



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE PRO HOTEL PANSKÁ LÍCHA

MARKETING STRATEGY FOR HOTEL PANSKÁ LÍCHA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JAN ZÁBRŽ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zábrž Jan, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie pro hotel Panská lícha

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy for hotel Panská lícha

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1 vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 278 s. ISBN: 978-80-247-1535-3.
- FORET, M., PROCHÁZKA, P., VACULÍK, J. Marketing základy a postupy. 1 vyd. Brno: Computer Press. 2001. 162 s. ISBN: 80-7226-558-X.
- KOTLER, P., KELLER, K., L. Marketing management. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KNIGHT, P. Vysoce efektivní marketingový plán. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o. 2007. 143s., ISBN 978-80-247-1999-3.
- PLESKAČ, J., SOUKUP, L. Marketing ve stavebnictví. Praha: Grada Publishing. 2001. 224 s. ISBN: 80-247-0052-2.
- ZAMAZALOVÁ, M. A kol. Marketing. 2 přep. a doplň. vyd. Praha: C. H. Beck. 2010. 499 s. ISBN: 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 18.05.2014

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je navržení vhodné marketingové strategie pro hotel Pánská lícha. Teoretická část obsahuje vysvětlení základních pojmů v oblasti marketingové strategie. Praktická část se zabývá analýzou současného stavu firmy, která slouží jako podklad pro návrh marketingové strategie firmy. Výsledkem je doporučení návrhů a jejich přínos pro firmu.

Klíčová slova

Marketing, strategie, marketingová strategie, zákazník, služba, konkurence, cena, analýza, trh.

Abstract

The aim of this master's thesis is the suggestion of marketingstrategy for hotel Panská lícha. The theoretical part contains an explanation of basic concepts of marketingstrategy. The practical part is concerned with analysisof the current situation of the company whichservesas a basisfor suggestingmarketing strategies. The result is a summary of measures and proposals, includingtheir benefitsfor the company.

Keywords

Marketing, strategy, marketing strategy, customer, service, competition, price, analysis, market.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ZÁBRŽ, J. Marketingová strategie pro hotel Panská lícha. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 104 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 2014

.....

Bc. Jan Zábrž

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za její cenné rady a čas při vedení diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat celé své rodině za podporu během studia.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
1.1 Vymezení problému	12
1.2 Hlavní cíl diplomové práce.....	12
1.3 Dílčí cíle	12
1.4 Postup řešení	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 Definice marketingu	14
2.1.1 Historie	14
2.1.2 Typy marketingu	15
2.1.3 Vývoj marketingu	16
2.1.4 Marketingové prostředí	17
2.1.5 Marketing služeb.....	20
2.2 Strategie	21
2.2.1 Strategické řízení.....	21
2.2.2 Vize a mise	22
2.2.3 Strategické obchodní jednotky.....	24
2.2.4 Struktura firemní strategie	24
2.3 Marketingová strategie	24
2.3.1 Členění marketingové strategie	25
2.3.2 Formulace marketingové strategie	27
2.4 Analýza vnějšího okolí	27
2.4.1 Analýza PEST.....	28
2.4.2 Analýza trhu.....	30
2.4.3 Analýza konkurence	31

2.4.4	Analýza dodavatelů	33
2.4.5	Analýza zákazníků	33
2.4.6	Porterův model pěti sil	34
2.5	Analýza v nitřního prostředí	35
2.5.1	BCG matice (Boston Consulting Group)	36
2.5.2	Model 7S firmy MCKinsey	37
2.5.3	Marketingový mix	40
2.5.4	Komunikační mix	43
2.5.5	SWOT analýza	44
2.6	Cestovní ruch a hotelnictví	45
2.6.1	Trh cestovního ruchu	45
2.6.2	Hotelnictví	46
3	ANALYTICKÁ ČÁST	47
3.1	Základní údaje	47
3.2	Základní informace o společnosti	48
3.3	Program služeb	50
3.4	Analýza obecného okolí	51
3.4.1	Sociální a demografické faktory	51
3.5	Analýza trhu cestovního ruchu v Jihomoravském kraji	57
3.6	Analýza konkurence	58
3.6.1	Vyjednávací síla zákazníků	58
3.7	Analýza 7S	63
3.8	BCG matice	66
3.9	Marketingový mix 4P	67
3.10	Analýza zákazníků	71
3.11	Zhodnocení ekonomické situace	73

3.12	SWOT analýza	75
3.13	Analýza rizik	77
3.13.1	Identifikace rizik	78
3.13.2	Mapa rizik.....	80
3.13.3	Snížení rizik	80
3.13.4	Mapa rizik po zavedení opatření ke snížení rizika.....	82
4	NÁVRHOVÁ ČÁST	83
4.1	Stanovení cílů.....	84
4.1.1	Segmentace trhu.....	84
4.1.2	Marketingová strategie roční výkyvy.....	85
4.1.3	Cenová strategie.....	86
4.1.4	Bonusový program.....	86
4.1.5	Rezervační systém.....	87
4.2	Opatření vedoucí k cílům	89
4.3	Vyhodnocení marketingových strategií.....	90
4.4	Předpokládané náklady a výnosy	94
4.5	Časový harmonogram.....	96
4.6	Kontrola	97
5	ZÁVĚR	98
6	POUŽITÁ LITERATURA	99
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE	100
	SEZNAM TABULEK	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103
	SEZNAM GRAFŮ	103
7	PŘÍLOHA	104

ÚVOD

Zjistit, kdo jsou hlavními zákazníky hotelových služeb, jejich důvod využívání služeb, délky průměrného pobytu a jejich opětovné využívání služeb, je jedním z hlavních cílů marketingové strategie. Spokojený zákazník se nejen vrací, ale často i přivádí další, nové zákazníky, proto je důležité vytvářet vhodné podmínky a usilovat o co nejlepší kvalitu nabízených služeb.

Diplomová práce je vypracována pro hotel Panská lícha, který vznikl zápisem do obchodního rejstříku dne 6. května 2004 pod názvem společnosti Hotel Panská lícha, s.r.o. a následně byl hotel otevřen v roce 2006. Hotel Panská lícha leží na okraji města Brna v městské části Soběšice. Hotel vznikl v době, kdy poptávka po ubytování převyšovala nabídku, proto investor využil situace trhu a byl vybudován nový objekt. V důsledku světové ekonomické krize však hotel zaznamenal ohromný propad v oblasti poptávky a nenaplněné kapacity, který trvá do současnosti. Kromě nestability v obsazenosti se hotel potýká i s nestabilní hospodářskou situací, jejímž důsledkem je ta skutečnost, že výnosy pokrývají náklady a není ve ztrátě.

Hotel Panská lícha se řadí do kategorie tříhvězdičkových hotelů. Hotel je rodinného typu, jeho vedení tvoří jedna rodina, která ho řídí a provozuje. Hotel v současnosti disponuje 25 dvoulůžkovými pokoji a 3 apartmány. Celková kapacita hotelu je 63 osob. Kromě ubytování může hotel nabídnout gastronomické služby v přílehlé restauraci, se kterou je propojen nebo služby jezdeckého areálu, kterého je součástí.

Téma diplomové práce bylo zvoleno jednak proto, že autor práce zná situaci hotelu, byl zde v minulosti několikrát na brigádě a jednak proto, že jej problematika marketingu zajímá. Proto si tedy zvolil marketingovou strategii jako téma diplomové práce, v jejím rámci bude analyzovat společnost a hledat vhodná řešení pro danou společnost.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Vymezení problému

Diplomová práce se zabývá návrhem vhodné marketingové strategie pro hotel Panská lícha, který se nachází mezi okrajovou částí Brna - Lesné a městskou částí Soběšice. Hotel je součástí jezdeckého areálu, který je situován v lese, v odlehlé části od ruchu města, kde je krásná příroda a ideální podmínky pro ježdění na koních ve volné přírodě. Areál Panská lícha se skládá ze samotného jezdeckého zázemí, kde se nachází kromě stájí a vybavení pro jezdce i hotel a restaurace. Návrhem marketingové strategie je zvýšení klientely a nárůst spokojených návštěvníků hotelu.

1.2 Hlavní cíl diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh vhodné marketingové strategie pro hotel Panská lícha, který povede k navýšení prodeje služeb a počtu spokojených zákazníků, díky komplexní péči v jejich volném čase. Zejména se jedná o soubor návrhů opatření ke stávající marketingové strategii.

1.3 Dílčí cíle

Diplomová práce je rozdělena na tři části, které na sebe navazují. Je sestavena návazně tak, aby byla pochopitelná interním pracovníkům hotelu. Práce se skládá z teoretických poznatků, představení společnosti a návrhů marketingové strategie.

První část práce je zaměřena na nejnovější teoretické poznatky spojené s problematikou marketingové strategie. Tato část je sepsána od obecných marketingových poznatků a definic přes vývoj a následně se zaměřuje na marketingové prostředí. Jsou zde uvedeny základní pojmy a vysvětlení, co vlastně marketingová strategie je.

V druhé části je představena samotná společnost. V daném případě se jedná o hotel Panská lícha. Je představena analýza současného stavu společnosti, kde je využito marketingových nástrojů a dále nástrojů strategické analýzy. Nejdříve se práce zaměřuje

na vnější analýzu prostředí a následně i na vnitřní analýzu prostředí. Poté jsou tyto poznatky vyhodnoceny ve SWOT analýze.

Poslední, třetí část obsahuje návrhy marketingové strategie. Zjištěné návrhy a doporučení, které byla zjištěny v analytické části a jsou v souladu s definovaným cílem diplomové práce. Včetně ekonomického zhodnocení.

1.4 Postup řešení

Diplomová práce se zabývá nejnovějšími teoretickými poznatky v oblasti marketingové strategie na hotel Panská lícha. Východiskem získaných informací je využití nenovějších poznatků v praxi a jejich případná opatření.

Postup řešení vychází z metodik marketingové strategie:

- analýza skutečného stavu,
- vyhodnocení analýzy a strategická návaznost,
- navrhovaná řešení.

Pro tuto diplomovou práci jsou použity marketingové metody:

- analýza SLEPT,
- analýza oborového prostředí:
 - tržní strategie,
 - Porterův model konkurenčních sil,
- analýza vnitřního prostředí:
 - marketingový mix,
 - model 7S McKinsey,
 - BCG matice.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Definice marketingu

„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními“ (Kotler, 2001, s. 24).

Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit potřeby zákazníka natolik, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými (Kotler, Keller, 2007).

2.1.1 Historie

Marketing je jednou ze základních ideí managementu současnosti. Dostává se do širšího povědomí přibližně v polovině padesátých let, i když v některých zemích světa již krátce po 2. světové válce, zejména v USA, kde tento pojem můžeme sledovat dokonce již v prvních desetiletích tohoto století. Idea marketingu je spojena s relativní nadvýrobou, kdy cílem managementu není pouhé zvyšování osvědčené výroby cestou vyšší produktivity ani získání nových trhů, ale řešení otázek: co vyrábět a komu prodávat (Tomek, Vávrová, 1999).

V průběhu časového období procházel marketing třemi vývojovými fázemi (Horáková, 1992):

První fáze je spojena s řešením vnitřních problémů firmy. Ekonomika je charakterizována převahou poptávky nad nabídkou, omezenou konkurencí a malými rozdíly mezi nabízeným zbožím. Prioritně jsou řešeny problémy výrobní, finanční a problémy pracovních sil. Marketing bývá redukován na otázky ocenění, distribuce a jednoduché propagace.

Druhá fáze se zaměřuje na přebytek zboží a jeho diferenciaci, který vedl k přehodnocení podnikatelské filozofie a k politice otevírání se zákazníkovi, když toto se vyznačuje větší vzdělaností, kdy roste kupní síla. Vzrůstá tedy význam analýzy požadavků zákazníka a kvantifikace poptávky. Větší důraz je kladen na odbornou přípravu obchodních zaměstnanců, sílí reklamní a propagační činnost a zdokonaluje se systém distribuce a prodeje.

Třetí fáze je zaměřena na uskutečňování komplexního marketingu, kdy firma uvádí své vnitřní potřeby s požadavky a možnostmi vnější reality a současně uspokojuje potřeby zákazníků a plní závazky vůči společnosti a státu. Sebelepší organizace marketingu nepřinese žádné ovoce, pokud se firma nechová jako jeden organismus směřující k vytyčenému cíli. Odborná průprava, systém motivace a odměňování pracovníků, řízení výroby, finanční politika a samozřejmě i marketing – tedy řízení (management) hospodářských organizací jako celek musí směřovat k zajištění plánů v oblasti zisku, tržeb a zvyšování podílů firmy na trhu.

2.1.2 Typy marketingu

Marketing nachází své opodstatnění ve všech sférách společnosti. Z hlediska předmětu zájmu, vstupů, zprostředkovatelů i spotřebitelských skupin můžeme rozlišovat tzv. typy marketingu, které umožňují ohraničit teorii i praxi řešenou problematiku na přesněji definovanou oblast. Variace typů marketingu může být pro složitost a šíři podmínek jeho fungování klasifikována podle různých kritérií, např. (Tomek, Vávrová, 1999):

- kdo je partnerem směnných vztahů
 - spotřebitelé,
 - obchod,
 - průmyslové podniky,
 - evropští spotřebitelé,
 - mezinárodní spotřebitelé,
- co je předmětem směnných vztahů
 - zboží,
 - služby,

- organizace,
 - lidé,
 - duševní myšlenky – nápady,
- kdo vstupuje do realizace směnných vztahů
 - obchodní organizace,
 - státní správa,
 - nezisková organizace,
 - maloobchod,
 - sportovní organizace,
 - které informační prvky mají rozhodovací roli
 - databáze (adresáře zákazníků a informace o zákaznících),
 - telefonní styk,
 - písemný styk,
 - přímý kontakt.

2.1.3 Vývoj marketingu

Marketing a aktivity s ním spojené prošly od počátku postupným vývojem. Nejdříve byly zaměřeny na prodej, ale aktuálně by měly být zaměřeny dobře smyšlené filozofii, efektivnosti a sociální zodpovědnosti marketingu. Marketing rozlišuje pět základních koncepcí, které ovlivňují charakter marketingové aktivity. Jedná se zejména o koncepcí: výrobní, produktové, prodejní, marketingové a vztahový marketing (Keller, 2013):

Výrobní koncept

Výrobní koncept je jedním z nejstarších podnikatelských přístupů. Je postaven na myšlence, že zákazníci preferují levné a široce dostupné výrobky. Výrobní koncepce se tak zaměřuje spíše na potřeby samotného výrobce, než na potřeby zákazníka. Typickým znakem výrobní koncepce je, že poptávka převyšuje nabídku. Nejčastěji toho využívá Čína.

Výrobkový koncept

Je postaven na tom, že spotřebitel preferuje kvalitní výrobky, mající kvalitní design a vysokou jakost. Zákazníci tak chtějí nakupovat jen velmi kvalitní zboží a jsou za to ochotni také zaplatit mimořádnou cenu. Podniky se tak snaží dbát na neustálé zdokonalování výrobků. Někdy také výrobková koncepce vede k tvorbě zlaté pasty na myši, že lepší výrobek jim přinese nové zákazníky.

Prodejní koncept

Prodejní koncept se obává, že spotřebitelé a firmy bez dalšího působení nekoupí dostatečné množství výrobků firmy. Marketing na tvrdém prodeji je však riskantní. Předpokládá, že zákazníci přemluvení ke koupi výrobků jej nejen nevrátí, nepomluví ani se nebudou stěžovat některé ze spotřebitelských organizací, ale dokonce budou ochotni si jej koupit znovu.

Marketingový koncept

Tento koncept se objevil v polovině padesátých let 20. století jako nové filozofie citu a reakce zaměřená na zákazníka. Úkolem není najít ty pravé zákazníky pro své výrobky, ale ty pravé výrobky pro své zákazníky. Marketingový koncept hlásá, že klíčem k dosažení cílů organizace je být efektivnější než konkurence při vytváření, poskytování a komunikování vyšší hodnoty pro zákazníka směrem k cílovému trhu.

Vztahový marketing

Základním cílem marketingu se stále častěji stává vytvoření hlubokých, trvalých vztahů s lidmi a organizacemi, které přímo nebo nepřímo ovlivňují úspěch marketingových aktivit firmy. Vztahový marketing se proto snaží vytvořit vzájemně výhodná partnerství s klíčovými protějšky s cílem získat a udržet si jejich zakázky.

