Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova KSP

Diplomová práce

# Marketing management ve vybraném hotelu

Vypracoval: Bc. Markéta Šalková
Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
**Fakulta ekonomická**
Akademický rok: **2012/2013**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

| | |
|---|---|
| Jméno a příjmení: | **Bc. Markéta ŠALKOVÁ** |
| Osobní číslo: | **E110197** |
| Studijní program: | **N6208 Ekonomika a management** |
| Studijní obor: | **Obchodní podnikání** |
| Název tématu: | **Marketing management ve vybraném hotelu** |
| Zadávající katedra: | **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova** |

Zásady pro vypracování:

**Cíl práce:**
Cílem práce bude zanalyzování tržních podmínek, vnitřního prostředí zvoleného podniku na základě:
1. Získání dostupných dat o vybraném hotelu a jejich analýzy, předchozí marketingové aktivity;
2. Analýza požadavků zákazníků hotelu na základě primárních dat;
3. Charakteristika současných vývojových trendů v oblasti marketingu hotelnictví;
4. Zjištění ekonomické pozice firmy na trhu;
5. Zjištění mezer v poskytování služeb prostřednictvím metody SERVQUAL.
V návaznosti na tuto analýzu bude vypracován návrh na zlepšení marketing managementu a zajištění konkurenceschopnosti hotelu včetně zpracování ekonomických dopadů návrhů.

**Metodika práce:**
Diplomová práce je zaměřena na návrh zlepšení v marketingových řídících procesech hotelu vedoucí ke zkvalitnění poskytování služeb vzhledem k potřebám trhu. V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů.

**Rámcová osnova:**
1.Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-70 stran, dle možností**

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

Seznam odborné literatury:


**BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D.** *Malé a střední podnikání*. **2. rozšířené vydání, České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická Fakulta, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7394-229-8**

**BERÁNEK, J., KOTEK, P.** *Řízení hotelového provozu*. **3. přepracované vydání,Praha: MAG Consulting s.r.o., 2003. 220 s. ISBN 80-86724-00-X**

**HORÁKOVÁ, H.** *Strategický marketing*. **Praha: Grada Publishing, a.s., 2000. 204 s., ISBN 80-247-0447-1**

**HORNER, S., SWARBROOKE, J.** *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využitívolného času*. **Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 486 s., ISBN 80-247-0202-9**

**PARMOVÁ, D.** *Provoz služeb v cestovním ruchu*. **České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003. 161 s., ISBN 80-7040-611-9**

**ŠKODOVÁ PARMOVÁ, D.** *Konkurenceschopnost a služby pro podnikatele*. **Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2012. 134 s., ISBN 978-80-87197-46-2.**

**COLLIN, P.** *Dictionary of hotels, tourism and catering management*. **Teddington: Peter Collin Publishing, 1994, 275 s. ISBN 0948549408.**

**BARROW, C., BARROW, P., BROWN, R.** *The Business Plan Workbook*. **USA: Kogan Page Publishers, 2012. 352 s. ISBN 978-0-7494-6461-5.**

**PORTER, M. E.** *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. **New York: Free Press, 1998. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.**

**COT Business (časopis)**

**Hotelrevue (časopis)**

**AHR Forum (bulletin)**


Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová**
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. září 2013

# Prohlášení

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

30. 4. 2014 Bc. Markéta Šalková

## Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové za cenné rady, kterými mě zahrnovala od prvních stránek napsané práce, a také za velkou motivaci a povzbuzení, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout.

Ráda bych zde také poděkovala řediteli hotelu Šumava panu Lukáši Francovi, že dal svolení k tomu, aby teoretická východiska této diplomové práce mohla být aplikována na tuto organizaci.. Dále bych v této souvislosti vyjádřila svou vděčnost zaměstnancům společnosti, kteří mi potřebné materiály připravovali.

# Obsah

Úvod ... 3
1 Cíle a metodika ... 5
2 Přehled řešené problematiky ... 6
2.1 Marketing management hotelu ... 6
2.1.1 Product ... 6
2.1.2 Price ... 11
2.1.3 Place ... 14
2.1.4 Promotion ... 15
2.1.5 Další „P“ ... 18
2.2 Analýza situace ... 19
2.2.1 Vnitřní prostředí ... 21
2.2.2 Vnější prostředí – Makroprostředí ... 22
2.2.3 Vnější prostředí - Mikroprostředí ... 26
2.3 SWOT analýza ... 30
2.4 Metoda SERVQUAL ... 34
3 Analýza situace ... 38
3.1 Vnitřní prostředí ... 40
3.1.1 Lidské zdroje ... 40
3.1.2 Finanční zdroje ... 41
3.1.3 Kapacitní zdroje ... 42
3.1.4 Inovační zdroje ... 42
3.1.5 Informační zdroje ... 42
3.1.6 Marketing ... 42
3.2 Vnější prostředí – Mikroprostředí ... 47
3.2.1 Dodavatelé ... 47
3.2.2 Konkurence ... 47
3.2.3 Prostředníci ... 48
3.2.4 Zákazníci ... 48
3.2.5 Veřejnost ... 48
3.3 Vnější prostředí – Makroprostředí ... 48
3.3.1 Demografické prostředí ... 48
3.3.2 Ekonomické prostředí ... 48

3.3.3 Legislativní prostředí ... 48
3.3.4 Politické prostředí ... 49
3.3.5 Přírodní prostředí ... 49
3.3.6 Inovační prostředí ... 49
3.3.7 Sociálně-kulturní prostředí ... 51
3.4 Marketingový výzkum ... 52
3.5 Vyhodnocení ... 62
4 Návrhová část ... 65
Závěr ... 68
Summary a Key words v AJ ... 70
Seznam literatury ... 72
Seznam obrázků a tabulek ... 74

# Úvod

Cílem práce je zanalyzování **tržních podmínek, vnitřního prostředí zvoleného podniku a vypracování návrhu na zlepšení marketing managementu a zajištění konkurenceschopnosti hotelu**.

Vybraným hotelem je hotel Šumava ve Vyšším Brodě. Tento hotel byl vybrán pro analýzu díky osobnímu vztahu k němu, protože se jeho řízením dlouhá léta zabýval člen rodiny a kontakty s personálem hotelu dále trvají. Jedná se o středně velký hotel v blízkosti hranic s Rakouskem a v blízkosti Lipna, což skýtá mnohé příležitosti a činí lokalitu velmi atraktivní. Jak to v obdobných podnicích vypadá, tak i v tomto případě je většina plánování a rozhodování pouze na jedné osobě – řediteli. Ten přistupuje k vedení hotelu velmi proaktivně, avšak díky neexistenci marketingového oddělení nemá kolegy, kteří by přicházeli s novými podněty a nápady, a tak vítá možnost nezávislé analýzy hotelu provedené externě.

**Teoretická část** práce se zabývá jednak analytickými nástroji, které jsou následně využity v praktické části v analýze výchozí situace a jednak marketing managementem aplikovaným v hotelnictví, který je zdrojem podnětů ke zlepšení v návrhové části.

Mezi zkoumané analytické nástroje patří analýza situace a další podřazené analýzy, které jsou její součástí.

Dalším zkoumaným analytickým nástrojem je SWOT analýza, která je univerzálním nástrojem pro vyhodnocení výsledků. Přičemž v této práci je využita ke zhodnocení výsledků analýzy situace.

Poslední kapitola teoretické části se zabývá marketingovou výzkumnou metodou SERVQUAL, která slouží k získání primárních dat, která budou využita pro analýzu situace hotelu.

**Praktická část** této práce je tvořena Metodikou, Analýzou situace a Návrhovou částí.

**Metodika** popisuje jak postup zpracování Analýzy situace, tak i postup zpracování Marketingového výzkumu s využitím metody SERVQUAL.

**Analýza situace** je členěna dle oblastí na analýzu vnitřního prostředí, vnějšího prostředí – Mikroprostředí a vnějšího prostředí – Makroprostředí. Do kapitoly je zahrnut jako samostatná kapitola Marketingový výzkum, jehož výsledky představují vstupy pro Analýzu situace. Analýza situace je uzavřena vyhodnocením, které má formu SWOT analýzy.

Na výsledky vyplývající z Analýzy situace navazuje **Návrhová část** přinášející řešení.

# 1 Cíle a metodika

Cílem této práce je **zanalyzování tržních podmínek, vnitřního prostředí zvoleného podniku a vypracování návrhu na zlepšení marketing managementu a zajištění konkurenceschopnosti hotelu včetně zpracování ekonomických dopadů návrhů**.

Vybraným hotelem je Hotel Šumava ve Vyšším Brodě.

Diplomová práce je zaměřena na návrh zlepšení v marketingových řídících procesech hotelu vedoucí ke zkvalitnění poskytování služeb vzhledem k potřebám trhu. V práci jsou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů.

Analytickou část tvoří Analýza situace, která je Marketingovým výzkumem o primární data týkající se zákazníků, jejich očekávání a spokojenosti se službami.

V první fázi je zpracována Analýza situace a před jejím dokončením je současně realizován Marketingový výzkum.

Marketingový výzkum využívá speciální metodu pro hodnocení očekávání a spokojenosti zákazníků v oblasti služeb, tzv. metodu SERVQUAL.

Metodika je zde rozdělena na Analýzu situace a Marketingový výzkum. Analýza i Marketingový výzkum přímo navazují na teoretickou část této práce, která je pro ně východiskem.

Práce ověřuje hypotézy.

**Hypotéza 1:** Řízení hotelu o dané kapacitě nebude koncepční, ale nahodilé.

**Hypotéza 2:** Hotel o dané kapacitě nebude sledovat vývoj trhu a dostatečně potřeby klientů.

# 2 Přehled řešené problematiky

Cílem práce je vypracování návrhu na zlepšení marketing managementu a zajištění konkurenceschopnosti hotelu na základě analýzy situace. Z toho důvodu je nutné se v teoretické části této práce věnovat jednak analytickým nástrojům a jednak marketing managementu aplikovaného v hotelnictví. Mezi zkoumané analytické nástroje patří analýza situace, která se skládá z analýzy vnitřního prostředí a analýzy vnějšího prostředí. Dalším analytickým nástrojem je SWOT analýza, která je univerzálním nástrojem pro vyhodnocení výsledků. Poslední kapitola se zabývá marketingovou výzkumnou metodou SERVQUAL, která slouží k získání primárních dat, která budou využita pro Analýzu situace hotelu.

## 2.1 Marketing management hotelu

Marketingový koncept řízení podniku vychází z toho přesvědčení, že aby byl podnik úspěšný a prodal své produkty, musí vyrábět takové produkty (či poskytovat takové služby), o které mají zákazníci zájem a budou je kupovat.[1]

Marketingový koncept představuje tzv. marketingový mix 4P. Jednotlivá „P“ znamenají: Product (produkt), Price (cena), Place (místo - distribuční cesty), Promotion (propagace). Existují i rozšířené verze marketingového mixu, např. 5P, 6P, 7P. Dalšími „P“ jsou potom People (zaměstnanci) Physical evidence (vzhled), či Processes (procesy).[2]

Tato kapitola se zaměřuje výhradně na takové nástroje jednotlivých složek marketingového mixu, které jsou využívány v oblasti cestovního ruchu či přímo v hotelnictví. Z toho důvodu nejsou např. v podkapitole Promotion popisovány veškeré nástroje.

### 2.1.1 Product

Produkt je výrobek nebo služba, či jejich kombinace. Dle Kotlera existují **tři roviny produktu**. **Jádro produktu** neboli základní produkt slouží k uspokojení základní potřeby. Pracovníci marketingu musí změnit základní produkt v tzv. **reálný produkt**, který zahrnuje provedení, značku, kvalitu, styl a obal. **Rozšířený produkt** obsahuje

[1] Marketingová koncepce. Dostupné z https://managementmania.com/cs/marketingova-koncepce
[2] Smith, P. (2000) Moderní marketing. Praha: Computer Press.

další služby a užitné hodnoty, které zákazník dostává.[3] Swarbrook upozorňuje, že v zábavním průmyslu jsou některé z prvků rozšířeného produktu mimo kontrolu poskytovatele služeb. Jedná se např. o počasí.[4] Stejně tak je tomu i v hotelnictví. Buttle uvádí, že každý hotel nabízí tytéž základní služby, které jsou dále upravovány a rozšiřovány, aby byly přitažlivější pro cílový trh. [5] Právě rozšiřování a úprava služeb je předmětem konkurenčního boje. Buttle sestavil přehled možností viz tabulka Rozšiřování ubytovacích a stravovacích služeb.

**Tabulka 1: Rozšiřování ubytovacích a stravovacích služeb**

| **Ubytování:** | **Jídlo a nápoje:** |
|---|---|
| Vhodnost systému rezervace | Rychlost obsluhy |
| Jednoduchost systému rezvace | Vhodnost způsobu objednávání: |
| Potvrzení rezervací | - telefon |
| Obsluhy výtahů | - objednávky předem u personálu restaurace |
| Podávání jídel v pokojích | Vyřizování stížností |
| Úroveň úklidu | Rezervace |
| Zdvořilost | spolehlivost kvality jídel a nápojů |
| Schopnost zvládat případnou rezervací více míst, než má hotel | Porada při výběru vín |
| Informační služby | Nabídka speciálních jídel |
| Schopnost pamatovat si zákazníky | Minutky |
| Poskytování úvěrů | Možnost platby kreditními kartami |
| Zacházení se zavazadly | Možnost různé velikosti porcí |
| Péče o děti/ o zvířata | Donáška domů |
| Péče o postižené | Množství jídel z jídelního lístku, která nejsou k dostání |
| Slevy pro příslušníky klubů atd. | Informace o obsahu kalorií/vlákniny v jídlech |
| Čistírna/prádelna | Nabídka "psích sáčků" |
| Ochota odložit vyúčtování | Zařízení pro slavnostní příležitosti |
| | Kvalita jídelního vybavení |
| | Zábava |
| | Soukromí/diskrétnost |

Zdroj: Buttle, F. (1986) Hotel and Food Service Marketing: A Managerial Approach. London: Cassell

[3] Kotler in Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[4] Swarbrooke, J., S. (1995) The Development and Management of Visitor Attractions. Oxford: Butterworth- Heinemann.
[5] Buttle, F. (1986) Hotel and Food Service Marketing: A Managerial Approach. London: Cassell

Součástí produktu v hotelnictví je jeho umístění. Atraktivní lokalita či výhled zvyšuje hodnotu produktu a ospravedlňuje vyšší hodnotu.[6]

Tipy na další možnosti rozšiřování služeb uvádí např. Parmová. Lze je hledat v informačních nástrojích, v osobní péči, ve využívání vnitřních prostor podniku a volného prostranství kolem hotelu, v nabídkách, pro které je nutné mít k dispozici vhodné osoby, v nabídkách, které spojují hosty navzájem, v nabídkách, které spojují hosta s hotelem a místem dovolené, v nabídkách pro cyklisty, lyžaře a jiné specifické skupiny a v nabídkách pro semináře, konference, školení, kurzy atd. **Informační nástroje** jsou důležité proto, aby se zákazník o nabídkách hotelu a možnostech lokality vůbec dozvěděl. Informace mu mají být podány buď při rezervaci, nebo formou prospektu či na webových stránkách nebo po příjezdu v písemné podobě. O aktuálních akcích by měl mít možnost se dozvědět z hotelových novin, z informací na nástěnce, z plakátů, letáků. V hotelu by měly být štítky a informačními tabulemi označena i různá zařízení, aby je zákazník mohl snadno nalézt. Poskytování osobní péče je mnohem náročnější ve velkých podnicích než v malých. Osobní péče může spočívat v osobním uvítání či v malém překvapení na uvítanou v hotelovém pokoji. K osobní péči může přispět kartotéka hostů, kde i po letech je možné nalézt různé informace o hostovi, např. jaká měl přání a požadavky. Při ubytování skupin zákazníků připadá v úvahu i pořádání uvítacích koktejlů a rozluček. Hotel by měl být schopen uspokojit různé drobné potřeby hostů, jako jsou např. budíky, deštníky, šitíčka a jiné. Vhodné jsou i pozornosti pro nejmladší zákazníky jako jsou dětské postýlky, sedáky, prkénka na WC či nerozbitné nádobí nebo dětské knihy a kreslení nabídnuté během čekání na jídlo atd. Pokud má zákazník narozeniny během pobytu, měl by mu personál jménem hotelu poblahopřát a postarat se o malý dárek např. dezert atd. Komunikaci s personálem ulehčí jmenovky. Stálým hostům je příjemné oslovování. Další oblastí rozšiřování produktů jsou zážitky. Zážitkem může být dobré jídlo a pití, ale i aktivita. V oblasti využití vnitřních prostor se může jednat buď o dvojí využití stejného prostoru, nebo využití nepoužívaného prostoru. V úvahu připadá zřízení knihovny nebo čítárny, herny pro dospělé i děti. Možné je ale zřídit i místnost dílnu pro různé rukodělné práce, kde se mohou hosté pobavit např. malováním, vyřezáváním ze skla, modelováním atd. Vhodné je pro hotel mít místnost na různé malé akce a sportovní aktivity, posilovnu a bazén. Ve venkovních

[6] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

prostorách je možné využívat např. přilehlou louku k opalování, různá zákoutí přizpůsobit příjemnému posezení, zřídit hřiště pro děti i dospělé nebo pískoviště, venkovní bazén a brouzdaliště, zřídit okrasnou zahradu. Nabídka může být rozšířena o služby různých specialistů, kteří např. vedou kurzy, přednášky a různé aktivity. Další druh nabídek spojuje hosty. Poznání nových přátel je častým přáním hotelových hostů a dá se předpokládat, že s těmito přáteli se budou chtít příští rok potkat v tom samém hotelu. Ke vzniku přátelství může kromě aktivit pořádaných hotelem přispět i rozsazení hostů v jídelně dle společných zájmů či věku. Dále je možnost nabídku hotelu rozšířit o typ nabídek, které spojují hosta s hotelem a místem dovolené, tzn. s místním obyvatelstvem. Takovou možností je např. sezvat dohromady děti hostů a místní děti ke společným hrám, organizace společných řemeslných dílem, podnítit účast na lokálních akcích. Další možností rozšíření nabídky hotelu jsou nabídky pro cyklisty, lyžaře a jiné specifické skupiny. Hotel může např. vyčlenit prostor pro kola, lyže a poskytovat specifické služby. Posledním tipem na rozšíření nabídky hotelu jsou nabídky pro semináře, konference, školení, kurzy atd. Ta spočívá např. v poskytování potřebné techniky.[7]

**Tabulka 2 Zákazníci řetězce rychlého občerstvení a jejich očekávání**

| **Skupina zákazníků:** | **Hlavní očekávané hodnoty:** |
|---|---|
| Mladí, odvážní s dobrodružnými sklony | Vzrušení<br>Nové zážitky |
| Pod vlivem módních trendů | Postavení<br>Možnost ukáza se jako účastníci módních aktivit |
| Rodiny s malými dětmi | Zábava pro děti<br>Speciální atrakce pro děti<br>Úspornost<br>Spolehlivost |
| Pečující o zdraví | Nabídka zdravé výživy<br>Čisté prostředí |
| Starší lidé | Spolehlivost<br>Bezpečnost<br>Úspornost |

Zdroj: Swarbrook in Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

[7] Parmová, D. (2003) Provoz služeb v cestovním ruchu. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.

