zlín..

Pokud zohledníme plánované wellness a relaxační centrum, tak za jeho substituty můžeme považovat vše, co je spojené s odpočinkem a relaxací, jako například Amenity centrum Zlín či Městské lázně se saunovým světem či Vitasana fitness centrum a mnoho dalších institucí, které nabízí různé masáže, zábaly, ozdravné programy a podobné procedury.

Substitut, který by nahradil komplexní služby wellness hotelu, ale na trhu nenajdeme.

Tab. 9 Substituty

Substituty (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení expertů	
	2017	výhled 2022
1 Existence mnoha substitutů na trhu <i>Málo, resp. žádné substituty (1 bod)</i> <i>Mnoho substitutů (5 bodů)</i>	2,1	2,1
2 Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni. <i>Menší konkurence (1 bod)</i> <i>Větší konkurence (5 bodů)</i>	2,8	2,8
3 Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? <i>Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i>	3,1	2,4
4 Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? <i>Zvyšovat (1 bod)</i> <i>Snižovat (5 bodů)</i>	2,5	2,5
5 Užité vlastnosti substitutů Budou se zlepšovat nebo zhoršovat <i>Zhoršovat (1 bod)</i> <i>Zlepšovat (5 bodů)</i>	2,9	3
Celkem (z max. 50 bodů)	13,4	12,8
Průměrné skóre (celkem / 5)	2,68	2,56

(Zdroj: vlastní zpracování)

6.4.6 Shrnutí

Cílem celé Porterovy analýzy bylo poukázat na skutečnosti, které mají nebo budou mít největší vliv na výkonnost hotelu. Z výše uvedené analýzy vzešlo několik silných a slabých stránek a zde jsem z každého z faktorů vybrala ten nejvýznamnější.

- hotel se nachází v odvětví a destinaci, kde je velká konkurence v kongresové turistice, ale chybí zde více nabídek propojení pracovní „kongresové“ části s nabídkou relaxace a odpočinku a to na špičkové úrovni,
- největší skupinu klientů hotelu by moli tvořit náročnější byznysmeni či firmy, které chtějí spojit pracovní stránku (účast na konferenci, kongresu) s možností relaxace a odpočinku.

Nejdůležitějším faktorem z hlediska síly konkurence a jejího vlivu je oblast našich zákazníků a odběratelů. Z výše zmíněné analýzy vyplynulo, že zákazníci jsou čím dál náročnější, požadují kvalitní a pestré služby. Nejsou vázáni na jednoho dodavatele a střídání na základě aktuální nabídky je běžnou praxí. O to složitější je získat stabilní a dlouhodobou klientelu.

Současná konkurence na trhu také nespí a snaží se nabízet široké spektrum služeb různé úrovně, aby pokryla poptávku. Proto bude složité na trhu uspět, bonita zákazníků roste a konkurenční podniky mohou aktuálně reagovat a měnit šíři a náplň nabídky. Navíc mohou oproti novému projektu těžit ze znalosti a ověřenosti kvality a služeb.

Naopak vstup nové konkurence se nezdá být rizikem, neboť je spojen s velmi vysokými investicemi v prvotní fázi. Také vlivu oblast dodavatelů zařízení a služeb se není třeba obávat, neboť na trhu je velmi široká nabídka a není problém si vybrat ze dne na den jiného dodavatele.

Wellness hotel poskytující komplexní služby substitut na trhu nemá, ale existuje je zde spousta zařízení, které dokáží část služeb či nabídky zprostředkovat a nahradit.

7 SWOT ANALÝZA HOTELU

SWOT analýza nemá dosud definovaný pevný metodologický rámec. Je možné ji provádět v kvalitativní i kvantitativní formě. V tomto případě byly silné a slabé stránky (stejně jako následně i příležitosti a hrozby) zjišťovány pomocí metody brainstormingu s vyšším a středním managementem společnosti. Jedná se o skupinovou techniku, která je zaměřená na generování co nejvíce nápadů na dané téma.

Cílem brainstormingu bylo identifikovat a ohodnotit jednak silné a slabé stránky firmy a v druhé fázi i možné hrozby a příležitosti přicházející z vnějšího prostředí. Podle výsledků byla sestavena tabulka znázorňující stav každého ze zkoumaných faktorů.

Každý faktor byl ohodnocen bodově a to dle následujících kritérií:

1. U Silných stránek a Příležitostí byla použita kladná stupnici od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost,
2. U Slabých stránek a Hrozeb byla použita záporná stupnici od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost).

Dále bylo hodnocení doplněno sloupcem Váha, kdy Váha vyjadřuje důležitost jednotlivých položek v dané kategorii (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby). Váhy se řídí těmito pravidly:

1. Součet vah v dané kategorii musí být roven 1,
2. Čím vyšší číslo (např. 0,99) tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

7.1 Analýza S-W

Vnitřní analýza má dvojí účel: stanovit možnosti a potenciál hotelového projektu a identifikovat jeho vnitřní silné a slabé stránky.

Tab. 10 Analýza S-W

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součet
Umístění a lokalita hotelu	0,03	3	0,09
Exkluzivita historické budovy	0,02	2	0,04
Modernost a vysoká úroveň zařízení	0,15	5	0,75

Výborná dopravní i pěší dostupnost do centra	0,05	3	0,15
Nabídka a kvalita služeb	0,20	5	1,00
Profesionalita a kvalita personálu	0,10	5	0,50
Vlastní kongresové prostory o dostatečné kapacitě	0,05	3	0,15
Wellness na špičkové úrovni	0,10	5	0,50
Výborná gastronomie	0,15	5	0,75
Soukromé parkoviště u hotelu	0,03	3	0,09
Speciální pobytové balíčky	0,10	5	0,50
Kooperace s Resortem Valachy	0,02	2	0,04
SOUČET			4,56
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	
Menší atraktivnost regionu	0,10	-2	-0,2
Nízké povědomí o hotelu v regionu	0,30	-5	-1,5
Absence navigace a propagace hotelu	0,30	-5	-1,5
Dostatek kvalitního odborného personálu	0,10	-3	-0,3
Vysoká cenová politika projektu	0,20	-3	-0,6
SOUČET			-4,10
SOUČET INTERNÍ ČÁST			0,46

(Zdroj: vlastní zpracování).

Nejsilnější stránkou je široká nabídka a kvalita služeb, která bude pro hotelový projekt stěžejní. Projekt bude těžit i z unikátního vzhledu a modernosti zařízení. Naopak nejvíce bude nutné zapracovat na zvýšení povědomí mezi potenciální klientelou a to jednak silnou marketingovou podporou a vybudování přehledné navigace.

7.1.1 Silné stránky

- Umístění a lokalita hotelu – hotel je umístěn v centru města, na hlavním silničním tahu.
- Exkluzivita historické budovy hotelu - obchodní dům byl postaven podle návrhu architekta Františka Lydie Gahury v duchu zlínské funkcionalistické architektury v roce 1932 a patří k jedné z dominant města a milníkem baťovské éry.
- Modernost a vysoká úroveň zařízení – díky nákladné rekonstrukci se budova promění v moderní atraktivní prostředí, kde budou použity prvky nejmodernějších technologických systémů a bude dbáno na kvalitu a funkčnost materiálů.
- Výborná dopravní dostupnost i pěší dostupnost do centra města – díky poloze v centru města a na hlavním tahu je hotel výborně dostupný a pěší dostupnost kulturních či sportovním zařízení je do několika minut.
- Nabídka a kvalita služeb – nabídka hotelu se zaměří na poskytování služeb na nejvyšší úrovni, jak z hlediska komfortního a moderního ubytování, tak využití relaxačních služeb, gastronomii či osobní služby.
- Profesionalita a kvalita personálu – prioritou hotelu je poskytnout zákazníkům profesionální služby a bude dbát na kvalitu personálu jak po profesní stránce, tak vstřícnost a osobní přístup.
- Vlastní kongresové prostory o dostatečné kapacitě – hotel nabídne moderní velkorysé prostory na pořádání meetingů o kapacitě až 300 osob. Bude možnost využít více variabilních sálů s různou kapacitou. Samozřejmostí je moderní vybavení, pohodlí a doprovodné služby (catering, kávový servis atd.)
- Wellness na špičkové úrovni – jednou z hlavních atrakcí hotelu bude špičkové wellness se širokou nabídkou relaxačních prostor, unikátem bude speciální nabídka masáží od profesionálních masérek z Bali. Doplňkovou službou bude beauty servis.
- Výborná gastronomie – součástí hotelu bude zážitková restaurace, kde bude možno ochutnat speciality ze všech krajů světa a navíc si zákazníci budou moci vychutnat jedinečný pohled na město Zlín díky unikátní prosklené architektuře.

- Soukromé parkoviště u hotelu – samozřejmostí bude dostatek parkovacích míst ve střeženém prostoru před hotelem.
- Speciální pobytové balíčky - nabídka hotelu se chce zaměřit i na poskytnutí speciálních pobytových balíčků s různým zaměřením (sportovní aktivity, kulturní zážitky, nabídka pro rodiny s dětmi).
- Kooperace s Resortem Valachy (sdílení klientské databáze) – díky dlouholeté zkušenosti s provozováním hotelových zařízení ve Velkých Karlovicích má společnost širokou klientskou databázi ke sdílení.

7.1.2 Slabé stránky

- Menší atraktivnost regionu – město Zlín a zlínský kraj nepatří k tradičním turistickým destinacím a bude náročné získat stabilní klientelu.
- Nízké povědomí o hotelu v regionu – protože se jedná o nový projekt, je potřeba vybudovat mezi veřejností povědomí o existenci hotelu, což bude nákladné.
- Absence navigace a propagace hotelu – nový projekt = nulová znalost, žádná navigace.
- Dostatek kvalitního odborného personálu – může nastat problém při hledání kvalitního personálu, neboť nezaměstnanost je nízká.
- Vysoká cenová politika projektu – management hotelu stanovil vyšší cenový rámec pro ubytování i doplňkové služby, což může být počáteční nevýhodou vůči konkurenci.

7.2 Analýza O-T

Příležitosti a hrozby byly také zjišťovány pomocí metody brainstorming a jako další podklad sloužily výsledky předchozích analýz a to PEST analýzy vnějšího prostředí a Porter analýzy pěti konkurenčních sil.

Tab. 11 Analýza O-T

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Součet
Malá nabídka hotelů špičkové úrovně s dostatečnou kapacitou v lokalitě	0,30	5	1,5
Malá nabídka kvalitních wellness služeb v lokalitě	0,30	5	1,5
Ekonomický rozvoj města Zlína a okolí	0,15	3	0,45
Migrační politická situace	0,05	2	0,10
Spolupráce s partnery v oblasti kongresové turistiky	0,10	3	0,30
Demografické trendy (rostoucí poptávka po kvalitních, wellness službách)	0,10	3	0,30
SOUČET			4,15
Hrozby	Váha	Hodnocení	Součet
Nasycenost místního trhu z hlediska kongresové turistiky	0,10	-3	-0,3
Těsná blízkost konkurence	0,15	-3	-0,45
Zvyšování kvality a nabídky konkurence	0,20	-4	-0,60
Růst cen služeb (v souvislosti s růstem nákladů, energií, mezd)	0,15	-2	-0,30
Hrozba napodobování ze strany konkurence	0,10	-1	-0,10
Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce	0,20	-3	-0,60
Ukončení kurzových intervencí	0,10	-2	-0,20
SOUČET			-2,55

SOUČET EXTERNÍ ČÁST			1,60
CELKOVÁ BILANCE (interní + externí část)			2,06

(Zdroj: vlastní zpracování)

Bilance SWOT analýzy vyšla pozitivně a lze konstatovat, že projekt by měl těžit ze svých silných stránek a využít nabízejících se příležitostí, pak je velká pravděpodobnost úspěchu. Největší příležitostí pro náš projekt je vyplnit chybějící místo na trhu, kde je nedostatek špičkových zařízení na vysoké úrovni poskytující komplexní služby a speciálně se zaměřit na nabídku wellness služeb. Velkým rizikem pro projekt může být nedostatek kvalifikovaného a odborného personálu, který je základem poskytování služeb na nejvyšší úrovni. Dále je potřeba bedlivě sledovat reakce konkurence na vstup hotelu na trh a pestrostí a šíří nabídky čelit možným konkurenčním bojům.

7.2.1 Hrozby

- Nasycenost místního trhu z hlediska kongresové turistiky – ve Zlíně se již nachází několik hotelů a zařízení poskytující konferenční prostory o dostatečné kapacitě. Některé se nacházejí v těsné blízkosti hotelu (Kongresové centrum, Hotel Moskva).
- Těsná blízkost konkurence – Zlín je malé město a hlavní konkurence se nachází buď v těsné blízkosti (Hotel Moskva) nebo do třech kilometrů.
- Zvyšování kvality a nabídky konkurence – reakcí na vstup našeho hotelu na trh může být snaha o větší konkurenční prostředí a tím i o nabídku kvalitnějších či pestřejších služeb.
- Růst cen služeb (v souvislosti s růstem nákladů, energií, mezd) – díky zvyšující se míře inflace je možné očekávat i zvyšování cen např. u služeb (Komárek, © 2017).
- Reakce konkurence na komplexnost nabídky služeb a speciální balíčky (hrozba napodobování) – v rámci konkurenčního boje na trhu může dojít k napodobování nabídky služeb našeho hotelu s nižší cenovou úrovní a se snahou získat klientelu na svoji stranu.

- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce – nabídka na trhu práce je omezená díky nízké nezaměstnanosti a může nastat situace, že nebude k dispozici dostatečný počet vhodně kvalifikovaného personálu (Komárek, © 2017).
- Ukončení kurzových intervencí – Česká národní banka oznámila v dubnu 2017 ukončení kurzových intervencí, což může mít za následek posilování české koruny a zdražování nabídky služeb v cestovním ruchu pro zahraniční klienty (Aliapulios, © 2017).

7.2.2 Příležitosti

- Malá nabídka hotelů špičkové úrovně s dostatečnou kapacitou v lokalitě – na lokálním trhu je málo hotelových zařízení poskytujících komplexní služby na špičkové úrovni pro cenově náročnější klientelu.
- Malá nabídka kvalitních wellness služeb v lokalitě – ve Zlíně existují pouze tři zařízení poskytující špičkové wellness služby pro zákazníky a poptávka po relaxačních službách se neustále zvyšuje.
- Ekonomický rozvoj města Zlína a okolí, příliv potenciálních klientů (výstavba obchodního centra v těsné blízkosti, modernizace autobusového a vlakového nádraží atd.) – ekonomická situace v ČR se po krizovém období neustále zlepšuje. Město Zlín se snaží o neustálou modernizaci centra Zlína a představilo projekt revitalizace autobusového a vlakového nádraží a výstavbu nového obchodního komplexu, vše se nachází v těsné blízkosti našeho hotelu (Libiger, © 2016).
- Migrační politická situace (obyvatelé ČR tráví více času v tuzemsku) - lidé se bojí cestovat do zemí s nestabilní bezpečnostní situací, a proto raději a častěji volí dovolenou v Česku nebo na Slovensku. Preferují častější a kratší volno (Kohoutová, © 2016).
- Spolupráce s partnery v oblasti kongresové turistiky (Kongresové centrum, UTB) – jednou z příležitostí je vzájemná spolupráce s institucemi typu Univerzita Tomáše Bati a Kongresové centrum Zlín, kdy se nabízí možnost kooperace a vzájemného propojení nabídky a služeb pro klienty.

- Demografické trendy - rostoucí poptávka po kvalitních, wellness službách (Ministerstvo pro místní rozvoj, © 2006).

7.3 Závěry a doporučení

Za nejsilnější stránku budoucího hotelu považuji komplexnost nabídky, unikátní zážitkovou restauraci a wellness služby na nejvyšší úrovni. Celý projekt těží z ideální lokality v srdci města, specifické architektury, dlouholetých zkušeností managementu v oblasti hotelnictví.

Za nejslabší stránku lze považovat neznalost, tedy nutnost vybudovat povědomí o existenci hotelu, náročnost jak finanční, tak z hlediska referencí získat a udržet si klientelu zákazníků.

Největší příležitost vidím využít růstu ekonomiky a zvyšování bonity zákazníků a to prostřednictvím nabídky specifických služeb, které na lokálním trhu chyběly a rozvíjení úzké spolupráce s partnery na poli kongresové turistiky.

Za největší hrozbu považuji růst kvality konkurence a její snaha rozšiřovat nabídku služeb s přijatelnější cenovou politikou.

8 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Za účelem získání konkrétnějších informací o poptávce po hotelových službách a způsobu využívání ze strany průmyslových firem či státních institucí v regionu byl zvolen kvalitativní průzkum.

8.1 Cíl výzkumu

Cílem bylo zjistit, jaké je konkurenční prostředí na lokálním trhu a co zákazníkům, ve formě velkých firem a organizací na místním trhu chybí, co naopak jaké služby využívají a z jakých důvodů.

8.2 Metoda sběru dat

Kvalitativní průzkum byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami. Za respondenty byli zvoleni představitelé předních průmyslových a podnikatelských subjektů v regionu a významných státních institucí.

8.2.1 Polostrukturovaný rozhovor

V kvalitativním výzkumu byla jako hlavní výzkumná metoda uplatněna metoda rozhovoru (interview), tedy polostrukturovaného rozhovoru. Rozhovor patří mezi nejobtížnější a současně nejvýhodnější metody pro získání kvalitativních dat. Je moderovaný a prováděný s určitým cílem za účelem výzkumné studie. Rozhovor je výzkumnou metodou, která umožňuje zachytit nejen fakta, ale i hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. U rozhovoru můžeme také sledovat i některé vnější reakce respondenta a podle nich potom pohotově usměrňovat další průběh kladení otázek (Hendl, 2005, s. 49).

8.3 Přípravná fáze

V přípravné fázi bylo nutné stanovit problém a cíl výzkumu, na základě kterého se mohl dále vytvořit obsah dotazníku pro rozhovor, který sloužil ke sběru primárních dat. Také byl vytvořen harmonogram jednotlivých činností.

Účel výzkumu

Účelem průzkumu bude zjistit pohled stěžejních lokálních firem a organizací na současnou nabídku hotelových služeb v regionu, zjistit, co jim v současné nabídce chybí, co by rádi pro své zaměstnance či obchodní partnery využili a proč.

Dále zjistit jejich postoj k využití teambuildingových nebo zážitkových aktivit, možnostech jejich využití a požadavky na obsah.

Časový harmonogram

V následující tabulce, která představuje harmonogram činností, jsou zaznamenány jednotlivé dílčí činnosti tak, jak byly postupně uskutečňovány, viz tabulka.

Tab. 12 Časový harmonogram

Činnosti	Datum provedení
Definice problému a cíle práce	1. – 31. ledna 2017
Metodika sběru dat	1. – 28. února 2017
Úvod, Teoretická část	1. – 28. února 2017
Tvorba rozhovoru	1. – 15. března 2017
Sběr dat	27. března – 9. dubna 2017
Zpracování a analýza dat	9. – 10. dubna 2017
Návrhy a doporučení	10. – 12. dubna 2017

(Zdroj: vlastní zpracování)

8.4 Realizace výzkumu

Ve fázi realizace výzkumu dále probíhal samotný výzkum pomocí metody rozhovorů.

8.4.1 Tvorba obsahu rozhovoru

První fází byla tvorba samotného obsahu rozhovoru. Při tvorbě jednotlivých otázek autorka práce úzce spolupracovala se zástupcem managementu hotelu Prior Zlín a otázky byly vytvořeny na míru aktuálním potřebám a sestaveny tak, aby byly získány všechny potřebné informace, ale respondent strávil vyplněním pouze krátký čas a nebyl demotivován jeho délkou. V rámci rozhovoru byly zvoleny pouze otevřené otázky s možností vlastní interpretace jednotlivých respondentů. Celkem rozhovor obsahoval deset otázek.

Konkrétní podobu rozhovoru v písemné formě najdete v příloze P I.

8.4.2 Formy rozhovorů

Pro zpracování výzkumu bylo nutno zvolit správnou metodiku, pomocí níž byla práce dále vypracována. Byla zvolena metoda rozhovorů a to ze sedmi vybranými firmami či organizacemi.

Z důvodu vytíženosti manažerů daných firem byl částečně průzkum proveden písemnou formou a to prostřednictvím osobního e-mailingového kontaktu s každým respondentem. Tomu předcházela osobní telefonický kontakt a vysvětlení účelu a důvodů tohoto výzkumu.

Druhou formou byl telefonický rozhovor s respondentem, kdy odpovědi byly zaznamenávány formou poznámek do dotazníkového formuláře a následně přepsány.

Poslední formou byl osobní rozhovor formou interview, který probíhal v rámci pracoviště daných respondentů a vždy trval přibližně 30 minut. Tento rozhovor byl v jednom případě nahrán na diktafon se souhlasem respondenta. V druhém případě respondent odmítl nahrávání, tudíž musel být rozhovor zaznamenán formou poznámek do předtištěného archu.

Sběr dat probíhal v časovém období od 27. března do 10. dubna 2017.

8.4.3 Vybraný vzorek respondentů

Celkem bylo zvoleno sedm respondentů, z nichž tři byly státní instituce.

R01: Krajský úřad - je orgánem kraje, který realizuje rozhodnutí Rady a Zastupitelstva Zlínského kraje a v přenesené působnosti vykonává činnosti stanovené zákony.

Rozhovor poskytla Martina Hladíková, ekonomka odboru strategického rozvoje zlínského kraje a to písemnou formou.

R02: Univerzita Tomáše Bati Zlín – Fakulta managementu a ekonomiky – UTB je vysokou školou, která poskytuje širokou nabídku studia humanitních, přírodovědných, technických i uměleckých oborů na šesti fakultách. Počtem asi 9 700 studentů se UTB řadí ke středně velkým univerzitám v ČR.

Rozhovor poskytla Lucie Tomancová, zástupce Ústavu managementu a ekonomiky a to písemnou formou.

R03: Krajská hospodářská komora Zlínského kraje - je samosprávnou organizací, která byla zřízena na základě zákona ČNR č.301/1992 Sb. o Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky. Je regionální složkou Hospodářské komory České republiky a oficiálním reprezentantem podnikatelských subjektů ve Zlínském kraji, kde sdružuje 400 členů – firem a živnostníků, především ze Zlínska, Uherskohradištska a Vsetínska.

Rozhovor poskytla Bohdana Konečná, zástupce centra pro mezinárodní spolupráci a to formou osobního setkání.

Dále byl výběr zaměřen na velké, prosperující průmyslové firmy, které patří mezi významné zaměstnavatele regionu.

R04: Tescoma s. r. o. – česká společnost, sídlící ve Zlíně, která působí již více jak 25 let na trhu a zabývající se především vývojem, designem a následně prodejem značkových kuchyňských potřeb. Je jedničkou na českém a slovenském trhu a zaměstnává více jak 300 zaměstnanců (Tescoma © 2017).

Rozhovor poskytl Jan Podhorný, marketingový ředitel a to písemnou formou.

R05: Continental Barum s.r.o. – otrokovická pobočka nadnárodní společnost Continental AG patří k předním světovým dodavatelům v automobilovém průmyslu. V otrokovickém závodě se zaměřuje na výrobu osobních, lehkých nákladních, nákladních, autobusových a průmyslových pláštů. Patří k největšímu zaměstnavateli regionu a nyní zde pracuje 4500 zaměstnanců (Continental © 2017).

Rozhovor poskytla Regína Feiferlíková, manažerka komunikace a to písemnou i telefonickou formou.

R06: Lapp Kabel s. r. o. – česká pobočka je jednou z nejúspěšnějších společností skupiny LAPP GROUP patří mezi vedoucí výrobce a dodavatele kabelů a kabelové techniky. Sídlí v průmyslové zóně u Otrokovic a zaměstnává více jak 300 zaměstnanců.

Rozhovor poskytla Marcela Večeřová, manažerka lidských zdrojů a administrativy a to písemnou formou.

Jako poslední byla zvolena regionální eventová agentura jako další pohled na danou problematiku a to konkrétně agentura Velryba Zlín.

R07: Agentura Velryba – je produkční a eventová agentura se sídlem ve Zlíně. Zabývá se realizací eventů od VIP akcí na vysoké společenské úrovni až po velké koncerty světových hudebních hvězd na fotbalových stadionech.

Rozhovor poskytl Michal Žáček, ředitel a majitel agentury a to formou osobního setkání.

8.5 Vyhodnocení rozhovorů

Výstupem výzkumu je shrnutí nasbíraných údajů, vyhodnocení a doporučení dalších kroků. Všechny odpovědi jak písemnou, telefonickou i osobní formou byly přeneseny do souhrnné písemné podoby k následnému vyhodnocení.

První otázka rozhovoru byla položena následovně:

Otázka č. 1 - Zajímalo by mě, jestli jako firma / organizace, zaměstnávající velké množství pracovníků a jednající se spoustou různých klientů využíváte pravidelně hotelových služeb v rámci Zlína a okolí?

Všichni respondenti odpověděli kladně a potvrdili, že služeb místních hotelových zařízení využívají. Respondenti 01, 02, 03 a 04 se shodli na tom, že těchto služeb nevyužívají příliš pravidelně, jen několikrát do roka a ne vždy za účelem ubytování. Naopak respondenti 05 a 06 konstatovali, že služeb formou ubytování využívají pro jejich obchodní partnery pravidelně, stejně tak respondent 07.

Druhá otázka směřovala ke zjištění účelu pro využití hotelových služeb a zněla takto:

Otázka č. 2 - Pokud ano, tak za jakým účelem? Ubytování zaměstnanců, klientů, pronájem prostorů k jednání, business obědům, konferencím či z jiných důvodů?

Všichni respondenti kromě respondenta 01 využívají hotelová zařízení hlavně pro ubytování a to klientů, obchodních partnerů, zahraničních návštěv či účastníků konferencí a seminářů. Všichni také potvrdili, že v případě potřeby uspořádat business oběd či večeři nebo krátké obchodní setkání, tak využijí služeb místních hotelových zařízení, potažmo jejich salonků či restaurací.