2.1.4 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí tvoří řada faktorů, často navzájem na sobě závislých, velice dynamických, charakterizovaných značným stupněm nejistoty, co se týče jejich průběhu, ať již jejich vývoj probíhá plynule nebo ve skocích. To vše klade mimořádné nároky na systém práce vedoucích pracovníků v oblasti marketingu, i když existují

určité nástroje, mezi něž patří především marketingový výzkum a marketingový informační systém, který jim do jisté míry umožňuje lepší orientaci v daném marketingovém prostředí, a proto také žádoucím způsobem a lépe na měnící se podmínky reagovat. V tomto prostředí se odehrávají marketingové aktivity organizace. Zahrnuje všechny faktory, které ovlivňují firmu, její výrobní procesy, její technologie, její obchod, chování jejích stávajících i potencionálních zákazníků. Jde o analogii pojmu okolní prostředí organizace (Managementmania, 2013).

2.1.4.1 Makroprostředí

Firmy mohou být úspěšné, pokud rozpoznají neuspokojené potřeby a nadějně trendy makroprostředí a dovedou na ně efektivně reagovat. Makroprostředí je obklopeno daleko prostornějším okolím, které se označuje jako makroprostředí a přináší s sebou řadu zajímavých příležitostí pro podnik, ale je naplněno množstvím rizikových situací (Kotler, 2001).

Faktory makroprostředí se dělí na ekonomické, technické a technologické, demografické, kulturní, politicko-regulační a přírodní (Boučková, 2003):

- **Ekonomické faktory** – Do této skupiny faktorů patří především ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Podnik zajímá hlavně celková kupní síla a ta potom závisí na takových činitelích, jako jsou skutečné příjmy spotřebitelů, úroveň cen, výše úspor a výše úvěrů, které byly spotřebitelům poskytnuty.
- **Technické a technologické faktory** – Tyto faktory jsou dominující složkou marketingového makroprostředí. Ať již jednotlivý podnikající subjekt nebo velké multinacionální firmy, všichni musí věnovat maximum úsilí k vynaložení obrovských finančních prostředků na to, aby neztratili kontakt s technickým a technologickým pokrokem.
- **Demografické faktory** – Zabývá se studiem obyvatelstva jako celku. Hlavním úkolem je využívání dat v marketingu a je nutné si uvědomit charakter změn: věková struktura, úroveň vzdělanosti, rozsah a časové hodnoty migrace.

- **Kulturní faktory** – Každý člověk žije v určitém prostředí, které obsahuje základní hodnoty společnosti a ovlivňuje jeho postoje i chování. Společnost působí také na svého člena tím, že formuje jeho základní názory a hodnotový systém, který určuje zase jeho chování k jiným i k sobě samému.
- **Politicko-regulační faktory** – Toto prostředí tvoří na jedné straně zákony, které vytváří a ukládají státní moc, na druhé straně jsou to různé vlivné skupiny, které se snaží vliv zákonných norem paralyzovat a omezit nebo nepříznivé důsledky, např. na určité skupiny výrobců, alespoň podstatně snížit.
- **Přírodní prostředí** – Zahrnuje přírodní zdroje, které tvoří vstupy do výrobního procesu a jsou limitovány těmito skutečnostmi. Nedostatkem přírodních zdrojů obecně a kritickým stavem v jednotlivých druzích či jejich skupinách, rostoucí náročností společnosti na energie nebo zvyšování znečišťování planety.

2.1.4.2 Mikroprostředí

Jednotlivé faktory, které tvoří marketingové mikroprostředí, jsou charakterizovány: podnik, zákazníci, dodavatelé, marketingoví prostředníci a konkurence. Ovlivňují bezprostředně možnost podniku uspokojovat potřeby svých zákazníků (Boučková, 2003):

- **Podnik** – Marketingový útvar musí úzce spolupracovat se všemi útvary podniku, protože prakticky všechny mají ve svém důsledku určitý vliv na aktivity a výsledky marketingového oddělení a jejich úlohu nelze opomíjet. V současné době se můžeme setkat i s opačným jevem, s určitým podceňováním žádoucí spolupráce všech podnikových útvarů s marketingovým oddělením.
- **Zákazníci – klienti** – je to nejdůležitější sféra, která není homogenní a tak jiný přístup vyžaduje jiný vliv na konečného spotřebitele. Zákazníci mohou být: finální spotřebitelé nebo výrobní organizace služeb.
- **Dodavatelé** – do této složky patří ti, kteří ovlivňují možnost podniku získat potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění funkce podniku. I když v konsolidovaných ekonomikách se může jevit tento úkol jako relativně bezproblémový, musí marketingový management sledovat pečlivě situaci a možnosti dodavatelů, včetně jejich dlouhodobého vývoje, aby bylo možno

včas reagovat na případné nepříznivé jevy, které by mohly postihnout vlastní podnik.

- **Marketingové prostředí** – Ne všechny aktivity, které jsou součástí marketingu nebo složkami marketingového mixu, realizuje podnik vlastními silami. Jejich provedení na profesionální úrovni mohou zajistit firmy, které jsou specializované na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury a i organizace, které pomáhají financovat operace podniku anebo pojišťovat riziko spojené se směnou zboží.
- **Konkurence** – Úspěšná existence podniku na trhu je závislá na jeho znalosti všech konkurentů a neustálé snaze uspokojit potřeby zákazníků lépe než to činí konkurence. Hlavními důvody je snižování nákladů, zdokonalování výroby, zvyšování obchodních obrátů.

2.1.5 Marketing služeb

Historie marketingu služeb sahá až do 80. let, kdy si řada významných podniků začala uvědomovat strategický význam umísťování. Podnikatelé většinou identifikují cílové tržní segmenty a pak determinují vnímání svých produktů a služeb zákazníkem. Umísťování odráží představy podniku o tom, jak by jeho produkty a služby měly být vnímány cílovou spotřebitelskou skupinou ve srovnání s konkurenčními službami a z hlediska uspokojování skutečných či vnímaných potřeb zákazníkem. Hlavním cílem tedy je vytvoření, získávání a udržení zákazníka. Umísťování je zvláště důležité ve službách, neboť napomáhá kompenzovat nevýhody plynoucí z jejich nehmatatelného charakteru (Vašítková, 2008):

- **Nehmotnost** - je to nejtypičtější vlastnost služeb. Nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, tj. nelze před koupí prohlédnout ani vyzkoušet. Proto mnohdy bývá u zákazníků jakási nejistota, která přetrvává až do samotného ověření a to nákupem nebo spotřebě služby.
- **Neoddělitelnost** – na rozdíl od hmotného zboží, které si zákazník koupí a může spotřebovat později, tak službu většinou využívá ihned po zakoupení.
- **Zničitelnost** – služby nemůžeme skladovat, uchovávat ani vracet. Dost obtížná je i samotná reklamace služby. Je možnost služby nahradit poskytnutím slevy nebo službou kvalitnější, ale kompenzace slevy nám užitek služby nenahradí.

- **Vlastnictví** – oproti hmotnému zboží tak nepřechází právo na vlastnictví, ale právo na užívání. Zákazník tak službu nemůže dále distribuovat, ale pouze užívat.

2.2 Strategie

Strategie znamená určité schéma postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů, přehled možných kroků a činností, kdy neznáme všechny budoucí okolnosti a podmínky (Blažková, 2007).

Podnik je často definován, jako ekonomická organizace, která je vůči okolnímu prostředí omezená. Veškeré dění je v této organizaci uzavřeno. Je však nutno chápat tuto organizaci, jako otevřenou příležitost. Jádrem organizace tvoří schopní podnikaví lidé, kteří přesahují sebe sama. Odhadují jejich tvořivý potenciál, uvědomují si jejich spjatost, provázanost a rizika, která posouvají podnik vpřed (Jirásek, 2003).

2.2.1 Strategické řízení

Strategův postup velmi jednoduše spočívá ve zpochybňování převládajících předpokladů pomocí jediné otázky **Proč?**, v neúnavném kladení stejné otázky těm, kdo jsou odpovědní za současný způsob, jakým se věci dělají. Strategické řízení je oblastí řízení zaměřenou na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Strategické řízení v organizaci zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů. Strategické řízení slouží jednak pro přenášení požadavků vlastníků na management organizace a jednak managementu organizace pro uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech lidí ve všech částech organizace (Managementmania, 2013).

Strategické řízení je klíčovou a nejvyšší manažerskou aktivitou, kde se setkávají všechny manažerské funkce, přičemž je to jeden z klíčových pilířů řízení a vytváří kostru celkového řízení každé organizace. Formuluje pravidla fungování, priority a oblasti směřování v dlouhodobém horizontu včetně směru, kterým se organizace chce

ubírat. Celý proces strategického řízení probíhá ve 4 základních, neustále se opakujících, fázích tzv. Strategický cyklus (Managementmania, 2013):

- **Formulace strategie** - mise organizace, její vize a strategické cíle.
- **Plánování strategie** - vytvoření strategického plánu a harmonogramu realizace.
- **Realizace strategie** - alokace zdrojů, realizace projektů, aktivit a opatření k naplnění strategických cílů.
- **Kontrola strategie** - vyhodnocení a případná aktualizace strategie.

Při strategickém řízení nejde pouze o stanovení dlouhodobých cílů. Je to velmi komplexní manažerská disciplína. Strategické řízení je umění, věda a dovednost ve formulování, komplexním rozhodování a následném plnění všeho, co umožní organizaci dosáhnout stanovených záměrů. Strategické řízení představuje celý proces specifikování mise organizace, její vize a cílů, různých politik a plánů, definice programů, projektů, či různých opatření, které pomáhají k dosažení cílů. Musí existovat určitý harmonogram, který říká, kdy bude kterých cílů dosaženo. Musí existovat metriky, pomocí kterých se změří, zdali bylo cílů dosaženo. Zásadní pro strategické řízení je definice cílů a stanovení způsobu jejich dosažení (Managementmania, 2013).

Strategie je jedním z výstupů strategického řízení. Jedná se zpravidla o standardizovaný dokument, který obsahuje popis prvních dvou fází strategického cyklu. Jedná se tedy o popis mise organizace, její vize a strategických cílů a harmonogramu jejich realizace. Vždy musí existovat jedna hlavní strategie, která určuje celkové směřování organizace či podniku. Velké organizace dle svých potřeb dále pracují s hierarchií dalších podřízených strategií, jako jsou například (Managementmania, 2013):

- Finanční strategie.
- Personální strategie - strategie rozvoje lidských zdrojů.
- Informační strategie.

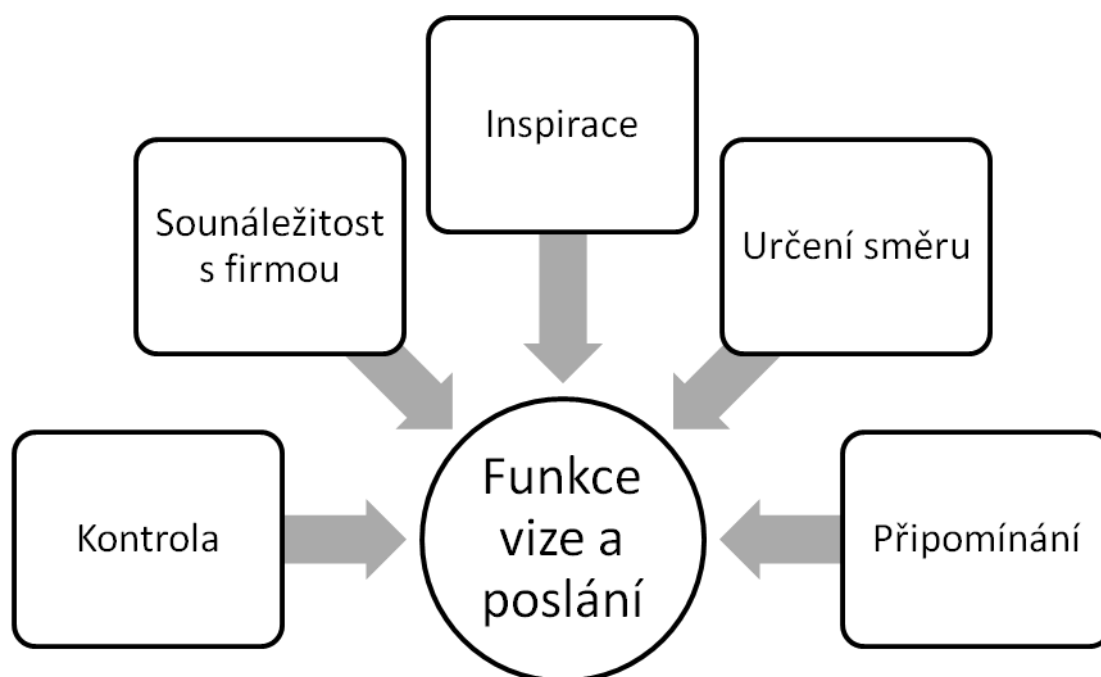
2.2.2 Vize a mise

Při plánování je třeba rozlišovat poslání, tj. misi a vizi, protože jsou v těchto dvou pojmech rozdíly (Blažková, 2007).

Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Jedná se o soubor specifických ideálů a priorit firmy, to, čím je firma zvláštní a jedinečná.

Mise popisuje základní funkce firmy ve společnosti v současnosti, co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se liší od ostatních. Poslání představuje to, co firma dělá, zatímco vize představuje to, co si firma přeje, aby se stalo jako výsledek toho, co dělá. Vize se dívá do budoucna a mění se jen s výraznými změnami. Mise je zaměřena na přítomnost a lze ji upravovat při strategických změnách.

Pro úspěšnou činnost je důležité mít jak vizi, tak misi. Vize bez akce je jen sen a nikam nevede. Nejprve se stanoví vize, která vymezí naše jednání a snahy v budoucnosti, což je pak podkladem pro stanovené poslání, které vizi více rozpracovává a provádí akce k jejímu naplnění.



Obrázek 1 Funkce vize a poslání (mise) ve firmě (Zdroj: Blažková, 2007)

2.2.3 Strategické obchodní jednotky

Je určení skupiny zákazníků a jejich potřeb, jež hodlá firma uspokojovat a k tomu používanými technologiemi výroby. Strategické obchodní jednotky mají relativně oddělené strategické plánování, jsou schopny samostatně čelit specifické konkurenci a mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska. V zásadě lze uplatnit tři přístupy k vymezení (Strateg, 2013):

- Organizační - existující organizační uspořádání a přitom je možnost zajistit konkurenceschopnost na určitém trhu.
- Strategicko-marketingové – zajištění potřebné konkurenceschopnosti firmy na určitém trhu není možno, případně žádoucí.
- Projektové – může pokrývat aktivity, spojené s realizací určitého projektu.

2.2.4 Struktura firemní strategie

Jedná se o základní podnikatelská rozhodnutí v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost podnikat, jakým způsobem bude podnikání řízeno, který z podnikatelských záměrů bude nadále preferován. Při stanovení by mělo jít vždy především o to, identifikovat nejvýznamnější dynamické jevy a procesy ovlivňující rozhodování o strategii (Strateg, 2013).

2.3 Marketingová strategie

„Marketingové strategie určují základní směry vedoucí ke splnění cílů. Prezентují prostředky a metody, s jejich pomocí bude stanovených cílů dosaženo. Marketingová strategie navazuje na základní politiku a cíle firmy, které současně pomáhá utvářet a určovat, a je výsledkem komplexní analýzy konkurence, okolí, poptávajících, ale i vlastních slabých a silných stránek“ (Jakubíková, 2008, s. 130).

Strategii zaměřující se na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizace sledovat v určitém čase a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažené vytyčených marketingových cílů (Horáková, 2003).

2.3.1 Členění marketingové strategie

Každá firma volí odlišnou strategii. Vychází však z toho, že nevolí jen jeden druh strategie, ale vybírá z více druhů. Typy strategií jsou dost podobné, proto každá firma volí odlišnou strategii, podle toho, co chce dosáhnout.