Pro produkty cestovního ruchu, tzn. i hotelnictví je specifické, že zákazníci kupují **užitek** a ne výrobek. Služby lze dle Batesona definovat jedině prostřednictvím prospěchu pro zákazníka.[8] Horen proto zdůrazňuje, že úkolem pracovníka marketingu je snažit se pochopit, co zákazník od produktu očekává, tzn., co vlastně kupuje? To je složitá otázka, protože různé skupiny zákazníků, které nakupují tytéž produkty, mohou hledat různý užitek.[9] Toto není problém, který by se týkal pouze oblasti cestovního ruchu. Swarbrook v tabulce Zákazníci řetězce rychlého občerstvení a jejich očekávání uvádí příklady z oblasti rychlého občerstvení. Tyto příklady je možné částečně přenést i na oblast hotelnictví.[10]

V oblasti cestovního ruchu, tedy i hotelnictví jsou stejně jako na jiných trzích využívány **značky**. Značka umožňuje odlišení produktu od konkurence, nabízí další hodnotu k produktu. Budováním si značka získává věrné zákazníky. Umožňuje též vymezení produktu na trhu, tzn. jeho **positioning**. Stejně jako produkty na ostatních trzích i produkty cestovního ruchu a hotelnictví procházejí **životním cyklem**. Životní cyklus produktu začíná fází zavádění, kdy zisk roste od nuly. Následuje fáze růstu a fáze zralosti, kdy je zisk na maximu a poté následuje fáze poklesu, kdy klesají jak tržby, tak zisk. Délka cyklu ale může být různá a může trvat i desetiletí. Pokles není nevyhnutelný. Hotely se mu vyhýbají např. zaváděním zařízení pro volný čas nebo pro udržování zdraví.[11]

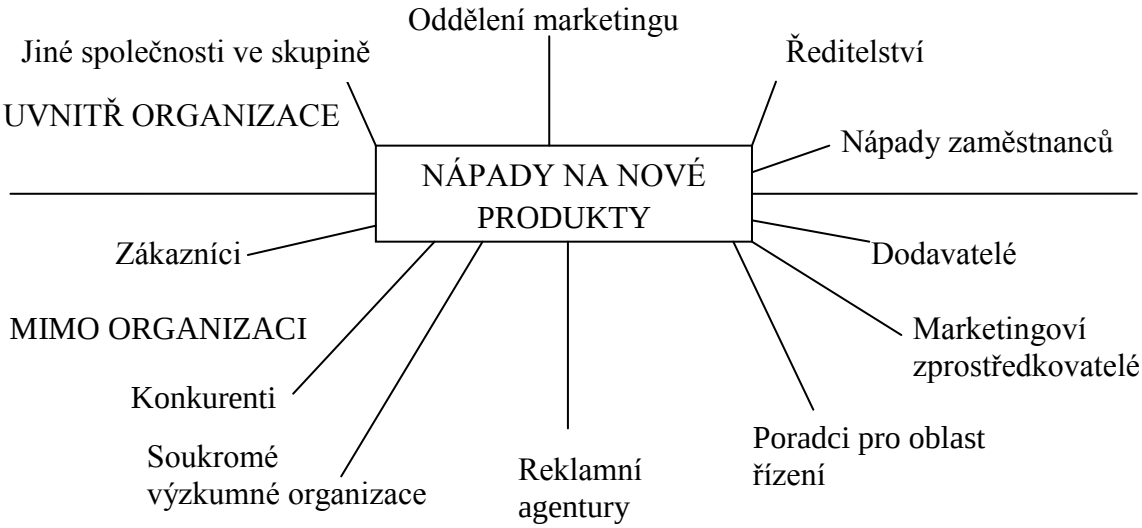
**Vývoj produktů** nebo jejich obměna je proto důležitou aktivitou marketingu hotelu, která hotel drží ve fázi růstu a zralosti.

Tipům na rozšíření produktu v hotelu, tzn. i na jejich inovace byl věnován prostor v úvodu této podkapitoly. Zde jsou proto uvedeny pouze tipy na zdroje nápadů, které ukazuje obrázek Zdroje nápadů na nové produkty v hotelu, který je součástí řetězce. V tomto případě se jedná o hotel, který je součástí řetězce, schéma je ale aplikovatelné i na samostatné podniky.

---

[8] Bateson, J. (1995) Managing Services Marketing. Text and Readings, Dryden Press.
[9] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[10] Swarbrooke, J., S. (1995) The Development and Management of Visitor Attractions. Oxford: Butterworth- Heinemann.
[11] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

**Obrázek 1 Zdroje nápadů na nové produkty v hotelu, který je součástí řetězce**




Zdroj: Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

Horner zdůrazňuje, že „*Zákazníci mohou být životně důležitým zdroje nápadů, zejména tehdy, provádí-li organizace pravidelné průzkumy trhu. Zákazník, jehož se někdo zeptá, často dokáže říci, kde a v čem by se v hotelu mohla udělat nějaká zlepšení, a také přijít s dobrými nápady na doplňkové produkty a služby, které by učinily hotel přitažlivější*“. [12]

**Poslední trendy**, které se projevují v oblasti cestovního ruchu a tedy i hotelnictví, pramení z rozvoje informačních technologií (např. prodej letenek). Informační technologie daly vzniknout tzv. „globálnímu zákazníkovi“. Zákazník si může prostřednictvím internetu nakoupit služby z jakékoliv země. Dalším faktorem je internacionalizace podnikání a s tím související obchodní cesty, ale i např. globalizace řetězcových provozoven (McDonald's). [13]

### 2.1.2 Price

Cena ubytování je závislá na mnoha faktorech, jako je umístění hotelu, zařízení hotelu a pokoje, úroveň nabízených služeb, období v roce, den v týdnu a slevách, které jsou obvykle nabízeny s cílem získat zákazníky z oblasti hromadných akcí (zájezdy,

[12] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[13] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

konference), zvýhodnit pravidelné zákazníky nebo přilákat zákazníky v obdobích nižší poptávky.[14]

Cena ale závisí i na celkové cenové hladině hotelu, která je dána cenovou strategií. Hlavním kritériem je dosažení maximálního zisku. Existuje ale více strategií a maximalizace zisku je pouze součástí jedné z nich – **ziskově orientované cenové strategie**. Jejími prostředky jsou maximalizace zisku, dosažení dostatečného zisku, dobrá situace cash flow, míra návratnosti investic, co nejrychlejší splacení investic apod. **Prodejně orientovaná cenová strategie** zahrnuje maximalizaci prodejů, dostatečné prodeje, udržení či zvětšení tržního podílu a proniknutí na trhu. **Konkurenčně orientovaná cenová strategie** spočívá v udržení cenových rozdílů nebo stejné cenové úrovně jako má konkurence. **Nákladově orientovaná cenová strategie** zahrnuje vyrovnání či pokrytí nákladů. Volba strategie je dána situací, v jaké se hotel nachází.[15]

Cowell upozorňuje na zvláštní vlastnosti služeb, které mají vliv na ceny.[16] Tyto vlastnosti uspořádal do pěti skupin popsaných v tabulce Vlastnosti služeb a jejich vliv na cenu služeb.

**Tabulka 3 Vlastnosti služeb a jejich vliv na ceny služeb**

| | |
|---|---|
| 1 | Netrvanlivost služeb znamená, že jejich ceny musí pokrýt kolísání poptávky. |
| 2 | Zákazníci mohou zdržovat nebo odkládat použití služeb nebo se mohou rozhodnout provést si je sami. To vede k ostré konkurenci mezi poskytovateli služeb. |
| 3 | Z nehmotnosti služeb plyne mnoho důsledků pro jeich ceny. Čím větší podíl materiálu služba obsahuje, tím větší je tendence standardizovat ceny. Výše ceny se často sjednává mezi kupujícím a prodávajícím. |
| 4 | Jsou-li služby homogenní, cena je vysoce konkurenční. Čím jedinečnější je služba, tím větší je volnost stanovení ceny. Cena je ukazatelem kvality a pověsti organizace. |
| 5 | Neoddělitelnost služby od osoby, která ji poskytuje, vytváří hranice trhu, kterému lze službu poskytnout. Míra konkurence uvnitř těchto hranic ovlivňuje cenu služby. |

Zdroj: Cowel in Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

Middlton[17] se dále soustředil na vlastnosti služeb přímo v cestovním ruchu, které mají vliv na tvorbu ceny, a jmenuje následující specifika.

[14] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[15] Beránek, J., Kotek, P. (2007) Řízení hotelového provozu. Praha: MAG Consulting s.r.o.
[16] Cowel , D. (1984) The Marketing of Services. London: Heinemann.

Mezi rozhodnutím o cenách a prodejem produktů jsou dlouhé lhůty. Výjimkou nejsou lhůty dvanáct nebo více měsíců, mají-li být ceny vytištěny v letácích a katalozích, které se distribuují měsíce před prodejem služeb zákazníkům. To je typické pro cestovní kanceláře.

Z důvodu nemožnosti skladování produktů služeb, nenesou prodejci společně s producenty zátěž a rizika neprodaných produktů a taktických cenových úprav.

Existuje vysoká pravděpodobnost nepředvídatelných, ale významných krátkodobých výkyvů v nákladových položkách, jako jsou ceny ropy a měnové kurzy.

U větších konkurentů je téměř jisté taktické snižování cen v případě, kdy nabídka překročí poptávku.

Velmi pravděpodobný je vznik cenových válek v sektorech jako jsou doprava, ubytování, cestovní kanceláře a agentury, což může mít za následek krátkodobé výpadky ziskovosti.

Rozsáhlá vládní regulace některých sektorů jako je např. i doprava často zahrnuje i prvky cenové regulace.

Ceny musejí být sezónně upravovány z důvodu využití kapacity, která je fixní.

Cena může být pro zákazníka symbolem postavení či uznávaných hodnot.

Fixní provozní náklady jsou vysoké, což vede k masivnímu krátkodobému snižování cen neprodaných kapacit netrvanlivých produktů.

Podniky jsou značně zranitelné díky možným změnám poptávky reagující na nepředvídatelné ekonomické a politické události. [18]

Při finanční analýze se v ubytovacích službách může použít ukazatele jako je procentuelní obsazenost nebo průměrná cena za pokoj, ale tyto ukazatele nemají dostatečnou vypovídací schopnost, proto se mnohem častěji používá tzv. REVPAR cena

---

[17] Middleton, V., Clarke, J., R. (2001) Marketing in Travel and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.

[18] Middleton, V., Clarke, J., R. (2001) Marketing in Travel and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.

neboli Sales Revenue per Available Room. Ukazatel se vypočítá jako podíl čistého příjmu za ubytování a celkového počtu disponibilních pokojů za určité období.[19]

Tzn. např:

$$\text{REVPAR} = \frac{\text{(200 pokojů x 80\%ní obsazenost x 500 Kč/pokoj)}}{\text{(200 pokojů x 365 dní)}}$$

### 2.1.3 Place

V cestovním ruchu jsou využívány jak přímé prodejní cesty, tak nepřímé za pomoci zprostředkovatelů s tím, že často jsou kombinovány oba typy prodejních cest. Mnoho malých hotelů, penzionů, specializovaných cestovních kanceláří a rekreačních středisek prodává své produkty přímo zákazníkům. Přímému prodeji pomáhají direct marketingové metody umožňující zpracování marketingových dat o zákaznících a následné řízení cílené komunikace s nimi. Horner ale uvádí, že „produkty cestovního ruchu směřujícího do zahraničí se však prodávají téměř výhradně prostřednictvím cestovních agentur. Agentura pracuje jako maloobchodní prodejce pro cestovní kancelář, která sjednává balíčky s různými dodavateli a výsledné produkty prezentuje ve svých propagačních tiskovinách nebo cenících“. [20]

Obliba zprostředkovatelů je dána „legislativou stanovující odpovědnost producentů za produkty, které prodávají. Podle těchto zákonů jsou producenti odpovědní za zavádějící reprezentaci svých produktů“. [21] (Jedná se o ustanovení směrnice EHS pro organizovaný cestovní ruch.)

Distribučním kanálem zvláště důležitým pro hotely jsou **rezervační systémy.** Může je provozovat skupina mateřských a dceřiných společností, dobrovolné sdružení nebo konsorcium nebo franšízová skupina. **Konzorcium** je sdružení nezávislých organizací vytvořených za účelem společné distribuce. Např. sdružení rodinných hotelů lišících se velikostí i kvalitou.[22] Jejich sdružení umožní zákazníkovi si snáze vybrat a produkt zakoupit pomocí jednoho rezervačního systému.

---

[19] Jagels, G., M. (2006) Hospitality Management Accounting. John Wiley and Sons
[20] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[21] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[22] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

Mezi zprostředkovatele patří **cestovní agentury**. Ty zajišťují rezervace služeb cestovního ruchu a to jak např. letenek, tak i ubytování. Jsou odměňovány formou provizí. Hotely značně spoléhají na **cestovní kanceláře**, které mohou získat cennou zákaznickou základnu a přispět k vytvoření dostatečné poptávky. Mezi nové distribuční kanály patří **distribuční systémy** SABRE, WORLDSPAN, GALILEO A AMADEUS, které slouží k distribuci produktů cestovního ruchu všeho druhu, tzn. služby pro využití volného času, ubytovací a stravovací služby, atd. Další možnou cestou prodeje je získávání klientů z ulice, tzv. „passing trade". Znamená to oslovení např. turisty na ulici, který si přímo během prohlídky města vybírá ubytování, restauraci i možnosti vyžití. [23]

### 2.1.4 Promotion

Propagace využívá různé komunikační nástroje a jejich kombinace je nazývána marketingovým komunikačním mixem.

V cestovním ruchu jsou využívány nejčastěji tyto **komunikační nástroje a techniky**: reklama, katalogy (brožury), média a PR, propagace prodeje, osobní prodej, přímý marketing a reklama v místě prodeje. [24]

**Reklama** je placená forma propagace realizovaná prostřednictvím médií, jako je televize, rozhlas, internet, venkovní plochy (billboardy, reklamní plochy ve veřejné dopravě atd.), tisk. Tento nástroj je neosobní. **Katalogy** (brožury) jsou jedním z hlavních komunikačních nástrojů na trhu cestovního ruchu. **Public relations** jsou obvykle realizovány prostřednictvím zpráv zdarma uveřejňovaných v médiích. **Podpora prodeje** má podněcovat dosavadní nebo potenciální zákazníky k nákupu. Jejími nástroji jsou různé kupóny, slevy a soutěže o ceny, které mají podnítit okamžitou reakci zákazníků. Tento nástroj působí krátkodobě a okamžitě. Taktiky **osobního prodeje** mají zásadní význam pro podniky prodávající produkty služeb, protože jsou neoddělitelné od jejich nabízení. Jeho cílem je přesvědčování zákazníků, aby koupili výrobky nebo služby. Toto přesvědčování probíhá tváří v tvář. **Přímý marketing** spočívá v přímé komunikaci s konkrétními zákazníky a to písemnou formou jako direct mail či direct e-mail nebo telefonicky. Jedná se o zasílání propagačních materiálů či prodej po

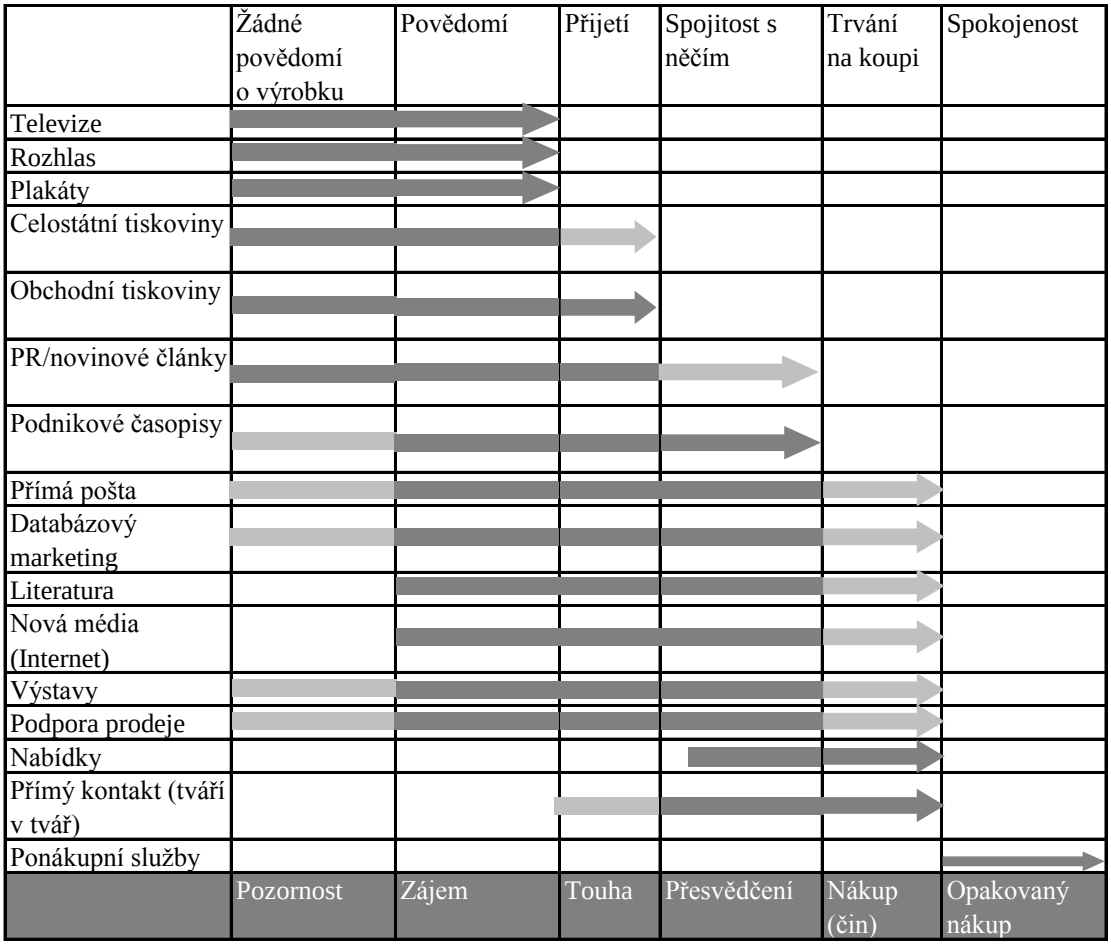
[23] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[24] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

telefonu.[25] Přímý marketing je součástí konceptu řízení vztahů se zákazníky, tzv. customer relationship management (CRM), který využívá sofistikovaný software pro práci s databází klientů, umožňující např. vyhledání vhodné cílové skupiny pro určitou nabídku atd. **Reklama v místě prodeje** představuje např. materiály propagující nejrůznější nabízené služby v hale hotelu atd. Zákazníci totiž často přicházejí s tím, že mají zájem něco zakoupit, např. výlet, ale ještě přesně nevědí, jaká je nabídka.[26]

Propagace provází zákazníka v průběhu celého **nákupního procesu**. V každé fázi nákupního procesu je využívána různá kombinace nástrojů dle jejich dopadu, společně potom dosahují většího efektu než každý samostatně. Využití jednotlivých nástrojů během nákupního procesu ukazuje tabulka Síla integrace v obchodní marketingové komunikaci.

[25] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[26] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

**Tabulka 4 Síla integrace v obchodní marketingové komunikaci**




Zdroj: Smith, P. (2000) Moderní marketing. Praha: Computer Press.

Existují **dvě strategie propagace**: strategie tlaku a strategie tahu. Strategie tlaku je zaměřená na zprostředkovatele v distribučním řetězci, kteří by měli dále propagovat produkty u konečných spotřebitelů. Strategie tahu působí na konečné spotřebitele, aby produkty poptávali.[27]

**Specifika marketingové komunikace v oblasti služeb** vycházejí z nehmotnosti produktu. Produkty je často těžké zobrazit, proto jsou dobrým pomocníkem symboly a obchodní značky. Dalším specifikem je neoddělitelnost služeb, což znamená, že osobní prodej hraje rozhodující roli a personál by měl být dobře vyškolený. Je současně důležité, aby zákazník dokázal pracovníky prodeje vyhledat a rozpoznat, proto se často

[27] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

používají uniformy. Dočasnost zase nutí organizace, aby se pokoušely poptávku stabilizovat.[28] K tomu často využívají zmiňovanou podporu prodeje.

**Postup při tvorbě marketingové strategie** začíná u stanovení cíle a vymezení rozpočtu. Od výše rozpočtu se odvíjí výběr médií a tvorba plánu kampaně. Následuje realizační fáze a kampaň končí vyhodnocením.[29]

Kromě těchto základních 4 P existují v oblasti cestovního ruchu ještě další P: People, Packaging, Programming a Partnership.

### 2.1.5 Další „P“

**People**

Element člověka může být v marketingu zahrnut např. v podobě inzerátu ukazujícího zaměstnance nebo zákazníky.[30]

Služby jsou osobní a jde o určité polidštění, navázání kontaktu.