Pouze 3 respondenti (R02, R06, R07) využívají pronájem konferenčních prostor v rámci hotelových zařízení a to je potřeba doplnit o fakt, že respondent 07 je agentura, která nedisponuje vlastními prostory. Ostatní respondenti si vystačí s kapacitami v rámci vlastních firemních prostor. Dalším zajímavou možností využití je pro uspořádání eventových akcí, jako jsou například firemní vánoční večírky. S tímto požadavkem se setkal v minulosti respondent 07.

Dále se rozhovor zaměřil na zjištění, jak pravidelně, v jaké délce či kapacitě využívají hotelových zařízení a na zjištění těchto faktů byla položena otázka třetí:

Otázka č. 3 - Pořádáte pravidelné akce / setkání /meetingy /konference pro své kolegy, partnery či zákazníky? Můžete prosím specifikovat jak často, jaká je průměrná délka trvání akce, jakou kapacitu a služby požadujete?

V této části se odpovědi jednotlivých respondentů velmi lišily. Každá odpověď byla jiná, tudíž je uvádím v tomto přehledu:

R01 - akce pořádá maximálně 5x ročně s kapacitou do 20 osob. Délka trvání je obvykle 1 den a ze služeb vyžadují soukromý prostor k jednání a profesionální personál.

R02 - pořádá během roku spoustu akcí s různou kapacitou 5 – 100 osob. U menších akcí do 40 osob využívá firemní prostory a poptává pouze ubytování, u větší kapacity i konferenční prostory. Akce jsou většinou 2-denní.

R03 - pořádá pravidelná obchodní setkání 5-6x do roka pro 15 osob. Délka akce maximálně 3 dny. V rámci pracovních obědů preferují soukromé prostory a lokalitu často volí dle oblíbenosti kuchyně.

R04 - větší akci pro více jak 50 osob pořádá jednou za rok, menší akce do 20 osob maximálně 3x za rok. Délka akcí je většinou dva dny.

R05 – pořádá 10x ročně setkání partnerů s poptávkou po ubytování a zajištění obchodní večere. Délka akce obvykle 2 dny.

R06 - 2x – 3x do roka realizuje školení pro zaměstnance, většinou v rozsahu 1-2 dny, kde poptává konferenční prostory. Dále pořádá 6-8x ročně menší firemní akce pro maximálně 6 osob a 1-2x ročně větší akci pro až 50 osob. Zde hledá možnosti pro ubytování.

R07 – akce pořádá neustále, ale vždy dle požadavků klientů, dle toho je vázána i různá kapacita od 5 až po 300 osob. Délka akce je většinou na 1 noc. Služky jsou opět vázané dle požadavků klientů, tudíž různorodé, ale zahrnují hlavně ubytování.

Další zkoumanou otázkou byl fakt, zda firmy preferují místní hotelová zařízení nebo dávají přednost výjezdním zasedáním mimo region.

Otázka č. 4 - Využíváte pro tyto aktivity zařízení v lokaci Zlína a okolí nebo preferujete výjezdní zasedání mimo region? Prosím popište důvody vaší volby.

Většina oslovených respondentů preferuje využívání místních lokalit, konkrétně pět ze sedmi oslovených. Na druhou stranu přiznává stejný počet respondentů, že součástí jejich aktivit jsou i občasné výjezdní zasedání mimo zlínský region. Co se týká lokace výjezdních zasedání, není to více jak 100 kilometrů mimo Zlín. Oblíbenou destinací jsou Velké Karlovice, které zmínili dva respondenti (R05, R07) a oblast Luhačovic.

Dále bylo zajímavé zjistit, zda dané organizace a firmy využívají jedno konkrétní zařízení nebo poptávku selektují.

Otázka č. 5 - Využíváte pravidelně jedno konkrétní hotelové zařízení pro komplexní služby nebo si selektujete nabídku? Tedy např. více variant ubytování dle cenových kategorií, či více lokalit (hotel - ubytování, restaurace – business meeting, kongresové prostory apod.)?

Většina respondentů a to pět ze sedmi oslovených respondentů selektuje nabídky a využívá různé zařízení dle konkrétní nabídky. Pouze respondenti 05 a 06 preferují jedno zařízení, se kterým mají většinou uzavřenu dohodu o nadstandardních podmínkách a službách. Respondent 05 uvedl, že se jedná o hotel Baltaci Atrium Zlín.

Na to navazovala otázka snažící se dozvědět, jaké jsou hlavní motivátory k volbě pouze jednoho zařízení.

Otázka č. 6 - Pokud preferujete jedno zařízení, tak jaké jsou hlavní důvody volby (cena, služby, personál, lokace, kapacita, jiné důvody)?

Hlavním kritériem pro volbu jednoho dodavatele ubytování a služeb s tím spojených je hlavně předem domluvená partnerská smluvní cena, kvalita služeb včetně profesionálního přístupu personálu. Mezi další kritéria patří vhodnost prostředí pro danou akci, kvalita služeb, případně další kritéria, která se odvíjí od toho o jakou akci či meeting se jedná.

Zeptala jsem se dále respondentů, kteří selektují nabídku mezi více hotelových zařízení, podle čeho se řídí při jejich volbě.

Otázka č. 7 - Pokud ne, co je pro vás důležité při volbě daného zařízení (cena, služby, personál, lokace, kapacita, jiné důvody)?

Nejčastěji zmiňovanými kritérii byla cena a dostupnost, důležitou roli hraje i úroveň personálu a nabízených služeb. Mezi specifické požadavky bylo zmíněno parkování, ať už na úrovni bezproblémového zaparkování nebo specifického požadavku na uzamykatelnost a ochranu, tuto možnost zmínili respondenti 01 a 02. Respondent 03 zase ocenil nabídku kompletního logistického zajištění pohybu klientů v rámci pobytu.

Zajímala nás také využitelnost sigle a double pokojů v rámci ubytování obchodních partnerů.

Otázka č. 8 - Pokud využíváte ubytovacích služeb hotelových zařízení pro své klienty, zaměstnance apod., využíváte více pokojů typu single či double a z jakých důvodů?

Všech sedm respondentů se shodlo, že pro firemní partnery většinou zajišťují pokoje typu single, ale zároveň podotkli, že jsou často limitováni cenou a kapacitou místních zařízení. Pokoje typu double využívají respondenti 04, 05 a 06 a to v případě firemní akce, která se týká jejich zaměstnanců.

V další části rozhovoru jsem se snažila zjistit konkrétní služby, které respondenti buď oceňují, nebo jim v nabídce místních hotelů chybí.

Otázka č. 9 - Můžete mi prosím specifikovat, jaké konkrétní služby v rámci hotelových zařízení oceňujete, a které v nabídce postrádáte a rádi byste je využívali, pokud by byli dostupné?

Nejvíce respondenti oceňují profesionalitu, ochotu a vstřícnost personálu, tato odpověď byla zmíněna ve 4 případech. 3 respondenti (R03, R05, R06) vyzdvihli nabídku komplexních služeb, často šitou na míru. Většině respondentů žádná služba neschází, jako alternativa byla respondentem 01 zmíněna možnost zajistit pro zahraniční klienty služby privátního lékaře.

Poslední otázka směřovala ke zjištění, zda by respondenty zaujala nabídka teambuildingových služeb a jak by si je představovali.

Otázka č. 10 - Ocenili byste nabídku teambuildingových aktivit pro své zaměstnance či zážitkových / animačních programů pro své klienty? Pokud ano, jaká je vaše představa?

Zde zájem o tyto aktivity projeví tři respondenti a to firmy, které mají velký počet zaměstnanců (R04, R05, R06), ale všichni zmínili, že tento typ aktivity si pořádají buď ve vlastní režii, nebo používají služeb profesionálních agentur, jako je respondent 07. Pouze respondent 05 se setkal s tím, že využil pro tento typ aktivit hotelové zařízení, ale mimo region Zlína. Hlavním důvodem této volby byla nedůvěra v hotely a jejich schopnost umět podobnou aktivitu zorganizovat a na odpovídající úrovni.

8.6 Diskuze výsledků a doporučení

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak velké úspěšné firmy a státní organizace pracují s nabídkou hotelových zařízení ve Zlíně a okolí.

Všech sedm oslovených respondentů hotely využívají a to převážně pro účely ubytování, dále pak zajištění business obědů či večeří a výjimečně pro firemní eventy. Konferenční prostory poptává pravidelně pouze třetina respondentů..

Většina respondentů (71%) svou poptávku selektují mezi více zařízení a při výběru se řídí nabídkou ceny, služeb a kapacitou. Pro dva respondenty je klíčová blízká spolupráce a možnost nabídky šité na míru, pak jsou ochotni se zavázat k dlouhodobější spolupráce s jedním hotelovým zařízením.

Všichni respondenti více využívají místní zařízení z důvodu dostupnosti, ale v případě potřeby organizovat akci pro velkou skupinu či s atraktivním programem raději volí lokality mimo Zlín, ale do maximálně 100 kilometrů. Důvodem je kapacita a atraktivnější prostředí.

Pro firemní klientelu všichni respondenti volí pokoje typu single, pro zaměstnance zase double. Z hlediska služeb nejvíce oceňují kvalitní a ochotný personál a často kladou důraz i na bezproblémové zaparkování.

Oblastí teambuildingových aktivit se zabývá jen polovina z nich a většinou je řeší ve vlastní režii či poptávají profesionální agentury. Hotelům v této oblasti nedůvěřují.

Pro vstup nového hotelu na trh z průzkumu vyplývá, že na lokálním trhu existuje a funguje konkurenční prostředí, kdy je potřeba zaujmout klienty jednak nabídkou služeb, profesionální personálu a přiměřenou cenovou nabídkou. Příležitostí je poskytnout větší kapacitní prostor, který zde ve vyšší kategorii ubytování schází.

Snahou nového hotelu by mělo být oslovit některé velké firmy a nabídnout jim trvalejší spolupráci s nabídkou ušitou jim přímo na míru. Rizikem, ale i možnou velkou příležitostí je oblast nabídky eventů, kdy pestrost, atraktivita a profesionalita mohou být faktory, které klienty zaujmout a snad i přesvědčí k vyzkoušení a navázání spolupráce.

8.7 Zodpovězení výzkumných otázek

V metodické části si autorka práce za účelem splnění cílů práce stanovila tři výzkumné otázky, na které, na základě zjištění z výzkumu, vplynuly tyto odpovědi.

VO1: Jaký je současný stav lokálního trhu a kdo jsou hlavní konkurenti našeho projektu v dané lokalitě a jaká je jejich pozice?

Mezi největší současné a primární konkurenty v regionu můžeme zařadit 2 hotely vyšší 4**** kategorie a to hotel Baltaci Atrium a Lesní hotel.

Hotel Baltaci Atrium je v této kategorii jedničkou na trhu a to z hlediska celkového image, atraktivnosti lokality a nabídky wellness i konferenčních služeb na vysoké úrovni. Limituje ho však menší kapacita ubytování. Lesní hotel obsadil druhou příčku, nabídkou služeb, úrovní zařízení je srovnatelný s hotelem Baltaci Atrium, ale jeho hlavním nedostatkem je velmi malá kapacita a lokace mimo centrum města.

Ostatní lokální konkurence, v podobě hotelů Interhotel Moskva, hotel Lázně Kostelec či hotel Garni, nedosahuje požadované úrovně odpovídající 4***, jednak úrovní zařízení, službami, tak vzhledem. Mohou ale oslovit klienty velkou kapacitou a příznivější cenovou nabídkou.

VO2: Jaká je nabídka současných služeb a hotelových balíčků? Kde jsou možné příležitosti k získání konkurenční výhody?

Nabídka služeb je pestrá, většina hotelů má k dispozici konferenční prostory různých kapacit, zákazník může využít wellness služeb jak na špičkové, tak průměrné úrovni. Každé zařízení disponuje vlastním gastronomickým zařízením, kde zákazníci mají možnost ochutnat jak česká klasická jídla, tak proniknout do tajů thajské či čínské kuchyně. Některá zařízení nabízejí možnost využít sportovních aktivit ve formě tenisu, golfu či plaveckého bazénu.

Nabídka balíčků není příliš široká a nabízí ji jen 2 hotely. Většinou je vázána na relaxační služby, sportovní aktivity či věkové skupiny. Zde je určitě možnost získat konkurenční výhodu a nabídnout klientům pestřejší, zajímavější obsah balíčků zaměřený například na sportovní aktivity, kulturní zážitky, poznání historie regionu v propojení se zábavou či adrenalinem.

VO3: Jaké konkrétní služby či specifickou nabídku postrádají velké lokální průmyslové firmy a koncerny v rámci nabídky hotelových služeb v daném regionu?

Kupodivu jsou místní firmy a organizace spokojeni s aktuální nabídkou služeb hotelů, které se samozřejmě liší obsahem, kvalitou či provedením. Žádná konkrétní služba či nabídka jim neschází.