Marketingové strategie (Blažková, 2007):

- **Strategie podle marketingového mixu** – zahrnuje výrobní, cenové, distribuční a komunikační strategie.
- **Růstové strategie** – jedná se o strategie podle Ansoffa, strategie pro výběr segmentu a strategie integrace.
- **Strategie zaměřená na konkurenci** – strategie podle Portera a Bowmanovy strategické hodiny.
- **Strategie dle velikosti tržního podílu a míry inovace** – strategie podle Kotlera a inovační strategie.
- **Strategie dle cyklu životnosti trhu** – zavádění, růst, zralost a pokles trhu.
- **Strategie dle trendu trhu** – strategie růstové, udržovací a ústupové.
- **Strategie dle chování trhu** – ofenzivní a defenzivní strategie.
- **Strategie dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci** - kooperační a konfrontační strategie.



Obrázek 2 Marketingová strategie (Zdroj: Marketing služeb, 1996)

Další možné strategie, které jsou možné k uplatnění ve společnosti (Jakubíková, 2008):

- **Strategie proniknutí na trh** – firma se bude snažit více proniknout na trh s již stávající službou. Hlavním cílem firmy tak je, zvýšit svůj tržní podíl. Tato strategie je nejméně riziková a přináší zesílení marketingového úsilí o:
 - zvýšení užití produktu/služeb u stávajících zákazníků,
 - získání zákazníků od konkurence,
 - získání nových zákazníků.
- **Strategie rozvoje služeb** - firma se bude snažit pro existující trhy inovovat služby a to:
 - přidání věrnostního programu,
 - rozšíření nabídky služeb.

2.3.2 Formulace marketingové strategie

Prvním krokem je formulace marketingových cílů ve všech nejdůležitějších oblastech podnikání a pro všechny cílové trhy. Cíle musí být reálné a dosažitelné. Na kvalitě cílů závisí v podstatné míře kvalita plánů. Na cíle navazuje vývoj marketingových strategií, jejichž součástí je odhad výsledků a volby alternativních marketingových mixů. Dříve než podnik přikročí k formulaci cílů a strategií, měl by si uvědomit, že v obecné rovině existují tři základní cíle strategie pro dosažení trhu, a to (Grosová, 2002):

- Strategie provozní efektivnosti – je typická efektivnější výrobou a podnikovými procesy a je zpravidla realizována podnikáním ve velkém rozsahu. Na většině trhů je dosažitelná pouze pro podniky s velkým tržním podílem, v některých případech pouze pro tržního vůdce. Takový podnik dosahuje v oboru nejnižší náklady, což ovšem neznamená nutně nejnižší ceny. Strategie provozní efektivnosti není typickou marketingovou strategií.
- Diferenciace – klade důraz na přínosy při tvorbě marketingové nabídky, které jsou zásadně různé a jedinečné ve srovnání s konkurencí. Je typická přidáváním hodnoty, na základě specifických vlastností, budováním značek a využíváním ostatních prvků marketingové koncepce. I tato strategie je náročná na investici.
- Strategie zaměření na specifickou skupinu zákazníků – podniky s malými zdroji vytvářejí nabídku přímo na míru.

2.4 Analýza vnějšího okolí

Vnější prostředí podniku lze při provádění situační analýzy účelově systematicky sledovat (Hadraba, 2004):

- makroprostředí podniku – tvoří širší okolí podniku, např. ekonomické, demografické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní, přírodní faktory,
- vnější mikroprostředí podniku – např. zákazníci, konkurence, dodavatelé, poskytovatelé hmotných produktů i služeb, distribuční mezičlánky.

Smyslem analýzy okolí podniku je proto identifikovat možné příležitosti nebo hrozby. Výběr analyzovaných faktorů vnějšího prostředí závisí na konkrétních podmínkách

daného podniku a povaze zkoumaných podnikatelských aktivit. V každém případě by to však měly být vzhledem k určitým podmínkám faktory, které jsou relevantní pro dané marketingové rozhodovací procesy. Můžeme je rozdělit do těchto skupin (Hadraba, 2004):

- koneční spotřebitelé – jejich potřeby a požadavky, rozsah a struktura poptávky na trhu, stupeň nasycenosti trhu, dynamika vývoje trhu.
- konkurence – analýza konkurence v daných oblastech podnikání.
- dodavatelé – surovin, materiálů, dodavatelé služeb.
- trh práce – možnosti zajištění pracovníků v potřebné profesní a kvalifikační struktuře.
- finanční trh – peněžní a kapitálový trh, devizový trh, instituce finančního trhu, získávání externích finančních zdrojů pro tvorbu nových produktů ve formě různých druhů úvěrů a jiných půjček.
- politické a legislativní prostředí – vytvářené orgány státní moci a státní správy, jeho působení na současné a budoucí portfolio podnikatelských aktivit firmy (zákony, právní předpisy, finanční, daňová a cenová politika).
- přírodní podmínky – klimatické poměry, pokud jsou významné pro dané podnikatelské aktivity.

2.4.1 Analýza PEST

„Analýza PEST vychází z poznání faktorů relevantních pro vývoj makroprostředí podniku v minulosti, sleduje a zvažuje způsoby změn těchto faktorů v čase a na základě takto získaných údajů se snaží předvídat budoucí vlivy vnějšího prostředí pro daný podnik“ (Hadraba, 2004, s. 67).

Název PEST vznikl z počátečních písmen sledovaných hlavních oblastí nebo faktorů vnějšího makroprostředí, které jsou předmětem analýzy (Hadraba, 2004):

- political – politické, politicko-právní,
- economical – ekonomické,
- social – sociální,
- technological – technické.

Politické faktory – týkají se vládní politiky, stupně vládní intervence do ekonomiky, toho jak hodlá vláda podporovat podnikání a jaké jsou priority v této oblasti. Vládní politika může mít dopad na mnoho oblastí, které jsou pro podnik důležité (Podnikátor, 2013):

- aktuální politická situace,
- pozice a stabilita vlády,
- monetární a fiskální politika,
- podpora zahraničního obchodu.

Ekonomické faktory - mezi ekonomické faktory patří úrokové sazby, hospodářský růst, fáze hospodářského cyklu, inflace, směnné kurzy, trend vývoje HDP, míra nezaměstnanosti (Podnikátor, 2013).

Sociální faktory – jakákoliv změna v sociálním prostředí může mít vliv na změnu poptávky pro produkty podniku a dostupnost a ochoty jednotlivců pracovat. Chování není určeno jen jejich vlastnostmi, ale je ovlivňováno také okolním prostředím. Je potřeba brát v úvahu i další faktory (Podnikátor, 2013):

- demografické změny společnosti,
- struktura společnosti,
- náboženství,
- vzdělanost obyvatelstva,
- velikost, vývoj a mobilita pracovní síly,
- příjmy a kupní síla obyvatelstva,
- rodinné hodnoty obyvatelstva.

Technologické a technické faktory – tyto faktory mají podstatný vliv na konkurenceschopnost podniku. V dnešní době technického pokroku je nutné tyto faktory neustále analyzovat, aby podnik nezaostával za ostatními. Především se jedná o tyto faktory (Podnikátor, 2013):

- postoj k vědě a technice,
- množství a dostupnost informací,
- nové pracovní postupy, metody a techniky,

- rychlost morálního zastarávání v oboru.

Při aplikaci metody PEST je třeba se vyvarovat zahlcení informacemi, které jsou pro rozhodování nevýznamné nebo málo významné. Sledovat a podrobně analyzovat by se měly faktory významné pro identifikaci příležitostí a hrozeb pro danou firmu. Jejich konkrétní výběr samozřejmě závisí na specifických podmínkách činnosti příslušné firmy (Hadraba, 2004).

2.4.2 Analýza trhu

Analýza trhu je primárně kvantitativní. K popisu charakteristik používá peněžních jednotek, objemových jednotek, procent, aby byl zachycen výchozí stav, pokud jde o velikost, strukturu trhu, stejně tak jako jeho vývoj. Při analýze trhu musíme již vycházet z charakteristik. Nejprve definovat trh - jaký trh, popis trhu, dále objem trhu, struktura trhu, vývoj trhu. Vyjdeme-li tedy z těchto skutečností, lze charakterizovat analýzu trhu v následujících krocích (Tomek, 1999):

- definice služby,
- určení měrové jednotky,
 - peněžní jednotka,
 - hmotná jednotka, kalkulační jednotka,
- rozlišení trhu efektivního a potencionálního,
- definice kupujících,
- definice geografická,
- definice časového období nebo prostředí,
- definice dodavatelů,
- bližší charakteristika trhu z hlediska:
 - typu spotřebitelů
 - typu služeb
 - typu poptávky.

K určování objemu trhu pro získání jasné představy o tom, jak je trh velký, jaké množství nebo hodnoty může podnik realizovat, slouží analýza trhu z kvantitativního

hlediska. Kvantitativní vyjádření poptávky je nutné pro analýzu tržních příležitostí, pro tvorbu a realizaci marketingových záměrů. Podnik zpravidla vypracovává několik druhů odhadů poptávky, a to pro různé výrobní agregace, pro různá geografická území a pro různá časová období.

Velikost trhu závisí na tom, kolik lidí má zájem službu koupit, na výši příjmů a na přístupnosti k určité tržní nabídce. Marketingoví manažeři musí vycházet při zpracování analýz z odlišnosti potencionálního trhu, dostupného trhu, obsluhovaného trhu a proniknutého trhu. Dále musí rozlišovat také mezi poptávkou trhu a poptávkou podniku a v rámci těchto poptávek ještě mezi potenciálem a předpovědí. Základem analýzy trhu jsou veličiny jako (Tomek, 1999):

- tržní potenciál – celková možná absorpční schopnost trhu určité služby za určitou dobu ve vztahu ke všem nabízeným. Tržní potenciál se může v průběhu času měnit v závislosti na změnách podmínek, které jej ovlivňují.
- tržní kapacita – celkový odbyt služeb nabízených za určitou dobu. Poměr mezi tržním potenciálem udává stupeň nasycenosti trhu.
- tržní podíl – poměr mezi odbytem podniku a tržní kapacitou za určitou dobu.

2.4.3 Analýza konkurence

Analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu, kde firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potencionální konkurenty. Některé firmy si myslí, že sledovat konkurenci není třeba, jiné firmy naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí přehánějí. Zbylá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny. Je třeba najít rozumnou míru. Analýza konkurentů slouží firmě (Blažková, 2007):

- k pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům.
- k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu.
- k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí.
- k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu.

- k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic.
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Abychom se vyhnuli tzv. zaslepenosti, je třeba uvažovat i o budoucích konkurentech dodávající služby, které zákazníci považují za substituční služby a o dodavatelích výrobků a služeb na trzích, které jsme definovali jako naše potencionální trhy. Pro určení, kdo jsou naši přímí či nepřímí konkurenti, lze použít matici. Matice je založena na dvou faktorech (Blažková, 2007):

- Společný trh – tento faktor znamená, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích, na kolik se překrývají trhy, na nichž podnikají jednotliví konkurenti z hlediska uspokojení zákaznických potřeb. Při definování trhu z hlediska zákaznických potřeb dostaneme širší trh než při výrobním definování trhu. Tento faktor nám říká, kdo je náš přímý či nepřímý konkurent.
- Podobnost schopností – tento faktor ukazuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to v současnosti i budoucnosti.

Tabulka 1 Žádoucí informace o konkurenci (Zdroj: Blažková, 2007)

Co podniky zřejmě vědí o svých konkurentech	Co by podniky rády věděly o svých konkurentech
• Celkové prodeje a zisky • Prodeje a zisky podle trhů • Tržní podíly • Organizační uspořádání • Systém distribuce • Vedení firmy a jejich progily • Profil zákazníků/spotřebitelů a jejich postoje	• Prodeje a zisky podle výrobků, hlavních značek • Relativní náklady • Spokojenost zákazníků a úroveň služeb • Míra návratnosti zákazníků • Náklady na distribuci • Strategie nových výrobků • Velikost a kvalita databáze zákazníků • Efektivita databáze zákazníků • Efektivita reklamy • Strategie budoucích investic • Podmínky strategických partnerství

2.4.4 Analýza dodavatelů

Vedle poznání našich konkurentů musíme poznat také naše dodavatele. Dodavatelem se myslí firma, která nám dodává výrobek, službu nebo obojí. Při analýze dodavatelů nás budou zajímat například otázky (Blažková, 2007):

- kdo jsou naši dodavatelé?
- kolik jich je?
- jaké mají ceny?
- jaké mají dodací podmínky?
- jak dlouho trvá uzavřít zakázku?
- co vše je potřeba k uzavření zakázky?
- jaké distribuční cesty používají naši dodavatelé?
- spolupracují naši dodavatelé s našimi konkurenty?

2.4.5 Analýza zákazníků

Další důležitou analýzou je analýza zákazníků, firma musí nabízet výrobky a služby dodávající přidanou hodnotu požadovanou jejími zákazníky. Je potřeba rozumět tomu, kdo jsou naši zákazníci a co chtějí. Efektivnější uspokojení potřeb zákazníků nám také pomůže získat výhodu nad našimi konkurenty. Proto se musí této analýze věnovat náležitá pozornost a každá firma se na jejím základě může snažit upevňovat vztahy se stávajícími zákazníky.

Zákazník nemusí být jen konečný spotřebitel výrobku či uživatel služeb, ale je to také obchodní partner, přes něhož se příslušný výrobek dostane ke konečnému spotřebiteli. Některé firmy mají konečné spotřebitele výrobků, jiné dodávají pouze dalším firmám, které výrobek upraví a dodávají konečným spotřebitelům výrobky s přidanou hodnotou, jiné dodávají zboží pouze přes distribuční články a další firmy mohou mít všechny skupiny zákazníků. Při analýze je třeba se věnovat všem zainteresovaným skupinám zákazníků.

Pokud by firma neměla žádné zákazníky, není důvod pro její existenci. Proto si každá firma musí svých zákazníků vážit a musí se o ně starat. Je důležité dávat pozor

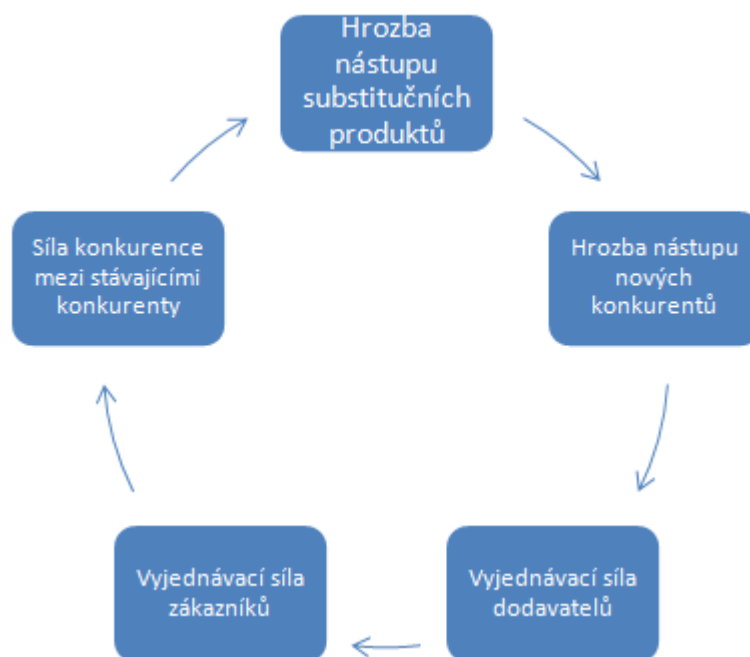
na skutečnosti, s kým zákazníci přicházejí do styku. Oddělení marketingu se sice stará o prodej, ale přímý styk je uskutečňován s oddělením prodeje. Zákazník si bude vybírat takový výrobek, který mu bude nejlépe vyhovovat a nejlépe vyřeší jeho problém a požadavek (Blažková, 2007).

2.4.6 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je především zaměřen na řešení otázek, jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu. Model a na základě něho prováděné analýzy jsou jedním z východisek pro určení konkrétních výhod a specifikaci generických strategií¹. Model vymezuje pět sil významně ovlivňujících přitažlivost trhu a ve vztahu k nim pět skupin hrozeb. I když všech pět sil je nazýváno konkurenčními, výhradně konkurentů se týkají první tři síly. Na základě studia Porterova modelu a jeho dalšího promýšlení dále blíže charakterizujeme uvedených pět konkurenčních sil (Hadraba, 2004):

- odvětvová konkurence – segmentové soupeření mezi stávajícími podniky v odvětví, hrozba intenzivního odvětvového soupeření,
- noví potenciální konkurenti – hrozba vstupu nových konkurentů do daného odvětví,
- substituční a komplementární produkty – hrozba substitučních a komplementárních produktů,
- zákazníci – jejich kompetence či vyjednávací síla, hrozba rostoucí kompetence zákazníků,
- dodavatelé – hrozba rostoucí kompetence dodavatelů.