**Packaging**

Packaging neboli balení či balíček je definován jako nabídka více než jednoho produktu či služby dohromady za jednu celkovou cenu.[31]

Výhodami balíčků je, že zvyšují poptávku po destinaci, zvyšují její atraktivitu, snižují vliv sezónnosti, zefektivňují distribuci. Používají se např. sezónní a mimosezónní balíčky.

**Programming**

Programy jsou na míru šité nabídky pro skupiny, které mají stejné zájmy. Hotely mohou obsluhovat mnoho rozdílných segmentů nabídkou speciálních aktivit, eventů či krátkodobých vzdělávacích programů atd. [32]

Vytvoření programu neboli náplně pobytu zvyšuje samozřejmě zcela zásadně atraktivitu destinace tím, že vytváří nové důvody, proč ji navštívit.

---

[28] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[29] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[30] Kaye (Kye-Sung) Chon, Maier, T.(2009) Welcome to Hospitality: An Introduction. Cengage Learning
[31] Kaye (Kye-Sung) Chon, Maier, T.(2009) Welcome to Hospitality: An Introduction. Cengage Learning
[32] Kaye (Kye-Sung) Chon, Maier, T.(2009) Welcome to Hospitality: An Introduction. Cengage Learning

**Partnership**

Partnership vyžaduje spolupráci několika průmyslových odvětví. Klasickým příkladem je kooperace v marketingu, kde jsou kombinovány např. služby hotelu, služby aerolinií nebo i např. finančních institucí.[33]

## 2.2 Analýza situace

Analýza situace je součástí marketingového plánování. Jejím cílem je zjistit výchozí stav pro další marketingové plánování. *„Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání a mezi strategiemi volenými pro uskutečnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje a v rámci měnících se podmínek.“* [34]

Marketingové plánování spočívá v těchto krocích:

- **marketingová situační analýza** (analýza situace, tzn. analýza vnitřního a vnějšího prostředí),
- stanovení marketingových **cílů,**
- formulování marketingových **strategií,**
- sestavení marketingových **plánů.** [35]

Jednotlivé kroky marketingového plánování by měly odpovědět na otázky: 1. Kde se podnik nachází? 2. Kam se chce dostat? 3. Jak se tam chce dostat? 4. Již daného cíle dosáhnul? [36]

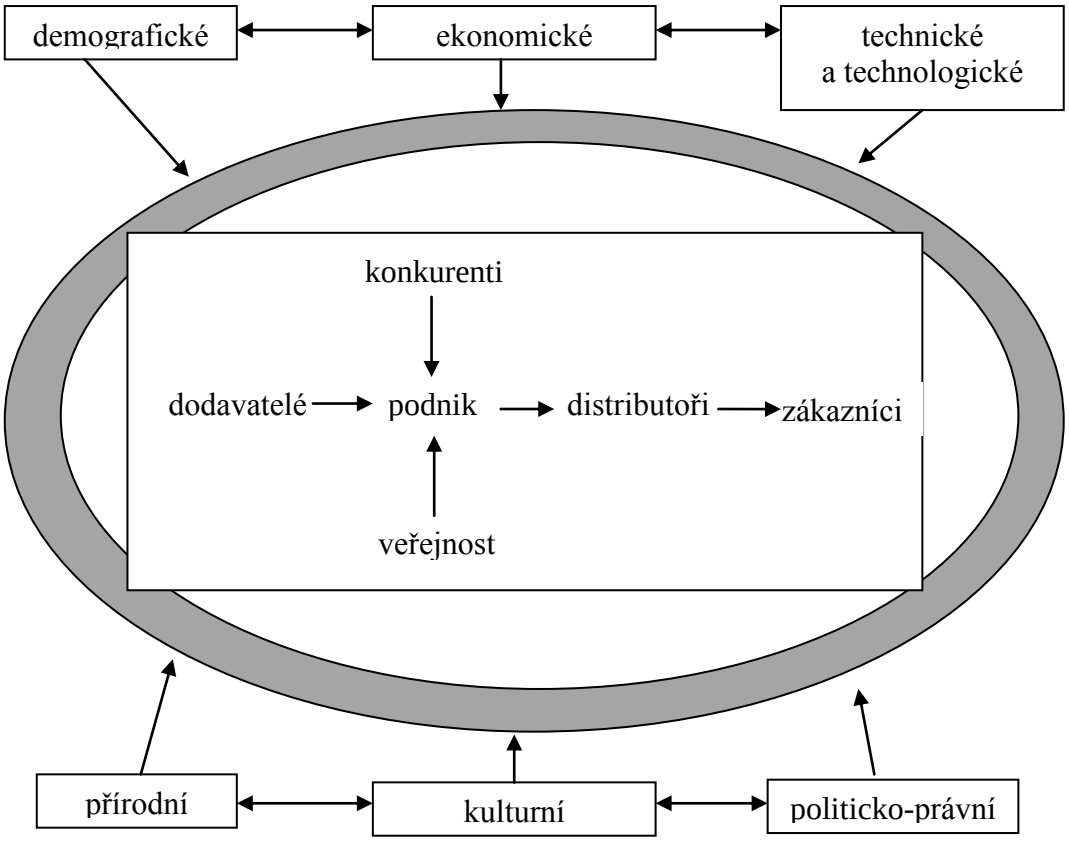
Analýza situace analyzuje prostředí, v jakém se podnik nachází. Prostředí podniku má více částí, které znázorňuje obrázek nazvaný Prostředí podniku. Ukazuje podnik obklopený vnějším prostředím. Toto prostředí je možné členit na mikroprostředí, to jsou ostatní subjekty na daném trhu, jako jsou zákazníci, dodavatelé atd. a makroprostředí, to jsou vlivy působící z širšího okolí podniku, např. ekonomické, přírodní atd.

---

[33] Kaye (Kye-Sung) Chon, Maier, T.(2009) Welcome to Hospitality: An Introduction. Cengage Learning

[34] Horáková, H. (2001). Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.
[35] Horáková, H. (2001). Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.
[36] Horáková, H. (2001). Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.

**Obrázek 2 Vnitřní a vnější prostředí podniku**




Zdroj: Horáková, H. (2001). Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.

Analýza situace se proto skládá z analýzy vnitřního prostředí a analýzy vnějšího prostředí, která zkoumá mikroprostředí a makroprostředí, což je nejběžnější model této analýzy, uváděný např. R. Kozlem[37]. Horáková[38] např. do hlavní struktury analýzy situace řadí ještě zvlášť analýzu prodejů a prognostickou část. Analýzu situace lze totiž provést mnoha způsoby a také je možné do ní dle konkrétní potřeby zařadit i různé další analýzy, které detailně řeší různé oblasti (např. zákazníky, produkt atd.).

Lze všeobecně říci, že nejlépe může podnik ovlivnit své vnitřní prostředí, částečně může ovlivnit i vnější mikroprostředí, kde na sebe působí všechny subjekty navzájem a téměř vůbec nemůže ovlivnit vnější makroprostředí.[39]

[37] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[38] Horáková, H. (2001). Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.
[39] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing, 2006.

### 2.2.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno všemi prvky, vztahy a vazbami uvnitř podniku a představuje jeho zdroje. Aby mohl podnik dosáhnout svých cílů, musí všechny tyto prvky (oddělení podniku) k daným cílům směřovat a ty musejí navzájem spolupracovat, tzn. top management i všechny ostatní útvary v podniku jako je finanční oddělení, výroba, výzkum a vývoj, nákup, prodej, účetní oddělení, marketing atd. Vnitřní prostředí je zkoumáno dle těchto jednotlivých oblastí.[40]

#### Lidské zdroje

Kromě lidských zdrojů jsou někdy uváděny navíc i zdroje řízení, které představují kvalifikaci manažerů, kompetentnost, schopnost rychlé reakce, naslouchání, komunikace, úroveň organizační struktury, jejich adaptabilita a pružnost a firemní kultura. Lidské zdroje představují počet pracovních sil, jejich věkovou strukturu, kvalifikaci, zkušenosti, zodpovědnost, iniciativu, motivaci, disponibilitu v místě, mobilitu, jejich sdílení základních hodnot firmy. Z hlediska lidských zdrojů jsou důležité mezilidské vztahy.[41] Podnikatelská kultura je významným faktorem a její charakteristiky se mohou pohybovat mezi dvěma póly: podnikatelská – byrokratická, agresivní – defenzivní, dynamická – netečná, ochotná riskovat – opatrná, vně zaměřená – dovnitř zaměřená, pohlížející zpět – pohlížející vpřed. [42]

Pro oblast cestovního ruchu a hotelnictví je obvyklé, že jsou určité pracovní pozice outsourcovány externisty. *„To se týká například horských vůdců, učitelů lyžování, průvodců a často též animátorů.“*[43]

#### Finanční zdroje

Z hlediska finančních zdrojů jsou v rámci analýzy zkoumány ukazatele a informace či faktory jako je vlastní kapitál, zdroje financování, dostupnost cizích zdrojů, vztahy s finančními partnery, stupeň zadlužení, druhotná platební neschopnost, rentabilita, produktivita práce atd. [44]

---

[40] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing, 2006.
[41] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing, 2006.
[42] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[43] Parmová, D. (2003) Provoz služeb v cestovním ruchu. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.
[44] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.

### Kapacitní zdroje

Všeobecně do kapacitních zdrojů patří informace o dostupnosti a struktuře využívaného materiálu, surovin, strojů, zařízení atd., ale také morální zastaralost využívané techniky a technologií. [45]

### Inovační zdroje

Inovačními zdroji jsou získané patenty, licence, know-how a specifické zkušenosti. [46]

### Informační zdroje

Informační zdroje jsou tvořeny množstvím vnitřních a vnějších informačních zdrojů. V rámci analýzy je zkoumána např. kompatibilita a životaschopnost informačních systémů, ale také může být zkoumán proces od získání po archivaci informací a jejich využití. [47]

### Marketing

Marketingový mix, tzn. Product, Price, Place, Promotion je také vnitřním zdrojem podniku. *„Je souhrnem nástrojů marketingu působících na trhu. S rozdílnou intenzitou je využívá každá firma a snaží se tak dosahovat svých vytýčených cílů…. Důležité je, aby jednotlivé nástroje byly účinně sladěny. Pouze tak se může projevit jejich synergický efekt. Proto bychom měli sledovat, zda nedochází k protichůdnému prosazování jednotlivých nástrojů navzájem a jaké strategie a politiky marketingového mixu firma využívá.“* [48]

Kromě marketingového mixu je tedy nutné se zabývat i vizí podniku a jeho marketingovou strategií.

## 2.2.2 Vnější prostředí – Makroprostředí

Makroprostředí je možné analyzovat tzv. **PEST analýzou** nazvanou dle jednotlivých oblastí, které jsou zkoumány: politické faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory.[49] Obdobná je **SLEPT analýza** (sociální, legální,

[45] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[46] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[47] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[48] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[49] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.

ekonomické, politické a technologické faktory).[50] Pro mnoho oborů jsou ale důležité i přírodní podmínky zobrazené ve schématu Vnitřní a vnější prostředí podniku. Faktory jsou v různých modelech řazeny do různě pojmenovaných skupin. R. Kozel např. technologické prostředí nazývá inovačním, čímž upozorňuje na to, na co je třeba se v technologiích zaměřit, a navíc uvádí i demografické prostředí vedle sociálně-kulturního prostředí. Následující oblasti odpovídají členění makroprostředí dle R. Kozla. Makroekonomické faktory je možné zkoumat v národním, evropském a celosvětovém měřítku.[51]

## Demografické prostředí

Demografické prostředí vytvářejí lidé, kteří mohou být potenciálně cílovými zákazníky. Zpravidla se sleduje populace jako celek i dle rodin, populační vývoj, stárnutí populace, hustota obyvatel a migrace, charakter rodin, národnostní struktura a životní úroveň.[52] Životní úroveň je na pomezí demografického a ekonomického prostředí.

## Ekonomické prostředí

„Ekonomické prostředí představuje pro firmu komplex trendů a tendencí znamenajících podnikatelské možnosti. Současně zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva.“ [53] Ekonomické prostředí ovlivňuje kupní sílu a tím i spotřební chování. Důležitým ukazatelem je nezaměstnanost, která snižuje poptávku a stejně tak výše důchodů má dopad na kupní sílu. Dalšími ukazateli, které jsou sledovány, je úroková sazba, měnový kurz, dostupnost úvěrů. Na pomezí ekonomického a legislativního prostředí je daňová problematika.[54] Pro cestovní ruch je důležitá i platební bilance státu. Např. země s deficitem platební bilance, mohou mít motivaci uplatňovat politiku posilující cestovní ruch. [55]

---

[50] Hanzelková, A. (2009) Strategický marketing: *teorie pro praxi.* Praha: Beck.
[51] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[52] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[53] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[54] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[55] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

## Legislativní prostředí

Legislativní prostředí je tvořeno soustavou zákonů, vyhlášek a předpisů, která zahrnuje vliv vládních a politických orgánů, oborových organizací. Legislativa vymezuje hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky. Těmito pravidly jsou chráněny celospolečenské zájmy, spotřebitel i výrobce. Do oblasti legislativy patří i vývozní, dovozní nebo celní nařízení a též sankce za porušení.[56]

## Politické prostředí

Politická nestabilita se může projevovat např. stávkami různých sektorů hospodářství. Kvůli stávkám může dojít k omezení dopravy i např. uzavření letišť. Terorismus je dalším politickým faktorem, který negativně působí na oblast cestovního ruchu a také celková kontrola vlády nad situací v zemi. Zda chod v zemi neřídí zločinecké organizace.[57]

## Přírodní prostředí

Přírodní prostředí představuje zdroje a je spojeno s jejich ochranou. Na podnik negativně působí nedostatek přírodních zdrojů. Společnost je tím nucena k využívání obnovitelných zdrojů. Příroda podnik ovlivňuje v podobě klimatických podmínek, což je důležité zvláště pro zemědělství.[58]

V souvislosti s cestovním ruchem je třeba uvést, že cestovní ruch může mít negativní dopad na životní prostředí a to jak v podobě odpadů, tak výstavby.[59]

## Inovační prostředí

Nové technologie jsou pro firmu zdrojem příležitostí pro výrobu, služby, ke zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a tím zvyšování konkurenceschopnosti. Změny v této oblasti jsou v současnosti velmi rychlé.[60] To je způsobeno rozvojem informačních technologií, díky nimž se zkracuje doba od objevu nové technologie a jejího zavedení v podnikatelské praxi. Nové technologie ale mohou být stejně tak zdrojem hrozby pro podnik, pokud zaspí vývoj.

---

[56] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[57] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[58] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[59] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[60] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.

Dle S. Horner je možné nové technologie v cestovním ruchu rozdělit na provozní technologie, komunikační, dopravní a produktové technologie. **Provozní technologie** jsou počítačové rezervační systémy, čipové karty uchovávající různé informace (používané např. v hotelech místo klíčů k pokojům), počítačové databáze zákazníků umožňující zpracování a využití informací o nich, počítačové manažerské informační systémy poskytující ekonomické informace o provozu a technologie potravinářské výroby a služeb snižující spotřebu práce a tím i náklady. Mezi **komunikační technologie** řadí S. Horner multimediální systémy (např. CD, DVD a internetové video prezentace zobrazující letovisko, hotel atd.), interaktivní TV a internet.[61] Je ale třeba zmínit i chytré telefony, díky nimž je možné vyhledávat nabídky na internetu vzhledem k GPS poloze. Další technologie umožňují např. zasílání sms na všechny mobilní telefony v určité lokalitě nebo sociální sítě. Mezi inovace v **dopravních technologiích** patří např. rychlovlaky, vývoj větších a rychlejších letadel, rychlejší trajekty a navigační systémy do aut. \Poslední skupinou jsou **produktové technologie**. Technologií nově využívanou v zábavním průmyslu je např. virtuální realita umožněná speciální helmou a rukavicemi. [62]

## Sociálně-kulturní prostředí

Sociálně-kulturní prostředí ovlivňuje charakter spotřebního a nákupního chování. Ovlivňuje zvláště poptávku, postoj k výrobkům, k reklamě, firmě nebo třeba motivaci ke spotřebě. V moderní době se více oceňuje vzdělání. V některých zemích má velký vliv náboženství.[63] V západním světě je velká emancipace, která vytváří rodiny se dvěma kariérami.

S. Horner zmiňuje sociální jev, který je důležitý pro cestovní ruch. Tímto jevem je vznik subkultur, které existují napříč státy. Jmenuje např. eurostudenty, kteří odjíždí studovat do jiných zemí, bojovníky za práva zvířat, spotřebitele z věkové skupiny teenagerů, uživatele internetu či provozovatele různých sportů. Z hlediska marketingu

[61] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[62] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[63] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.

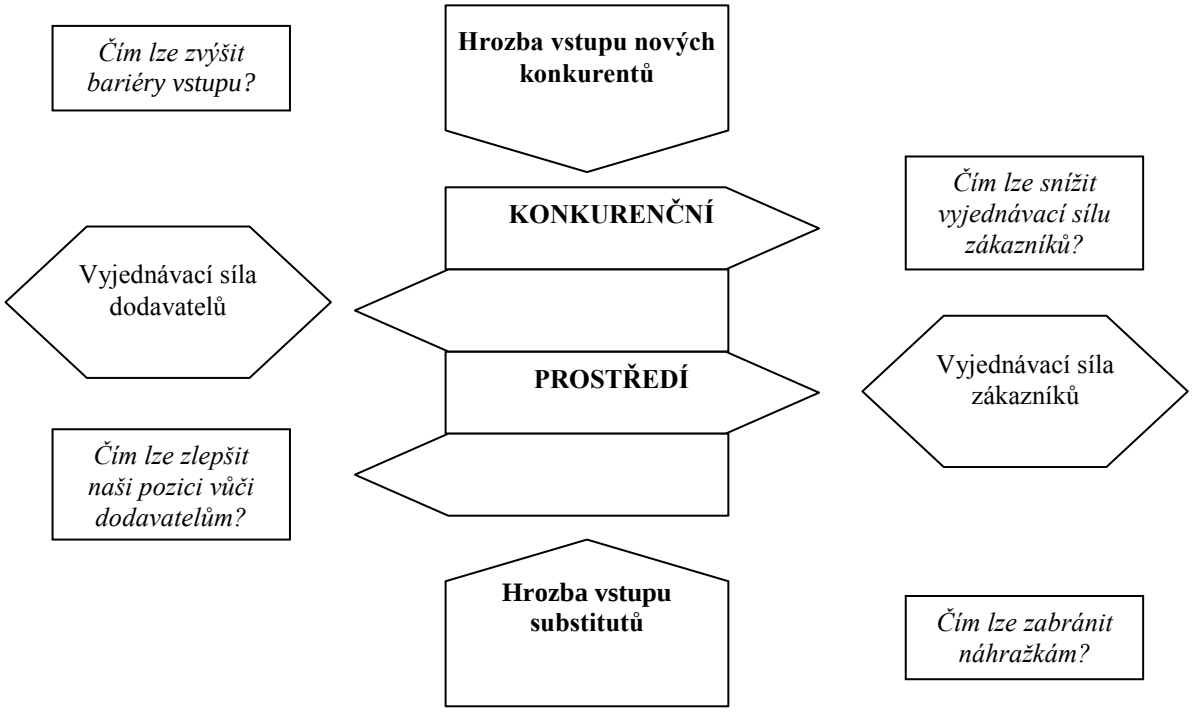
lze o těchto subkulturách říci, že každá má svůj životný styl, většinou v nich převládají mladí lidé a tyto subkultury lze najít ve většině evropských zemí.[64]

Mezi sociální faktory patří i zločinnost, která odrazuje od návštěvy dané lokality. Dalším případem jsou zdravotní podmínky, které mohou pro návštěvníka představovat riziko a to jak v podobě znečištěného přírodního prostředí, tak lokálně se vyskytujících nemocí. Jsou ale i zdravotní rizika spojená přímo s cestovním ruchem, jako je rakovina kůže nebo AIDS.[65]

### 2.2.3 Vnější prostředí - Mikroprostředí

Mikroprostředí je vybraný trh, na jakém se podnik pohybuje, tvořený ostatními subjekty. Tyto subjekty na sebe navzájem působí. Pro zhodnocení mikroprostředí je využívána tzv**. Porterova analýza oborového okolí**, kterou znázorňuje obrázek Porterům model konkurenčního prostředí. Na konkurenční prostředí nepůsobí jen konkurenti, ale i dodavatelé a zákazníci svou vyjednávací silou. Jednotlivé subjekty jsou zde dále popsány.