Často zmiňovaným aspektem ale byl fakt, že narážejí na nedostatečnou kapacitu zařízení vyšší 4**** úrovně. Z kvalitativního výzkumu také vyplynulo, že je pro klienty často důležitá možnost bezproblémového a hlídaného parkování, což neberou jako samozřejmost. A jako příležitost z hlediska nabídky služeb se objevila možnost nabízet logistický servis pro klienty bez možnosti vlastní dopravy.

9 VÝCHODISKA PRO PROJEKTOVOU ČÁST

Praktická část práce přinesla tato východiska a závěry, která budou sloužit jako základ pro vypracování projektu:

- v rámci cestovního ruchu lze očekávat rostoucí poptávku po kvalitních službách, pohodlí a hlavně bezpečnosti. Výrazně roste zájem zákazníků o relaxační a wellness aktivity, poptávka je i po prodloužených víkendech a narůstá zájem trávit dovolenou často i mimo hlavní sezónu.
- zákazníci jsou čím dál náročnější, požadují kvalitní a pestré služby. Nejsou vázáni na jednoho dodavatele a střídání na základě aktuální nabídky je běžnou praxí.
- hotely musejí svou nabídku a způsob propagace přizpůsobit technologickým změnám a být schopné reagovat pružně a čím dál více oslovovat zákazníky i prostřednictvím nových online médií.
- nový hotelový projekt se nachází v odvětví a destinaci, kde je velká konkurence v kongresové turistice, ale chybí zde více nabídek propojení pracovní „kongresové“ části s nabídkou relaxace a odpočinku a to na špičkové úrovni.
- současná konkurence na trhu také nespí a snaží se nabízet široké spektrum služeb různé úrovně, aby pokryla poptávku. Proto bude složité na trhu uspět, bonita zákazníků roste a konkurenční podniky mohou aktuálně reagovat a měnit šíři a náplň nabídky. Navíc konkurence těží ze znalosti a ověřenosti kvality a služeb.
- nový projekt může těžit z komplexnosti nabídky, vysoké úrovně a dostatečné kapacity. Navíc nabídne unikátní zážitkovou restauraci a wellness služby na nejvyšší úrovni. Výhodou je ideální lokalita v srdci města, specifická architektura z baťovské éry.
- nabídka speciálních balíčků na lokálním trhu není příliš široká. Většinou je vázána na relaxační služby, sportovní aktivity či věkové skupiny. Zde je určitě možnost získat konkurenční výhodu a nabídnout klientům pestřejší, zajímavější obsah balíčků zaměřený například na sportovní aktivity, kulturní zážitky, poznání historie regionu v propojení se zábavou či adrenalinem.
- jako příležitost z hlediska nabídky služeb se objevila možnost nabízet logistický servis pro klienty bez možnosti vlastní dopravy.

IV. PROJEKTOVÁ ČÁST

10 MARKETINGOVÝ PLÁN

Jelikož hotel Prior Zlín je zatím ve fázi projektu, tak nemá stanovenou přesnou vizi a poslání, pokusím se ji alespoň navrhnout. Tyto dvě složky by měly být konkrétní součástí hotelu již od jeho počátku. Poslání určuje to, co hotel doopravdy dělá, kdežto vize je to, co si hotel přeje, aby se stalo výsledkem jejího konání. Stanovená vize a poslání pomůže k lepšímu ztotožnění se s hotelem, jeho filosofií a následně dopomůže k tvorbě marketingové strategie.

10.1 Vize

Hotel Prior Zlín patří k nejlepším hotelovým zařízením v regionu a to díky komplexnosti služeb té nejvyšší úrovni, jedinečné wellness péči a unikátní zážitkové gastronomii.

10.2 Poslání

Posláním hotelu je poskytnout širokou nabídku služeb zahrnující luxusní ubytování, gastronomické, konferenční a relaxační služby v nejvyšší kvalitě a to vše k maximální spokojenosti klientů. Prioritou hotelu je nabídnout komplexní služby nejvyšší úrovni a zajistit klientům komfort, soukromí a bezpečí tak, aby se do hotelu rádi vraceli.

10.3 Strategické cíle

Poslání a vize je jen velmi obecné formulování cílů. Proto je nutné jejich rozpracování do konkrétní podoby. Na základě předchozích analýz lze definovat následující cíle, které vychází především ze silných stránek a příležitostí společnosti.

Dlouhodobé cíle (horizont 3 - 5 let):

- Dosáhnout vedoucího postavení na trhu v kategorii 4**** a více
- Dosáhnout minimální výše tržeb 20%
- Dosáhnout obsazenosti hotelu 65% v roce 2021
- Udržovat a neustále zvyšovat kvalitu nabízených služeb
- Udržet vysokou úroveň profesionálního personálu

Krátkodobé cíle (horizont 1 rok):

- Dosáhnout znalosti a povědomí o existenci hotelu v lokalitě
- Vytvořit kvalitní, funkční a přehledné webové stránky hotelu
- Získat a stabilizovat kvalitní a profesionální personál

- Navázat úzkou spoluprací s kongresovým centrem a UTB
- Uspořádat 4x ročně zážitkovou gurmánskou akci s michelinským kuchařem
- Dosáhnout v druhém roce podnikání zisku a pokrýt fixní náklady

Tyto cíle budou stanoveny v rámci časového období a přiděleny jednotlivým zaměstnancům, kteří budou za jejich splnění zodpovídat.

Plnění cílů bude každoročně kontrolované, v případě potřeby budou navrženy opatření ke zlepšení situace.

10.4 Výběr strategie

Na základě provedené komplexní strategické analýzy vnějšího okolí a vnitřního prostředí projektu a shrnutí těchto faktorů pomocí SWOT analýzy je nyní mým cílem navrhnout strategii hotelu Prior Zlín, kterou bude nejvhodnější pro úspěšný vstup na trh, získání co největšího tržního podílu a do budoucna k udržení konkurenceschopnosti.

Aby hotel Prior Zlín dosáhl stanovených cílů, bude s ohledem na tržní situaci využívat strategie diferenciacce, což je snaha se odlišit od konkurence.

Předpoklady pro odlišení hotel má, součástí nabídky je zážitková restaurace s jedinečným výhledem na město, špičkové wellness služby, prostorné fitness či exotické masáže. Lze se odlišit pomocí lepšího a novějšího technického vybavení, kvalitních animátorů, zajímavých akcí v hotelu. Jako nástroj k odlišení může hotel využít i nabídku speciálních balíčků pro různé skupiny klientů.

11 PRODUKTOVÉ BALÍČKY

Jednu z konkurenčních výhod, která by nový hotel odlišila od stávající konkurence při vstupu na trh, je nabídka speciálních produktových balíčků.

Hotel plánuje, že jednou z významných skupin zákazníků budou top manažeři firem a společností, kteří zavítají do města za prací či jako účastníci konferencí. K zpříjemnění jejich pracovního pobytu by měly být součástí nabídky hotelu manažerské balíčky s různým zaměřením. Projektová část této práce se zabývá vytvořením nabídky těchto balíčků a stanovením komunikačního plánu.

11.1 Manažerské balíčky

Z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že místní firmy a organizace využívají hotelových zařízení převážně pro ubytování jejich firemních partnerů, klientů či účastníků různých konferencí či seminářů. Trendem jsou nyní kratší a intenzivnější konference. Výrazně se zkracuje doba jejich trvání, častější než dřív jsou teď konference například na jeden až jeden a půl dne. A důvody nejsou jenom finanční. Pořadatelé i účastníci si víc cení svého času a chtějí ho maximálně využít, což klade další nároky na hotelový servis a ubytovací komfort.

Manažerské balíčky by měly být tedy uzpůsobené těmto faktům a poskytovat možnost odreakování v krátkém čase, ať už formou relaxace, sportovního či kulturního vyžití. Všechny nabídky jsou kalkulované na 1 noc, ale lze je alternativně upravit na více nocí.

Pro všechny klienty, kteří využijí tento typ balíčků, je určen speciální dárek v podobě dárkové skleněné láhve ve tvaru botičky či střevíčku značící symboliku baťovské éry, tak úzce spjatou se Zlínem i budovou našeho hotelu. Obsah tvoří mok, který zde přezdíváme jako valašský lék a jedná se o slivovici vyrobenou místní likérkou.



Obr. 6 Speciální dárek střevíček

11.1.1 Manažerský balíček „FIT“

Tento speciální zdravotní balíček je reakcí na současné trendy zdravého životního stylu, který je ve znamení lehkého stravování, pohybu a péče o tělo i mysl. Tato verze balíčku je zaměřená na účastníky konferencí a seminářů pořádaných v rámci hotelu.

Cílem je skloubit příjemné s užitečným. Proto hotel nabízí zaměstnavatelům, účastníkům konferencí, seminářů či jiných akcí například uspořádání krátkého meetingu, který je obohacený o reflexologii rukou a nohou, metodiku správného dýchání nebo meditaci. Aby manažeři byli ve formě, nebolela je záda a mohli se co nejlépe soustředit na další pracovní část programu.

I takzvané coffee breaky, přestávky nabízející účastníkům obvykle kávu a sladkosti, lze pořídit jinak. Na výběr v menu budou lehké sendviče z celozrnného pečiva, zdravé a energicky bohaté koláče z ovesných vloček a tvarohu či široká nabídka čerstvého ovoce a různě upravené zeleniny.

Pitní režim je zde podpořen nabídkou neperlivé vody ochucenou čerstvou mátou a citrónem či výběrem fresh džusů z čerstvě vylisovaného ovoce. Manažeři se mohou osvěžit a ochutnat i širokou nabídku smoothie drinků v netypických kombinacích a samozřejmě jsou i teplé nápoje v podobě kávy a různých druhů čaje.

VERZE „KONFERENCE“

Určeno pro pracovní skupiny, které si v rámci hotelu pronajímají konferenční prostory pro obchodní jednání. Jedná se o verzi bez ubytování, ale s kompletním zdravotním programem.

Obsah balíčku:

- 30 minutový meeting obsahující praktickou ukázkou reflexologii rukou a nohou, metodiku správného dýchání nebo meditaci,
- 2x coffee break se speciálním zdravotním menu,
- Čerstvé ovoce a láhev (700 ml) neperlivé vody zdarma na pokoji každého účastníka, pokud je skupina zde ubytována.

Cena na osobu: 500 Kč

VERZE „INDIVIDUAL“

Určeno pro jednotlivé manažery, kteří jsou v hotelu ubytováni, ale nevyužívají konferenčních prostor pro jednání.

Obsah balíčku:

- 1x ubytování v jednolůžkovém či dvoulůžkovém pokoji,
- Snídaně a večeře formou rautu či speciální fitness menu,
- 30 minutová reflexní terapie rukou a nohou zahrnující výběr nápoje (fresh smoothie drink nebo uvolňující bylinný čaj),
- Neomezený vstup do wellness a fitness centra,
- Čerstvé ovoce a láhev (700 ml) neperlivé vody,
- Wellness set (župan, pantofle),
- Speciální dárek skleněná dárková láhev ve tvaru střevíčku.

Cena na osobu: 2 300 Kč

11.1.2 Manažerský balíček „RELAX“

Určen pro pracovní vyčerpané manažery, kteří chtějí po náročném dni zrelaxovat, uvolnit se a nabrat nové síly.

Obsah balíčku:

- 1x ubytování v jednolůžkovém či dvoulůžkovém pokoji,
- Snídaně a večeře formou rautu,
- Relaxační masáž dle vlastního výběru v délce trvání 60 minut,
- Neomezený vstup do wellness a fitness centra,
- Čajový a ručníkový servis,
- Čerstvé ovoce, láhev (700 ml) neperlivé vody a čokoládové pralinky,
- Wellness set (župan, pantofle),
- Speciální dárek skleněná dárková láhev ve tvaru střevíčku.

Cena na osobu: 2 600 Kč

11.1.3 Manažerský balíček „ACTIVE“

Určen pro aktivní manažery, kteří chtějí po pracovním dni načerpat nové síly prostřednictvím sportovních aktivit a pohybu. Součástí nabídky je zajištění sportovního tréninku šitého

na míru a se službami profesionálního trenéra. Při mimo hotelových aktivitách je zajištěn i logistický servis.

Na výběr jsou tyto letní a zimní varianty:

- 1 hodina v hotelovém fitness centru,
- 1 hodina nordic walking,
- 1 hodina běžeckého tréninku,
- 1 hodina sjezdového lyžování,
- 1 hodina outdoor golfu.

Obsah balíčku:

- 1x ubytování v jednolůžkovém či dvoulůžkovém pokoji,
- Snídaně a večeře formou rautu,
- 1 hodina sportovní aktivity dle výběru,
- Neomezený vstup do wellness a fitness centra,
- Čerstvé ovoce, láhev (700 ml) neperlivé vody a čokoládové pralinky,
- Wellness set (župan, pantofle),
- Speciální dárek skleněná dárková láhev ve tvaru střevisčka.