¹ Zákazník si vybere ze stejně dostupných produktů a služeb ty, jejichž cena je nižší, nebo ty, jejichž vnímaná hodnota je větší než u konkurenčních produktů a služeb.



Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: Hadraba, 2004)

2.5 Analýza v nitřního prostředí

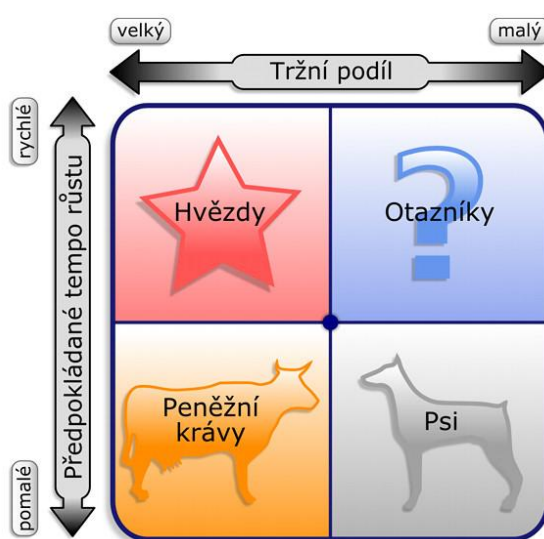
Smyslem vnitřní analýzy je poznat a vyhodnotit vnitřní silné a slabé stránky podniku. Analýza se může samozřejmě týkat vyhodnocení silných a slabých stránek kterékoliv oblasti činnosti podniku. Vnitřní silné a slabé stránky při hodnocení produktů a produktových řad koncipovaných v podniku, např. jako relativně samostatné podnikatelské jednotky lze analyzovat v těchto oblastech činnosti podniku (Hadraba, 2004):

- marketing
 - produktový mix – sortiment a kvalita produktů, jejich konkurenceschopnost, postavení na trhu.
 - úroveň strategického plánování marketingu.
 - úroveň marketingového výzkumu.
 - cenová tvorba – cenová politika.
 - úroveň distribuční a propagační činnosti podniku.
- zásobovací činnost podniku - jak kvalitně pracují zásobovací útvary v podniku, vztahy k dodavatelům, uplatňování nákupního marketingového mixu podnikem.

- výrobně technická základna podniku – rozsah a struktura provozních kapacit, úroveň používaných strojů a zařízení, technologií výroby a organizace výroby.
- ukazatele hodnotící efektivnost podniku, jeho finanční situaci – ukazatele rentability, platební schopnosti, aktivity, zadluženosti a další ukazatele hodnotící efektivnost podniku, jeho dílčí aktivity a finanční situaci. Je samozřejmé, že finanční situace bývá výrazně ovlivněna nejenom situací v oblasti vlastních zdrojů, ale i možnostmi a podmínkami, za nichž podnik může získat pro rozvoj svých podnikatelských aktivit cizí zdroje, různé úvěry a další možnosti získání cizího kapitálu.
- úroveň managementu podniku.
- personální oblast – profesní a kvalifikační struktura zaměstnanců, věrnost a obětavost pracovníků, jejich pracovní morálka.

2.5.1 BCG matice (Boston Consulting Group)

Jedná se o matici, která je rozdělena na čtyři kvadranty. V této matici je možno hodnotit obchodní portfolio firmy. Na vertikální ose se v procentech zaznamenává skutečný (potencionální) růst za určité období, měřený v ročních přírůstcích tržeb z prodeje služeb. Na horizontální osu vyjádřenou logaritmickou stupnicí je zaznamenán relativní tržní podíl, který je možné vyjádřit jako poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví (Jakubíková, 2008).



Obrázek 4 BCG matice (Zdroj: Halek.info, 2014)

BCG matice se dělí na čtyři kategorie (Businessvize.cz, 2013):

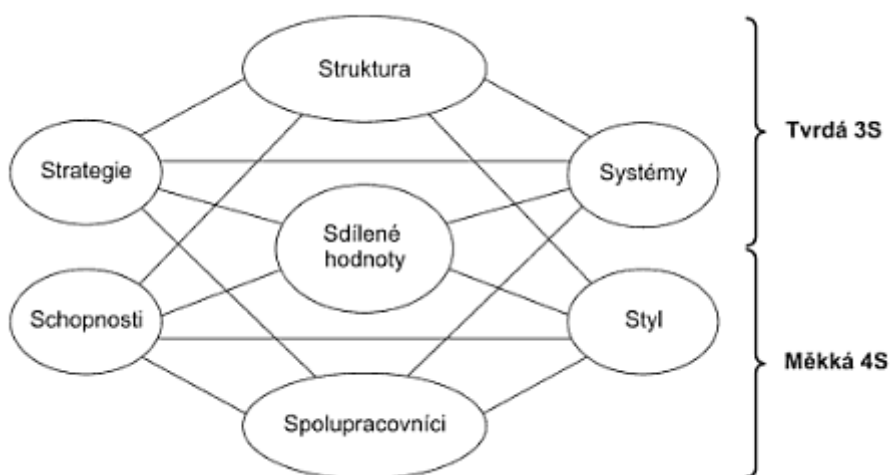
- **Otazníky** – produkty, mající nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu, jde o produkty, které mohou být v budoucnu ziskové nebo ztrátové a to záleží na vhodné volbě marketingové strategie.
- **Hvězdy** – produkty, mající relativně vysoký podíl na trhu a zároveň vysoké tempo na trhu. Výhodou je, že se výnosy budou ještě nějakou dobu zvyšovat i bez zásahu firmy. Nevýhodou, že podíl na trhu se pravděpodobně zmenší, z důvodu vstupu další konkurence.
- **Dojné krávy** – produkty, které si udržují dobré tržní postavení na mírně rostoucích nebo stagnujících trzích.
- **Bídící psi** – produkty, vykazující nízký podíl na pomalu rostoucím trhu. Pro firmu nejsou tyto produkty perspektivní. Při vytváření strategie je třeba rozhodnout, zda tyto produkty zastavit nebo investovat do jejich převodu na ziskovější.

2.5.2 Model 7S firmy MCKinsey

Pracovníci konzultační firmy McKinsey vytvořili model 7S v sedmdesátých letech, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Tento model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné způsobily, že bylo složité změny implementovat a vyžaduje, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory najednou. Model je nazýván 7S podle toho, že je v něm zahrnuto sedm faktorů, jejichž názvy začínají v angličtině písmenem S (Mallay, 2007):

- strategy – strategie.
- structure – struktura.
- systems – systémy.
- style – styl práce vedení.
- staff – spolupracovníci, personál.
- skills – schopnosti.
- share values – sdílené hodnoty.

Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná bez ohledu na to, jestli je to velká nebo malá firma. Tyto faktory jsou vzájemně provázány a pokud vedení nebude dávat pozor u jednoho z nich, pak může způsobit zhroucení ostatních faktorů. Samozřejmě význam nebo důležitost každého z nich bude odlišná s časem a někdy není možné říci, jak se změní. A proto se v modelu 7S jedná o to, aby vedení mohlo zkoumat všechny působící faktory (Mallay, 2007).



Obrázek 5 Model 7S firma McKinsey (Zdroj: Mallay, 2007)

Tři horní faktory modelu strategie, struktura a systémy, se označují jako tvrdá 3S (Mallay, 2007):

- strategie – vyjadřuje, jak organizace obsahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání.
- struktura – struktura se v modelu 7 S v podstatě chápe jako obsahový a funkční nástroj organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Vzhledem ke změně procesů a stylů je někdy nutné, aby organizace změnily svou strukturu. Aby mohly být organizace schopné reagovat na takové změny a současně se orientovat na výsledky, je doporučeno například přijmout síťovou strukturu. Organizace, které jsou nějak hierarchicky

uspořádány, by mohly adaptovat přechodnou strukturu, např. decentralizované, maticové nebo procesní struktury, a pak provést odpovídající změny struktury.



Obrázek 6 Organizační struktura (Zdroj: Mallya, 2007)

- systémy – systémy jsou v daném případě formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují například manažerské informační systémy, kontrolní systémy, komunikační systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů. Systémy vyžadují schopnosti ve všech informačních technologiích a v organizačních procesech, metodách a kontrolách.

Čtyři faktory na dolní straně modelu jsou méně hmatatelné, mají kulturní povahu a nazývají se měkká 4S (Mallya, 2007):

- spolupracovníci – rozumějí se tím lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě. Zároveň je nezbytné rozlišovat mezi kvantifikovatelnými (formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace) a nekvantifikovatelnými aspekty (morální hlediska, postoje a loajality vůči firmě).
- schopnosti – je tím v podstatě míněna profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace. Přitom se nejedná o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je nutno brát v úvahu synergické efekty dané například

úrovni organizace práce a řízení. Aby pracovníci přijímali nové požadované znalosti nebo schopnosti, musí být vytvořeno vhodné učící prostředí.

- styl – je vyjádřením toho, jak management přistupuje k vyřízení vyskytujících se problémů. Přitom je nutno si uvědomit, že ve většině organizací existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, mezi tím, co je psáno v organizačních směrnících a předpisech a tím, co management ve skutečnosti dělá.



Obrázek 7 Styl vedení organizace (Zdroj: Mallya, 2007)

- sdílené hodnoty – odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy. Tvorba sdílených hodnot přímo souvisí s vizí organizace a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Rolí vize je, aby všichni věděli, čeho chce organizace dosáhnout a proč to chce.

2.5.3 Marketingový mix

Provádění strategie se opírá o čtyři základní nástroje marketingu, které jsou v marketingové technologii označovány, jako tzv. čtyři P. Většinou se setkáme s označením marketingový mix. Používané nástroje jsou prostředky uskutečňování dlouhodobých a krátkodobých záměrů firmy. Na rozdíl od jiných ekonomických skutečností jsou prvky ovlivnitelnými a kontrolovatelnými, ačkoliv každý z nich různou měrou a s nestejnou rychlostí účinku změny. Vhodnou modifikací výrobku, prodejních cest, propagační činnosti a změnou ceny je možné docílit uspokojení zákazníka

a současně též získat výhodu v ekonomické soutěži. Těmito čtyřmi nástroji marketingu jsou (Zamazalová, 2009):

- **Product** – produkt, kterým rozumíme hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. Produktem je tedy výrobek, služba, myšlenky, atd. V marketingu je produkt pojímán šířeji než v běžném životě. Tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi, tedy nejen zboží nebo služba samy o sobě, ale také další abstraktní nebo symbolické skutečnosti jako prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další. Návrh, vývoj a zavádění spotřebitelsky afektivního produktu jsou podstatnou součástí moderního marketingu.
- **Place** – distribuční systém zprostředkovává cestu produktu od výrobce ke spotřebiteli. Základními institucemi distribuce produktu jsou velkoobchod a maloobchod. Nákup nebo prodej zboží sjednávají brokeri, agenti, obchodní reprezentanti. Běžnými funkcemi distribučního systému jsou například přeprava zboží, skladování, prodej, kompletace zakoupeného zboží, servis a poskytované služby. Distribuční systém poskytuje spotřebiteli zejména dvě výhody, a to výhodu prostorovou a časovou, neboť umožňuje žádaný produkt zakoupit v místech a v době pro zákazníka příhodných.
- **Price** – cena, je dalším významným nástrojem marketingu. Pro většinu spotřebitelů je cena mírou hodnoty, neboť udává, jakého množství peněz se musí vzdát, aby výměnou získal nabízený produkt. Výše ceny úzce souvisí se stimulací odbytu. Nízké ceny obvykle motivují ke koupi ekonomicky uvažující spotřebitele, vysoké ceny luxusního zboží jsou naopak symbolem výjimečnosti nebo exkluzivity a podněcují ty zákazníky, kteří vlastnictvím daného produktu vyjadřují své sociální postavení, životní styl, osobní vliv.
- **Promotion** – smyslem propagace je především informovat o produktu, např. o jeho vlastnostech, dostupnosti anebo ceně. Tím se snaží přesvědčit potencionální zákazníky o výhodnosti koupě produktu od inzerující firmy. Propagační taktiky mají mnoho forem. Propagace se uskutečňuje prostřednictvím reklam umístěných v televizi, rozhlasu, novinách a časopisech či v místech, kudy se každý den pohybuje potencionální kupující. Dále se uplatňují i další nástroje jako je propagace, podpora prodeje, publicita a

osobní prodej. Podpora prodeje se uskutečňuje prostřednictvím spotřebitelských soutěží, cenových zvýhodnění atd.

V marketingovém mixu používaného u služeb, setkáme se s pojmem 7 P. Jde tedy o tradiční 4 P marketingového mixu s přidáním 3 P z oblasti služeb. Vše se točí o kolo služeb pro zákazníka (Jakubíková, 2008):

- **Produkt** – vše co podnik nabízí zákazníkovi k jeho maximálnímu uspokojení potřeb, klíčovým prvkem produktu je kvalita služeb.
- **Cena** – rozhodujícím prvkem pro cenu jsou náklady v souladu s reálnou poptávkou a produkční kapacitou v čase.
- **Distribuce** – jak naše služby budou poskytnuty konečnému uživateli. Jedná se o nejjednodušší a nejsnazší cestu k cíli.
- **Lidé** – zákazníci se setkávají se zaměstnanci firmy, jde o přímý kontakt se zákazníkem, který má vliv na kvalitu služeb.
- **Materiální prostředí** – u služeb je obzvláště obtížné posouzení kvality před samotnou koupí, proto jsou důležité informace a informační materiály s nabízenou službou.
- **Procesy** – přímý styk zaměstnance s uživatelem, tento proces musí být maximálně účinný, aby došlo k realizaci prodeje.
- **Komunikace** – jedná se o spojení podniku a zákazníků, jejich sjednocení nabídky a poptávky.



Obrázek 8 Marketingový mix 7 P (Zdroj: Digitangle, 2014)

Klasická koncepce marketingového mixu je však často vyčítána společností, že je kladen pohled pouze na prodávajícího a nikoliv na zákazníka. Z toho hlediska je marketingový mix rozšířen i o pohled kupujícího a to 4 C (Kotler, 2004):

- **Customer solution** – řešení potřeb zákazníka, odpovídá produktu 4 P.
- **Cost** – náklady vzniklé zákazníkovi, cena 4 P.
- **Convenience** – dostupnost řešení, místo 4 P.
- **Communication** – komunikace, propagace 4 P.

2.5.4 Komunikační mix

Komunikační mix definujeme jako souhrnný a konkrétní komunikační program firmy, sestávající z kombinace následujících složek: propagace, podpory prodeje, osobního prodeje a public relations.

Je důležité si zapamatovat, že každá složka plní určitou funkci a že se navzájem doplňují. Propagace působí na velké množství lidí a zvyšuje povědomí. Bez ní by byl osobní prodej mnohem obtížnější, časově náročnější a dražší. Public relations poskytuje důvěryhodnější informace široké veřejnosti, ale jejich obsah a načasování firma nemá plně pod kontrolou. Osobní prodej nabízí osobní kontakt, flexibilitu a schopnost uskutečnit prodej. Bez něho by byl počáteční zájem zákazníka, vyvolaný propagací, ztracen. Podpora prodeje doplňuje propagaci a osobní prodej. Podíl jednotlivých složek se mění v závislosti na typu firmy. Nástroje komunikačního mixu jsou (Stehlík, 1995):

Propagace

Propagace tvoří nejviditelnější a nejveřejnější činnost marketingu. Propagaci lze charakterizovat jako placenou formu neosobní prezentace a podpory výrobku, služby, firmy.

Podpora prodeje

Mezi nástroje, které účinně doplňují propagaci a v některých vyspělých zemích nad ní již převažují, patří podpora prodeje. Lze ji charakterizovat jako činnosti nebo materiály, které působí jako přímý stimul, nabízející dodatečnou hodnotu nebo stimul pro výrobek prostředníkům na distribuční cestě, prodejcům nebo spotřebitelům

Public relations

Public relations umožňuje sladit soukromé a veřejné zájmy. Aby dosáhly svých cílů, musí tyto instituce rozvinout dobré vztahy s nejrůznějšími cílovými skupinami.