**Obrázek 3 Porterův model konkurenčního prostředí**




Zdroj: Hanzelková, A. (2009) Strategický marketing: *teorie pro praxi.* Praha: Beck.

[64] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[65] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

J. Košturiank zmiňuje trend v odvětvích, který se vztahuje k tomuto modelu: *„Tradiční pojetí konkurence vycházelo z předpokladu, že hranice jednotlivých odvětví jsou jasně vymezené, že víte, kdo je vaším dodavatelem a kdo konkurentem, jaké nové firmy se objevují na trhu. Na rychle se vyvíjejících trzích je ale jen velmi těžké určit, kdo jsou vaši dodavatelé, zákazníci, konkurenti, spolupracovníci…Hranice se tak zamlžují a vzájemně překrývají. Každé odvětví mělo ještě v nedávné minulosti své charakteristické rysy. Nyní se však začínají sbližovat, integrovat…“* [66]

## Dodavatelé

Dodavatelé nedodávají produkty pouze vybranému podniku, ale i jeho konkurentům, proto jsou důležité oboustranně korektní dlouhodobé vztahy, které by měly zajistit, pokud ne konkurenční výhodu, tak alespoň stejné podmínky, jako mají ostatní v oboru. Dlouhodobost vztahu přináší vyšší míru jistoty dodávek. Pro snížení rizika je vhodné mít k dispozici více možných dodavatelů.[67] *„Dodavatelé mohou podnik ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro podnik velmi důležité, nebo je-li změna náročná a nemožná.“* [68] Vyjednávací sílu dodavatelů snižuje velikost odebíraných dodávek produktů.

V cestovním ruchu jsou vztahy s dodavateli stále užší, což je dáno stále vyšším důrazem kladeným na kvalitu a též zodpovědností za produkty, včetně závad způsobených dodavateli, vyplývající ze směrnice EHS pro organizovaný cestovní ruch (EC Package Travel Directive). Dle S. Horner to může vést k přísným kontrolám dodavatele a v extrémních případech organizace může i převzít své dodavatele vertikální integrací nebo založit vlastní produkci. Některé hotely mají svá vlastní zařízení pro výrobu potravin, sloužící jako suroviny pro jejich restaurace.[69] Otázkou ale je, zda je vždy cílem dosažení vyšší kontroly nad kvalitou nebo zda se jedná pouze o vertikální rozšíření podniku za účelem dosažení dalšího zisku převzetím obchodních aktivit dodavatelů. S. Horner vertikální integraci zmiňuje ale i jako obrannou strategii

---

[66] Košturiak, J. (2008) Inovace: *Vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press.

[67] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[68] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[69] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

vůči nepostradatelným dodavatelům. Jako příklad uvádí cestovní kanceláře, které často zakládají vlastní charterové aerolinie, aby nebyly závislé na místech ostatních přepravců, kteří mohou být vlastněni jejich konkurenty, protože pokud cestovní kancelář nemůže získat místa v letadlech, nemá co prodávat. [70]

S. Horner též upozorňuje, že dodavatelská síť na trhu cestovního ruchu je mimořádně složitá a mohou v ní být běžně zahrnuty desítky až stovky dodavatelů a to jak velkých, tak i malých, tuzemských i zahraničních.[71]

## Konkurence

Konkurenti se navzájem ovlivňují v úrovni cen, vývoji produktů, ve využití distribučních systémů, v propagaci, v provozních postupech, ale i ve struktuře a kultuře organizace.[72]

R. Kozel rozlišuje čtyři úrovně konkurence: *„1. Konkurenční varianty výrobku v rámci značky – výrobce produkuje pod jednou značkou více variant daného výrobku. 2. Konkurenční značky v rámci výrobkové formy – firma považuje za své konkurenty všechny firmy nabízející stejný produkt. 3. Konkurenční formy výrobku v rámci výrobkové třídy – zpravidla se jedná o alternativy, které má spotřebitel k dispozici při uspokojení potřeby. 4. Konkurenční výrobkové třídy v rámci základní potřeby – spotřebitelé nakupují produkty, aby uspokojili své potřeby.“* [73]

S ohledem na oblast cestovního ruchu *„konkurenty mohou být organizace, které nabízejí podobné produkty, zaměřují se na tytéž tržní segmenty, účtují podobné ceny nebo operují v téže geografické oblasti.“* [74]

Konkurenční síly vytvářejí **hrozbu intenzivní odvětvové konkurence** (atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů, nebo když dochází k zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje), **hrozbu nově vstupujících firem** (závisí na bariérách vstupu na trh a výstupu) a **hrozbu**

---

[70] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[71] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[72] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[73] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[74] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

**substitučních produktů** (nabídka produktů nahrazujících produkt vybraného podniku).[75]

V sektoru ubytovacích služeb existuje všeobecně silná konkurence, která má dvě hlavní podoby: konkurence mezi odlišnými typy ubytování (hotely a vily) a konkurence mezi jednotkami, které patří k témuž typu ubytování. [76]

Konkurenční strategie jsou různé. Některé společnosti usilují o vedoucí postavení na trhu s pomocí inovací, jiné se spokojí v následování leaderů a učí se z jejich chyb. Většinou podniky ostře sledují konkurenci, ale jsou i takové, které ji i ignorují. Konkurovat je možné si v cenách, v produktu atd. [77] Tyto strategie obvykle vyplývají i přímo z vize společnosti.

## Prostředníci

Prostředníci jsou subjekty, které se účastní prodejních a distribučních cest. Všeobecně je možné je členit na zprostředkovatele, firmy pro fyzickou distribuci, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatele.[78]

Marketingoví zprostředkovatelé mohou být různí dle uvažovaného typu zákazníka. „Například většina lidí podnikajících obchodní cesty je dosažitelná prostřednictvím jejich zaměstnavatelů a specializovaných prodejních agentů. S lidmi kupujícími organizované dovolené lze komunikovat prostřednictvím prodejních agentů. Naproti tomu u nezávislých cestovatelů je možné předpokládat, že se budou spoléhat převážně na turistická informační střediska a na média.“ [79]

## Zákazníci

Všeobecně jsou zákazníky spotřebitelé (osoby, domácnosti), výrobci (nakupují produkty k dalšímu zpracování, výrobě), obchodníci (nakupují produkty, aby je znovu

---

[75] Kotler, P. (1998) Marketing management: a*nalýza, plánování, využití, kontrola.* Praha: Grada Publishing, 2006.
[76] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[77] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[78] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[79] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

prodali) a stát (státní instituce, orgány, neziskové organizace, které nakupují pro plnění veřejných služeb). [80]

Zákazníci tlačící na snížení cen, vyžadující kvalitnější výrobky atd. vyvolávají mezi konkurenty napětí.[81] *„Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky, pokud pro ně cena produktů daného podniku znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro podnik je významnou položkou celkových tržeb.“* [82]

Zákazníky lze členit na současné a potenciální.

U současných zákazníků je cílem podniku na ně zapůsobit službami, aby se v budoucnu vraceli, povzbuzovat spokojené zákazníky, aby doporučovali podnik svým přátelům a příbuzným, pomocí pobídkových programů povzbuzovat zákazníky, aby ve větší míře používali produkty podniku. Cílem podniku je též získat od současných zákazníků informace o charakteru trhu pro zlepšení nabídky a marketingu. [83]

### Veřejnost

Veřejnost není zahrnuta v Porterově modelu konkurenčního prostředí, avšak je součástí mikroprostředí podniku.

Mezi veřejnost patří takové subjekty, které nemají s podnikem nebo jeho trhem obchodní vazby, avšak mají na podnik či trh výrazný vliv, a proto je pro podnik důležité s nimi udržovat dobré vztahy. Jedná se o finanční veřejnost (banky, investoři, leasingové společnosti atd), sdělovací prostředky, vládní veřejnost (orgány státní správy atd.), občanská sdružení a organizace (odborové organizace, organizace prosazující celospolečenské nebo skupinové zájmy atd.) a všeobecná neboli občanská veřejnost.[84]

## 2.3 SWOT analýza

*„SWOT analýza je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám. Podává informace o silných (Strength) a slabých (Weakness) stránkách firmy, tak i o možných*

---

[80] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[81] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[82] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.
[83] Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
[84] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing, 2006.

*příležitostech (Oportunities) a hrozbách (Threaths). Cílem firmy by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a jistit proti případným hrozbám.“* [85]

Silné a slabé stránky se tedy vztahují k vnitřní situaci firmy a příležitosti a hrozby vyplývají z vnějšího prostředí.

Zpracování SWOT analýzy probíhá v několika krocích. Nejdříve jsou faktory rozděleny do čtyř kvadrantů viz obrázek SWOT analýza.

**Obrázek 4 SWOT analýza**

| | |
|---|---|
| **Silné stránky (+)** | **Slabé stránky (-)** |
| **Příležitosti (+)** | **Hrozby (-)** |

Zdroj: Horáková, H. (2001) Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.

Následující tabulky ukazuje možné zdroje silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí pro podnik.

[85] Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing, 2006.

**Tabulka 5 Možné zdroje silných a slabých stránek v podniku**

| Oblast podniku | Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|---|
| Procesy | Vysoká produktivita práce | Doba uvádění na trh |
| Management | Vize | Není strategické řízení |
| Obchod a marketing | Perfektní zakázky, prodeje | Není znalost trhu |
| Personál | Loajální a nadšený tým | Závislost na jedné profesi |
| Jiné znalosti a dovednosti | Skvělý vývojový potenciál | Problematický servis |
| Zkušenosti | Znalost trhu a trendů | Nekompetentní pracovníci |
| Průmyslové vlastnictví | Značka, patenty | Uplynutí patentových práv |
| Areál podniku | Perfektní lokalita, poloha | Špatná nájemní smlouva |
| Výroba | Špičkové výrobní vybavení | Zastaralé výrobní linky |
| Informační technologie | Skvělé řízení informací | Zastaralý poruchový IS |
| Finance | Solidní Cash-flow | Předlužení, nízká likvidita |

*Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. (2007) Podnikatelský plán. Brno: Computer Press.*

**Tabulka 6 Možné zdroje příležitostí a hrozeb pro podnik**

| Oblast podniku | Silné stránky | Slabé stránky |
|---|---|---|
| Procesy | Vysoká produktivita práce | Doba uvádění na trh |
| Management | Vize | Není strategické řízení |
| Obchod a marketing | Perfektní zakázky, prodeje | Není znalost trhu |
| Personál | Loajální a nadšený tým | Závislost na jedné profesi |
| Jiné znalosti a dovednosti | Skvělý vývojový potenciál | Problematický servis |
| Zkušenosti | Znalost trhu a trendů | Nekompetentní pracovníci |
| Průmyslové vlastnictví | Značka, patenty | Uplynutí patentových práv |
| Areál podniku | Perfektní lokalita, poloha | Špatná nájemní smlouva |
| Výroba | Špičkové výrobní vybavení | Zastaralé výrobní linky |
| Informační technologie | Skvělé řízení informací | Zastaralý poruchový IS |
| Finance | Solidní Cash-flow | Předlužení, nízká likvidita |

Zdroj: KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. (2007) Podnikatelský plán. Brno: Computer Press

Ne všechny parametry ale mají stejnou váhu, proto je nutné dále určit jejich váhy viz obrázek Hodnocení výkonnosti a závažnosti.

**Obrázek 5 Hodnocení výkonnosti a závažnosti**

| Hodnocené faktory | Hodnocení výkonnosti | | | | | Hodnocení závažnosti | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vysoká | průměrná | nízká |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Zdroj: Horáková, H. (2001) Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.

Následně je teprve možné vytvořit grafické zobrazení všech faktorů. Silné a slabé stránky jsou zobrazeny v Matici závažnost / výkonnost viz stejně nazvaný obrázek.

**Obrázek 6 Matice závažnost / výkonnost**

| | | VÝKONNOST | |
|---|---|---|---|
| | | **Nízká** | **Vysoká** |
| **ZÁVAŽNOST** | **Vysoká** | **Posílit** | **Udržet pozici** |
| | **Nízká** | **Nevýznamné** | **Zvážit úsilí** |

Zdroj: Horáková, H. (2001) Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.

Hrozby a příležitosti jsou zobrazeny v Matici příležitostí a v Matici ohrožení viz další obrázky.

**Obrázek 7 Matice příležitostí**

| | | PRAVDĚPODOBNOST ÚSPĚCHU | |
|---|---|---|---|
| | | **Vysoká** | **Nízká** |
| **PŘÍLEŽITOST** | **Vysoká** | **Výborná příležitost** | **Obtížně realizovatelná příležitost** |
| | **Nízká** | **Málo atraktivní příležitost** | **Nevýznamná příležitost** |

Zdroj: Horáková, H. (2001) Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.

V jednotlivých maticích je současně uvedeno hodnocení parametru v daném kvadrantu. Např. „vysoká“ příležitost s „vysokou“ pravděpodobností úspěchu je výbornou příležitostí. Je snadné ji úspěšně zrealizovat a přínos je velký.

*„V plánovacím procesu je nezbytné maximálně využít vliv významných silných stránek a snažit se neutralizovat vliv závažných slabin….Podstatné pro marketingový plánovací proces je maximální exploatace silných stránek (znamenajících konkurenční výhodu), na*

*kterých bude podnik zakládat svou marketingovou strategii a které znamenají konkurenční výhodu, a eliminace extrémně slabých stránek, které ohrožují tržní postavení.“* [86]

**Obrázek 8 Matice ohrožení**

| | | PRAVDĚPODOBNOST VÝSKYTU | |
|---|---|---|---|
| | | **Vysoká** | **Nízká** |
| **ZÁVAŽNOST** | **Vysoká** | **Výrazná hrozba** | **Hrozba těžko uskutečnitelná** |
| | **Nízká** | **Hrozba s malou důležitostí** | **Nezávažná hrozba** |

Zdroj: Horáková, H. (2001) Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.

Příležitosti jsou možností, jak lépe využít zdrojů v podniku. Hrozby jsou výsledkem působení externího prostředí a jeho vývoje. Jsou překážkami pro jeho činnost. [87] *„Externími podmínkami mohou být například nové technologie, nové či měnící se zákony, změny chování zákazníků, nová konkurence ve smyslu geografickém nebo substitučním. Tyto externí vliv kladou vysoké nároky na flexibilitu společnosti. Kladou vysoké nároky na zaměstnance a jejich schopnost absorbovat, interpretovat a vyhodnocovat nová data. Tento vliv vyžaduje zrychlenou interpretaci dat a jejich převod na takové informace, které budou přenositelné a pochopitelné pro jednotlivé funkce a oddělení dané organizace. Tyto informace pak mohou vyvolat koordinovanou a cílenou akci společnosti na vyvolané potřeby a očekávání celého distribučního řetězce.“*[88]

## 2.4 Metoda SERVQUAL

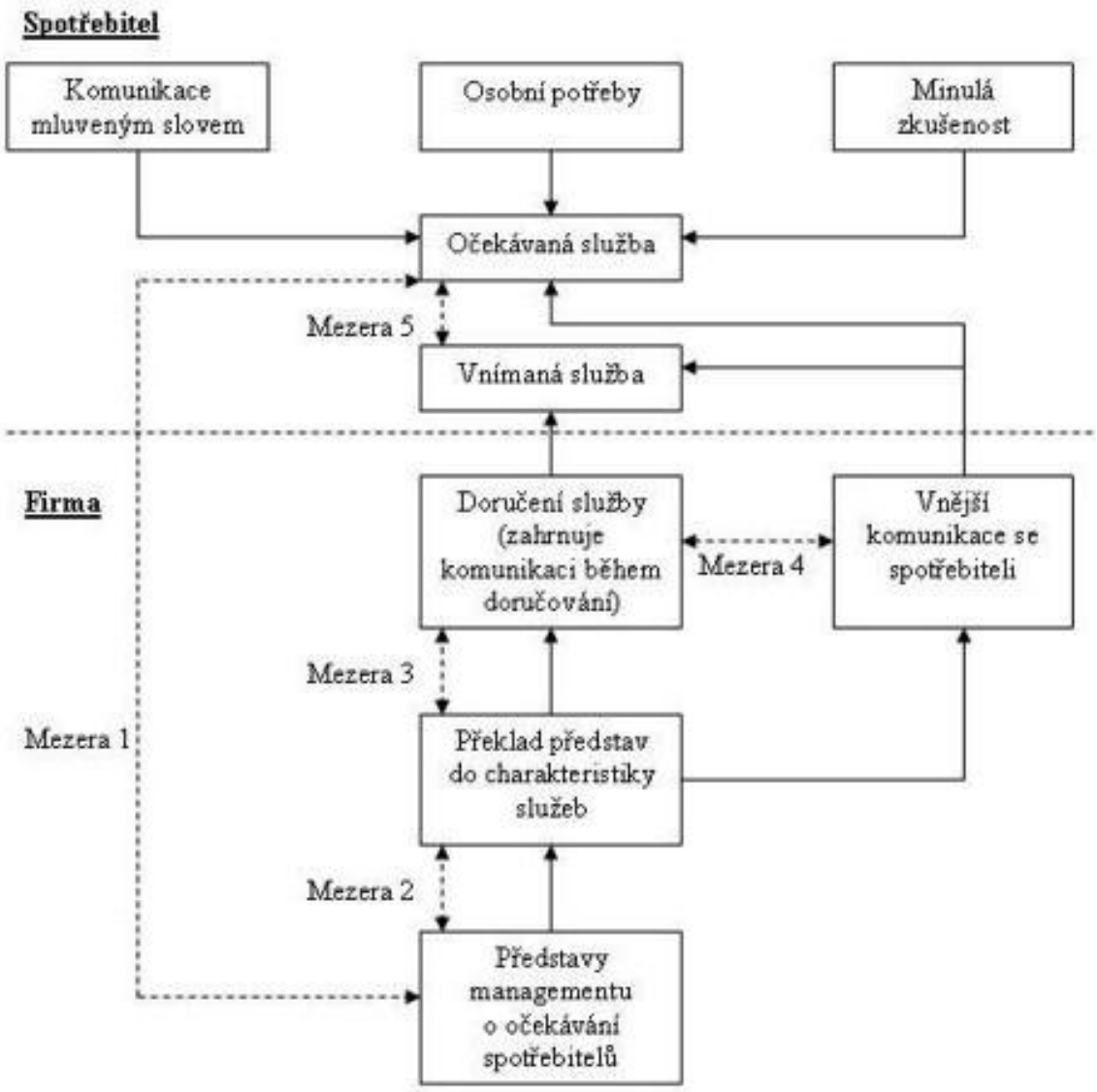
Metoda SERQUAL je nejvíce propracovanou metodou hodnocení kvality služeb. Umožňuje hodnotit různé prvky kvality. Vychází ze dvou základních pohledů na kvalitu služeb: 1. Kvalita je souhrnem vlastností, které se liší z hlediska svého relativního významu pro různé druhy služeb. 2. Kvalitu lze po určení základních vlastností služby alespoň částečně hodnotit

[86] Horáková, H. (2001) Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.
[87] Horáková, H. (2001) Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.
[88] Zamazalová, M. a kol (2008) Nové trendy v marketingu. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

pomocí spokojenosti zákazníků. Tato skutečnost je určována jako rozdíl mezi očekáváním zákazníka a zkušeností s poskytnutím určité verze služby, tedy s tím, jak ji zákazník vnímá.[89]

Využití této metody je založeno na tzv. GAP modelu neboli modelu mezer. Pracuje s mezerami, které vznikají při procesu poskytování služeb mezi jednotlivými složkami tohoto procesu viz obrázek GAP model.[90]

**Obrázek 9 GAP model**




Zdroj: Parasuraman, A., Zeitmahml, V. A, Berry, L. L. in Palatková, M. (2011) Marketingový management destinací. Praha: Grada Publishing.