Cena na osobu: 2 600 Kč

11.1.4 Manažerský balíček „BAŤA“

Protože původ budovy hotelu je úzce spjat s baťovskou érou města Zlína, motiv „Baťa“ se také prolíná v architektuře samotného hotelu a jsou mu věnovány i dva speciální manažerské balíčky jak pro skupiny klientů v rámci pořádání konferencí, tak verze individuální pro jednotlivce.

VERZE „KONFERENCE“

Určeno pro pracovní skupiny, které si v rámci hotelu pronajímají konferenční prostory pro obchodní jednání. Jedná se o doplňkový program, volnočasovou aktivitu ke zpestření vytíženého pracovního programu.

Obsah balíčku / osoba:

- 2x ubytování v jednolůžkovém či dvoulůžkovém pokoji, který je inspirován baťovskou tematikou (tapety, vybavení pokoje),

- Snídaně a večeře formou rautu,
- Malý dárek v podobě publikace o Zlínu a jeho baťovské historii,
- Neomezený vstup do wellness a fitness centra,
- Čerstvé ovoce, láhev (700 ml) neperlivé vody,
- Wellness set (župan, pantofle),
- Speciální dárek skleněná dárková láhev ve tvaru střevíčku.

Skupinová část balíčku:

- Baťa Tour - návštěva expozice „Princip Baťa“ v muzeu jihovýchodní Moravy, dále exkurze do Baťova výtahu v 21. budově, která bude následně spojená s návštěvou střešní restaurace s úžasnou vyhlídkou na Zlín a občerstvením. K dispozici průvodce s výkladem, celková délka akce 120 minut.
- Exkurze spojená s degustací v místní likérce Rudolf Jelínek a. s. Vizovice. Transport zajištěn minibusem. Celková délka akce včetně dopravy 120 minut.

Cena na osobu: 3 900 Kč

VERZE „INDIVIDUAL“

Určen pro pracovníky vyčerpání manažery, kteří i po náročném dni chtějí zrelaxovat prostřednictvím kulturního zážitku a chtějí se dozvědět více o historii města Zlína, která je velmi úzce spojena s baťovskou érou.

Obsah balíčku:

- 1x ubytování v jednolůžkovém či dvoulůžkovém pokoji, který je inspirován baťovskou tematikou (tapety, vybavení pokoje),
- Snídaně a večeře formou rautu,
- Malý dárek v podobě publikace o Zlínu a jeho baťovské historii,
- Speciální dárek skleněná dárková láhev ve tvaru botičky,
- Individuální návštěva expozice „Princip Baťa“ v muzeu jihovýchodní Moravy s průvodcem v délce 45 minut,
- Neomezený vstup do wellness a fitness centra,
- Čerstvé ovoce, láhev (700 ml) neperlivé vody,
- Wellness set (župan, pantofle).

Cena na osobu: 2600 Kč

11.1.5 Manažerský balíček „DELUXE“

Určen pro pracovní vyčerpané manažery, kteří po náročném dni se chtějí nechat hýčkat a využít luxusních služeb, které hotel poskytuje.

Obsah balíčku:

- 1x ubytování v deluxe pokoji,
- Snídaně formou rautu nebo pokojový servis,
- Luxusní večeře v zážitkové restauraci o 3 chodech, jejíž součástí je degustace vín,
- Relaxační masáž dle vlastního výběru v délce trvání 60 minut,
- Neomezený vstup do wellness a fitness centra,
- Čajový a ručníkový servis,
- Čerstvé ovoce, láhev sektu a čokoládové pralinky,
- Čerstvé květiny na pokoji,
- Wellness set (župan, pantofle),
- Logistický servis v rámci Zlína,
- Služba praní a žehlení prádla,
- Malý dárek v podobě publikace o Zlínu a jeho baťovské historii,
- Speciální dárek skleněná dárková láhev ve tvaru střevíčku.

Cena na osobu: 3 500 Kč

12 KOMUNIKAČNÍ PLÁN

12.1 Předmět komunikace

Předmětem komunikace je nabídka služeb pro firmy, organizace i menší skupiny, které hledají vhodné místo k uspořádání obchodní porady či meetingu nebo hledají pro své manažery a manažerky vhodné ubytování se službami na vysoké úrovni. Pro ty všechny byly vytvořeny speciální manažerské balíčky, které jsou podrobně popsány v kapitole 11.

12.2 Cíl komunikace

Zvýšit povědomí o novém hotelovém zařízení na špičkové úrovni v dané lokalitě, vybudování stálé manažerské klientely a tím i zvyšování návštěvnosti hotelu v průběhu pracovního týdne k splnění cíle dosáhnout průměrné návštěvnosti 65% v roce 2021.

12.3 Cílová skupina

Cílovou skupinu lze rozdělit na dvě části.

Jednak jsou to manažeři a manažerky, kteří zavítali do dané lokality z pracovních důvodů, ať už na obchodní jednání, setkání, konferenci či seminář. Věková skladba se pohybuje převážně od 30 do 60 let. Cílová skupina se vyznačuje velkým časovým vypětím, schopností samostatně si zorganizovat pracovní i volný čas. Čas je pro ně cenný a chtějí jej naplno využít, za kvalitu jsou ochotni si připlatit.

Druhou cílovou skupinu tvoří firmy a organizace, které hledají pro své business účely prostory ke konání porad, meetingu či setkání s obchodními partnery. Nebo firmy a organizace, které v dané lokalitě pořádají obchodní setkání, meetingy či konference a hledají adekvátní ubytování a služby pro management firmy či své obchodní partnery. Jedná se jednak o společnosti působící v soukromé podnikatelské sféře, ale také o státní organizace, které hostí zahraniční obchodní partnery.

12.4 Komunikační mix

Každý komunikační mix, který má být skutečně efektivní, musí v první řadě vycházet ze stanovené strategie firmy a také brát ohledy na stanovený komunikační cíl. Ten je v tomto případě zvýšit povědomí o existenci hotelu mezi manažery v České republice a mezi lokálními společnostmi a organizacemi, pořádající konference nebo setkání s obchodními partnery.

Primárními komunikačními prostředky v kampani budou přesně cílená sdělení a celá kampaň je koncipována jako podpůrný projekt k velké otevírací kampani hotelu, která proběhne v létě roku 2018 a jejíž bude součástí

12.4.1 Online reklama

V současném moderním a technologicky vyspělém světě je stále častější cílení reklamní prostředků do online prostředí.

Vlastní webové stránky

Základem komunikace jsou vlastní webové stránky hotelu. Je důležité, aby tyto stránky byly přehledné, jednoduché v orientaci, nabídly klientům veškeré požadované informace. Součástí těchto stránek bude i sekce, která se bude věnovat nabídce speciálních manažerských balíčků, s kompletním popisem služeb a s možností okamžité online rezervace.

Při tvorbě je potřeba myslet i na to, aby webové stránky a případné aplikace, byly snadno dostupné a optimalizované i pro mobilní uživatele.

Sociální síť

Jeden z nejdůležitějších nástrojů online komunikace je využívání sociálních médií. Každým rokem rovněž stoupá počet uživatelů sociálních sítí, ať už se jedná o Facebook, Twitter, Pinterest, Instagram, Google+ a mnoho dalších. V rámci svého profilu na Facebooku může hotel zásobovat návštěvníky aktuálními novinkami a nabídkami. Budou vytvořeny speciální bannery zaměřené na manažerské balíčky, které zde budou prezentovány.

Důležitou součástí je zpětná vazba v případě jakýchkoli dotazů ze stran návštěvníků. Proto je potřeba pečlivě proškolit i marketingové pracovníky spravující tyto stránky, aby dokázaly kvalifikovaně odpovědět na dotazy či odkázat tazatele na kompetentní osobu. Důležitou roli hraje i rychlost reakce. Cílem je produkovat spokojené zákazníky jak se službami hotelu, tak komunikací.

Další výhodou je i pasivní reklama v tom smyslu, že pokud si webovou stránku daného podniku přidá stávající zákazník do oblíbených, zobrazí se i jeho přátelům, a tak dojde ke facto k bezplatnému doporučení dalším uživatelům.

Ubytovací portály

Důležitou roli při výběru vhodného hotelu a hledání nabídky služeb v současné době zastávají ubytovací portály, přes které vyhledává možnost ubytování stále více zákazníků i firem.

Mezi nejznámější patří booking.com, trivago.cz, tripadvisor.cz či hotely.cz. Cílem společnosti je registrovat svoji nabídku na těchto portálech a nabídnout i sekci speciálních balíčků.

12.4.2 Mobilní marketing

Mezi nejnovější a čím dál více rozšířené technologie patří oblast mobilního marketingu. Novinky a všeobecně vývoj v technologiích přináší zásadní změny ve způsobu, jakým uživatelé internetu zjišťují a vstřebávají informace. Hektický život, který většina z nás vede, vede k nárůstu používání mobilních telefonů, smartphonů a tabletů.

Jako podpůrná kampaň pro propagaci ubytovacích, konferenčních služeb a manažerských balíčků bude realizována kampaň formou zasílání cílených SMS zpráv. Základem je v geografickém cílení, zpráva se rozešle pouze uživatelům telefonu, kteří se pohybují v blízkosti hotelu nebo vybraného kongresového prostoru. Potenciální zákazníky je také možné segmentovat podle demografických údajů jako je věk, pohlaví, typ telefonu, časové rozmezí. Tudíž můžeme stanovit přesnou cílovou skupinu dle našich potřeb. Výhodou je, že v blízkosti hotelu se nachází kongresové centrum a reprezentační prostory Univerzity Tomáše Bati, kteří jsou pravidelnými pořadateli různých konferencí a kde je velká koncentrace manažerů, tedy naší cílové skupiny. Na ně bude tato kampaň směřovat.

Součástí SMS reklamy pak bude uvedení telefonního čísla, jehož stisknutím se zákazník může spojit s rezervačním oddělením hotelu, nebo možnost prokliku na webové stránky hotelu. Výhodou této reklamy je, že ať oslovený respondent využije nebo ne, je velká pravděpodobnost, že si ji přečte prakticky každý.

Časově bude tato kampaň přizpůsobena době konání velkých konferencí v již zmiňovaných prostorech.

SMS kampaň – květen 2018

Jedna kampaň bude zaměřena na květen 2018, kdy se v reprezentačních prostorech UTB bude konat 11. ročník konference Projektový management, které se zpravidla účastní přes 200 projektových manažerů z celé České republiky.

Parametry cílení:

Místo: Univerzita Tomáše Bati Zlín – budova knihovny, nám, TGM 5555, Zlín

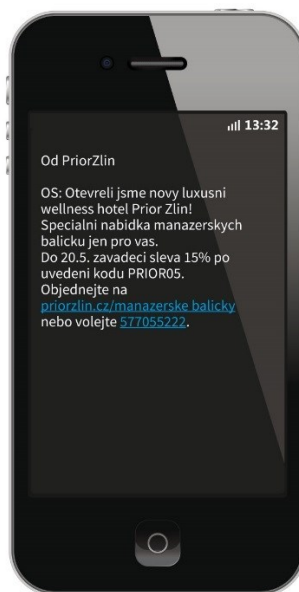
Datum: květen 2018 (1 den, dle termínu konání konference)

Čas: cca 9 – 17h (bude uzpůsobeno časovému plánu konference)

Cílová skupina: muži a ženy ve věku 30 – 60 let

Text sdělení: Otevřeli jsme nový luxusní wellness hotel Prior Zlín! Speciální nabídka manažerských balíčků jen pro vás. Do 20. 5. zaváděcí sleva 15% po uvedení kódu PRIOR05. Objednejte na [priorzlin.cz/manazerske balicky](http://priorzlin.cz/manazerske_balicky) nebo volejte 577055222.

Forma sdělení: SMS zpráva, grafické provedení viz obrázek níže



Obr. 7 SMS zpráva

(Zdroj: vlastní zpracování)

12.4.3 Podpora prodeje

Při uvedení na trh se hotel rozhodl investovat do vytištění několika podpůrných tiskových materiálů, které budou v prvotní fázi sloužit k propagaci nabídky a služeb jak koncovým klientům, tak pro propagaci v rámci akcí pořádaných pro podporu cestovního ruchu jako jsou veletrhy a výstavy.

Jedna konkrétní brožura se bude zabývat nabídkou služeb pro firmy a instituce v rámci manažerských pobytů a pořádání meetingů, seminářů či konferencí.

Obsahem brožury kromě kompletního přehledu konferenčních prostor k pronajmutí včetně všech doplňkových služeb, bude i ucelený přehled manažerských balíčků s detailním popisem. Tato brožura bude převedena i do online podoby a obě varianty budou sloužit jako podpůrný materiál při osobních jednání či cílené e-mailingové komunikace, kterou jsou popsány v dalších kapitolách.

12.4.4 Direct marketing

Direct mailing

Další formou propagace byl zvolen direct mailing a to dvěma způsoby.

První verze direct mailu bude určená pro koncové zákazníky, manažery a manažerky a společnost bude čerpat z databáze kontaktů jednak Resortu Valachy, který firma vlastní a kde pravidelně pořádá i firemní akce a meetingy, a jednak z databáze klientů a obchodních partnerů samotné holdingu, který zahrnuje společnosti HP TRONIC Zlín, spol. s r. o., Eta a. s. a Elektrosped a. s.