Osobní prodej

Je to přímá komunikace a pěstování obchodního vztahu mezi 2 nebo několika osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah, který by přispíval k vytváření žádoucí image.

2.5.5 SWOT analýza

Provádění a celkové vyhodnocení dílčích údajů získaných situační analýzou a sumarizací jejích výsledků se označuje jako metoda SWOT. Metodu SWOT lze využít nejen v oblasti podnikového manažerského rozhodování, ale lze ji aplikovat i při analýze povahy rozmanitých jevů a procesů z hlediska jejich silných a slabých stránek, možností a hrozeb, které pro ně představuje vnější prostředí. V podnikové praxi lze metodu SWOT využít také při posuzování, porovnávání a hodnocení podnikatelských záměrů či aktivit podniku na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Metoda SWOT umožňuje skloubit a usoustavit výsledky obou uvedených oblastí analýzy, sumarizovat je do komplexu, který má čtyři klíčové body vyjádřené začátečními písmeny příslušných anglických termínů (Hadraba, 2004):

- Strengths – silné stránky.
- Weaknesse – slabé stránky.
- Opportunities – příležitosti.
- Threats – hrozby, ohrožení.

Tabulka 2 SWOT matice (Zdroj: Blažková, 2007)

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
• silná značka • dobré povědomí mezi zákazníky • cenová výhoda - knowhow	• nedostatek marketingových zkušeností • špatné umístění firmy • špatná reputace mezi zákazníky • vysoké náklady	• nové technologie • nenaplněné potřeby zákazníků • odstranění mezinárodních bariér • akvizice	• vstup nových konkurentů • konkurenti s nižšími náklady, lepší službou • daňové zatížení • změny v zákaznickových preferencích

2.6 Cestovní ruch a hotelnictví

„Cestovní ruch je formou uspokojování potřeb reprodukce fyzických a duševních sil člověka, pokud k němu dochází ve volném čase a mimo trvalé bydliště člověka. Člověk nepociťuje potřebu po cestovním ruchu jako takovém, ale pociťuje konkrétní potřeby, které lze uspokojit prostřednictvím cestovního ruchu“ (Jakubíková, 2009, s. 48).

Cestovní ruch se v posledních letech stále rozrůstá a je neodmyslitelnou součástí moderní společnosti. Je to součástí spotřeby, kde v tomto odvětví je maximálně kladen důraz na kvalitu služeb. Kromě služeb se zde střetává i nabídka profesí, pomocných činností, jako ekonomické, ubytovací, stravovací a doplňkové služby.

Definice uvádějí cestovní ruch, jako činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa ležícího mimo jich běžné prostředí, a to na dobu kratší než je stanovena a jejich účel cesty je jiný než výdělečný (Indrová, 2004).

2.6.1 Trh cestovního ruchu

„Klienti jsou stále sebevědomější, zkušenější, vyžadují vysokou kvalitu za relativně nízkou cenu. Oceňují profesionalitu, dodržování etických norem, slušné chování a také balíčky ušité na míru. Více dbají na zdraví a tělesnou kondici“ (Jakubíková, 2008, s. 49).

Trh cestovního ruchu je dynamický, proměnlivý, charakteristický faktory sezónnosti a přírodními jevy. Poptávka po službách se mění dle období a přírodních sil a jevů. Jeho růst se odlišuje dle geografických, kulturních i sociálních prostředí. Proto je třeba brát hlediska poptávky a využít vhodnou konkurenční výhodu, která se v jednotlivých částech zcela odlišuje.

2.6.2 Hotelnictví

Základní podstata hotelnictví je řízení a organizace hotelu. Zabezpečování jeho provozu, poskytování služeb a doplňkových programů. Primární službou hotelu je ubytovací služba, na této službě je celá činnost postavena a proto by měla být hlavním bodem, na který bude kladen největší důraz. Hotel je ubytovací zařízení poskytující ubytování a doplňkové služby lidem mimo domov s nejméně 10 pokoji pro hosty (Jakubíková, 2008).

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Základní údaje²

Datum zápisu:	6. května 2004
Spisová značka:	C 45937 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma:	Hotel Panská lícha, s.r.o.
Sídlo:	Brno, Panská lícha 6, PSČ 614 00
Identifikační číslo:	26927853
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Hostinská činnost Provozování tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici Poskytování tělovýchovných a sportovních služeb Chov domácích a zoologických zvířat a poskytování souvisejících služeb Zprostředkování obchodu Specializovaný maloobchod
Statutární orgán:	
jednatel:	Mgr. LENKA SEKANINOVÁ, dat. nar. 28. března 1975 Obřanská 959/180a, Maloměřice, 614 00 Brno den vzniku funkce: 6. května 2004
jednatel:	Bc. Šárka Charvátová, dat. nar. 21. listopadu 1979 Brno, Obřanská 959/180A, PSČ 614 00 den vzniku funkce: 6. května 2004
Způsob jednání:	
Způsob zastupování:	Jménem společnosti jedná jednatel.

² Justice, 2014

Společníci:

Ing. JIŘÍ CHARVÁT, dat. nar. 1. března 1947

Panská lícha 631/8, Obřany, 644 00 Brno

Vklad: 120 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 60%

Mgr. LENKA SEKANINOVÁ, dat. nar. 28. března 1975

Obřanská 959/180a, Maloměřice, 614 00 Brno

Vklad: 40 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 20%

Bc. Šárka Charvátová, dat. nar. 21. listopadu 1979

Brno, Obřanská 959/180A, PSČ 614 00

Vklad: 40 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Obchodní podíl: 20%

Základní kapitál: 200 000,- Kč

3.2 Základní informace o společnosti

Společnost Hotel Panská lícha, s.r.o. vznikla 6. května 2004 zápisem do Obchodního rejstříku. Hotel byl následně otevřen až v roce 2006 na okraji Brna v části Soběšice. Jedná se o rodinný tříhvězdičkový hotel Panská lícha, který se nachází v klidném prostředí, obklopený přírodou. Kapacita hotelu je 25 dvoulůžkových pokojů a 3 apartmány. Celková kapacita hotelu je až 63 osob. Jednotlivé pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením (WC, sprchový kout nebo vana), TV se SAT příjmem, telefonem a připojením Wifi zdarma.

Název pro hotel Panská lícha vznikl z tradic vztahujících se k samostatnému území, kde se nachází. Panská lícha bylo jednotné území, které vlastnil panovník. Následně celé území rozdělil svým služebným, po jejich dobře vykonané službě, když je propouštěl

ze služby. Proto dnes, na místě kde leží hotel Panská lícha, bylo nutné vykoupit jednotlivé malé části pozemku od tzv. singularistů pro sjednocení v jeden velký zastavitelný celek.

Hotel nabízí mimo ubytování i možnost doplňkového prodeje, jako je drobné občerstvení, hygienické potřeby, mapy, atd. Poskytuje recepční službu, a to 24 hodin denně. Před hotelem je možnost parkování zdarma. Hotel je přímo napojen na spřátelenou restauraci, kde je možnost využívat místní gastronomii. Další využití hotelu je dáno propojení s jízdárnou, kde se pracuje s koňmi a je i možnost si zakoupit jízdu na koni.

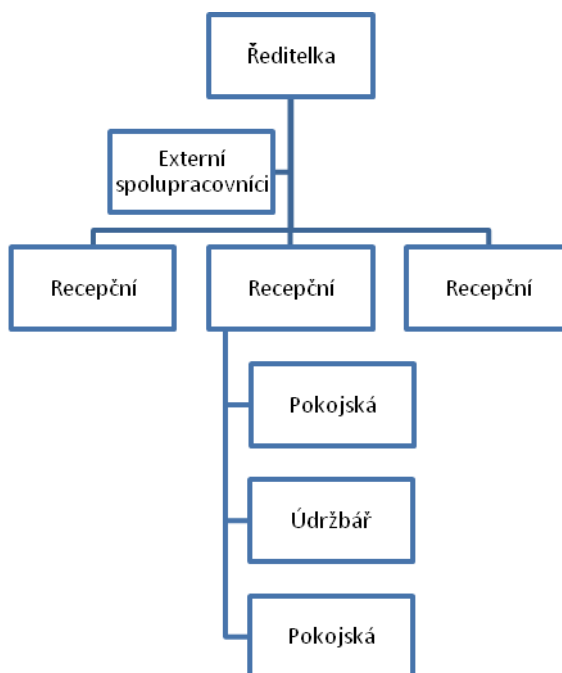
Hotel je umístěn v centru jezdeckého areálu a je to ideální místo pro milovníky koní a přírody. Je zde i možnost pořádání různých firemních, školících, vzdělávacích, zábavních nebo sportovních akcí.

Zákazníci hotelu, kteří využívají služeb ubytování hotelu Panská lícha, jsou různorodé skupiny osob a jejich členění je následující:

- **korporátní klientela** – nejčastějšími klienty jsou osoby, které využívají hotelu při nějaké akci, která se koná přímo v samotném hotelu. Nejčastěji to je školení, firemní večírky, oslavy anebo i akce, které jsou ve městě Brně např.: Moto GP, veletržní výstavy a podobně. Často je hotel obsazen při konání jezdeckých akcí, které jsou organizovány v delším časovém intervalu a v hotelu jsou ubytováni jak rozhodčí soutěže, tak i samotní jezdci, kteří využívají komfortu hotelu a jeho zázemí.
- **individuální klientela** – hotel je často využíván při služebních cestách manažerů, turistů z jiných zemí a rodin s dětmi. Je využíván i jednotlivými společnostmi, které využívají celý jezdecký areál pro své teambuildingové akce, které se konají v průměru dva až tři dny.
- **cestovní kanceláře** – v posledních letech hotel využívá jednotlivých cestovních kanceláří, se kterými spolupracuje pro naplnění kapacit.

Organizační struktura

Jak bylo již zmíněno, hotel Panská lícha je společnost s ručením omezeným, kde se na řízení podílí tři společníci, a to v podílech 60 % a dvakrát 20 %. Samotný hotel ovládá ředitelka, která se stará o celý chod. Pro samotný chod je důležitá i činnost pomocného personálu, který je složen z 24 hodinové recepční služby, služeb pokojské a údržbářské činnosti.



Obrázek 9 Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)

3.3 Program služeb

Hotel Panská lícha může klientům nabídnout zejména služby ubytovací, s celkovou ubytovací kapacitou 63 osob. Ve spojení s ubytováním je hotel schopen zařídit i snídani (stává se cenou spojenou s ubytováním). Mimo tento standart je schopen hotel zařídit se spřátelenou restaurací i další gastronomické služby, a to ve formě obědů a večeří. Případně i zařídit plný servis, a to v pořádání slavností, oslav, různých rautů atd. Další možností je zařídit jízdu na koni, a to v jezdeckém areálu, ve kterém je hotel situován. Záleží na klientovi, zda zvolí pony školu, běžný jezdecký výcvik nebo pořádání závodů. I takovýmto možnostem je hotel a samotný jezdecký areál schopen vyhovět.

Výhody:

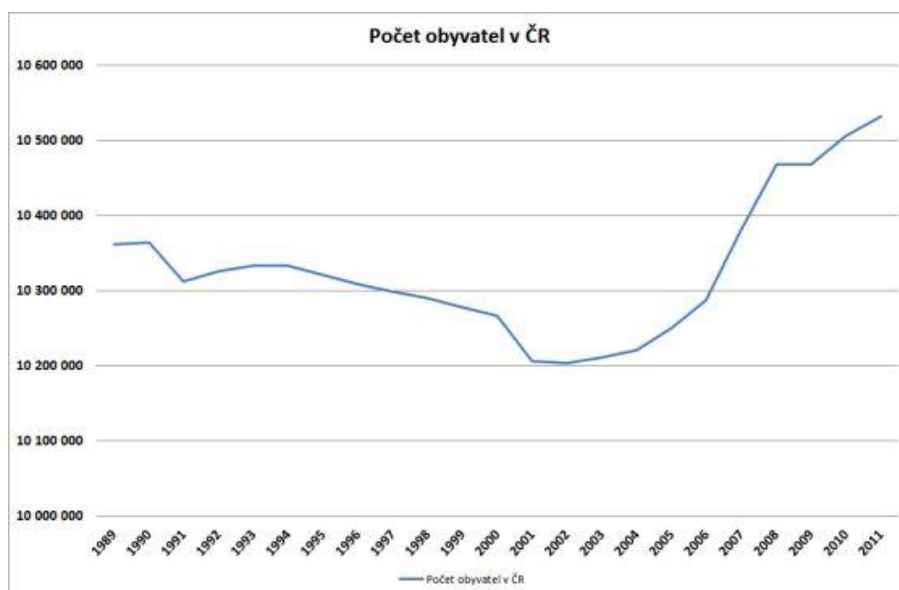
- v okrajové části Brna,
- obklopení přírodou a klid,
- spojení se s koňmi,
- poskytnutí sportovního vyžití,
- velká kapacita hotelu.

3.4 Analýza obecného okolí

Pro sestavení analýzy obecného okolí pro hotel Panská lícha, který leží v Soběšicích, byla zvolena metoda SLEPT. Tato metoda analyzuje faktory, které působí na společnost. Působící faktory společnost nemůže nijak ovlivnit, ale může využít aktuální situace ve prospěch budoucí predikce a zhodnotit tak možný potenciál v budoucnu.

3.4.1 Sociální a demografické faktory

Do demografických faktorů, které mohou ovlivnit tuto společnost, řadíme růst obyvatelstva v České republice. K 1. 1. 2013 bylo evidováno v České republice 10 516 125 obyvatel. V Jihomoravském kraji bylo evidováno k 1. 1. 2013 1 168 650 osob. V samotném městě Brně bylo evidováno k 1. 1. 2013 na 378 327 obyvatel.



Graf 1 Počet obyvatel v ČR. (Zdroj: Algin)

Můžeme tedy konstatovat, že od roku 2001 počet obyvatel v České republice stále roste. I když se rodí méně dětí, roste počet obyvatel, protože se snižuje úmrtnost a prodlužuje se tak délka průměrného života. Díky tomuto faktoru roste počet potencionálních zákazníků klientů.

Legislativní faktory

Legislativní činnost hotelu, jelikož se jedná o právní subjekt právnické osoby, společnost s ručením omezením je především regulována v oblasti následujícími právními předpisy:

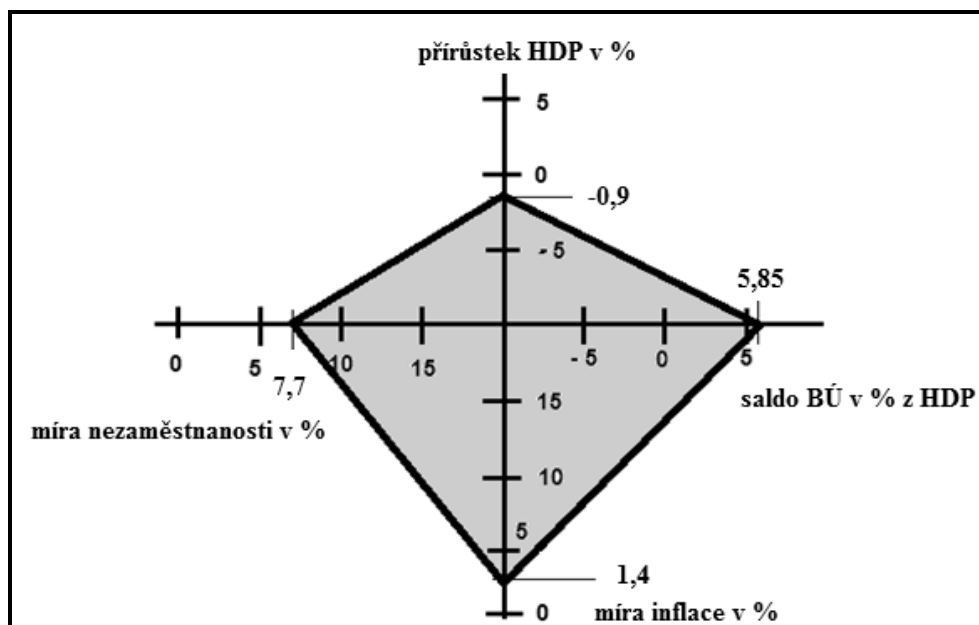
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích
- zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 215/2005 Sb., o registračních pokladnách, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném
- výdělku, ve znění pozdějších předpisů,

- zákon č. 266/2006 Sb., o úrazovém pojištění zaměstnanců, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 137/2004 Sb., o hygienických požadavcích na stravovací služby ve znění pozdějších předpisů.