[89] Vaštíková, M. (2008) Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing.
[90] SERVQUAL. Dostupné z http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html

*„**Mezera 1** je rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si vedení firmy myslí, že očekává, aby se tato mezera zmenšila, je třeba provádět průzkum mínění zákazníků a zaznamenávat důležitá data, naslouchat personálu, který přichází do styku s klienty, zploštit hierarchickou strukturu společnosti. **Mezera 2** nastává při nesouhlasu charakteristik služby, které vytváří firma a očekávání zákazníků. **Mezera 3** vzniká, když systémy doručování služeb (personál, technologie a procesy) nedodrží dané standardy zaručené zákazníkům. **Mezera 4** nastává, když firma prostřednictvím jiných medií proklamuje jinou úroveň služby, než nakonec poskytuje, nenaplní sliby z reklamy. **Mezera 5** je výsledkem všech předešlých mezer, velikost mezer 1-4 se sčítá ve výsledný rozdíl mezi tím, co zákazníci očekávají a tím co firma nabízí.“* [91]

Pro vyhodnocení těchto mezer je rozlišováno 5 rozměrů: **hmotné zajištění** (Tangibles), to je to, s čím se zákazník fyzicky setkává např. zařízení kanceláře, vybavení firmy, personál, komunikační zařízení aj.; **spolehlivost** (Reliability) zda je služba poskytnuta správně a přesně dle zadání; **odpovědný přístup** (Responsiveness), zda poskytovatel ochotně pomáhá a zajišťuje rychlou obsluhu; **jistota** (Assurance), zda má firma zázemí a schopnosti zajistit důvěru a spokojenost; **empatie** (Empathy), zda se poskytovatel snaží o individuální a citlivý přístup k zákazníkům. [92]

Zákazník je v dotazníku tázán u každého aspektu (rozměru) jakou hodnotu očekává a jaká se mu dostala.[93] Zákazník hodnotí pomocí škály např. od 1 do 9 bodů (od úplného souhlasu až po plný nesouhlas). Čím větší je pak rozdíl mezi očekávanou a vnímanou kvalitou představovanou průměrnou známkou bodu, tím vyšší je úroveň poskytované služby. [94] Mohou nastat tři situace: 1. Způsob poskytnutí služby se shoduje s očekáváním zákazníků, 2. Očekávání kvality poskytnuté služby je vyšší než kvalita obdržené služby. 3. Hodnocení poskytnuté služby převyšuje očekávání. [95]

*„Vzhledem k tomu, že význam jednotlivých vlastností služby se u jednotlivých zákazníků značně liší, lze tuto metodu přizpůsobit tak, aby tuto skutečnost zachytila objektivněji. Vlastnostem lze přiřadit určitou váhu – podle významu, jaký jim zákazník přikládá. Výsledky šetření je možné sumarizovat.“* [96] Postup hodnocení je zde znázorněn

---

[91]SERVQUAL. Dostupné z http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html
[92]SERVQUAL. Dostupné z http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html
[93] Vaštíková, M. (2008) Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing.
[94]SERVQUAL. Dostupné z http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html
[95] Vaštíková, M. (2008) Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing.
[96] Vaštíková, M. (2008) Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing.

v tabulce Hodnocení kvality, kde vychází skutečná úroveň vyšší než úroveň očekávaná, v takovém případě by měli být zákazníci se službami spokojeni.

**Tabulka 7 Hodnocení kvality**

| **Vlastnosti** | **Váha** | **Očekávaná úroveň** | **Celkem bodů** | **Skutečná úroveň** | **Celkem bodů** |
|---|---|---|---|---|---|
| Hmotné prvky | 1 | 7 | 7 | 5 | 5 |
| Spolehlivost | 4 | 6 | 24 | 7 | 28 |
| Schopnost reakce | 2 | 4 | 8 | 3 | 6 |
| Jistota | 1 | 9 | 9 | 8 | 8 |
| Pochopení | 2 | 9 | 18 | 10 | 20 |
| Celkem bodů | 10 | | 66 | | 67 |

Zdroj: Vaštíková, M. (2006) Marketing služeb. Karviná: SU OPF Karviná.

# 3 Analýza situace

**Analýza situace**, která se skládá z těchto částí:

- **Analýzy vnitřního prostředí:**

**Charakteristika a základní údaje o společnosti; Lidské zdroje; Marketing – Product, Price, Place, Promotion; Kapacitní zdroje; Inovační zdroje; Informační zdroje; Finanční zdroje.**

Část Charakteristika a základní údaje o společnosti je doplněna nad rámec témat doporučených v literatuře, avšak v praxi jsou tyto informace vždy zařazeny.

- **Analýza vnějšího prostředí:**

**Analýza makroprostředí:**

**Demografické prostředí, Ekonomické prostředí, Legislativní prostředí, Politické prostředí, Přírodní prostředí, Inovační prostředí, Sociálně-kulturní prostředí.**

Oblastmi důležitými pro hotel, na které je třeba se zaměřit je pravděpodobně Inovační prostředí z hlediska nových komunikačních technologií, které jsou využívány pro získávání zákazníků (např. sociální sítě), nové technologie v prodejních cestách (např. portály typu Slevomat), technologie využívané k rezervacím a také Sociálně-kulturní prostředí z hlediska trendů ve společnosti (oblíbenost luxusních produktů ve střední třídě – např. právě víkendové pobyty v tuzemských hotelech atd.).

**Analýza mikroprostředí:**

**Zákazníci, Konkurence, Dodavatelé, Prostředníci, Veřejnost**

Zvláštní pozornost je věnována zákazníkům. Informace o jejich očekáváních a spokojenosti je doplněna Marketingovým výzkumem.

K vyhodnocení výsledků všech částí analýzy je použita **SWOT analýza**.

Předmětem této analýzy je Hotel Šumava, který se nachází na náměstí malebného jihočeského městečka Vyšší Brod, nedaleko od česko-rakouských hranic, 3 km od přechodu Studánky/Weigetschlag.

**Obrázek 10: Lokalita hotelu**

Zdroj: Seznam.cz

Hotel nabízí komfortní hotelové pokoje, které jsou vybaveny koupelnou se sprchovým koutem a WC, televizorem se satelitním příjmem, telefonem. Pro hosty je k dispozici hotelové parkoviště, které je umístěno do přilehlé zahrady, která se na noc uzamyká.

**Obrázek 11: Hotel Šumava**

Zdroj: Hotel Šumava. Dostupné z http://www.hotel-sumava.cz/cz/fotogalerie

Hotel je oficiálně certifikován dle jednotné klasifikace ubytovacích zařízení HOTELSTARS.EU (International Classification System) pro kategorii HOTEL*** 3 STARS. Poskytovaná úroveň služeb je téměř na hranici 4 hvězdičkového hotelu, avšak hotel se nechce záměrně posunout na 4 hvězdy z důvodu obav z odrazení klientů, kteří by očekávali vyšší ceny. Kromě 3hvězdičkových pokojů jsou nabízeny i 4hvězdičkové apartmány.

Restaurace hotelu je rozčleněna do tří samostatných částí: stylová restaurace s otevřeným ohništěm, salónek, stylová restaurace často využívaná pro oslavy, svatby apod.

a letní terasa. V restauraci jsou hostům nabízeny speciality české a mezinárodní kuchyně. Restaurace je zařazena v seznamu Maurerův výběr Grand–restaraunt.

**Obrázek 12: Restaurace Hotelu Šumava**

Zdroj: Hotel Šumava. Dostupné z http://www.hotel-sumava.cz/cz/fotogalerie

Lokalita je atraktivní z hlediska blízkosti Lipenské přehrady a hranic s Rakouskem. Přímo Vyšší Brod je vyhledávaný turisty díky svému klášteru.

**Obrázek 13: Vyšší Brod**

Zdroj: Hotel Šumava. Dostupné z http://www.hotel-sumava.cz/cz/fotogalerie

## 3.1 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku odpovídá klasickému prostředí malého hotelu v turisticky zajímavé oblasti v pohraničí. Specifická je uvědomělost vedení a velká snaha o sledování nejmodernějších trendů.

### 3.1.1 Lidské zdroje

Na vrcholu organizační struktury hotelu je ředitel, kterému je podřízen manažer provozu, který je zodpovědný za řízení zaměstnanců a organizování jednotlivých směn.

Funkce recepčního je operativně vykonávána střídavě ředitelem a manažerem provozu dle časových možností.

Za provoz kuchyně je zodpovědný šéfkuchař, jemuž je podřízena pomocná kuchařka, pomocná síla a myčka nádobí, která je současně uklízečkou. V letní a zimní sezóně je najímán druhý kuchař a k němu dva brigádníci.

Za restauraci je zodpovědný vrchní číšník, jemuž jsou podřízeni dva číšníci. V letní a zimní sezóně jsou najímáni další dva číšníci.

V hotelu je zaměstnána jedna pokojská a v sezóně je najímána další brigádnice, dále je v hotelu zaměstnán údržbář, který zajišťuje veškerý technický provoz hotelu.

Externí najímání pomocných sil na sezónu zajišťuje sám ředitel. Není tím pověřena žádná zprostředkovatelská agentura.

Provoz hotelu je organizován v jednosměnném provozu a v sezóně v dvousměnném, tzn., že zaměstnanci pracují na krátký a dlouhý týden.

V průběhu roku jsou přijímáni navíc učni hotelových škol pro praxi.

V letní sezóně je najímán jeden až dva řidiči, kteří dopravují vodáky a lodě k řece a zpět do hotelu.

Kuchaři mají dlouholeté zkušenosti, stejně tak vedení hotelu.

V hotelu převažuje mladý kolektiv, v restauraci na „place“ převažují ženy, kvalifikace – středoškolské vzdělání.

Z hlediska kultury podniku definuje vedení hotel jako dynamickou společnost, ochotnou riskovat, pohlížející vpřed.

Vedení podniku nevidí zaměstnance jako svou konkurenční výhodu. Uvědomuje si problém v nezájmu zaměstnanců se dále rozvíjet.

### 3.1.2 Finanční zdroje

Hotel je financován převážně z vlastního kapitálu. V minulosti byly použity drobné úvěry na vybavení pokojů. Hotel není zadlužen. Jeho příjmy vykazují sezónní výkyvy, jak je v tomto oboru běžné, jsou ale pravidelné a jejich vývoj očekávatelný.

### 3.1.3 Kapacitní zdroje

Kapacita hotelu je 12 pokojů, tj. 30 míst včetně přistýlek. Kapacita restaurace je 120 míst plus 40 míst na letní terase.

### 3.1.4 Inovační zdroje

Kuchaři průběžně podstupují různá školení s cílem zvyšování kvality, ale i získání znalostí o nových trendech. Např. byl najat jednorázově kuchař na školení příprav steaků. Ředitel zase absolvoval školení u Z. Pohlreicha na přípravu a podávání kávy. Na základě školení je také v restauraci používán tzv. šokový systém, více viz např. http://www.gastpro.cz/slovo-sefkuchare/detail/vhody-pouit-okovho-zchlazen-cook-chill/.

### 3.1.5 Informační zdroje

Hotel používá vlastní rezervační systém INES. Pro komunikaci mezi zaměstnanci slouží telefony, není potřeba žádný IT systém.

Vývoj trhu a trendy jsou průběžně sledovány na internetu a v odborných časopisech, V praxi je neustále monitorována činnost konkurenčních podniků.

Z pohledu vedení hotelu jsou informační systémy životaschopné a poskytují dostatek informací o zákaznících.

### 3.1.6 Marketing

**Vizí** podniku je dle vedení rodinná atmosféra s kvalitními službami, které jdou s dobou. (Je kladen velký důraz na osobní rozvoj zaměstnanců a modernizaci zařízení hotelu.).

Z hlediska **positioningu** má hotel široké cílení. Nezaměřuje se na jediný segment zákazníků, ubytovávají se zde všechny věkové kategorie národnosti česky i německy hovořících hostů. Hotel je koncipován svými balíčky služeb v létě na cyklistiku a lodě (provozuje půjčovnu lodí s veškerým servisem), v zimě lyžování na blízkém Sternsteinu.

**Obchodní taktikou** je velký důraz na zpětnou vazbu zákazníků k dosažení co největší spokojenosti a tím i dobrých klientských referencí na internetu, které jsou nejdůležitějším komunikačním nástrojem. Tato obchodní taktika dále spočívá v co nejlepším osobním přístupu k zákazníkům.

**Produkt, Packaging, Programming, Partnership**

Produktem je jak nabídka hotelu, tak nabídka restaurace.

**Hotel** nabízí komfortní hotelové pokoje, které jsou vybaveny koupelnou se sprchovým koutem a WC, televizorem se satelitním příjmem, telefonem. Pro hosty je k dispozici hotelové parkoviště. Hotel je oficiálně certifikován dle jednotné klasifikace ubytovacích zařízení HOTELSTARS.EU (International Classification System) pro kategorii HOTEL*** 3 STARS. Kromě 3hvězdičkových pokojů jsou nabízeny i 4hvězdičkové apartmány.

V hotelu jsou velké prostory po bývalé herně.

Hotel své služby ve formě balíčků, jak je na trhu běžné. (Např. zimní balíčky pro lyžaře včetně skipasu a vlastního skibusu členěné pro děti a dospělé, víkendové a týdenní; Balíček bruslení na Lipně, různé letní balíčky pro vodáky.)

Hotel nemá k dispozici vybavení a tak i nabídku pro speciální skupiny zákazníků jako jsou tělesně postižení a zákazníci se psy. Zvířata lze sice ubytovat, ale hotel pro ně neposkytuje žádné speciální služby. Pro děti je k dispozici vybavení jak uvnitř, tak venku: dětský koutek, zahrada, houpačky, prolézačky, pískoviště, také omalovánky, hry, sportovní vybavení na míčové hry.

Hotel disponuje vybavením na společenské akce, jako jsou svatby a oslavy silvestrů. Také má techniku na semináře, konference.

Vnitřní prostory hotelu jsou využívány také k pořádání tanečních zábav.

Ve venkovních prostorách se zase pořádají táboráky.

Hotel standardně nenabízí animační programy, ale v létě ve spolupráci s infocentrem jsou pořádány výlety po okolí a památkách. Hotel provozuje i půjčovnu lodí a raftů s kompletním servisem. V zimě jsou plánovány výlety na sněžnicích.

Hotel má i nabídky ve formě balíčků pro určité skupiny hostů: vodáci, lyžaři, cyklisté, organizátoři/návštěvníci seminářů.

V rámci hotelu jsou jako informační nástroje využívány prospekty, plakáty, letáky.

Hotel si vede databázi s informacemi o stálých zákaznících, kde je možné vést i informace o jejich specifických potřebách.

Hotel sleduje spokojenost, připomínky, návrhy na zlepšení, zážitky z pobytu.

Je kladen důraz na osobní služby. Svým zákazníkům servíruje uvítací drinky, stálým zákazníkům i rozlučkové drinky, hosté jsou na recepci při přihlášení/odhlášení oslovováni příjmením. Přání k narozeninám jsou pouze náhodná, pokud si personál všimne, že datum narození spadá do termínu pobytu, nejsou ale podmínkou. Pokud si host objedná oslavu narozenin, připraví hotel drobné překvapení.

Část vnitřních prostor hotelu (bývalá herna) jsou využívány jen občasně během roku na různé akce. Je ale možno je považovat za částečně volnou kapacitu.

Hotel cíleně sleduje názory zákazníků a plánuje jejich systematický výzkum v podobě krátkých dotazníků. Zatím jsou některé údaje zjišťovány v přihlašovacím formuláři, v kronice a v recenzích na webu.

Hotel pravidelně sleduje trendy v hotelnictví v odborných časopisech a na internetu a nabídku přizpůsobuje vývoji na trhu.

**Restaurace** hotelu je rozčleněna do tří samostatných částí: stylová restaurace s otevřeným ohništěm, salónek, stylová restaurace často využívaná pro oslavy, svatby apod. a letní terasa. V restauraci jsou hostům nabízeny speciality české a mezinárodní kuchyně. Restaurace je zařazena v seznamu Maurerův výběr Grand–restaraunt.

Restaurace nabízí sezónní menu, např.: svatomartinské menu, klášterní kuchyně – spjato s klášterem ve Vyšším Brodě, grilování venku i uvnitř a také jsou pořádány různé akce v průběhu roku.

Restaurace nabízí za příplatek podávání pokrmů na pokojích.

**Price**

Standardní úroveň cen pokojů je v úrovni 3 hvězdičkového hotelu v dané lokalitě. Poskytovaná úroveň služeb je sice téměř na hranici 4 hvězdičkového hotelu, avšak hotel se nechce záměrně posunout na 4 hvězdy z důvodu obav z odrazení klientů, kteří by očekávali vyšší ceny. Vedení hotelu chce zůstat v této nižší cenové kategorii.

Hotel využívá převážně nákladově orientovanou cenovou strategii v kombinaci s konkurenčně orientovanou cenovou strategií. Převážně ale využívá první možnost.

Sleduje pouze vývoj celkových zisků a výnosu, což mu pro sledování vývoje vyhovuje. Nevypočítává ukazatele REVPAR.

**Tabulka 8: Ceník ubytovacích služeb v sezóně 01.06. do 31.08. – Pokoje*****

| Položka | Jedna noc | Více nocí |
|---|---|---|
| Jednolůžkový pokoj (cena pro jednu osobu) | 870,- | 770,- |
| Dvoulůžkový pokoj (cena pro jednu osobu) | 560,- | 510,- |
| Dospělý na přistýlce | 310,- | 310,- |
| Dítě do dvou let (cena pro jednu osobu bez nároku na lůžko a stravu) | zdarma | zdarma |
| Dítě do 12-ti let na přistýlce (cena / jedna osoba na pokoji rodičů) | 260,- | 260,- |
| Domácí zvíře na základě dohody s recepcí | 50,- | 50,- |

Zdroj: Ceníky. Dostupné z http://www.hotel-sumava.cz/cz/cenik

Kromě pokojů jsou nabízeny i 4hvězdičkové apartmány.

Hotel nenabízí slevy prostřednictvím žádných klubů a organizací, ale dává např. skupinové slevy.

**Tabulka 9: Ceník ubytovacích služeb v sezóně 01.06. do 31.08. – Apartmány******

| Položka | Jedna noc | Více nocí |
|---|---|---|
| Jednolůžkový pokoj (cena pro jednu osobu) | 900,- | 800,- |
| Dvoulůžkový pokoj (cena pro jednu osobu) | 860,- | 720,- |
| Dospělý na přistýlce | 310,- | 310,- |
| Dítě do dvou let (cena pro jednu osobu bez nároku na lůžko a stravu) | zdarma | zdarma |
| Dítě do 12-ti let na přistýlce (cena / jedna osoba na pokoji rodičů) | 260,- | 260,- |
| Domácí zvíře na základě dohody s recepcí | 50,- | 50,- |

Zdroj: Ceníky. Dostupné z http://www.hotel-sumava.cz/cz/cenik

**Place**

Hotel realizuje jak přímý prodej, tak nepřímý prostřednictvím různých organizací.

Nabídku pro přímé zákazníky prezentuje na www.hotel.cz, www.hotel.de, www.booking.com.

Hotel spolupracuje i např. s blízkou klášterní kavárnou, kde hotel propaguje své služby a navzájem se s kavárnou zákazníkům doporučují.

Dále hotel spolupracuje s domácími cestovními agenturami CK Sen a CK Neon a se zahraniční Wagner Reisen. Dále spolupracuje hotel v prodeji s Klášterem Vyšší Brod. Jedná se o vzájemné doporučování. Např. Klášter ve Vyšším Brodě poskytuje informace o hotelu Šumava a láká hosty k ubytování, hotel na oplátku doporučuje prohlídky kláštera s fundovaným průvodcem. Také hotel spolupracuje s městem Vyšší Brod a s různými příhraničními spolky.

Globální distribuční systémy jako je SABRE, WORLDSPAN, GALILEO a AMADEUS nejsou využívány.

Hotel k získávání klientely používá i metodu „passing trade“ neboli oslovování turistů, kteří do lokality již zavítali. Využíváno je osobní oslovení, poutače, letáky a plakáty.