Tento direct mail bude obsahovat informace o novém hotelu, jeho službách, koláž fotodokumentace atraktivních částí hotelu (celkový vzhled, foto pokoje, wellness, zážitkové restaurace) a konkrétní nabídku manažerských balíčků. Vše s možností prokliku přímo na webové stránky hotelu i do sekce online rezervací.

Motivací pro rychlou online rezervaci bude speciální nabídka dárku, která bude platná pro prvních 100 objednatelů jakéhokoli manažerského balíčku. Dárkem bude univerzální set 2 kuličkových per ve stříbrné barvě s logem hotelu.

Druhý cílený direct mail bude adresován velkým firmám a organizacím v místním regionu, který bude adresně určen konkrétními zástupci firmy dle kontaktů, kterými společnost disponuje. Bude se jednat jednak o velké průmyslové společnosti, které patří mezi hlavní zaměstnavatele v regionu (Barum Continental, Tescoma s. r. o., Baťa a. s. apod.) a druhou skupinu budou tvořit státní organizace jako Krajský úřad Zlín, Krajská hospodářská komora Zlínského kraje, Univerzita Tomáše Bati Zlín a další.

Obsahem direct mailu bude představení hotelu, jeho kapacity, služeb a speciální nabídky pro konání konferenčních akcí a představení manažerských balíčků. Vše doplněno o atraktivní fotografie vnitřních prostor hotelu. Součástí nabídky bude kontakt na pracovníka hotelu, který se prioritně bude zabývat kongresovou turistikou a sekci pro manažery s nabídkou možného osobního setkání a vytvoření speciální nabídky šité danému zařízení na míru.

Osobní prodej

Tato část komunikačního mixu navazuje na komunikaci formou direct mailu určeného velkým organizacím a státním institucím v regionu. Jedním ze zaměstnanců hotelu bude manažer, který se zaměří na kongresovou turistiku a získávání významných zákazníků nejen z místního regionu. Jednou částí jeho náplně práce bude osobní kontakt s firmami, vytváření

nabídek šitých na míru, organizace konferencí a nabízení speciálních manažerských balíčků. Jako jeden z komunikačních prostředků mu bude sloužit brožura, která obsahuje nabídku služeb pro firmy a instituce v rámci manažerských pobytů a pořádání meetingů, seminářů či konferencí.

Jeho úkolem bude již před plánovaným otevřením hotelu kontaktovat dané firmy a organizace, smluvit si osobní schůzky a představit celý projekt a nabídnout možnosti spolupráce. Jako dárek a malou pozornost za ochotu a čas daných pracovníků bude mít k dispozici set 2 kuličkových per ve stříbrné barvě s logem hotelu.

Veletrhy a výstavy cestovního ruchu

Další součástí propagace samotného nového hotelu a jeho možností pro manažery a kongresovou turistiku skýtá účast a prezentace na veletrzích cestovního ruchu. Hotel se chce účastnit v roce 2018 dvou významných a to v Praze a Brně a představit zde svůj projekt, který bude v létě roku 2018 otevřen.

V Praze se jedná o Holiday World, mezinárodní veletrh cestovního ruchu, který se každoročně koná v únoru a v roce 2018 to bude již 27. ročník. Tomuto veletrhu předchází dva veletrhy cestovního ruchu konané na brněnském výstavišti a jedná se o veletrh GO, což je mezinárodní veletrh průmyslu cestovního ruchu a Regiontour - mezinárodní veletrh turistických možností v regionech. Oba veletrhy se konají ve stejném termínu a to vždy v měsíci lednu.

Hotel se zúčastní obou akcí se svým prezentačním stánkem, kde poskytne všechny potřebné informace o nabídce hotelu, kongresové turistice či manažerských balíčcích prostřednictvím vyškoleného personálu a k dispozici budou již zmíněné publikace s kompletní nabídkou.

12.4.5 Public Relations

Důležitou součástí každé marketingové komunikace je vytvořit si pozitivní vztah s veřejností k tomu slouží Public relations a jeho nástroje.

V prvotní fázi pro hotel je velmi důležité také dobře nastavit Media relations, tedy vztahy se sdělovacími prostředky, jako jsou tisk, regionální televize, rozhlas, elektronická média či agenturní kanceláře. Cílem bude vytvářet a udržovat pozitivní vztahy s novináři, jejichž cílem je zajištění příznivého postoje a důvěry novinářů k novému hotelu a k lidem, kteří jej reprezentují.

Publicita hotelu bude v prvotní fázi realizována formou tiskových zpráv, tiskových konferencí, press-kitů.

Tisková zpráva

Hotel má v plánu vydat ještě před zahájením provozu tiskovou zprávu, která je plánována na přelom roku 2017/2018. Tato tisková zpráva se bude týkat informací ohledně zahájení výstavby nového wellness hotelu.

Obsah zprávy:

- koncept hotelu, typ klientely,
- počet lůžek, vybavení a vzhled pokojů,
- nabídka speciálních balíčků,
- moderní technologie obsluhy,
- wellness služby – jedinečnost nabídky v rámci regionu, exotičtí maséři,
- koncept restaurace,
- počet nových pracovních míst,
- vazba na Resort Valachy,
- předpokládané datum zahájení provozu,
- představení vizualizací.

Tisková konference a press-kity

Na začátek léta 2018 by společnost ráda uspořádala pro média tiskovou konferenci k příležitosti zahájení provozu nového wellness hotelu ve Zlíně ve formě slavnostní otevření. Součástí akce bude prohlídka prostor hotelu pro novináře před otevřením.

Pro novináře budou nachystány tzv. press-kity neboli novinářské balíčky, která budou obsahovat dokumenty a brožury, které médiím představí celý projekt a jeho kompletní nabídku. Součástí bude i brožura představující nabídku konferenčních akcí a speciálních manažerských balíčků pro firmy i konečné spotřebitele. Všechny materiály budou k dispozici i v elektronické podobě na přiloženém flash disku, který bude zároveň sloužit jako malý dárek.

12.5 Časový plán

V následující tabulce, která představuje harmonogram kampaně, jsou zaznamenány jednotlivé dílčí komunikační kanály tak, jak budou postupně uskutečňovány, viz tabulka.

Jedná se o první část kampaně k otevření hotelu, některé kanály se budou v budoucnu používat opakovaně. Termín otevření hotelu je plánován na červen 2018.

Tab. 13 Časový plán kampaně

Komunikační kanály	Termín realizace
PR tisková zpráva	12/2017
Spuštění webových stránek	1/2018
Tiskové brožury k podpoře prodeje	1/2018
Prezentace na veletrzích cestovního ruchu (Brno, Praha)	1-2/2018
Oslovení ubytovacích portálů	3/2018
Direct mailing firmy	4 a 6/2018
Osobní prodej	4 – 12/2018
Mobilní marketingová kampaň	5/2018
Direct mailing zákazníci	6/2018
PR tisková konference, press-kity, tisková zpráva	6/2018
Facebook kampaň	6/2018

(Zdroj: vlastní zpracování)

12.6 Finanční rozpočet

V této části uvádím odhad nákladů spojených s plánovanou marketingovou kampaní. V nákladech nejsou zahrnuty fixní náklady na mzdy zaměstnanců, kteří se komunikační kampaně budou účastnit. Ceny jsou stanoveny na základě vlastních marketingových zkušeností a obecných ceníků jednotlivých produktů dostupných na internetu. Dále je nutné zmínit, že nelze přesně vyčíslit jen náklady na samostatnou část kampaně pro podporu a propagaci produktových balíčků, neboť se jedná o celkovou otevírací kampaň hotelu a náklady se vzájemně prolínají. Část komunikace je vždy určena pro náš produkt, část se týká celkové propagace nového hotelu.

Tab. 14 Finanční rozpočet kampaně

Položky	Popis	Náklady
Tiskové brožury k podpoře prodeje	Formát A4, 6 stran, 5000 ks	25 000 Kč

Prezentace na veletrzích cestovního ruchu	Prezentační stánek + pronájem 2x hosteska (4 dny – celkem 24 hodin)	10 000 Kč 3 800 Kč
Dárkový set kuličkových per	150 setů – 180 Kč/ks	27 000 Kč
Press-kit	Obsah - 3x brožura A4, flash disk 16GB, papírová taška. Celkem 30ks, cena 200 Kč/ks.	6 000 Kč
Uspořádání tiskové konference	Zajištění aparatury, moderátora, catering, pozvánky. Kapacita – max. 30 vybraných novinářů.	15 000 Kč
Mobilní marketingová kampaň	1-denní cílená kampaň, celkem 2 000 zaslaných SMS, cena 8 Kč/SMS	16 000 Kč
CELKEM		102 800 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

12.7 Rizika a limity

Kampaň je postavena jako součást celkové otevírací kampaně nového hotelu, proto rizikem může být fakt, že se částečně bude komunikace prolínat a směřovat i na jinou cílovou skupinu než byla pro náš produkt přesně vymezena.

Dále jsou zde jednotlivá rizika a limity u těchto typů komunikace:

- Direct mailing na koncové zákazníky – vzhledem k limitům databáze se může stát, že některé direct mailly mohou být směřovány na zákazníky, kteří o nabízené manažerské balíčky nebudou mít zájem
- Mobilní marketing – rizikem je oslovení cílové skupiny na základě geolokačních parametrů a demografických kritérií, ale přesto je možné, že tento celkem drahý marketingový nástroj nemusí vždy oslovit požadovanou cílovou skupinu manažerů na právě probíhající konferenci. Faktem je, že se konference nachází v sídle univerzity, kde se nachází studenti a profesori.
- Osobní prodej – tato forma marketingové komunikace může narazit na neochotu oslovených zástupců firem a institucí k osobním jednáním.

12.8 Shrnutí

Cílem projektové části této práce bylo nalézt marketingový nástroj, který by pomohl nově vznikajícímu hotelu odlišit se od konkurence a zajistit mu tak konkurenční výhodu a tím

pádem přitáhnout větší pozornost cílových zákazníků, kdy finálním cílem bylo jednak zvýšení povědomí o existenci hotelu a postupné zvyšování návštěvnosti.

Jako nástroj byly zvoleny speciální manažerské balíčky, neboť nabídka podobných produktů v dané lokalitě zcela chybí. Důvodem volby je bezesporu fakt, že Zlín jako spíše průmyslové město s několika významnými průmyslovými společnostmi, sídlem kraje, ale i univerzity a i díky existenci unikátního kongresového centra má velký potenciál v oblasti kongresové turistiky a místa častých obchodních jednání a meetingů.

Navržené balíčky vycházejí z trendů moderní uspěchané doby a snaží se zpříjemnit náročný pracovní den manažerů ve velmi krátkém čase, ale o to intenzivněji. Jsou navrhnuty tak, že by měly pokrýt náročné požadavky širokého spektra businessmanů.

Marketingová komunikační kampaň je navržena v souladu s otevírací kampaní celého hotelu, tudíž finanční rozpočet je částečně společný a nelze jej selektovat. Jednotlivé marketingové nástroje se snaží přesně a efektivně zacílit na správného koncového zákazníka či oslovit společnosti, které mohou být do budoucna významnými zákazníky a pomoci k postupnému rozvoji kongresové turistiky a dopomoci našemu projektu stát se jedním z hlavních pilířů.

ZÁVĚR

Cestovní ruch je sektorem služeb, který je známý výraznou konkurencí a cílem každého podniku v tomto odvětví je držet krok kupředu oproti konkurenci. Úspěch není však vyjádřen jen výši zisku, ale hlavně lidským faktorem, kterým je spokojený zákazník, což je zákazník, který se rád vrací zpět.

Cílem této diplomové práce bylo pro nově chystaný hotelový projekt Prior Zlín vytvořit podrobnou analýzu lokálního trhu, stávající konkurence a následně navrhnout produkt, který se stane jeho výhodou a pomůže mu k odlišení od konkurence.

V teoretické části byly objasněny všechny základní pojmy týkající se cestovního ruchu a strategického marketingového plánování.

Velkým přínosem mi však byla až část druhá, tedy analytická. Vysoká daň, v podobě mnoha hodin strávených nad jednotlivými analýzami, za to rozhodně stála. Zajímavým, ale taky poučným faktem je skutečnost, že skryté, drobné detaily jednotlivých analýz mohou být ve finále důležitými prvky, díky kterým jsou dělána správná strategická rozhodnutí..

Tato část se zaměřila na podrobnou analýzu vnější i vnitřního okolí společnosti, byla detailně zmapována stávající konkurence a provedena podrobná analýza a srovnání nabízených služeb. Výsledným faktorem těchto analýz bylo sestavení SWOT analýzy samotného projektu za účelem stanovení silných a slabých stránek a možných hrozeb či příležitostí.

Jako další pohled na zjištění potřeb lokálního trhu a zmapování aktuální nabídky byl proveden kvalitativní výzkum s lokálními firmami a organizace, který objasnil hlavní kritéria a důvody spolupráce s hotelovým segmentem a pomohl vymezit prostor pro možné příležitosti na trhu.