Jednotlivé již zmiňované zákony, vyhlášky, resp. právní předpisy se dosti prolínají, novelizují a upravují. Je důležité sledovat změny, aby nedocházelo k nesrovnalostem v oblasti práv a povinností. Je třeba vždy být o krok na před a nečekat, až dané předpisy nabudou právní platnost, ale reagovat v časném časovém rozmezí a být připraven. Některé změny v legislativě mohou být jen ve změně administrativního charakteru, jiné však obsahují změny obsáhlejší, které budou vyžadovat větší zásah do samotného vedení v řízení společnosti.

Ekonomické faktory

Tento faktor je nejčastěji spojován s pojmy inflace, mzda, HDP, zahraniční bilance a nezaměstnanost. Všechny tyto faktory a mnohé další mají vliv na podnik. Vývoj inflace stále roste, jeho vzestupná tendence od roku 2009, kdy byla ve výši 1 %, vzrostla následně na hodnotu 3,3 % k roku 2012. V roce 2013 byla inflace ve výši 1,4 %. Zahraniční bilance byla v roce 2013 na hodnotě 5,85 % a HDP pokleslo v roce 2013 vůči předchozímu roku o - 0,9 %.



Obrázek 10 Magický čtyřúhelník (Zdroj: vlastní zpracování)

To znamená, že v jednotlivých letech cenová hladina rostla – kupní síla peněz klesá. Proto lidé za svůj důchod kupují méně produktů a služeb nebo omezují četnost nákupů. Zejména se jedná o služby nadstandardní, které jsou odstraněny z běžných potencionálních potřeb prvotně. Míra inflace má klesající trend, viz následující tabulka.

Tabulka 3 Míra inflace (Zdroj: Český statistický úřad)

	Rok			
2009	2010	2011	2012	2013
1,0	1,5	1,9	3,3	1,4

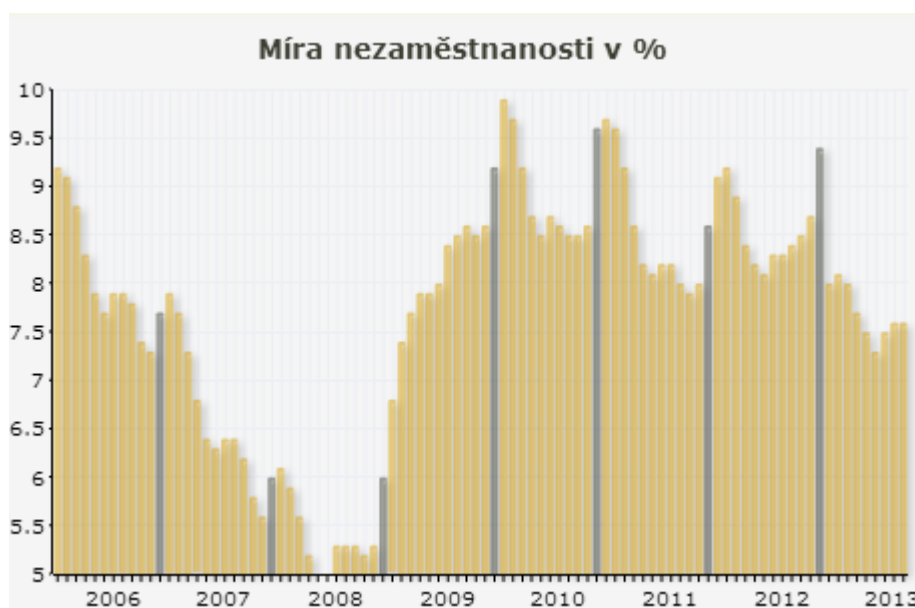
Průměrná mzda se v jednotlivých letech zvyšovala, ale reálná mzda v roce 2009 činila zvýšení o pouhá 3 %, v roce 2010 tato hodnota byla 0,4 % a následně v roce 2011 se držela na 0,3 %. V roce 2013 se pohybuje na hodnotě 0,3 %.

Tabulka 4 Průměrná mzda (Zdroj: Kurzycz)

Rok				
2009	2010	2011	2012	2013
23 488	23 951	24 319	25 101	24 936

Z těchto hodnot vidíme snižující se trend reálných mezd obyvatelstva České republiky, což bude mít negativní vliv na kupní sílu klientů do budoucna.

Míra nezaměstnanosti měla klesající trend, až do doby finanční světové krize, kde nastartovala v rychlý růst. Od té doby mírně poklesla, ale drží se spíše vysokých hodnot. Jednotlivé vlivy jsou závislé na sezónnosti a možnosti uplatnění na trhu práce. Od roku 2010 má míra nezaměstnanosti tendenci klesat, což se daří i v roce 2013. Nezaměstnanost pro rok 2013 byla 7,7 %.



Graf 2 Míra nezaměstnanosti (Zdroj: Kurzycz)

Politické faktory

Česká republika je demokratický stát s parlamentní demokracií, mocí soudní, výkonnou a zákonodárnou. Proto je v tomto směru poměrně stabilní. V posledních letech se však stále častěji setkáváme s nedůvěrou ve vládu. Proto jsou častější volby do Parlamentu

ČR, které si občané volí sami, dle svého svobodného vědomí své zástupce do obou sněmoven a to jak Poslanecké tak i Senátu.

Další negativní faktor je neustálá změna v legislativě, zejména se jedná o změny v účetnictví, změny daňových sazeb. Samotnou kapitolou jsou pak dotační programy. K těmto častým změnám dochází v důsledku přijímání a zejména přejímání zákonů a směrnic z evropské unie. Existují možnosti čerpání dotací ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti. Tyto podpůrné programy neslouží jen samotnému koncovému subjektu, v našem případě hotelu Panská lícha, ale i městu a případně i celému kraji, kde na základě zvyšování služeb dochází k většímu přísunu turistů a tím i předpokladu k navýšení celkových příjmů.

Tyto změny mají i negativní vliv spočívající ve zvyšování nákladů na zaměstnance, případně na pořízení externích dodavatelů, kteří se starají o tuto legislativní činnost. Proto se politické faktory dotýkají hotelu Panská lícha, ale tyto změny nejsou až tak časté a dá se na ně dostatečně připravit. Bohužel však ne každá změna vede vždy k lepšímu.

Technologický faktor

V posledních letech můžeme zaznamenat veliký nárůst financí do technologií, které jsou nutné pro zkvalitňování služeb pro zákazníky. Zejména se jedná o technologie v rozvoji informačních služeb, které jsou v dnešní době dostupné široké veřejnosti na území ČR. Stále více se rozrůstá počet domácností vybavených PC technologií. V dnešní době je vybavenost domácností PC technikou na 70 % a stále narůstá. Dle evropských měřítek je ČR však pod průměrná v oblasti informačních technologií.

Technologie a zejména v oblasti cestovního ruchu a služeb ubytování nezůstává pozadu. Využívá moderní informační technologie, jak pro zprávu a chod hotelu, tak pro pohodlí a poskytované služby pro zákazníky. Nejvíce jsou využívány rezervační systémy pro hotel, u kterých je požadována i provázanost na ostatní práce spojené s provozem hotelu. Jedná se na příklad o účetnictví, správu a vedení zákazníků, nastavení teploty pokojů a mnoho dalších funkcí, které jsou vyžadovány při provozu.

V posledních letech se zvýšila úroveň poskytovaného servisu pro zákazníky. Jedná se hlavně o bezdrátové připojení Wi-Fi. Tato bezdrátová technologie se stala standardem a je vyžadována stále více. Je oblíbená především pro svoji jednoduchost připojení, kdy není potřeba instalovat kabeláž, ale jen vysílač a přijímač. Další technologické pokroky jsou v oblasti mobilních zařízení. Nejvíce se využívají smartphony a tablety. Přes tato zařízení je možnost komunikovat se zákazníky a hotelem bez potřeby osobního kontaktu.

3.5 Analýza trhu cestovního ruchu v Jihomoravském kraji

V roce 2013 se v Jihomoravském kraji ubytovalo 1 178 724 hostů, což znamená oproti roku 2012 růst o 7,2 %. V celé České republice došlo k růstu o 1,6 %. Počet noclehů dosáhl 2 318 768, znamená růst oproti předchozímu roku ve výši 7,8 % (Česká republika v celkovém součtu klesla o 0,6%), což je největší růst ze všech regionů ČR. Jihomoravský kraj je tedy na druhém místě hned za Prahou, což je velice dobré hodnocení od turistů, kteří kraj navštívili. I samotný fakt, že oproti předcházejícímu roku Jihomoravský kraj navštívilo o 84 869 lidí více je velice významným datem pro oblast turismu a hlavně následných příjmů z této oblasti (Centrála cestovního ruchu, 2014).

Zastoupení jednotlivých zdrojových zemí v cestovním ruchu Jihomoravského kraje je následující: přijelo 14 567 turistů z Jižní Koreje. Turistů z Polska v minulém roce bylo 88 729, ze Slovenska 58 422, z Německa 47 622, z Ruska 31 927, z Itálie 18 639, z Rakouska 25 775, z Estonska 8 520, z Litvy 14 229 a turistů z Číny 4 582 (Centrála cestovního ruchu, 2014).

Tabulka 5 Údaje o ubytování v Jihomoravském kraji (ČSÚ, 2014)

	2009	2010	2011	2012
Hromadná ubytovací zařízení	507	490	533	575
Hotely ostatní	131	134	129	136
Penziony	187	191	220	220
Pokoje celkem	12 831	12 850	13 473	14 273
Lůžka celkem	32 212	31 690	33 813	35 225
Průměrná doba pobytu - dny	3,0	3,0	3,0	3,1

V roce 2010 je nejvýznamnější propad v oblasti ubytovacích služeb, kdy hodnota ubytování klesla z 507 na 490. Tento propad byl způsobem Mezinárodní finanční krizí. A tímto dopadem došlo samozřejmě i k poklesu využití nabízených lůžek z 32 212 na 31 690. Rok 2011 byl zlomový, postupně se trh vzpamatoval, došlo k navrácení do původního stavu a dokonce i mírnému nárůstu hodnot ubytovacích zařízení na 533 a tím i spojené navýšení počtu obsazených lůžek na 33 813. V roce 2013 Jihomoravský kraj disponoval s 575 ubytovacími zařízeními a 35 225 lůžky, které mohl nabídnout turistům. Průměrná doba ubytování v letech 2009, 2010 a 2011 dosahovala průměrné hodnoty 3,0 dny a vzrostla v roce 2012 na hodnotu 3,1 dnů.

3.6 Analýza konkurence

Porterův model je především zaměřen na řešení otázek: „Jak konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu“. Cílem této analýzy je vytvořit model, který determinuje možnosti podniku dosáhnout rentability v daném oboru. Pro analýzu oborového okolí hotelu Panská lícha je využití metody Porterova modelu pěti sil, kde jsou jednotlivé metody uplatněny konkrétně na analyzovaném hotelu.

3.6.1 Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci, prostřednictvím svých přání a požadavků na nabízené služby, které jsou stále vyšší, požívají tlaku na hotel a zejména využívají své síly. S množstvím konkurence často hledí na cenu a následně na kvalitu nabízených služeb. Samotná kvalita

je v dnešní době brána zcela přirozeně a je jakýmsi standardem, o kterém se běžně nemluví, ale to neznamená, že není důležitým faktorem. Na kvalitě se musí stále pracovat a zvyšovat, proto ji nelze opomíjet. Cena je hlavní faktor, který klient vidí na první pohled. Mnohdy se rozhoduje i podle ní, aniž by znal již zmiňovanou kvalitu. Cenu si může porovnat s konkurencí předem, kvalitu nabízených služeb až při samotné spotřebě nebo využití služeb. Cena ubytování musela být v minulých letech snížena. Byla to reakce na světovou finanční krizi, která vznikla na základě hypoteční krize v roce 2008 v Americe. Její dopady byly znatelné v České republice až v roce 2009 a 2010, kdy došlo ke znatelnému snižování poptávky v oblasti hotelnictví. Reakcí na krizi bylo snižování cen, mnohdy i na úkor kvality, což klienty ještě pobouřilo. Bylo mnoho možností, jak navrátit množství zákazníků zpět. Jednou z nich byla i spolupráce se slevovými portály a hromadnými nákupy. Tento trend se v ČR začal objevovat po finanční krizi v roce 2009 a 2010, kdy slevové portály nabízely čím dál více nabídek. V oblasti ubytování často docházelo k tomu, že byly nabízeny služby, které klient následně ani nedostal, případně cena byla uměle zvyšována, aby byla poskytnuta pocitově větší sleva. Potencionální klienti byli v tomto pohledu dost skeptičtí a nevyužívali proto takových akcí.

Složení zákazníků hotelu Panská lícha tvoří převážně korporátní klientela, proto je zapotřebí pro jejich udržení jim poskytovat služby a podmínky dle jejich požadavků. Zákazník nevynakládá žádné úsilí, možná jen minimum času při hledání nového ubytování, proto by hotel měl vždy vynaložit prostředky pro udržení a loajalitu každého zákazníka a vycházet mu vstříc.

Zákazníci mají v tom to ohledu výhodu, je spousta možností, jak vyhledat konkurenci v oblasti ubytování a jejich nabízených službách. Téměř každý hotel či jiné ubytovací zařízení má zhotoveny webové stránky, kde má dostatek informací jak o ceně, tak o nabízených službách, které poskytuje anebo i hodnocení od předchozích zákazníků. Věrnost zákazníků je velice individuální, u turistů mnohdy i nemožná, jelikož se často jedná pouze o využití ubytování při jejich jednorázové cestě. Hlavní zaměření by proto mělo být na již zmiňovanou korporátní klientelu a pokud možno nasmlouvání dlouhodobých kontraktů předem, třeba i za poskytnutou slevu. Případně další možnosti,

jako je využití věrnostního programu pro časté a opakující se návštěvy individuálních zákazníků, aby za jejich věrnost hotelu byli odměněni.

Dodavatelé

Dodavatelé, kteří přímo spolupracují se společností, jsou zprostředkovatelé služeb a prodejci drobného prodeje zboží. Jedná se i o různé služby, ať už je to praní prádla, kdy kapacita hotelové prádelny by nebyla schopna v krátkém čase pokrýt takový objem nebo servis výtahů, který je potřeba kontrolovat a seřizovat pro bezchybný provoz. Mimo služby jsou využívány prodeje zboží, kdy hotel využívá tyto služby pro nákup drobného sortimentu, od mýdel, šamponů, ručníků až po nápoje a drobného občerstvení pro klienty.

Ne však u každé společnosti lze předem vyjednat podmínky při odběru jejich nabízených služeb nebo zboží. Některé takové možnosti ani neposkytují, proto je vhodnější vyhledat jiného dodavatele, který může nabídnout lepší podmínky anebo má nějaký věrnostní program za provedené odběry. Hotel Panská lícha nakupuje výrobky pro běžný prodej a čisticí prostředky u společnosti Makro. Zde není sebemenší možnost domluvit smluvní podmínky ze strany malého odběratele, ale pouze využívat věrnostních odměň ve formě slev a lepších nabídek za provedené obraty. U společnosti, která vyrábí a následně distribuuje ložní prádlo je to zcela naopak. Jelikož dochází k opotřebení ložního prádla při samotném praní nebo užívání, je vhodné provádět velké a nárazové odběry prádla. Společnost je tak schopnější poskytnout výraznou slevu při odběru. Je však potřeba tyto nákupy předem naplánovat a udělat si provozní zásobu. Následně v této zásobě zůstanou finanční prostředky, které nejsou k dispozici pro další rozvoj. Společnost Köhne, která instalovala výtah do hotelu, poskytovala na začátku po dobu 2 let bezplatný servis. Nyní je však potřeba vynakládat měsíční platby za seřizování a údržbu výtahu, která by mohla být u jiné společnosti finančně odlišná.