**Promotion a People**

V marketingové komunikaci je využívána reklama, internet, tištěná reklama (minimálně) a především doporučení. Jako nejdůležitější jsou vedením vnímány pozitivní recenze zákazníků na internetu, a proto je jejich spokojenost neustále sledována a je kladen velký důraz na osobní služby.

Public relations je používáno převážně v rámci akcí (např. v loňském roce příhraniční výstava Závišova kříže v klášteře).

Podpora prodeje je využívána jen minimálně v podobě kupónů a slev.

Na osobní služby, tzn. i osobní prodej je kladen velký důraz, avšak neexistuje psaný prodejní manuál.

Přímý marketing je využíván jen částečně. Pro řízení vztahů se zákazníky je používán Newsletter, který souží k prezentaci nabídek sezónních balíčků a novinek.

Ze sociálních sítí je využíván pro komunikaci se zákazníky FaceBook. Do budoucna je plánován Twitter.

Dalším komunikačním nástrojem je web hotelu. Informace od zákazníků jsou též získávány z návštěvní knihy.

Reklama v místě prodeje je využívána – stojan v hale na recepci.

Na internetu je do budoucna plánováno využití přednostního výpisu na GoogleAdWords.

V oblasti prodejních cest se v posledních letech objevila inovace – slevové portály např. www.slevomat.cz. Portály zajišťují propagaci konkrétních produktů i jejich distribuci za provizi. Jejich oblíbenost je velká. Např. Slevomat navštíví ročně 5 milionů návštěvníků.[97]

V oblasti hotelnictví jsou tyto portály využívány převážně k prodeji volné kapacity, kterou hotely samy nevyprodají.

People - lidé – jsou v marketingové komunikaci využíváni. Zobrazováni jsou zákazníci využívající služby.

## 3.2 Vnější prostředí – Mikroprostředí

Z mikroprostředí podnik ovlivňují nejvíce prostředníci a zákazníci.

### 3.2.1 Dodavatelé

Dodavatelé nemají vůči hotelu velkou vyjednávací sílu. Hotel využívá pro dovoz potravin, nápojů, drogerie atd. službu Makro Delivery a maso odebírá od řezníka.

Hotel si mnoho služeb, které mohou být jinak zajišťovány dodavatelsky, realizuje sám (vertikální integrace), tím má na dodavatelích menší závislost a zároveň i nižší náklady. Jedná se o služby prádelny a cukrářskou výrobu (především dorty a domácí moučníky).

### 3.2.2 Konkurence

Jako konkurenci v blízkém okolí vnímá vedení hotelu Hotel Panský dům a penzion U Candrů. Vzhledem ale k nižší kvalitě služeb nejsou vnímáni jako přímá konkurence.

Vzdálenější konkurenci restaurace je možno nalézt v oblasti Lipna, kde je restaurace Inge.

Dle názoru vedení podniku nehrozí časté vstupy nové konkurence na trh v jeho oblasti podnikání v dané lokalitě. Ale v okolí Lipna je možné, že vzniknou další konkurenční podniky.

Konkurenční strategie podniku je založena na nabídce kvality.

---

[97] Slevomat. https://www.slevomat.cz/partner

### 3.2.3 Prostředníci

Prostředníci mají velkou vyjednávací sílu, především www.booking.com.

### 3.2.4 Zákazníci

Zákazníci hotelu nejsou úzce profilované skupiny, ale naopak zástupci všech věkových kategorií od rodin s malými dětmi až po důchodce, cizinci i čeští turisté

Jako nejlepší a nevděčnější segment vnímá vedení hotelu německé důchodce.

Do budoucna se chce hotel získat více sportovců (vodáci, cyklisté, lyžaři), ne se ale na ně profilovat. Chce zůstat široce zaměřeným z hlediska klientských segmentů.

### 3.2.5 Veřejnost

Činnost hotelu neovlivňují žádné netržní skupiny občanů, jako jsou např. různá občanská sdružení či instituce (památkáři, odbor ochrany životního prostředí).

## 3.3 Vnější prostředí – Makroprostředí

Z vlivů makroprostředí podnik nejvíce ovlivňuje demografický vývoj a politické prostředí.

### 3.3.1 Demografické prostředí

Na podnikání hotelu má vliv stárnutí obyvatelstva. To má dopad na zvýšenou poptávku zvláště ze strany rakouských důchodců. Vliv má i zvyšování počtu pracujících žen a tím zvýšení rodinného rozpočtu, růst vzdělanosti populace, trend pozdějšího zakládání rodin, možnost větší migrace obyvatel, růst životní úrovně obyvatelstva. Na poptávce po ubytování v hotelu Šumava se potom zvláště projevuje i tíhnutí obyvatelstva k zdravému životnímu stylu a vyhledávání aktivní dovolené.

### 3.3.2 Ekonomické prostředí

Na poptávku po službách hotelu má přirozeně negativní vliv nezaměstnanost. Speciálně pro hotel Šumava v pohraničí je důležitý vývoj měnových kurzů. Příliš silná koruna nabídku zahraniční klientele prodražuje.

### 3.3.3 Legislativní prostředí

Dle vedení hotelu se v současné době v oblasti legislativy nedějí žádné zásadní změny, které by měly specifický dopad na hotel Šumava.

### 3.3.4 Politické prostředí

Politické změny ve střední a východní Evropě usnadnily cestování a růst přepravy mezi západní a východní Evropou. V souvislosti s uskutečňováním programu jednotného trhu Evropské unie, který předpokládá volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu dochází ke sjednocování předpisů a uvolnění vzájemného obchodu, což se příznivě odráží i v podnikatelských aktivitách hotelu Šumava. Odstraňují se vnitřní hranice uvnitř Unie, usnadňuje se možnost vycestování zavedením bezvízového styku, který se rozšiřuje na stále větší počet zemí.

### 3.3.5 Přírodní prostředí

Přírodní prostředí má vliv na podnikání hotelu především v tom smyslu, že pro něj vytváří podmínky a hlavní turistickou atraktivitou.

### 3.3.6 Inovační prostředí

Nejvíce je hotel ovlivňován provozními a komunikačními technologiemi. Rozvoj sociálních sítí, snazší komunikace přes internet, počítačové rezervační systémy, databáze o zákaznících.

Hotel používá sociální síť Facebook, plánuje zavedení Twitteru.

Twitter je v zahraničí daleko více využívanější než v České republice.[98]

V České republice existuje pro společnosti podnikající v cestovním ruchu možnost zapojení se do Českého systému kvality služeb. Tento systém je dobrovolným inovativním nástrojem, který je provozován a podporován Ministerstvem pro místní rozvoj ČR. Ten při jeho realizaci spolupracuje s vybranými profesními asociacemi v cestovním ruchu. Koncepce systému vychází z jednoduchých zásad řízení kvality, přičemž jeho filosofií je poznání potřeb zákazníka a neustálé zlepšování kvality poskytovaných služeb v organizacích. Zapojeným organizacím systém umožňuje postupně získat odborné i praktické znalosti z oblasti řízení kvality ve službách a další odborné kompetence, které mohou využít při rozvoji svého podnikání. Úspěšné organizace získají prestižní, mezinárodně srovnatelnou značku, která pro zákazníka představuje příslib ověřené kvality služeb a zároveň je oceněním práce všech zaměstnanců organizace. Hlavními principy systému je: zaměření se na očekávání a spokojenost zákazníka, podpora technických předpokladů kvality cestovního ruchu, rozvoj

[98] Facebook u českých teenagerů frčí, Twitter je nechává chladnými. Dostupné z http://facemag.cz/facebook-u-ceskych-teenageru-frci-twitter-je-nechava-chladnymi/

měkkých předpokladů kvality a dalších dovedností, respekt vůči specifickým potřebám zapojených organizací, zaměření se na efektivní komunikaci mezi vedením, zaměstnanci, zákazníky organizace a ostatními stranami, jako např. dodavatele, rozvoj firemní kultury v organizaci. Systém má dva stupně. I. Stupeň tvoří metodickou součást systému a účelem standardu je podpořit kvalitu ve službách v oblasti cestovního ruchu a tím vytvořit předpoklad pro spokojenost zákazníka. Požadavky, které standard definuje, jsou formulovány tak, aby jejich aplikace přinesla užitek jak zákazníkům, tak i provozovatelům služeb, od těch nejmenších až po velké organizace. Podle tohoto standardu je možné certifikovat organizace poskytující služby v cestovním ruchu, avšak aplikace jeho požadavků může být užitečná i pro poskytovatele služeb mimo sektor cestovního ruchu. Požadavky standardu na implementaci Českého systému kvality služeb v organizacích jsou rozlišeny dle náročnosti využitých nástrojů pro zlepšování kvality služeb na Stupeň I a Stupeň II. Jednotlivé stupně standardu vyjadřují míru implementace systému v organizaci a její zájem na rozvoji kvality. Úspěšné organizace získají po splnění všech požadavků certifikačního procesu Českého systému kvality služeb označení tvořené symbolem Q s doplněním čísla dosaženého stupně systému. Značka Českého systému kvality služeb je registrovanou kombinovanou ochrannou známkou Ministerstva pro místní rozvoj ČR u Úřadu pro průmyslové vlastnictví a každé organizaci je udělována pouze po dobu, kdy tato organizace vlastní platný certifikát Českého systému kvality služeb. Systém by měl firmám pomoci ke zvyšování zisku, snižování nákladů, zvýšení konkurenceschopnosti, dosažení menší fluktuace díky spokojeným zaměstnancům a ke snižování nákladů na marketing. Systém pomáhá firmám v rozvoji tím, že poskytuje metodickou a poradenskou pomoc při definování standardu kvality služeb v zapojených subjektech a při následné aplikaci těchto standardů, proškoluje vybrané pracovníky organizací nejen v teoretických znalostech zavádění kvality, ale zejména v praktické aplikaci nástrojů vedoucích ke zlepšení poskytovaných služeb, profesionalizace – zavedení moderních metod řízení kvality, směřuje organizace k vnímání kvality pohledem zákazníků, pomáhá zefektivnit procesy při poskytování služeb nastavením účinné komunikace mezi managementem a zaměstnanci, učí, jak nastavovat Plány opatření organizace (se zapojením nápadů a myšlenek zaměstnanců) a jak tyto Plány opatření realizovat s cílem postupného, trvalého zlepšování organizace. Školení v rámci Českého systému kvality služeb poskytuje zapojeným organizacím vzdělání, kompletní informace o Českém systému kvality služeb a v neposlední řadě usnadnění procesu certifikace. Cílem je, aby každá organizace disponovala proškoleným pracovníkem, který se jako nositel myšlenek Českého systému kvality služeb stará o zvyšování kvality služeb v zapojené organizaci, pomáhá pochopit svým spolupracovníkům

systém a získané poznatky aplikovat v organizaci, čímž jí napomáhá spolu se svým týmem zvyšovat kvalitu služeb a posilovat její konkurenceschopnost. Certifikát Trenéra kvality opravňuje pracovníka organizace k implementaci Českého systému kvality služeb v zapojené organizaci.[99]

**Obrázek 14: Logo – Český systém kvality služeb**

Zdroj: Struktura systému. Dostupné z http://organizace.csks.cz/cs/o-ceskem-systemu-kvality-sluzeb/struktura-systemu.html

### 3.3.7 Sociálně-kulturní prostředí

Dle vedení hotelu mají na jeho podnikání vliv kulturní rozdíly mezi Čechy a Rakušany. Hotel si tyto rozdíly uvědomuje a snaží se vyhovět i představám Rakušanů.

Na podnikání hotelu má vliv rostoucí segment aktivních rakouských důchodců a sportovně založených českých turistů.

Specifickým segmentem, jehož vznik vedení hotelu zaznamenalo, jsou Rakušané, kteří jezdí do Čech nakupovat do vietnamských tržnic a při té příležitosti se stavují na oběd, ale i na večeři v místních restauracích včetně hotelu Šumava.

V sociálně-kulturním prostředí roste trend víkendových pobytů. Dle průzkumu agentury Czech Tourism „75 % respondentů má zájem o bezplatné členství v Klubu Kudy z nudy, jehož prostřednictvím by mohli využívat výhodné nabídky provozovatelů. Čtyři pětiny respondentů již nyní sledují nezávislé weby obsahující informace o ubytování a jejich recenze. Podíl žen, které preferují polopenzi, je o 6 % vyšší než mužů, kteří se tak více

[99] Struktura systému. Dostupné z http://organizace.csks.cz/cs/o-ceskem-systemu-kvality-sluzeb/struktura-systemu.html

spokojí i s pobytem pouze se snídaní či úplně bez stravy. Mužů, kteří by rádi trávili víkend aktivně je 2x více než žen. Naopak ženy chtějí o třetinu více využívat víkend k relaxaci. Ženy raději zkouší nové destinace. 84 % z nich by také uvítalo, kdyby byly informovány o probíhajících akcích v oblasti víkendových pobytů.“[100]

Ten samý průzkum přišel dále s poznáním, že „Za největší benefit považují dotázaní slevu na vstupném nebo na ubytování, které zároveň polovina z dotázaných považuje za drahé. Maximální částka, kterou je většina z nich ochotna za ubytování zaplatit, je 400 Kč za osobu a noc. Úroveň ubytování i vstřícnost personálu byla hodnocena kladně, nejvíce oblíbené jsou penziony nebo hotely s polopenzí.“ [101]

## 3.4 Marketingový výzkum

Primární data potřebná pro určité části analýzy situace jsou získána marketingovým výzkumem s využitím metody SERVQUAL.

**Plán marketingového výzkumu:**

1. Definice cíle výzkumu.
2. Tvorba Metodiky.
3. Tvorba Dotazníku.
4. Sběr dat.
5. Statistické zpracování dat.
6. Prezentace výsledků.

**Cíl výzkumu:** hodnocení vnímané kvality služeb poskytovaných hotelem v porovnání s očekáváním zákazníků.

**Metodika:**

**Sběr dat:** pomocí dotazníku distribuovaného v závěru pobytu mezi vybranými respondenty současně s malou pozorností v podobě občerstvení.

**Respondenti:** 100 hostů hotelu zastupujících všechny segmenty.

---

[100] Průzkum: Víkendové pobyty v ČR. http://www.czechtourism.cz/marketingove-aktivity/evropske-projekty/iop-marketingovy-mix-na-podporu-domaciho-cestovn/newsletter-pro-provozovatele/newsletter-c-1-2014/pruzkum-vikendove-pobyty-v-cr/?feed=CzechTourism-cz

[101] Průzkum: Víkendové pobyty v ČR. http://www.czechtourism.cz/marketingove-aktivity/evropske-projekty/iop-marketingovy-mix-na-podporu-domaciho-cestovn/newsletter-pro-provozovatele/newsletter-c-1-2014/pruzkum-vikendove-pobyty-v-cr/?feed=CzechTourism-cz

**Tvorba Dotazníku:**

1. Definice zkoumaných oblastí (tj. hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota, empatie) současně i z hlediska možnosti zkoumání jednotlivých mezer dle GAP modelu viz kapitola Metoda SERVQUAL.
2. Definice zkoumaných parametrů v jednotlivých oblastech.
3. Hodnotící škála pro jednotlivé parametry.

**Dotazník:**

Následující dotazník zkoumá nejdříve, jak jsou dané parametry pro zákazníky důležité a v další fázi jsou tyto otázky modifikovány ke zjištění, jak hotel dané parametry naplňuje. Hodnotící škála je 1 – 9. (1 = málo důležité, 9 = maximálně důležité, 1 = nejhorší hodnocení, 9 = nejlepší hodnocení, nejvyšší počet bodů).

Otázky jsou rozděleny do bloků dle tématu, které zkoumají. Za blokem je vždy komentář s uvedením, o jakou mezeru z hlediska GAP modelu se jedná viz kapitola Metoda SERVQUAL.

U každé otázky má respondent uvést navíc vlastní názory a podněty.

**Hmotné zajištění**:

1. Jak je pro Vás důležitý venkovní vzhled hotelu? *(Např. okolí, přilehlá zeleň, exteriér budovy. Očekáváte upravené hezké prostory nebo více, tzn. luxusní originální provedení?)*
2. Jak je pro Vás důležitý vzhled vnitřních veřejných prostor hotelu? *(Např. recepce, sál. Očekáváte upravené hezké prostory nebo více, tzn. luxusní originální provedení?)*
3. Jak je pro Vás důležitý vzhled restaurace? *(Očekáváte upravené hezké prostory nebo více, tzn. luxusní originální provedení?)*
4. Jak je pro Vás důležitý interiér pokojů? *(Ložnice, koupelna. Očekáváte upravené hezké prostory nebo více, tzn. luxusní originální provedení?)*
5. Jak je pro Vás důležitý vzhled personálu? *(Tzn. očekáváte upravený personál s jednotným dress codem nebo očekáváte luxusní uniformy, jmenovky?)*
6. Jak je pro Vás důležité, aby byl hotel vybaven saunou?
7. Jak je pro Vás důležité, aby byl hotel vybaven soláriem?
8. Jak je pro Vás důležité, aby byl hotel nabízel masáže?

9. Jak je pro Vás důležitá úroveň gastronomie? (Očekáváte chutné, kvalitní pokrmy nebo špičkové pokrmy z nejlepších tuzemských i zahraničních surovin zpracované nejlepšími kuchaři s důrazem na design pokrmů a individuální servis?)
10. Jak je pro Vás důležité, aby hotel nabízel kompletní služby?

V oblasti hmotného zajištění se dotazník soustředí na úroveň a kvalitu hlavního materiálního užitku.

Tato část představuje hodnocení Mezery 5, tzn. součet všech mezer viz kapitola Metoda SERVQUAL.

**Spolehlivost:**

11. Je pro Vás důležité, aby služby recepce byly vždy stejně spolehlivé?
12. Je pro Vás důležité, aby kvalita ubytování byla vždy stejná?
13. Je pro Vás důležité, aby kvalita pokrmů v restauraci byla vždy stejná?
14. Je pro Vás důležité, aby servis v restauraci byl vždy stejný?

Tato část představuje hodnocení Mezery 3, tzn. mezera vznikající v důsledku nedodržení instrukcí personálem viz kapitola Metoda SERVQUAL.

**Odpovědný přístup:**

15. Jak je pro Vás důležité, aby pracovník obchodního oddělení hotelu reagoval rychle? *(1 – málo důležité, 9 – maximálně důležité, personál musí reagovat během několika minut.)*
16. Jak je pro Vás důležité, aby Vám recepce vždy vyhověla ve Vašich požadavcích a pomohla vyřešit individuální potřeby? (Např. dohledání informací na internetu, rezervace vstupenek, zapůjčení různého vybavení. 1 – málo důležité, 9 – maximálně důležité.)
17. Jak je pro Vás důležité, abyste byli rychle a spolehlivě obslouženi v restauraci? *(1 – drobné nedostatky je možné tolerovat, 9 – očekávám naprosto spolehlivý servis bez jakýchkoliv výkyvů v kvalitě či rychlosti obsluhy.)*

Tato část představuje hodnocení Mezery 4, tzn. mezera vznikající v důsledku nedodržení instrukcí, respektive standardů, personálem viz kapitola Metoda SERVQUAL.

**Jistota:**

18. Je pro Vás důležitá důvěryhodnost hotelu z hlediska naplnění reklamních slibů? *(Tzn. 1 – odchylky od slibů v reklamě je možné tolerovat jako např. výzdoba hotelu, vzhled pokojů, nabízené pokrmy, nabídka v propagačních materiálech je vnímána spíše jako ilustrační, 9 – hotel musí naprosto spolehlivě splňovat přesně to, co v reklamě nabízí, např. realita musí naprosto odpovídat vyobrazením v propagačních materiálech a to včetně detailů jako jsou nabízené pokrmy, povlečení na pokojích, dekorace.)*

Tato část představuje hodnocení Mezery 3, tzn. mezera vznikající v důsledku nenaplnění propagované úrovně služeb viz kapitola Metoda SERVQUAL.