Projektová část tak mohla čerpat z výsledků analýz a průzkumu a zaměřit se na navržení a specifikaci nového produktu, který hotelový projekt odliší od konkurence a získá mu konkurenční výhodu na lokálním trhu.

V závěru mohu konstatovat, že navzdory tomu, že zpracovávání práce nebylo vždy jednoduché, všechny stanovené cíle byly splněny a výzkumné otázky zodpovězeny. Věřím, že tato práce bude přínosem pro ambiciózní nový hotelový projekt a pomůže mu najít správnou strategii k dosažení úspěchu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] DROBNÁ, Daniela a Eva MORÁVKOVÁ, 2010. *Cestovní ruch: pro střední školy a pro veřejnost. 2.*, upr. vyd. Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-079-6.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
- [3] HENDL, J. Úvod do kvalitativního výzkumu. 1 vyd. Praha: Karolinum, 2005. 243 s. ISBN 80- 7184-549-3
- [4] HORÁKOVÁ, H, 2003. *Strategický marketing. 2. Rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 200 s. ISBN. 80-247-0447-1.
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu. 1. vyd.* Praha: Grada, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing - Strategie a trendy. 2. rozšířené vydání*. Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [7] JANEČKOVÁ, Ludmila, 2001. *Marketing služeb. 1. vyd.* Praha: Grada, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.
- [8] KELLER, K, 2007. *Strategické řízení značky, 1.vyd.*, Praha, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1481-3
- [9] KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. 2002. *Strategické řízení – teorie pro praxi. 1. vydání* Praha: C. H. Beck. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [10] KIRÁLOVÁ, Alžbeta, 2002. *Marketing hotelových služeb. Vyd. 1.* Praha: Ekopress, 148 s. ISBN 80-861-1944-0.
- [11] KOTLER, P, ARMSTRONG, G. 2004. *Marketing. 1. vyd.* Praha: Grada Publishing, a.s. 856 s. ISBN 80-247-0513-3
- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management. [4. vyd.]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [13] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd.* Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [14] KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v*

- praxi, přínosy a možnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [15] MORRISON, Alastair M, 1995. *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0590-2.
- [16] PALATKOVÁ, M, 2006. *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.. 341 s. ISBN 80-247-1014-5
- [17] PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, 2014. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, s. 246. ISBN 978-80-247-3643-3.
- [18] DE PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [19] SILK, Alvin J., 2006. *What is Marketing?*. Harward Business School Press. 224 str. ISBN 978-1-4221-0460-6.
- [20] SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0422-6.
- [21] SOUKALOVÁ, Radomila, 2004. *Strategický marketing: učební text*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-731-8177-0.
- [22] ŤOPKOVÁ, Zuzana, 2015. *Měření spokojenosti klientů hotelu Lanterna*. Zlín. Bakalářská práce. FMK UTB.
- [23] WESTWOOD, John, 2006. *How to write a marketing plan*. London: Kogan page. 129 s. ISBN 978-0-7494-4554-6.

ONLINE ZDROJE

- [1] ALIAPULIOS, Janis, 2017. Cesta k ukončení intervencí je otevřená. Inflation bude dále růst, odhaduje ČNB. In: *Byznys.ihned.cz* [online] [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65609650-bankovni-rada-cnb-bude-nadale-pokracovat-v-intervencich-beze-zmeny-nechala-i-urokove-sazby>
- [2] Cestovní ruch. In: *Mmr.cz* [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch>
- [3] DĚDKOVÁ, Jaroslava. Analýza SWOT. In: *KVS.TUL.cz* [online]. [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/edu-com/MZ05/VY_03_057.pdf
- [4] *DESTINAČNÍ MANAGEMENT A VYTVÁŘENÍ PRODUKTŮ V CESTOVNÍM RUCHU* [online] 2006. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: http://mmr.cz/getmedia/cc80193b-e4e8-4694-8a65-728df70a5fd8/GetFile14_2.pdf
- [5] GO - Regiontour. *Veletřhy Brno* [online]. 2017 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/go-regiontour/>
- [6] Hodnocení dopadů regulace podle obecných zásad - RIA. In: *Vlada.cz* [online]. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/databaze/RIA-k-VZZ-o-podpore-cestovniho-ruchu.pdf>
- [7] Holiday World. *Holiday World* [online]. 2017 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.holidayworld.cz/>
- [8] *Hotel Atrium* [online]. 2017 [cit. 2017-03-25]. Dostupné z: <http://www.atrium-hotel.cz/cz/>
- [9] *Hotel Baltaci Atrium* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.baltaci.cz/cs/>
- [10] HOVORKA, Jiří. Češi už v průměru berou téměř třicet tisíc korun. Průměrná mzda roste ještě rychleji. In: *Aktuálně.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/cesi-uz-v-prumeru-berou-temer-tricet-tisic-korun/r~4f12d8a2056711e78af8002590604f2e/>

- [11] *HP Tronic* [online]. 2016 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.hptronic.cz/>
- [12] Elektronická evidence tržeb. In: *Behounek.eu* [online]. 2017 [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.behounek.eu/news/elektronicka-evidence-trzeb/>
- [13] *Interhotel Moskva* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://hotel-moskva.cz/>
- [14] JÁČ, Radomír. PRŮMĚRNÁ MÍRA NEZAMĚSTNANOSTI ZA CELÝ ROK 2016 BYLA NEJNIŽŠÍ OD ROKU 2008. In: *Investujeme.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/prumerna-mira-nezamestnanosti-za-cely-rok-2016-byla-nejnizsi-od-roku-2008/>
- [15] Katalog kongresové turistiky. In: *Vychodni-morava.cz* [online]. Zlín: Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, 2010 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/repositoryfile/1288>
- [16] KOHOUTOVÁ, Jana. Polovina Čechů zůstala o dovolené v tuzemsku, ukázal průzkum. Velkou roli hrála bezpečnost. In: *Aktuálně.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/polovina-cechu-zustala-o-dovolene-v-tuzemsku-ukazal-pruzkum/r~98d8235e7b4a11e68afb002590604f2e/?redirected=1491737188>
- [17] KOMÁREK, Luboš. Inflace v lednu 2017 nad prognózou ČNB. In: *Cnb.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/stanoviska/stanoviska_2017/17_01_inflace.html
- [18] *Kongresové centrum Zlín* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.kc-zlin.cz/>
- [19] Konference projektový management. *Konference PM* [online]. 2017 [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.konferencepm.cz/>
- [20] KOTÍKOVÁ, Halina. Podpora prodeje - prvek marketingu destinace cestovního ruchu. In: *Marketing & komunikace* [online]. 2005 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.mandk.cz/view.php?cislocianku=2006030007>

- [21] LAPP GROUP V ČR A SR. In: *Lapp Group Česká republika* [online]. 2017 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://lappczech.lappgroup.com/o-nas/skupina-lapp/lapp-group-v-cr-a-sr.html>
- [22] *Lesní hotel Zlín* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.lesni-hotel.cz/>
- [23] LIBIGER, Milan. *Do Zlínského kraje míří půl miliardy z EU, hlavně pro hotely a svahy* [online]. In: *Idnes.cz* [online]. 2012 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: http://zlin.idnes.cz/do-zlinskeho-kraje-miri-z-dotaci-480-milionu-fji-/zlin-zpravy.aspx?c=A120822_1819452_zlin-zpravy_stk
- [24] LIBIGER, Milan. *Obchodní dům Prior ve Zlíně získá za stamiliony původní baťovský vzhled*. In: *Idnes.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: http://zlin.idnes.cz/rekonstrukce-obchodniho-domu-prior-ve-zline-f30-/zlin-zpravy.aspx?c=A160725_2261839_zlin-zpravy_ras
- [25] LIBIGER, Milan. *Vznikl první návrh na dopravní terminál ve Zlíně, propojí vlaky s autobusy* Zdroj: http://zlin.idnes.cz/dopravni-terminal-namisto-vlakoveho-a-autobusoveho-nadrazi-ve-zline-1j6-/zlin-zpravy.aspx?c=A160916_2273564_zlin-zpravy_ras. In: *Idnes.cz* [online]. Zlín, 2016 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: http://zlin.idnes.cz/dopravni-terminal-namisto-vlakoveho-a-autobusoveho-nadrazi-ve-zline-1j6-/zlin-zpravy.aspx?c=A160916_2273564_zlin-zpravy_ras
- [26] LIBIGER, Milan. *Vybydlený hotel Moskva ve Zlíně se uvnitř dost změní, jméno mu zůstane* Zdroj: http://zlin.idnes.cz/rekonstrukce-interieru-hotelu-moskva-ve-zline-zacala-pfo-/zlin-zpravy.aspx?c=A150321_2149101_zlin-zpravy_ras. In: *Idnes.cz* [online]. In: *Idnes.cz* [online]. 2015 [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: http://zlin.idnes.cz/rekonstrukce-interieru-hotelu-moskva-ve-zline-zacala-pfo-/zlin-zpravy.aspx?c=A150321_2149101_zlin-zpravy_ras
- [27] *Marketingové nástroje a jejich využití v hotelnictví*. In: *Hotelový marketing* [online]. 2009-2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://www.mip-s.cz/hotelovy-marketing/marketingove-nastroje-a-jejich-vyuziti-v-hotelnictvi/>

- [28] MF letos očekává růst HDP o 2,6 %. In: *Mfcr.cz* [online]. 2017 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2017/mf-letos-ocekava-rust-hdp-o-26-27460>
- [29] Od prosince klesne restauracím sazba DPH z 21 na 15 %. In: *Podnikatel.cz* [online]. 2016 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/od-prosince-klesne-restauracim-sazba-dph-z-21-na-15/>
- [30] *POSLÁNÍ, VIZE A HODNOTY A ETICKÝ KODEX KRAJSKÉHO ÚŘADU ZLÍNSKÉHO KRAJE* [online]. In: Zlín, 2005 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/poslani-vize-a-hodnoty-a-eticky-kodex-kraj-skeho-uradu-zlinskeho-kraje-cl-200.html>
- [31] Proměna nejstaršího obchodního domu - Události v regionech (Brno). In: *Česká televize* [online]. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10122427178-udalosti-v-regionech-brno/317281381990313-udalosti-v-regionech/obsah/529898-promena-nejstarsiho-obchodniho-domu>
- [32] STRATEGIE REGIONÁLNÍHO ROZVOJE ČR 2014-2020. In: *Mmr.cz* [online]. 2013 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Podpora-regionu/Koncepce-Strategie/Strategie-regionálního-rozvoje-CR-2014-2020>
- [33] Studijní opora - Marketing cestovního ruchu. In: *Mendelova univerzita v Brně* [online]. [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=2755
- [34] SWOT analýza v Excelu. In: *Fotis Fotopulos* [online]. 2011 [cit. 2017-04-09]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
- [35] *Resort Valachy Velké Karlovice* [online]. In: 2010 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.valachy.cz/o-nas/>
- [36] VANÍČEK, Jiří a Vladimír KŘEŠŤAN, 2006. Marketing cestovního ruchu [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/ba898846-3cc2-4274-9c8e-6bb974c08475/GetFile20.pdf>

- [37] Vývoj mezd zaměstnanců - 4. čtvrtletí 2016. In: *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/vyvoj-mezd-zamestnancu-4-ctvrtleti-2016>
- [38] Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje - 2015. In: *Český statistický úřad* [online]. 2016 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-zlinskeho-kraje-2015>
- [39] ZIKMUND, Martin. *Porterova analýza 5 sil, vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. In: 2011 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
- [40] Zlínsko a Luhačovicko. *Východní Morava* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.vychodni-morava.cz/doc/zlinsko-a-luhacovicko>
- [41] Zlín a okolí. In: *Slovacko.cz* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://www.slovacko.cz/lokalita/6491/zlin-a-okoli>
- [42] *Zlínský kraj* [online]. [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATL	Above the line – nadlinková komunikace
BTL	Below the line – podlinková komunikace
CA	Cestovní agentura
CK	Cestovní kancelář
CZK	Česká koruna - druh měny
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EET	Elektronická evidence tržeb
ET	Evidence tržeb
EU	Evropská unie
EUR	Euro – druh měny
HDP	Hrubý domácí produkt
PR	Public Relations – vztahy s veřejností
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Osm P marketingu cestovního ruchu	13
Obr. 2 Porterův model konkurenčních sil.....	26
Obr. 3 SWOT analýza	27
Obr. 4 Vizualizace nového hotelového komplexu	40
Obr. 5 Nový Prior Zlín vizualizace	41
Obr. 6 Speciální dárek střečiček	93
Obr. 7 SMS zpráva	102
Obr. 8 Prior Zlín - vizualizace restaurace.....	123
Obr. 9 Prior Zlín – vizualizace wellness.....	123

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Typy segmentace na trhu organizací	30
Tab. 2 Hlavní makroekonomické indikátory ČR 2012 – 2018.....	48
Tab. 3 Srovnání služeb jednotlivých hotelů	59
Tab. 4 Porovnání konkurenčních hotelů dle stanovených kritérií	60
Tab. 5 Konkurenční rivalita v odvětví.....	63
Tab. 6 Vstup nové konkurence	65
Tab. 7 Síla zákazníků / odběratelů	66
Tab. 8 Síla dodavatelů	68
Tab. 9 Substituty	69
Tab. 10 Analýza S-W	71
Tab. 11 Analýza O-T.....	75
Tab. 12 Časový harmonogram.....	80
Tab. 13 Časový plán kampaně	106
Tab. 14 Finanční rozpočet kampaně	106
Tab. 15 Stávající konkurence detail	124
Tab. 16 Vstup nové konkurence detail.....	126
Tab. 17 Síla zákazníků detail.....	127
Tab. 18 Síla dodavatelů detail.....	128
Tab. 19 Substituty detail.....	129

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Kvalitativní výzkum – návrh rozhovoru
- P II Vizualizace nového hotelového projektu
- P III Porter analýza – podkladové tabulky

PŘÍLOHA P I: KVALITATIVNÍ VÝZKUM – NÁVRH ROZHOVORU

Dobrý den,

Jmenuji se Zuzana Ťopková a jsem studentka fakulty multimediálních komunikací na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a zároveň pracuji v marketingovém oddělení společnosti HP TRONIC Zlín.