Hotel na straně odběratele má k dispozici mnoho informací o případných dodavatelích, kteří mohou nahradit stávající dodavatele. Proto je potřeba si projít stávající smlouvy a zaměřit se na nabídku služeb nových dodavatelů případně upravit a změnit jejich celkové znění ve prospěch hotelu.

Vstup nových konkurentů

V této oblasti podnikání není vstup nijak omezen ani redukován, každý den mohou vznikat nové konkurenční společnosti. Vybudování celého areálu, včetně restaurace, jízdárny a v neposlední řadě jména na trhu, kterou si společnost vybudovala u široké i odborné veřejnosti, nelze nahradit ze dne na den. Ano, vstup nových konkurentů je možný, ale je třeba být vždy připraven a zákazníkům dát něco více a lépe, aby neměli sebemenší důvod odejít.

Konkurenti však mohou být hotely s wellness a fitness centry, které tak klientům poskytnou více služeb. Již samotné vybudování hotelu je velice finančně náročné, natož vybudování wellness centra. Proto je nutnost přijít s něčím, co nové hotely nemohou poskytnout. V případě hotelu Panská lícha, kde se jedná o hotel rodinného typu, je zde možnost nabídnout osobnější přístup než u hotelu vyšší kategorie. Tato strategie je čím dál více vyhledávanější u klientů, že si váží osobního přístupu než-li davových nabídek, které jsou určeny všem, bez jakéhokoliv osobního přístupu.

V roce 2013 byl otevřený nový hotel Maximus Resort, a.s. v Brně-Bystřci. Jeho kapacita je dle internetových stránek 130 osob. Kromě ubytování nabízí i kongresový sál s kapacitou 200 osob, wellness a spa centrum, které je součástí resortu a v těsné blízkosti se nachází tenisové kurty, dále nabízí bowling. Díky své velikosti a obsáhlosti nabízených služeb je přímou hrozbou pro hotel Panská lícha, přičemž je jedním z mnoha hotelů, který byl otevřen v poslední době.

Vstup nových konkurentů je vysoký, nevznikají pouze nové hotely, ale probíhají i rekonstrukce a zvětšování kapacit stávajících hotelů, které již mají určitou klientelu a snaží se zvýšit jejich počet. Proto je lepší se zaměřit na určitý segment a ten oslovit, než-li mít široké spektrum a tomu nevyhovět ve všech požadavcích a podcenit tak svoji připravenost.

Hrozba substitutů

Oblast substitutů je poměrně obsáhlá. Společnosti poskytující hostinskou a ubytovací činnost ve městě Brně a Jihomoravském kraji je opravdu mnoho. Proto je důležité si stávající klientelu udržet, aby neodešla ke konkurenci. Je důležité stanovit, co a kdo vše může být substitutem. Jelikož se jedná převážně o jednonoční přespání, může být považován jakýkoliv nocleh či pronájem firemního bytu substitutem. Rodinné zázemí je možné získat i v rodinném domě, kde je poskytováno ubytování nebo v penzionu. Proto zvolíme jen střední a rodinné hotely, které mohou nahradit nabízené služby analyzovaného hotelu.

Hotel Panská lícha má výhodu oproti ostatním, že je součástí jezdeckého areálu a je přímo spojen s restaurací. Pro milovníky koní a konání různých akcí s koňmi spojenými se jedná o ohromnou výhodu. Ostatní hotely mohou třeba nabídnout nižší cenu, ale na to je možnost odvětit slevou. Kvalitu služeb nelze jednoznačně srovnat, jelikož se jedná o subjektivní a nikoliv objektivní hodnocení. Proto je lepší analyzovat hotely v okolí a reagovat na kvalitu jejich nabízených služeb.

Rizika

I když se jedná o samostatnou společnost, její lokalizace v jezdeckém areálu, sousedící s restaurací, má jedinečnou příležitost na trhu. Tak se stává něčím odlišným, než-li jen běžným rodinným hotelem. Spolupráce s jezdeckým areálem a možností pořádání jezdeckých akcí, jízdu v pony škole nebo možnost ustájení koní a využití restaurace na pořádání oslavných a školících akcí, se tak stává kompletní a komplexní službou pro konání velice obsáhlých kulturních a společenských akcí.

Konkurence v oblasti hostinské činnosti je v okrajových částech a v samotném městě mnoho, ale jedinečnost skloubení hostinské činnosti a jízdy na koni je nejbližší v Blansku a nedosahuje zdaleka takové úrovně. Tím se stává konkurence nižším soupeřem, i když ne však zcela opomenutelným. Pořádání mezinárodních závodů na světové úrovni a mnohé společenské akce, kdy je hotel plně naplněn klienty z mnoha zemí, tomu zcela nasvědčuje. Je důležité spojit sportovní akce s možnostmi celého

areálu. Pro milovníky koní, samotné jezdce a závodníky nabízet ubytování za zvýhodněnou cenu a tím tak naplnit kapacitu hotelu.

Vhodné je i využívat různých akcí, které se konají v okolí, oslovovat konkrétní zákazníky a nabízet služby hotelu. Hotel spolupracuje i s okolními hotely, které jsou pro něho konkurencí, ale v případě, kdy má konkurent plnou kapacitu, nabídne ubytování on a případně i opačně. Je proto dobré nebrat konkurenta vždy jen za nepřítele, ale v určitých oblastech si i pomáhat.

3.7 Analýza 7S

Analýza silných stránek hotelu Panská lícha je vypracována na základě klíčových faktorů „7S“ (Mc Kinsey).

Organizační struktura společnosti

Vzhledem k tomu, že se jedná o rodinný hotel, je v celém vedení jedna rodina, která všechno řídí přes jednu osobu a to ředitelku. Je výhodou, že rodina má přehled o celém chodu společnosti, naopak nevýhodou můžou být rozdílné („věkové“) názory ve vedení společnosti, znalosti a možná budoucí strategie. To je však interní část společnosti, která působí pouze vnitřně. Navenek a hlavně s klienty, jednají zaměstnanci, kde je potřeba každého z nich řádně zaučit a dát mu určitou pravomoc a zároveň i odpovědnost, aby vystupoval před konečným zákazníkem sebevědomě a zodpovědně.

Organizační struktura je vzhledem k velikosti zcela vyhovující, není zde potřeba žádného externího pracovníka do oblasti řízení, ale pomocného personálu pro samotný chod hotelu.

Strategie

Hlavní strategií, je oslovení co největšího počtu zákazníků a nabídnout jim ubytování v hotelu. Cílem společnosti je vyhovět všem požadavkům klientů, aby měli důvod se vracet. Pro podnik z toho plyne růst spokojených stávajících klientů a příchod nových potenciačních klientů. Po ekonomické stránce to znamená maximalizaci vloženého kapitálu. Docílit plně obsazeného hotelu a nepolevit v nabídce služeb. Cena

se může snižovat, ale nikoliv na úkor kvality. To by zákazníci neměli dobrý pocit a nemuseli by se v budoucnu vracet.

Další strategií je budoucnost. Možnosti rozšíření celého areálu je o další samostatnou jednotku, a to wellness. Díky této strategii celý areál zaujme větší spektrum klientů a nabídne větší sortiment služeb a tím i více zákazníků. Důležité je zachovat standart poskytovaných služeb a nikdy nejít pod něj, ale naopak stále navyšovat a zlepšovat služby. Vybudováním wellness by došlo k dalšímu oslovení zákazníků, kteří by svůj pobyt rozšířili o nabízené služby.

Styl řízení

Styl řízení je založen na osobním jednání. Jedná se o demokratický styl řízení. Jelikož se jedná o rodinný hotel, je to zde i na místě. Vztahy mezi vedením a podřízenými by však měly být vždy předem dány, i když je zde demokratické řízení, nikdo si nesmí dovolit více, anebo méně, než je v jeho kompetenci. Proto je důležité mít nastaveny směrnice tak, aby každý znal přesně svoji činnost. I když se jedná o malý rodinný hotel, je zde na místě, udělat jednou měsíčně schůzku všech zaměstnanců. Hlavním tématem, by měly být reakce hostů a jejich připomínky. Zejména recepční, kteří jednotlivě komunikují se zákazníky a znají jejich potřeby a mnohdy i názory, by měli být aktivně účastni těchto pracovních schůzek.

Styl řízení je zcela individuální, to je hlavní výhoda malého hotelu rodinného typu. Osobní přístup jak k pracovníkům, tak i k hostům je tím jedinečný.

Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou jednou z hlavních částí stability společnosti. Díky rodinným vztahům ve vedení a dlouhodobým zkušenostem s téměř všemi zaměstnanci je ve společnosti silná vzájemná důvěra a loajalita. Důvěra a loajalita však nevzniká ze dne na den, ale nejdříve výchovou a mnohaletou zkušeností z obou stran, kde si musí obě dvě strany vycházet vstříc nebo alespoň vyhovět.

Na pozici recepčních je třeba dávat hlavní důraz. Je potřeba, aby uměli nejen prodat pokoj zákazníkovi, ale i mu nabídnout doplňkové služby v daném případě v rámci jednoho jezdeckého areálu třeba jízdu na koni nebo večeři v partnerské restauraci. Dále je tu potřeba znalosti trhu, recepční by měl znát okolí a nabídku programu volného času, aby klientovi předvedl, že bere svoji práci zodpovědně a je tu plně pro něho.

Sdílené hodnoty

Přátelské prostředí, rodinné zázemí a vedení společnosti spolu se zaměstnanci, kde se lidé cítí dobře, je dobrým marketingovým tahem i na klienty. Každý zaměstnanec je důležitou součástí, ať se jedná o recepční, kde klient má přímý styk se zaměstnancem nebo uklízečkou, která mu nachystá pokoj, aby se cítil pohodlně po dobu pobytu. Každý je důležitou součástí a v případě selhání jednotlivce, nese následky celá společnost.

Celkové vystupování jednotlivce, který pracuje pro hotel a ukazuje tak zákazníkovi, že on je tu pro něho po dobu jeho pobytu, musí odpovídat maximálnímu standardu. Je důležité v tomto duchu vystupovat a zachovat nastavený standard, protože toto je vizitkou celého hotelu pro okolí a možné případné zákazníky.

Schopnosti

Požadované schopnosti na zaměstnance jsou: rychlá adaptace, samostatnost, zodpovědnost, reprezentativní vystupování, ochota do práce a vstřícnost ke klientům. Díky kolektivu a zázemí společnosti není obtížné takové schopnosti dosáhnout. Jednotlivá pozice vyžaduje jinou znalost a schopnost vedení.

Je dobré přijímat lidi z oboru. Brigáda recepčního, kdy se najme člověk s ekonomickým vzděláním a o hotelnictví nic neví, může být na škodu. Proto je vhodné, aby schopnosti zaměstnanců byly pestré. Důležitou schopností je jazyková vybavenost. Nejčastěji je potřeba anglického a německého jazyka. Proto by zaměstnanci, hlavně na pozici recepčního měli působit v tomto ohledu dost reprezentativně.

Systém řízení

Společnost využívá sadu balíčku Office od společnosti Microsoft, kde využívá zejména funkci Word, Excel a pro zprávu pokojů speciální program, pro využití obsazenosti kapacity hotelu. Tento program se jmenuje Agnis a je plně upraven na požadavky hotelu. Proto je využíván nejen k tvorbě rezervací pokojů, evidenci klientů a jejich potřeb, ale i možných požadavků, na které klient předem upozorní.

Dalšími komunikačními zařízeními je telefon, pro řešení aktuálních potřeb v daném čase. Případně emailová komunikace, kdy se jedná převážně o potvrzení objednávek. Děje se tak i prostřednictvím klasické pošty, ale v posledních letech více se od této komunikace vzhledem k rychlosti ustupuje. Využívá se i redakčního systému webových stránek a to pro její rychlost a dostupnost pro běžného uživatele. Proto je vhodnou pro řízení chodu hotelu.

Systém řízení pro správu chodu je vyhovující. Tento systém by se dal ještě vylepšit napojením externího okolí s interním systémem, vzájemná provázanost by tak zdokonalila chod a zlepšila podmínky rezervací pro zákazníky.

3.8 BCG matice

Na základě interních pokladů a rozdělení produktů nabízených hotelem je vypracována BCG matice. V matici jsou hlavní produkty ubytovacích služeb, které hotel Panská lícha nabízí zákazníkům.

Hvězdy

Mezi hvězdy nabídky služeb patří hlavně využívání dvojlůžkových pokojů jednou osobou. Jelikož hotel nedisponuje jednolůžkovými pokoji, je jedná možnost, jak ubytovat individuální zákazníky. V současném stavu to ničemu nebrání, ale v budoucnu by to mohlo představovat problémy v obsazenosti nabízených lůžek.

Otazníky

Této skupiny dominuje prodej pro dvě osoby na dvojlůžkovém pokoji. Je to nejlepší možnost, která má dobrý předpoklad pro budoucí růst trhu. Využívá plně nabízených

služeb s požadavky zákazníků. Tuto kategorii je vhodné posilovat i do budoucna a plně se jí věnovat, protože naplňuje cíle hotelu.

Bídní psi

Tato skupina představuje dvě osoby na apartmánu. Je to zejména kvůli ceně, která je vyšší než ostatní nabízené služby a běžným zákazníkům, tak nepřináší vyšší hodnotu a není tolik využívána. Jedná se o luxusní službu oproti běžnému dvojlůžkovému pokoji. Tuto skupinu doplňuje i doplňkový sortiment, kterým jsou nabízené dětské postýlky. Zejména v posledních letech zákazníci stále využívají této možnosti a hotel jim rád vychází vstříc.

3.9 Marketingový mix 4P

Produkt

Služby, které poskytuje hotel Panská lícha:

- Ubytování – hotel disponuje celkovou kapacitou 25 dvoulůžkových pokojů a 3 apartmá. Celková kapacita hotelu je až 63 osob. Pokoje jsou vybaveny vlastním sociálním zařízením (WC, sprchový kout nebo vana), TV se SAT příjmem, telefonem. Celý hotel nabízí síť wi-fi, která je pro ubytované hosty zcela zdarma.
- Masáže – je zde možnost pro ubytované domluvit masáž. Nabízí masáž celého těla, relaxační masáž, ale i masáž Havajskou Lomi Lomi.
- Stravování – samotný hotel nemá k dispozici vlastní restauraci, ale je napojen na sousední restauraci, se kterou plně spolupracuje. V restauraci klienti dostanou snídani, nebo i plnou penzi, záleží vždy na požadavku služby. Restaurace se zaměřuje na českou, ale i mezinárodní kuchyni. Taktéž se specializuje na sezónní kuchyni, jako je zvěřina, domácí zabijačka a jiné. Kromě jídla disponuje i širokou nabídkou nealkoholických, ale i alkoholických nápojů.
- Jezdecká škola – spolupráce se sousední jezdeckou školou, kde je za poplatek, pod vedením zkušených lektorů možnost jízdy na koni. Jezdecká škola není určena pouze dětem, ale i dospělým, kteří mají kladný vztah k zvířatům.

Cena

Cena za ubytování v hotelu Panská lícha není stanovena pro celý rok stejně. Reaguje tak na různé sportovní, kulturní, ale individuální akce, které se konají ve městě Brně. Pultové ceny jsou každoročně upravovány, jedná se o reakci na rostoucí ceny služeb, ale i výrobků, které hotel nakupuje, případně i změny ve výši DPH. Pokoje jsou rozděleny do dvou kategorií. První je dvoulůžkový pokoj, kde je možnost využití i přistýlky nebo dětské postýlky. Druhým nabízeným pokojem je apartmá.

Tabulka 6 Ceny pokojů (Zdroj: Panská lícha)

Pultové ceny – den (Kč)				
1 osoba v dvoulůžkovém pokoji	2 osoby ve dvoulůžkovém pokoji	2 osoby apartmá	Přistýlka	Zapůjčení dětské postýlky
1 100,-	1 350,-	1 850,-	400,-	150,-

Ceny jsou uvedeny v Kč, cena je vždy uvedena za jednu noc. Součástí ceny je i snídaně, podávaná v sousední restauraci. Zdarma je k pokoji ubytování pro dítě do 3 let, však bez nároku na lůžko, parkování před hotelem, ubytování domácího mazlíčka a připojení wi-fi. Platbu za ubytování je možné provádět hotově, kartou nebo i v zahraniční měně euro. Při platbě eurem se využívá aktuálního kurzu. Pro větší skupiny, včasné sjednání termínu předem nebo využití cestovní kanceláři jsou ceny jiné a je možnost využití slevy. Slevu může nabídnout recepční na místě, pro delší dobu ubytování nebo ředitelka, pro větší skupiny a vytvořit tak atraktivní cenu.