**Empatie:**

19. Je pro Vás důležité, aby k Vám personál přistupoval empaticky z hlediska Vašich potřeb? Nebo je pro Vás přílišná empatie naopak obtěžující? (1 – očekáván je absolutně pasivní přístup personálu s nabídkou služby až na základě konkrétní žádosti, 5 – očekávána je pouze prezentace akčních nabídek, např. nabídka specialit v restauraci, 9 – očekáván je aktivní přístup personálu v nabízení služeb a to s ohledem na předpokládané individuální potřeby, očekávány jsou i nejrůznější tipy, např. jak trávit volný čas, jak si zpříjemnit pobyt atd.)

Tato část představuje hodnocení Mezery 5, tzn. součet všech mezer viz kapitola Metoda SERVQUAL.

Zde je zařazeno statistické zpracování dat za jednotlivé oblasti.

**Tabulka 10 Statistické zpracování dat marketingového výzkumu**

| Hmotné zajištění | 1. Venkovní vzhled | 2. Vzhled vnitřních prostor | 3. Vzhled restaurace | 4. Interiér pokojů | 5. Vzhled personálu | 6 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Důležitost celkem bodů | 745 | 750 | 755 | 839 | 788 | |
| Hodnocení celkem b | 812 | 752 | 790 | 860 | 812 | |
| Rozdíl bodů | 67 | 2 | 35 | 21 | 24 | |

| 6. Sauna | 7. Solárium | 8. Masáže | 9. Gastronomie | 10. Komplexnost služeb |
|---|---|---|---|---|
| 211 | 152 | 560 | 790 | 802 |
| 0 | 0 | 0 | 812 | 745 |
| -211 | -152 | -560 | 22 | -57 |

| Spolehlivost | 11. Služby recepce | 12. Kvalita ubytování | 13. Kvalita pokrmů | 14. Kvalita servisu v restauraci |
|---|---|---|---|---|
| Důležitost celkem bodů | 723 | 854 | 813 | 823 |
| Hodnocení celkem b | 512 | 869 | 850 | 830 |
| Rozdíl bodů | -211 | 15 | 37 | 7 |

| Odpovědný přístup | 15. Rychlost obchodního oddělení | 16. Vyhovění individuálním potřebám recepcí | 17. Obsloužení v restauraci |
|---|---|---|---|
| Důležitost celkem bodů | 814 | 865 | 756 |
| Hodnocení celkem b | 512 | 534 | 780 |
| Rozdíl bodů | -302 | -331 | 24 |

| Jistota | 18. Naplnění reklamních slibů |
|---|---|
| Důležitost celkem bodů | 876 |
| Hodnocení celkem b | 895 |
| Rozdíl bodů | 19 |

| Empatie | 19. Empatický aktivní přístup |
|---|---|
| Důležitost celkem bodů | 567 |
| Hodnocení celkem b | 784 |
| Rozdíl bodů | 217 |

Zdroj: vlastní zpracování

Pezentace výsledků výzkumu je zde členěna, stejně jako statistické zpracování dat dle jednotlivých oblastí na: hmotné zajištění, spolehlivost, odpovědný přístup, jistota, empatie.

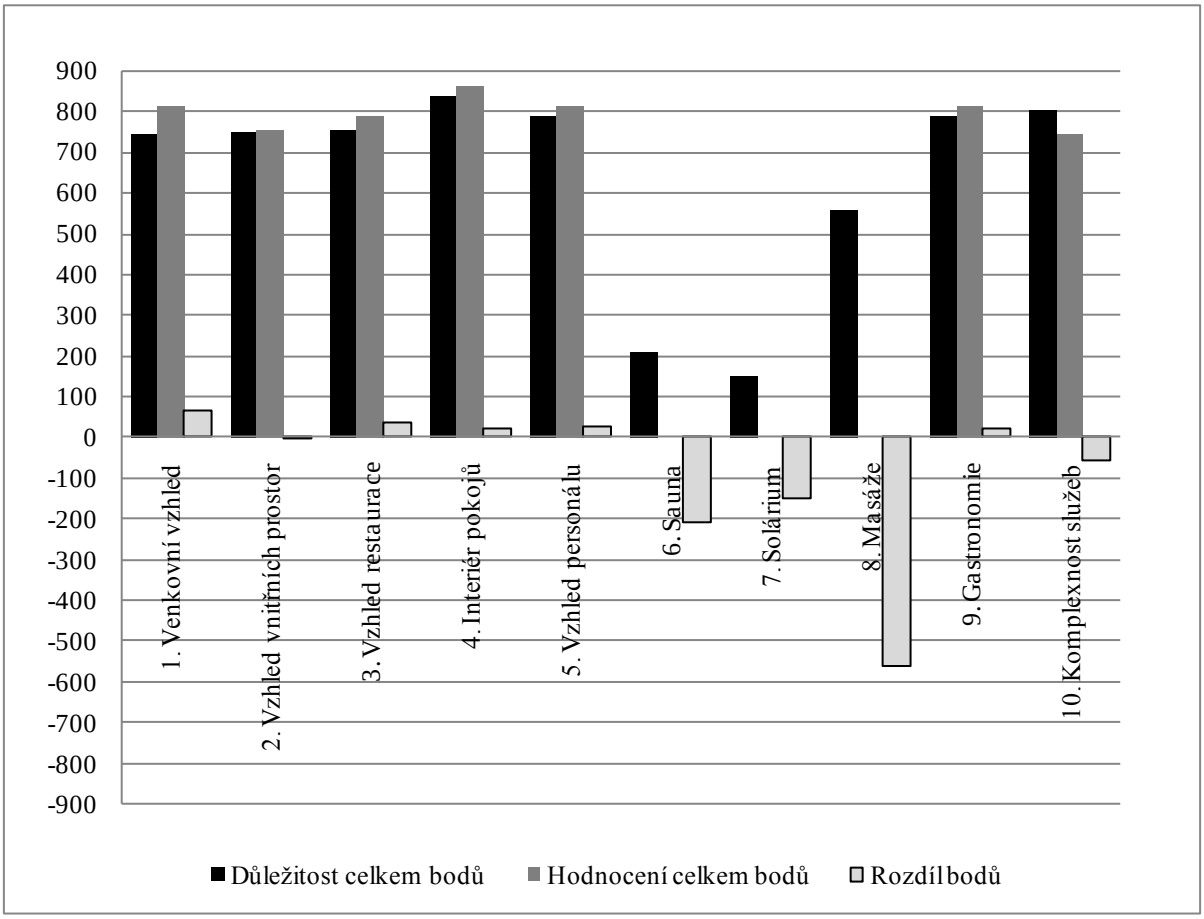
GAP mezery jsou zobrazeny jako záporné hodnoty rozdílu mezi důležitostí daného parametru a hodnocením v bodech.

Každý parametr může nabývat hodnot od 1 do 9, při 100 respondentech se jedná o rozmezí 100 – 900 bodů.

Hodnocení je doplněno o výběr hlavních komentů respondentů k jednotlivým oblastem.

**Hmotné zajištění:**

**Graf 1 Hmotné zajištění**



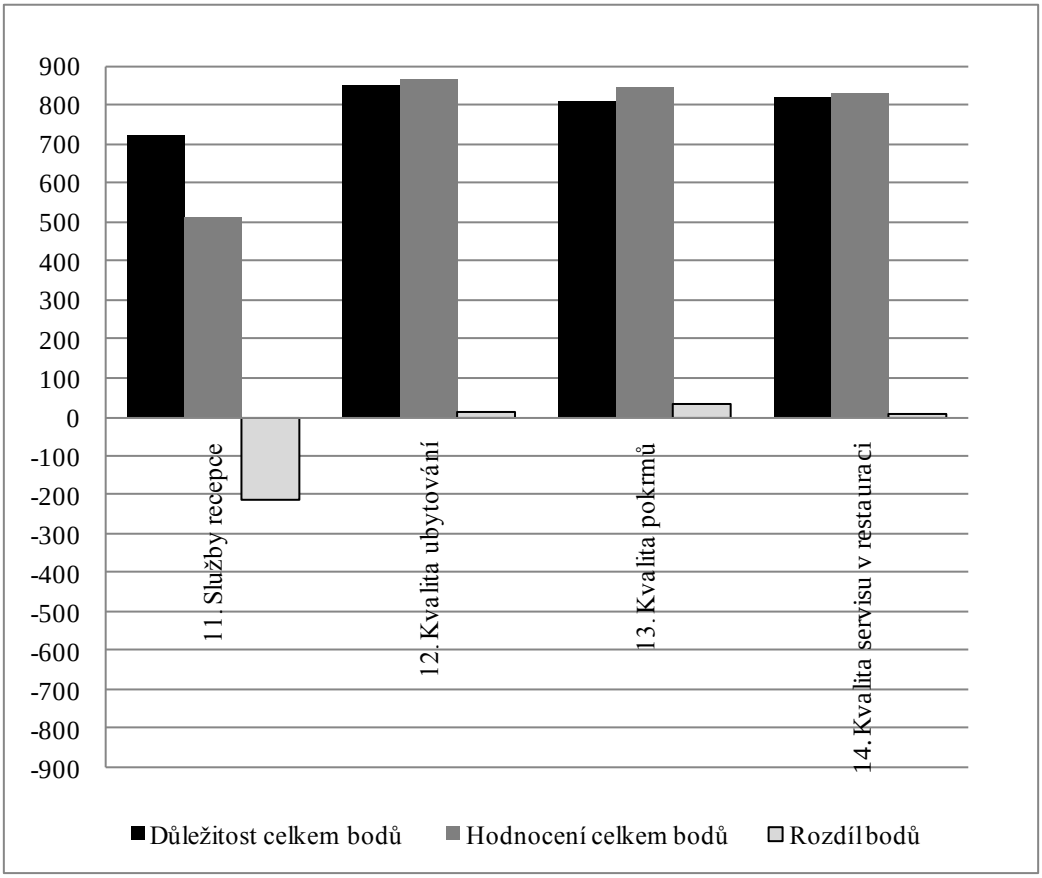

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti hmotného zajištění je naplněno očekávání a požadavky zákazníků z hlediska venkovního vzhledu hotelu, vzhledu vnitřních prostor, prostor restaurace, pokojů i personálu. Spokojeni jsou i s úrovní gastronomie. Částečně je požadována chybějící sauna a solárium. V poměrně velkém měřítku ale chybí masáže. Mnozí hosté se vyjádřili tak, že by možnost

masáže po sportovním vyžití uvítali. Komplexnost služeb zcela nedosahuje očekávání. Hosté by si představovali širší nabídku doplňkového zboží na recepci, především hygienických, zdravotních a sportovních potřeb, aby nemuseli během sportovního víkendu navštěvovat obchody. Často byly jmenovány sluneční brýle, opalovací krémy, náplasti, vlhčené ubrousky, kapesníky.

**Spolehlivost:**

**Graf 2 Spolehlivost**

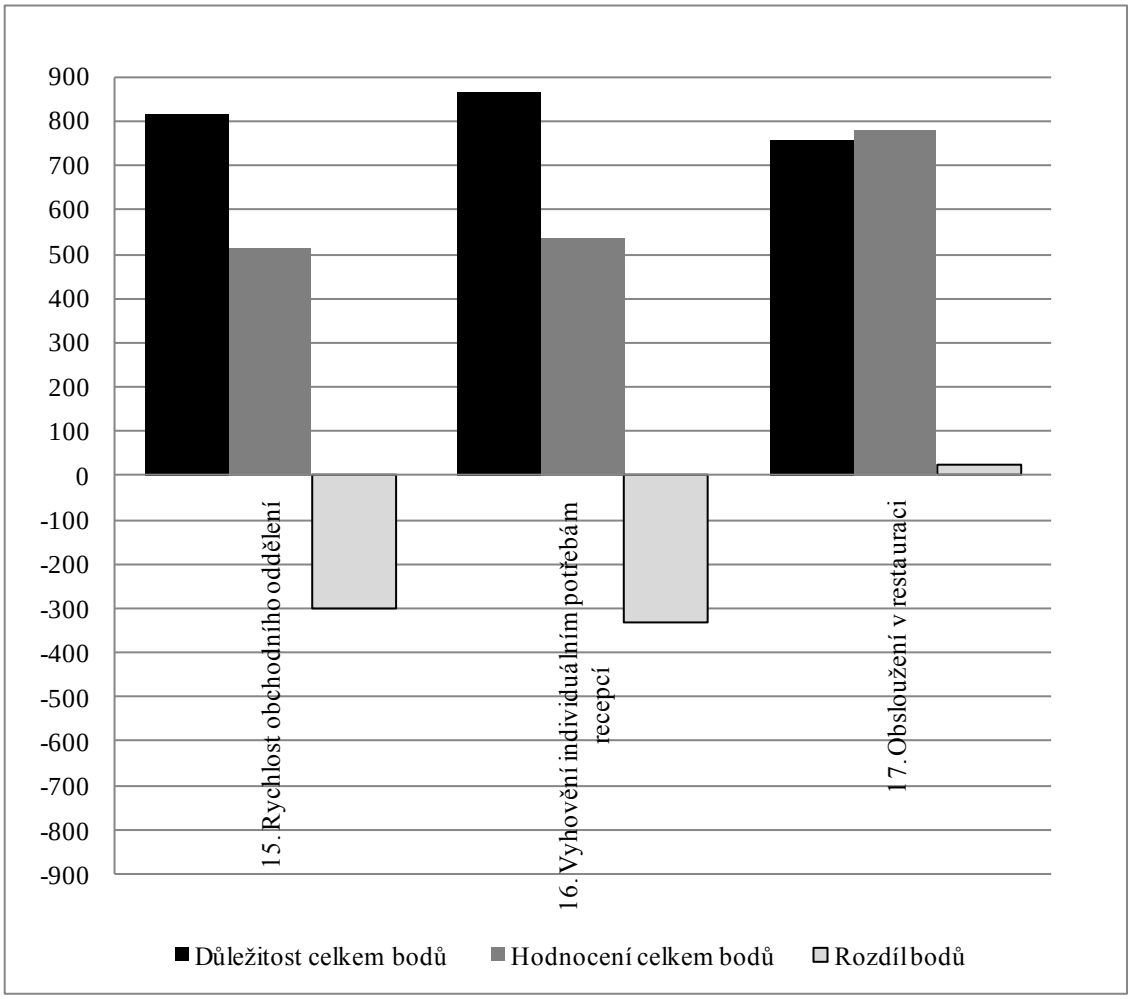



Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti spolehlivosti jsou hosté spokojeni s ubytováním, pokrmy i servisem v restauraci. Nespokojenost byla vyjádřena ve službách recepce. Hosté komentovali výchylky ve spolehlivosti při domlouvání rezervací v tom smyslu, že nedostávají okamžitě vyčerpávající informace a reakce recepce trvají při objednání i více hodin, což je nevyhovující.

**Odpovědný přístup**

**Graf 3 Odpovědný přístup**

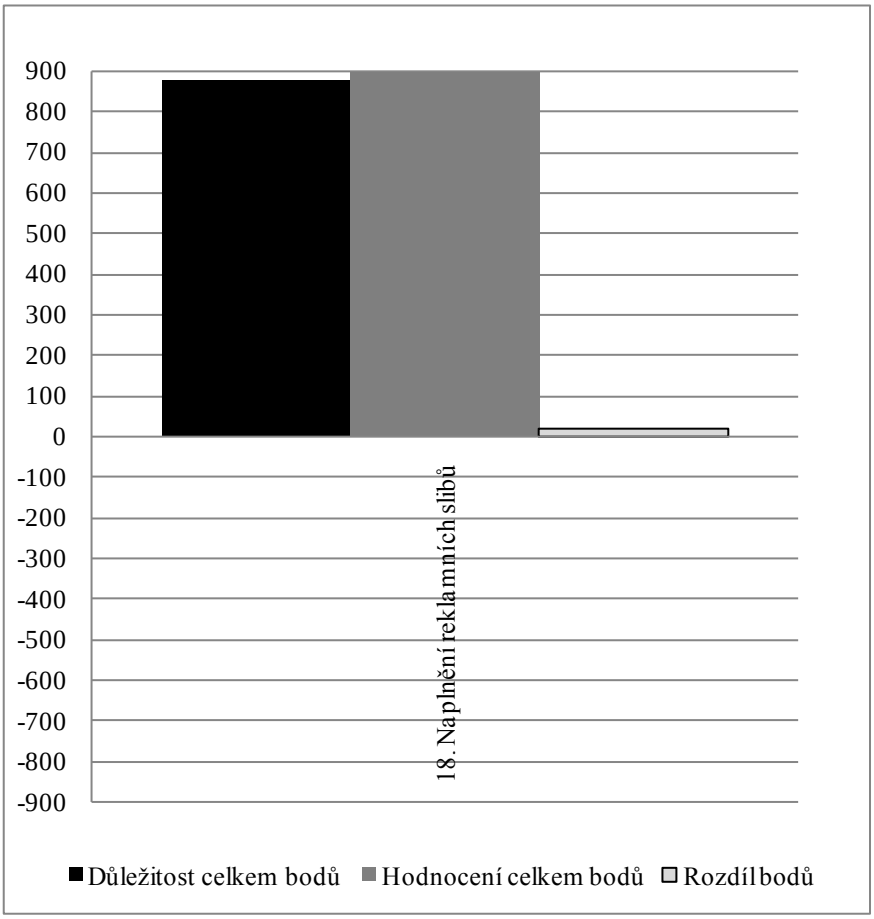



Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti odpovědného přístupu je očekávání hostů naplněno v restauraci, avšak hosté vyjádřili nespokojenost vůči očekávání s rychlostí obchodního oddělení (tzn. recepce při rezervacích atd.) a při řešení individuálních potřeb na recepci.

**Jistota:**

**Graf 4 Jistota**

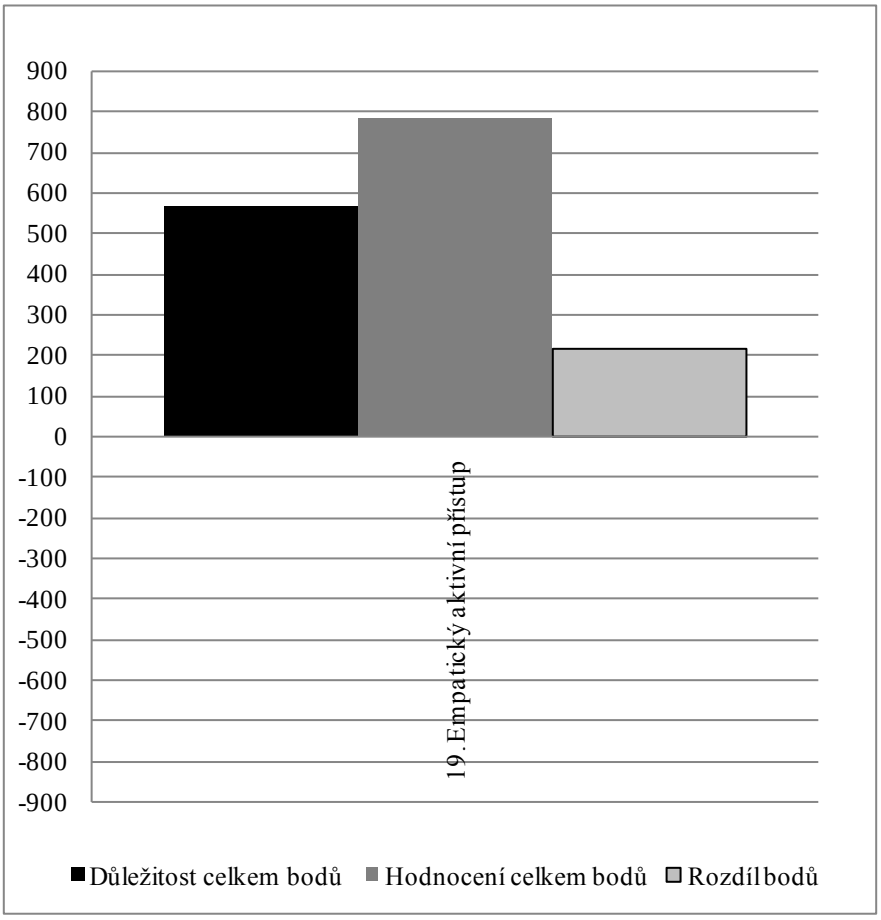



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska jistoty naplňuje hotel zcela očekávání. Skutečná nabídka odpovídá reklamním slibům.