V rámci své diplomové práce pracuji na projektu modernizace jedné z dominant města, Prioru Zlín v multifunkční komplex obchodů, kanceláří a wellness hotelu.

Má práce se zaměřuje na wellness hotel a snažím se zjistit aktuální stav nabídky v lokálním hotelovém sektoru. Dále se snažím analyzovat aktuální nabídku služeb a zjistit, jaké je konkurenční prostředí a co vám - zákazníkům, ve formě velkých firem / organizací, na místním trhu chybí, co naopak využíváte a z jakých důvodů.

Zajímá mě, jaké služby oceňujete, co byste přivítali jako inovace a zlepšení.

Proto bych vás ráda oslovila a požádala o krátký rozhovor na toto téma.

1. Zajímalo by mě, jestli jako firma / organizace, zaměstnávající velké množství pracovníků a jednající se spoustou různých klientů využíváte pravidelně hotelových služeb v rámci Zlína a okolí?

Odpověď

2. Pokud ano, tak za jakým účelem? Ubytování zaměstnanců, klientů, pronajmutí prostorů k jednání, business obědům, konferencím či z jiných důvodů?

Odpověď

3. Pořádáte pravidelné akce / setkání / meetingy /konference pro své kolegy, partnery či zákazníky? Můžete prosím specifikovat jak často, jaká je průměrná délka trvání akce, jakou kapacitu a služby požadujete?

Odpověď

4. Využíváte pro tyto aktivity zařízení v lokaci Zlína a okolí nebo preferujete výjezdní zasedání mimo region? Prosím popište důvody vaší volby.

Odpověď

5. Využíváte pravidelně jedno konkrétní hotelové zařízení pro komplexní služby nebo si selektujete nabídku? Tedy např. více variant ubytování dle cenových kategorií, či více lokalit (hotel - ubytování, restaurace – business meeting, kongresové prostory apod.)?

Odpověď

6. Pokud preferujete jedno zařízení, tak jaké jsou hlavní důvody volby (cena, služby, personál, lokace, kapacita, jiné důvody)?

Odpověď

7. Pokud ne, co je pro vás důležité při volbě daného zařízení (cena, služby, personál, lokace, kapacita, jiné důvody)?

Odpověď

8. Pokud využíváte ubytovacích služeb hotelových zařízení pro své klienty, zaměstnance apod., využíváte více pokojů typu single či double a z jakých důvodů?

Odpověď

9. Můžete mi prosím specifikovat, jaké konkrétní služby v rámci hotelových zařízení oceňujete, a které v nabídce postrádáte a rádi byste je využívali, pokud by byli dostupné?

Odpověď

10. Ocenili byste nabídku teambuildingových aktivit pro své zaměstnance či zážitkových / animačních programů pro své klienty? Pokud ano, jaká je vaše představa?

Odpověď

Moc děkuji za váš čas a ochotu, které jste věnovali našemu průzkumu.

Zuzana Āopková

PŘÍLOHA P II: VIZUALIZACE PROJEKTU



Obr. 8 Prior Zlín - vizualizace restaurace (Zdroj: vlastní)



Obr. 9. Prior Zlín – vizualizace wellness (Zdroj: vlastní)

PŘÍLOHA P III: PORTER ANALÝZA – PODKLADOVÉ TABULKY

Tab. 15 Stávající konkurence detail

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení experta 01		Hodnocení experta 02		Hodnocení experta 03		Hodnocení experta 04		Hodnocení expertů	
		výhled		výhled		výhled		výhled		výhled
	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022
1. Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste. <i>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</i> <i>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</i>	3,5	3,5	3,0	3,5	3,0	3,5	2,0	2,0	2,9	3,1
2 Růst odvětví Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší <i>Vysoký růst poptávky (1 bod)</i> <i>Malý růst poptávky (5 bodů)</i>	4,0	2,5	2,5	2,5	3,0	2,5	2,0	2,0	2,9	2,4
3 Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimuluji konkurenční boj. Nízký (1 bod) Vysoký (5 bodů)	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,8	3,8
4. Diferenciace výrobků/služeb Čím vyšší diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější. <i>Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod)</i> <i>Nízká diference (5 bodů)</i>	4,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,5	1,0	1,0	2,5	1,9

Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení experta 01		Hodnocení experta 02		Hodnocení experta 03		Hodnocení experta 04		Hodnocení expertů	
		výhled		výhled		výhled		výhled		výhled
	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022
5 Diferenciace konkurentů Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení atd. <i>Nízká diferenciacce konkurentů (1 bod)</i> <i>Vysoká diferenciacce konkurentů (5 bodů)</i>	1,5	1,5	1,5	1,5	2,0	1,5	2,0	2,0	1,8	1,6
6 Náklady odchodu z odvětví Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít podobu např. uzavřených dlouhodobých kontraktů, nespacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, tradice. <i>Náklady obchodu jsou nízké (1 bod)</i> <i>Vysoké (5 bodů)</i>	4,0	4,0	4,5	4,5	4,0	4,0	4,0	3,0	4,1	3,9
7 Charakter konkurence, postoj k business etice Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami. <i>Konkurence typu gentleman (1 bod)</i> <i>Gangster (5 bodů)</i>	1,5	1,5	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,9	1,6
8 Šíře konkurence Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší. <i>Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)</i> <i>Je široká (5 bodů)</i>	1,5	2,5	2,5	3,0	2,0	2,5	3,0	4,0	2,3	3,0
Celkem (z max. 80 bodů)	24,0	21,5	22,0	23,0	23,0	22,5	19,0	18,0	22,0	21,3
Průměrné skóre (celkem / 8)	3,0	2,7	2,8	2,9	2,9	2,8	2,4	2,3	2,8	2,7

(Zdroj: vlastní)

Tab. 16 Vstup nové konkurence detail

Vstup nové konkurence (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení experta 01		Hodnocení experta 02		Hodnocení experta 03		Hodnocení experta 04		Hodnocení expertů	
		výhled		výhled		výhled		výhled		výhled
	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022
1 Kapitálová náročnost vstupu do odvětví Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd. <i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i>	2,0	1,8	1,0	1,0	1,5	1,5	1,0	1,0	1,4	1,3
2 Přístup k distribučním kanálům Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. <i>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)</i> <i>Snadný (5 bodů)</i>	1,5	1,5	4,0	4,0	3,0	3,5	4,0	3,0	3,1	3,0
3 Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci, jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější <i>Není snadný (1 bod)</i> <i>Je snadný (5 bodů)</i>	2,0	2,0	2,5	2,5	3,0	2,5	3,0	3,0	2,6	2,5
4 Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby <i>Je vysoká (1 bod)</i> <i>Je nízká (5 bodů)</i>	2,0	2,0	4,5	4,0	3,5	3,5	5,0	3,0	3,8	3,1
5 Diferenciace výrobků/služeb, Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější. <i>Diferenciace vysoká (1 bod)</i> <i>Diferenciace nízká (5 bodů)</i>	2,0	2,0	2,5	2,0	3,0	2,5	5,0	3,0	3,1	2,4
6 Vládní politika Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika atd.) <i>Negativně (1 bod)</i> <i>Pozitivně (5 bodů)</i>	2,5	2,5	3,0	2,5	2,5	2,5	2,0	3,0	2,5	2,6
Celkem (z max. 60 bodů)	12,0	11,8	17,5	16,0	16,5	16,0	20,0	16,0	16,5	14,9
Průměrné skóre (celkem / 6)	2,0	2,0	2,9	2,7	2,8	2,7	3,3	2,7	2,8	2,5

(Zdroj: vlastní)

Tab. 17 Síla zákazníků detail

Síla zákazníků/odběratelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení experta 01		Hodnocení experta 02		Hodnocení experta 03		Hodnocení experta 04		Hodnocení expertů	
		výhled		výhled		výhled		výhled		výhled
	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022
1 Počet významných zákazníků Podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká <i>Malý počet významných zákazníků (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	2,0	4,0	2,0	2,5	2,0	3,0	3,0	2,0	2,3	2,9
2 Význam výrobku/služby pro zákazníka Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích <i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)</i> <i>Nevýznamný (5 bodů)</i>	2,5	2,5	4,0	4,0	3,5	4,0	2,0	2,0	3,0	3,1
3 Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci Jsou-li vysoké, pak je zákaznickova vyjednávací síla nižší <i>Jsou vysoké (1 bod)</i> <i>Nízké (5 bodů)</i>	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	4,5	4,5
4 Ziskovost zákazníka Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší) <i>Vysoká (1 bod)</i> <i>Nízká (5 bodů)</i>	1,0	1,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0
Celkem (z max. 40 bodů)	10,5	12,5	14,0	13,5	12,5	14,0	10,0	10,0	11,8	12,5
Průměrné skóre (celkem / 4)	2,6	3,1	3,5	3,4	3,1	3,5	2,5	2,5	2,9	3,1

(Zdroj: vlastní)

Tab. 18 Síla dodavatelů detail

Síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení experta 01		Hodnocení experta 02		Hodnocení experta 03		Hodnocení experta 04		Hodnocení expertů	
		výhled		výhled		výhled		výhled		výhled
	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022
1 Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká <i>Dodavatelů je mnoho (1 bod)</i> <i>Málo (5 bodů)</i>	1,5	1,5	2,0	1,5	1,5	1,5	3,0	2,0	1,6	1,3
2 Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? <i>Ano, velká hrozba (1 bod)</i> <i>Ne, malá hrozba (5 bodů)</i>	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	1,0	2,8	2,6
3 Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. <i>Velký (1 bod)</i> <i>Malý (5 bodů)</i>	3,0	3,0	3,0	3,5	3,5	3,5	2,0	2,0	2,3	2,4
4 Hrozba vstupu dodavatelů do Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů <i>Nepravděpodobná (1 bod)</i> <i>Velmi pravděpodobná (5 bodů)</i>	1,0	1,0	1,5	1,0	1,0	1,0	3,0	3,0	1,3	1,2
5 Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce. <i>Nízká (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i>	1,5	1,5	2,0	1,5	1,5	1,5	1,0	2,0	1,2	1,3
Celkem (z max. 50 bodů)	11,0	11,0	12,5	11,5	11,5	11,5	11,0	10,0	9,2	8,8
Průměrné skóre (celkem / 5)	2,2	2,2	2,5	2,3	2,3	2,3	2,2	2,0	1,8	1,8

(Zdroj: vlastní)

Tab. 19 Substituty detail

Substituty (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší)	Hodnocení experta 01		Hodnocení experta 02		Hodnocení experta 03		Hodnocení experta 04		Hodnocení expertů	
		výhled		výhled		výhled		výhled		výhled
	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022	2017	2022
1 Existence mnoha substitutů na trhu <i>Málo, resp. žádné substituty (1 bod)</i> <i>Mnoho substitutů (5 bodů)</i>	3	2,5	2,5	2,5	3	2,5	2	3	2,1	2,1
2 Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni. <i>Menší konkurence (1 bod)</i> <i>Větší konkurence (5 bodů)</i>	4	4	3	3,5	4	3,5	3	3	2,8	2,8
3 Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? <i>Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod)</i> <i>Vysoká (5 bodů)</i>	4	3	3	3	3,5	3	5	3	3,1	2,4
4 Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? <i>Zvyšovat (1 bod)</i> <i>Snižovat (5 bodů)</i>	2,5	2,5	3	3	3	3	4	4	2,5	2,5
5 Užité vlastnosti substitutů Budou se zlepšovat nebo zhoršovat <i>Zhoršovat (1 bod)</i> <i>Zlepšovat (5 bodů)</i>	3	4	4	4	3,5	4	4	3	2,9	3
Celkem (z max. 50 bodů)	16,5	16	15,5	16	17	16	18	16	13,4	12,8
Průměrné skóre (celkem / 5)	3,3	3,2	3,1	3,2	3,4	3,2	3,6	3,2	2,68	2,56

(Zdroj: vlastní)