**Empatie:**

**Graf 5 Empatie**




Zdroj: vlastní zpracování

Očekávání empatického přístupu personálu je naplněno. Hosté očekávají převážně aktivní přístup v prezentaci akčních nabídek atd. a dostává se jim více.

## 3.5 Vyhodnocení

Vyhodnocení je zde zpracováno formou SWOT analýzy.

### Silné stránky

- Atraktivní lokalita v blízkosti Lipenské přehrady a Rakouska, známý klášter v nejbližším okolí.
- Vybavení hotelu.
- Restaurace a její kuchyně.
- Strategické řízení hotelu – snaha o kvalitní řízení především v oblasti marketingu, vedení lidí. Jasná vize podniku a jeho positioning včetně cílení na definované segmenty.
- Pravidelné příjmy, které jsou zdrojem již zaběhlých distribučních cest.
- Zavedené balíčky pro lyžaře, bruslaře a vodáky.
- Orientace na zákazníka – neustálé zjišťování spokojenosti.
- Osobní služby – empatický přístup personálu.

Silnými stránkami s velkou závažností, tzn. vlastnosti, které je důležité udržet, jsou strategické řízení hotelu, kvalita restaurace a kuchyně a osobních služeb a orientace na zákazníka.

### Slabé stránky

- Veškeré řízení je prakticky na řediteli hotelu. Při realizaci nových příležitostí jeho kapacita již pravděpodobně nebude stačit. Je třeba, aby část svých pravomocí delegoval na provozního.
- Zaměstnanci, kteří nemají příliš zájem se dále rozvíjet.
- Prodejní servis – příliš pomalá komunikace při objednávkách.
- Malá doplňková nabídka – nedostačující sortiment drobností na recepci.

Slabými stránkami s velkou závažností, tzn. vlastnosti, které je nutno posílit je především prodejní servis a přetížení ředitele hotelu, dále také malý zájem zaměstnanců o vlastní rozvoj.

## Příležitosti

- Finanční řízení – zavedení nových finančních ukazatelů, které vedení hotelu pomohou v rozhodování např. o preferenci různých produktů či cílových segmentů atd.
- Balíčky pro cyklisty mimo hlavní sezónu – zavedení balíčků mimo hlavní sezónu, tj. jaro a podzim, pro vybraný klientský segment. Cyklistiku je možné praktikovat i mimo hlavní sezónu. Inzerce na slevových portálech, portálech zaměřených na cyklistiku, Facebook, Twitter, nabídka balíčku cestovním kancelářím v ČR i v Rakousku.
- Balíčky pro běžkaře.
- Svatební balíčky – vytvoření speciálního svatebního balíčku společně s dalšími partnery, především známého blízkého kláštera. Nabídka i zahraničním hostům z blízkého pohraničí. Inzerce na slevových portálech, portálech zaměřených na svatby, Facebook, Twitter v ČR i v Rakousku.
- Zapojení se do Českého systému kvality služeb, který může hotelu pomoci v rozvoji know-how na všech úrovních a ve všech oblastech řízení.
- Marketingová komunikace – využití Twitteru, inzerce v Rakousku
- Distribuční cesty – využití slevových portálů.
- Vnitřní prostory – další využití sálu na různé typy zábav.
- Programming – vytvoření vlastních společenských, kulturních, sportovních a jiných akcí, např. s využitím sálu (seznamovací pobyty).
- Databáze klientů – její rozčlenění dle klientské segmentace, kterou hotel využívá a zájmů a zasílání cílených nabídek klientům nejen v podobě Newsletterů.
- Segment aktivních zahraničních důchodců – větší zaměření se na tento rostoucí a zároveň pro hotel atraktivní segment, vytvoření balíčků s programem (výlety, zábava, večerní program). Propagace balíčků u rakouských „zážitkových“ společností atd.
- Víkendové balíčky pro Čechy – využití rostoucího zájmu ve společnosti o víkendové pobyty a větší komunikace balíčků např. prostřednictvím slevových portálů atd.
- Produkt – nabídka masáží.
- Produkt – rozšíření nabídky doplňkového zboží na recepci o drobné sportovní vybavení typu brýle atd.

Významnými příležitostmi je segment zahraničních aktivních důchodců, víkendové pobyty pro Čechy, propagace na Twitteru a na slevových portálech a využití vlastní databáze klientů. Velkou příležitostí, ale současně příležitostí vyžadující velké úsilí je zavedení vlastních programů.

## Hrozby

- V okolí Lipna mohou být teoreticky vystavěny nové hotely.
- Přírodní podmínky – počasí má vliv na podnikání hotelu.
- Prostředníci – velká vyjednávací síla.

Žádná z hrozeb není zatím závažná, avšak je třeba vyvinout úsilí k jejich prevenci.

## Vyhodnocení hypotéz

**Hypotéza 1:** Řízení hotelu o dané kapacitě nebude koncepční, ale nahodilé.

**Hypotéza 2:** Hotel o dané kapacitě nebude sledovat vývoj trhu a dostatečně potřeby klientů.

První ani druhá hypotéza se nepotvrdila. Hotel má jasnou vizi, positioning, definované klientské segmenty, vytvořené produkty pro dané segmenty na základě sledování trhu, konkurence, ale i na základě zjišťování potřeb hostů a trendů v jejich poptávce, dlouhodobě fungující distribuční cesty.

# 4 Návrhová část

Předmětem návrhu jsou z hlediska marketingové strategie změny v oblasti produktu (zavádění nových), marketingové komunikace (nové komunikační nástroje a média), distribuce a větší zaměření se na atraktivní cílový segment (aktivní zahraniční důchodci), což vyžaduje další a profesionálnější personální podporu. Kromě toho jsou předmětem návrhu i změny v oblasti finančního řízení.

**Cílová skupina**

V oblasti cílových segmentů je vhodné se více zaměřit na **aktivní zahraniční důchodce** a přizpůsobit jim nabídku včetně osobního přístupu a také rozšíření propagace. Např. vytvoření balíčků s programem (výlety, zábava, večerní program). Prodej balíčků u rakouských „zážitkových“ společností atd.

**Produkt**

Prioritou je zavedení **balíčků pro aktivní zahraniční důchodce** včetně např. večerního programu.

Trend víkendových pobytů může hotel využít zavedením **víkendových balíčků** pro Čechy a jejich komunikací prostřednictvím slevových portálů a Klubu Kudy z nudy atd. U této příležitosti lze očekávat velký přínos, a proto je vhodná k realizaci.

Velkou příležitostí je stejně tak vytvoření **balíčků pro cyklisty**, kteří svou poptávkou mohou naplnit kapacitu mimo hlavní sezónu, tj. na jaře a na podzim. Zavedení nových balíčků vyžaduje propagaci na slevových portálech, portálech zaměřených na cyklistiku, Facebooku, Twitteru a prezentaci nabídky balíčku cestovním kancelářím v ČR i v Rakousku.

Další možností je zavedení **balíčku pro běžkaře**.

Služby hotelu by měly být rozšířeny o **nabídku masáží** např. na základě dohody s externistou.

Kapacita hotelu včetně sálu je možností k zavedení **svatebního balíčku**, tzn. vytvoření speciálního svatebního balíčku společně s dalšími partnery, především známého blízkého kláštera. Nabídka i zahraničním hostům z blízkého pohraničí. Inzerce na slevových portálech, portálech zaměřených na svatby, Facebook, Twitter v ČR i v Rakousku.

Další produkty mohou být založeny na využití sálu a vytvoření vlastního programu. Např. vytvoření vlastních společenských, kulturních, sportovních a jiných akcí, např. s využitím sálu (seznamovací pobyty).

V oblasti produktu by bylo vhodné též rozšířit doplňkový prodej recepce o další hygienické, zdravotní a sportovní potřeby. Jedná se o příležitost, u které se očekává malý přínos, proto nepatří mezi priority doporučení.

**Propagace**

V oblasti propagace by měl být vzhledem k zahraniční klientele využit také **Twitter**, případně další **inzerce v Rakousku.** Inzerce pro české hosty by měla být rozšířena o inzerci na **Kudy z nudy** (zvláště u zmíněných víkendových balíčků).

Zavedení svatebních balíčků by mělo být podpořeno inzercí na portálech a v dalších **médiích zaměřených na svatby**.

Balíčky pro cyklisty by měly být podporovány na **portálech zaměřených na cyklistiku**.

Velkou příležitostí je **využití nástroje přímé komunikace**. Existující obchodní databáze můžou být více využity k získání stálých zákazníků nebo alespoň pro opakované pobyty. Databázi je proto třeba rozšířit o informace, do jakého zákaznického segmentu daný kontakt patří a následně navázat přímý kontakt. Přínosem by mělo být získání větší části klientů napřímo bez zprostředkovatele a snížení tak závislosti na zprostředkovatelích a snížení jejich vyjednávací síly.

**Distribuce**

V oblasti distribuce se nabízí využití **slevových portálů** k pokrytí volné kapacity především mimo sezónu.

Při zavedení balíčků pro aktivní zahraniční důchodce je možné prodej realizovat **rakouskými „zážitkovými" agenturami**.

Hrozby v podobě špatného počasí a výstavby nových hotelů v okolí nemůže podnik ovlivnit, avšak vytvoření stálé klientely může eliminovat důsledky případného vstupu nové konkurence na trh a zavedením nových balíčků bude vždy o krok napřed oproti novým společnostem.

Z hlediska organizace práce a řízení je vhodné přijmout dalšího pracovníka recepce – obchodního oddělení, který by převzal část povinností ředitele tak, aby se řediteli uvolnila kapacita k zavádění nových produktů a dalších změn. Vhodné je pro rozhodování o produktech (balíčcích) a zaměření na jednotlivé segmenty sledování dalších finančních ukazatelů kromě výnosů a zisků. Nový pracovník recepce by měl přispět k rychlejšímu servisu při rezervacích.

Rozvoj dovedností personálu by bylo vhodné zajistit zapojením hotelu do Českého systému kvality služeb, který může hotelu pomoci v rozvoji know-how na všech úrovních včetně všech oblastech řízení.

# Závěr

Cílem této práce bylo zanalyzování tržních podmínek, vnitřního prostředí zvoleného podniku a vypracování návrhu na zlepšení marketing managementu a zajištění konkurenceschopnosti hotelu. Vybraným hotelem byl hotel Šumava ve Vyšším Brodě. Cíl práce byl naplněn.

Teoretická část práce se zabývala jednak analytickými nástroji, které byly následně využity v praktické části v analýze výchozí situace a také marketing managementem aplikovaným v hotelnictví, který byl zdrojem podnětů ke zlepšení v návrhové části. Mezi zkoumané analytické nástroje patřila analýza situace a další podřazené analýzy, které jsou její součástí. Dalším zkoumaným analytickým nástrojem byla SWOT analýza, která je v této práci využita ke zhodnocení výsledků analýzy situace. K získání primárních dat, která byla využita pro analýzu situace hotelu, byla použita metoda SERVQUAL.

Praktickou část práce představuje analýza situace se zařazením marketingového výzkumu.

Práce ověřovala dvě hypotézy. První ani druhá hypotéza se nepotvrdila. (Hypotéza 1: Řízení hotelu o dané kapacitě nebude koncepční, ale nahodilé. Hypotéza 2: Hotel o dané kapacitě nebude sledovat vývoj trhu a dostatečně potřeby klientů.) Na základě analýzy bylo zjištěno, že hotel má jasnou vizi, positioning, definované klientské segmenty, vytvořené produkty pro dané segmenty na základě sledování trhu, konkurence, ale i na základě zjišťování potřeb hostů a trendů v jejich poptávce.

Velkou výhodou hotelu je jeho atraktivní přírodní lokalita poblíž hranic s Rakouskem, která skýtá možnosti dalšího rozvoje jak směrem k zahraničním hostům, tak směrem k českým aktivním turistům. V oblasti vnitřního prostředí podniku je velkou výhodou, že se jedná o zavedený podnik, který má vytvořené produkty-balíčky, fungující distribuční cesty, zavedenou klientelu, dlouhodobě stabilní příjmy a není zadlužen. Nevýhodou je malá personální kapacita v oblasti plánování pro další rozvoj podniku. Personální zdroje selhávají částečně již nyní v oblasti prodeje a je možné, že už jejich pouhé posílení povede ke zvýšení zisku bez jakýchkoliv kapitálových investic.

Ačkoliv podnik v podstatě funguje dobře a je stabilní, analýza ukázala, že má jisté slabiny, a že existují další možnosti rozvoje a zlepšení, které byly navrženy v této práci.

Návrh práce spočívá jednak ve změnách v personálním zajištění služeb v hotelu, ve větším zaměření se na segment aktivních zahraničních důchodců, ve využití trendu

víkendových pobytů, v zavedení nových balíčků a v rozšíření propagace především o Twitter a slevové portály.

## Summary

Tato práce obsahuje analýzu tržních podmínek a vnitřního prostředí hotelu Šumava ve Vyšším Brodě a návrh na zlepšení marketing managementu. Jedná se o zavedený hotel v atraktivní lokalitě v blízkosti hranic s Rakouskem a Lipenské přehrady.

V teoretické části jsou zkoumány analytické nástroje, mezi které patří analýza situace a další podřazené analýzy, SWOT analýza, a metoda SERVQUAL.

Práce ověřuje dvě hypotézy, že „Řízení hotelu o dané kapacitě nebude koncepční, ale nahodilé, a že hotel o dané kapacitě nebude sledovat vývoj trhu a dostatečně potřeby klientů." Ani jedna z těchto hypotéz se nepotvrdila.

Návrh učiněný na základě provedené analýzy obsahuje z hlediska marketingové strategie změny v oblasti produktu, marketingové komunikace, distribuce a větší zaměření se na atraktivní cílový segment, což vyžaduje další a profesionálnější personální podporu. Kromě toho jsou předmětem návrhu i změny v oblasti finančního řízení.



## Summary

This theses contains an analysis of market conditions and internal environment at the Šumava hotel in Vyšší Brod and suggestions to improve marketing management. It is an established hotel in an attractive location near the border with Austria and the Lipno dam.

In the theretical part, there are analytical tools, which include analysis of the situation and further sub-analysis, SWOT analysis, and SERVQUAL method.

The theses examines two hypotheses that „management at a given capacity hotel will not be conceptual, but random, and that the hotel with this capacity will not be monitor market development and client Leeds adequately". Neither of these hypotheses was confirmed.

Proposal made on the basis of the analysis includes marketing strategy in terms of changes in product, marketing communications, distribution and greater focus on attractive target segment, which requires additional personál and professional support. In addition, the proposal for changes in the area of financial management.

## Klíčová slova

analýza situace

hotel

metoda SERVQUAL

SWOT analýza

vnější prostředí

vnitřní prostředí

## Key words

analysis of the situation

external environment

internal environment

SERVQUAL method

SWOT analysis

# Seznam literatury


Bateson, J. (1995) Managing Services Marketing. Text and Readings, Dryden Press.

Beránek, J., Kotek, P. (2007) Řízení hotelového provozu. Praha: MAG Consulting s.r.o.

Buttle, F. (1986) Hotel and Food Service Marketing: A Managerial Approach. London: Cassell

Cowel , D. (1984) The Marketing of Services. London: Heinemann.

Hanzelková, A. (2009) Strategický marketing: *teorie pro praxi.* Praha: Beck.

Cowel in Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

Horáková, H. (2001) Strategický marketing. Praha: Grada Publishing.

Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

Jagels, G., M. (2006) Hospitality Management Accounting. John Wiley and Sons

Kaye (Kye-Sung) Chon, Maier, T.(2009) Welcome to Hospitality: An Introduction. Cengage Learning

Kotler in Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. (1998) Marketing management: a*nalýza, plánování, využití, kontrola.* Praha: Grada Publishing, 2006.

Koráb, V., Peterka, J., Režňáková, M. (2007) Podnikatelský plán. Brno: Computer Press.

Košturiak, J. (2008) Inovace: *Vaše konkurenční výhoda!* Brno: Computer Press.

Kozel, R. (2006) Moderní marketingový průzkum. Praha: Grada Publishing.

Middleton, V., Clarke, J., R. (2001) Marketing in Travel and Tourism. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Middlton in Horner, S. (2003) Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: *aplikovaný marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

Parasuraman, A., Zeitmahml, V. A, Berry, L. L. in Palatková, M. (2011) Marketingový management destinací. Praha: Grada Publishing

Parmová, D. (2003) Provoz služeb v cestovním ruchu. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta.

Smith, P. (2000) Moderní marketing. Praha: Computer Press.

Swarbrooke, J., S. (1995) The Development and Management of Visitor Attractions. Oxford: Butterworth- Heinemann.

Vaštíková, M. (2006) Marketing služeb. Karviná: SU OPF Karviná

Vaštíková, M. (2008) Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada Publishing.

Zamazalová, M. a kol (2008) Nové trendy v marketingu. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

**Elektronické zdroje**:

Ceníky. Dostupné z http://www.hotel-sumava.cz/cz/cenik

Facebook u českých teenagerů frčí, Twitter je nechává chladnými. Dostupné z http://facemag.cz/facebook-u-ceskych-teenageru-frci-twitter-je-nechava-chladnymi/

Hotel Šumava. Dostupné z http://www.hotel-sumava.cz/cz/fotogalerie

Marketingová koncepce. Dostupné z https://managementmania.com/cs/marketingova-koncepce

Průzkum: Víkendové pobyty v ČR. http://www.czechtourism.cz/marketingove-aktivity/evropske-projekty/iop-marketingovy-mix-na-podporu-domaciho-cestovn/newsletter-pro-provozovatele/newsletter-c-1-2014/pruzkum-vikendove-pobyty-v-cr/?feed=CzechTourism-cz

SERVQUAL. Dostupné z http://www.servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html

Slevomat. https://www.slevomat.cz/partner

Struktura systému. Dostupné z http://organizace.csks.cz/cs/o-ceskem-systemu-kvality-sluzeb/struktura-systemu.html

# Seznam obrázků a tabulek

Tabulka 1: Rozšiřování ubytovacích a stravovacích služeb ..... 7
Tabulka 2 Zákazníci řetězce rychlého občerstvení a jejich očekávání ..... 9
Obrázek 1 Zdroje nápadů na nové produkty v hotelu, který je součástí řetězce ..... 11
Tabulka 3 Vlastnosti služeb a jejich vliv na ceny služeb ..... 12
Tabulka 4 Síla integrace v obchodní marketingové komunikaci ..... 17
Obrázek 2 Vnitřní a vnější prostředí podniku ..... 20
Obrázek 3 Porterův model konkurenčního prostředí ..... 26
Obrázek 4 SWOT analýza ..... 31
Tabulka 5 Možné zdroje silných a slabých stránek v podniku ..... 32
Tabulka 6 Možné zdroje příležitostí a hrozeb pro podnik ..... 32
Obrázek 5 Hodnocení výkonnosti a závažnosti ..... 32
Obrázek 6 Matice závažnost / výkonnost ..... 33
Obrázek 7 Matice příležitostí ..... 33
Obrázek 8 Matice ohrožení ..... 34
Obrázek 9 GAP model ..... 35
Tabulka 7 Hodnocení kvality ..... 37
Obrázek 10: Lokalita hotelu ..... 39
Obrázek 11: Hotel Šumava ..... 39
Obrázek 12: Restaurace Hotelu Šumava ..... 40
Obrázek 13: Vyšší Brod ..... 40
Tabulka 8: Ceník ubytovacích služeb v sezóně 01.06. do 31.08. – Pokoje*** ..... 45
Tabulka 9: Ceník ubytovacích služeb v sezóně 01.06. do 31.08. – Apartmány**** ..... 45
Obrázek 14: Logo – Český systém kvality služeb ..... 51
Tabulka 10 Statistické zpracování dat marketingového výzkumu ..... 55
Graf 1 Hmotné zajištění ..... 57
Graf 2 Spolehlivost ..... 58
Graf 3 Odpovědný přístup ..... 59
Graf 4 Jistota ..... 60
Graf 5 Empatie ..... 61