Tabulka 7 Speciální ceny (Zdroj: Panská lícha)

Speciální ceny					
	1 osoba v dvoulůžkovém pokoji	2 osoby ve dvoulůžkovém pokoji	2 osoby apartmá	Přistýlka	Zapůjčení dětské postýlky
Stavební veletrh	1 900,-	2 200,-	2 600,-	500,-	200,-
Grand Prix	1 900,	2 200,-	2 600,-	500,-	200,-
MSV	2 650,-	2 950,-	3 300,-	800,-	200,-

Speciálních cen využívá hotel hlavně při akcích, které jsou významné pro přísun zahraničních klientů. Jedná se o akce Stavebního veletrhu, Grand Prix závodů silničních motocyklů a MSV – Mezinárodní strojírenský veletrh.

Hotel poskytuje věrnostní program. Tento program je nastaven na 5+1, tj. klient zaplatí 5 nocí a 6. noc dostane zdarma. Není potřeba se ubytovat v jednom čase, je zde možnost využití věrnostního programu po dobu jednoho kalendářního roku. Tento program nelze využívat současně s probíhající akcí a není možnost ho využít během mimořádných akcí, kdy jsou ceny navýšeny.

Tabulka 8 Svatební balíček ceny (Zdroj: Panská lícha)

Svatební balíček		
Obsahuje	Cena	Platnost - omezení
Ubytování v manželském apartmánu včetně snídaně, Bohemia sekt, sladké překvapení, výzdoba pokoje	2.000,- Kč V případě obsazení dalších pokojů možnost slevy	Trvale platné

Svatební balíček je vhodný pro novomanžele a je nadstandardní službou nabízenou hotelem. Tento balíček může být využit např. jako dárek pro novomanžele.

Place

Distribuce služeb probíhá hlavně přes webové stránky, které jsou pravidelně aktualizované a nabízejí ubytování s ohledem na konané akce, jako jsou Stavení veletrhy, Grand Prix závody anebo i závody konané v jezdeckém areálu. Pro dokončení objednávky je potřeba využití emailu, telefonu nebo osobní účasti.

Osobní prodej využívá především korporátní klientela. Tento prodej uskutečňuje ředitelka hotelu, kde nabízí jiné ceny za věrnost. Samozřejmostí prodeje je i samotná recepce, kde se prodej uskutečňuje u individuální klientely.

Nepřímý prodej se uskutečňuje přes obchodní partnery a cestovní kanceláře. Kde se prodávají celé pokoje s ohledem na obsazenost. Cena provize se liší, dle nasmlouvaných pokojů a není pevná, je však uskutečňována až za samotný prodej pokojů nikoliv za paušální služby.

Nejčastějším neosobním, nepřímým prodejem je využití rezervace online. Klienti využívají rezervačního portálu Booking.com. Největší výhodou online rezervačního portálu je, že si klienti mohou přečíst recenze předchozích klientů a jejich reakce na ubytování. Také hotel využil nabídku slevových portálů, tato akce se však nesvědčila a proto od ní ustoupil.

Propagace

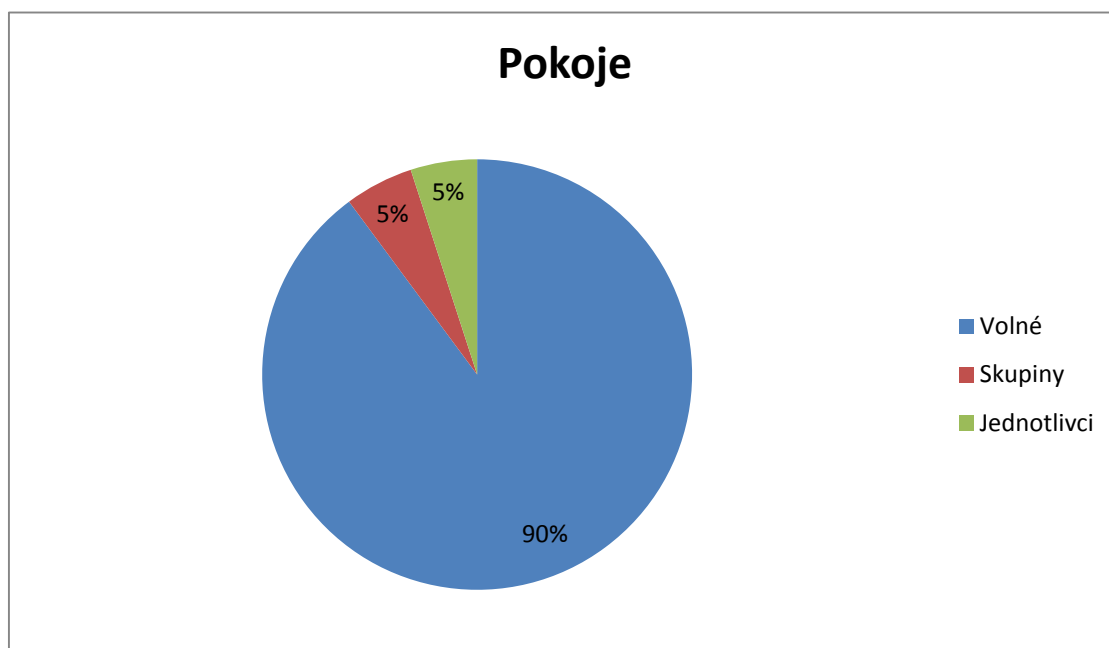
Propagace je jedním z hlavních cílů hotelu. Dostávat se do povědomí zákazníků a snažit se je dostat a nabídnout nabízené služby hotelu. Nejvíce pro tuto činnost hotel využívá internetu. Jedná se již o zmiňované webové stránky, kde využívá redakčního systému a tak aktuálně reaguje na okolní dění, sociální sítě, kde informuje o jednotlivých akcích celého areálu, tak i možnosti ubytování. Další propagací jsou ubytovací portály Booking.com a hotel.cz. Využívá i dlouhodobých kontaktů s Brněnskými veletrhy.

Využívá současně i jednotlivé jezdecké akce, kde nabízí možnost ubytování při konání závodů jednotlivým jezdům. Dále spolupracuje konkurencí jako je hotel Orion a Albelus, kde si vzájemně pomáhají pro udržení klientely.

3.10 Analýza zákazníků

Než začneme analyzovat zákazníky, začneme menší statistikou hotelu Panská lícha za rok 2013. Hotel rodinného typu nabízí 25 dvoulůžkových pokojů a 3 apartmány pro zákazníky. Dostáváme tedy hodnotu 28 pokojů, rok má 365 dní. Ročně tak máme k dispozici 10 220 pokojů, které může hotel nabídnout. Jelikož jsou pokoje dvoulůžkové, tak je hotel byl v roce 2013 schopen nabídnout ubytování 20 440 zákazníkům.

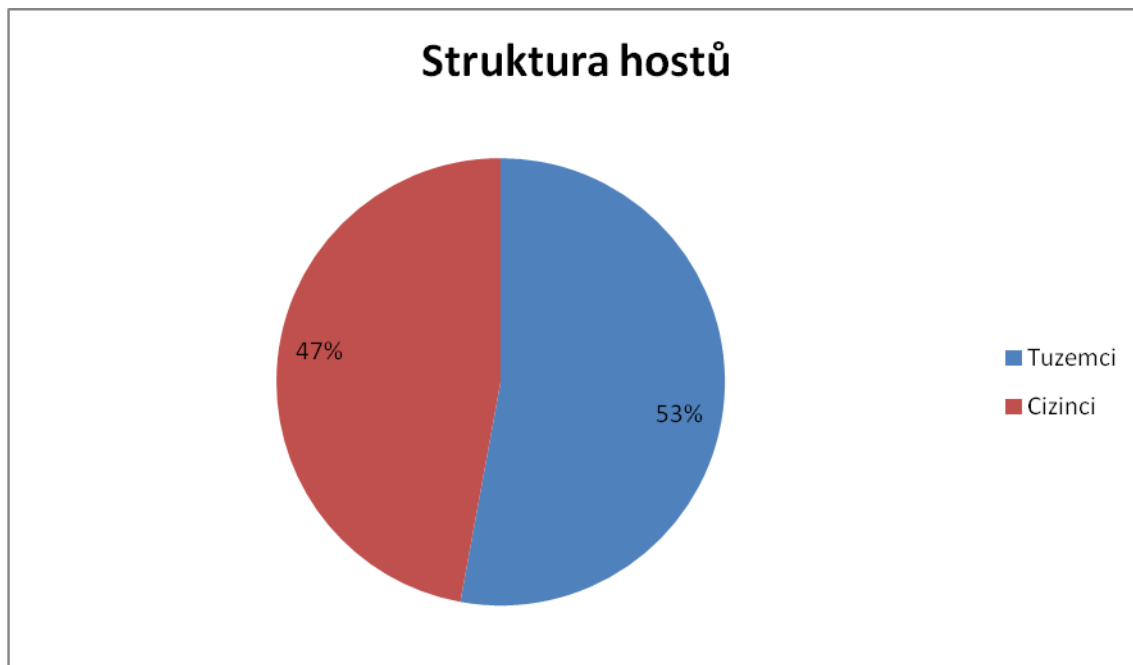
Hlavní zákazníky při analýze si můžeme rozdělit do dvou segmentů. Prvním segmentem jsou skupiny, druhý segment tvoří jednotlivci. Větší segment tvoří skupiny a to ve výši 1 052 tj. 50,7 % osob, jednotlivci tvořili 1 022 osob, tj. 49,3 %. Z možných 20 440 osob, využilo nabídku ubytování v roce 2 074 osob. Hotel tak byl v roce 2013 tedy využit na 10,14 %.



Graf 3 Obsazenost pokojů (Zdroj: Interní data)

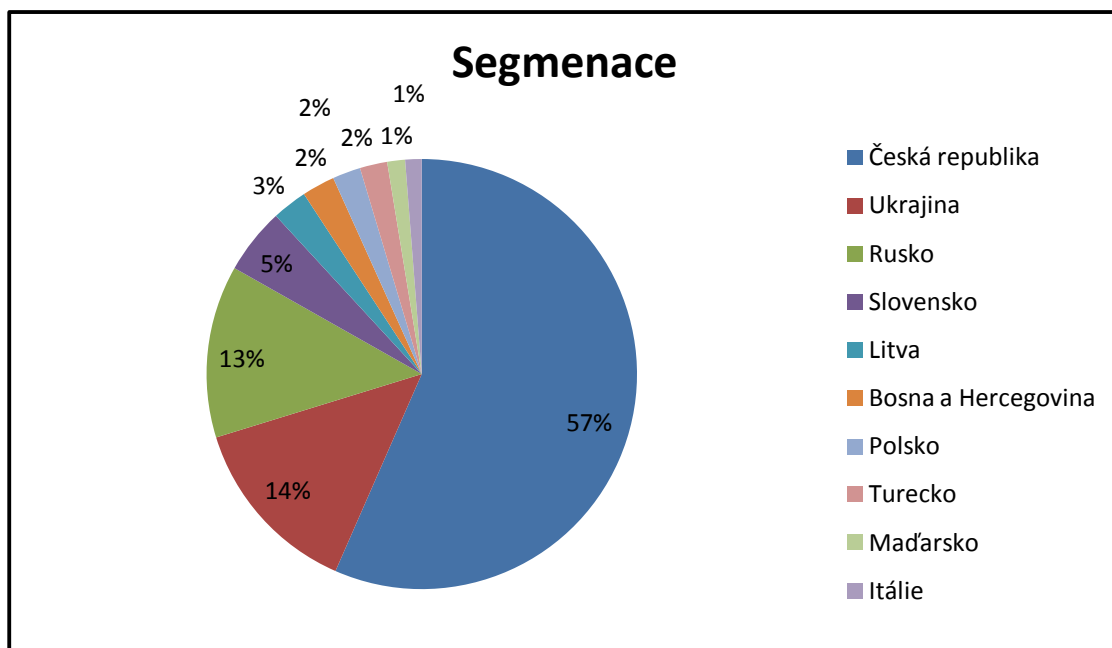
Dalším rozložení klientů, kteří navštívili hotel Panská lícha, můžeme rozdělit na dvě skupiny. První skupinu tvoří tuzemští klienti, kteří navštívili hotel v roce 2013 v počtu 1 097 osob, což představovalo v roce 2013 52,9 % celkových klientů hotelu. Druhou

skupinou byli cizinci. Cizinci využili služeb hotelu v počtu 977 osob, což bylo 47,1 % klientů hotelu.



Graf 4 Struktura hostů (Zdroj: interní data)

Segmentace klientů, kteří využili služeb hotelu v roce 2013, byla rozmanitá. Kromě tuzemských klientů, byly druhou nejvýznamnější skupinou cizinci. Struktura cizinců byla velice rozmanitá. Nejvíce klientů bylo z Ukrajiny, Ruska, Slovenska, Litvy a Běloruska. Služeb hotelu však využili i lidé z Číny, Kanady, USA, Japonska a Venezuely.



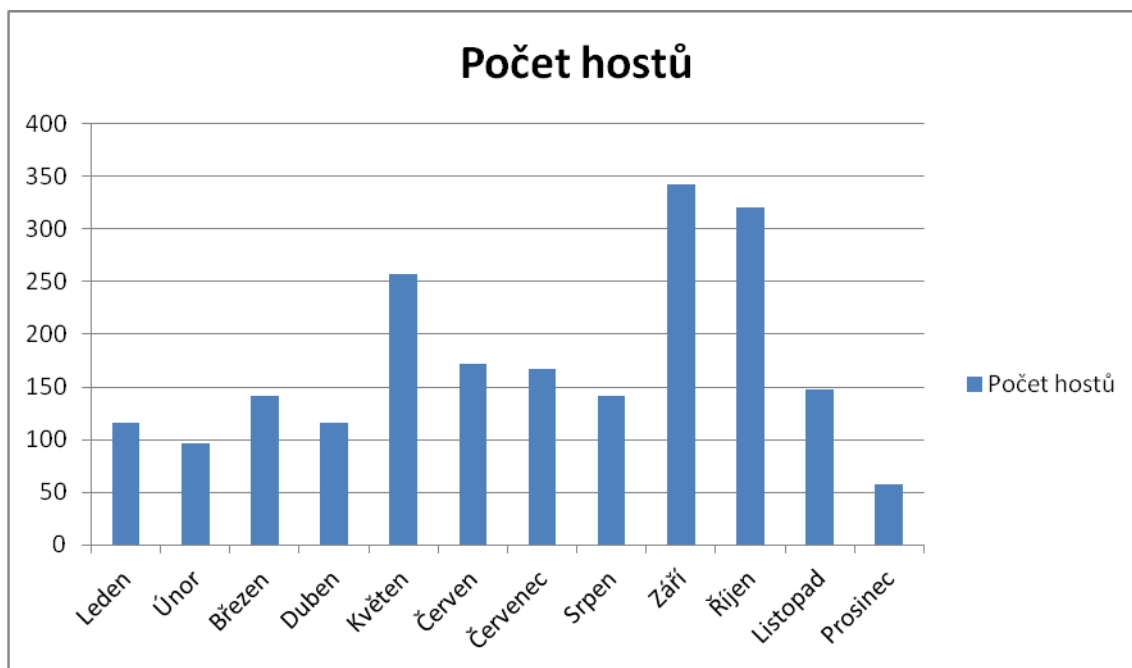
Graf 5 Segmentace návštěvníků dle zemí (Zdroj: Interní data)

3.11 Zhodnocení ekonomické situace

Ekonomická situace je odvíjena dle jednotlivých ukazatelů. U hotelu to mohou být například výnosy, které nebudou adekvátní s ohledem na kapacitu hotelu. Proto si zvolíme průměrnou obsazenost hotelu v roce 2013. Obsazenost hotelů v roce 2013 byla na 48 % (ČSÚ, 2014). Hotel Panská lícha v roce 2013 dosahoval v průměrné obsazenosti hodnot 10,14 %. Tato hodnota je vysoce podprůměrná pod celorepublikovým průměrem. I bez návaznosti na celorepublikový průměr, hodnota obsazenosti kolem 10 % není nikterak vysoká.

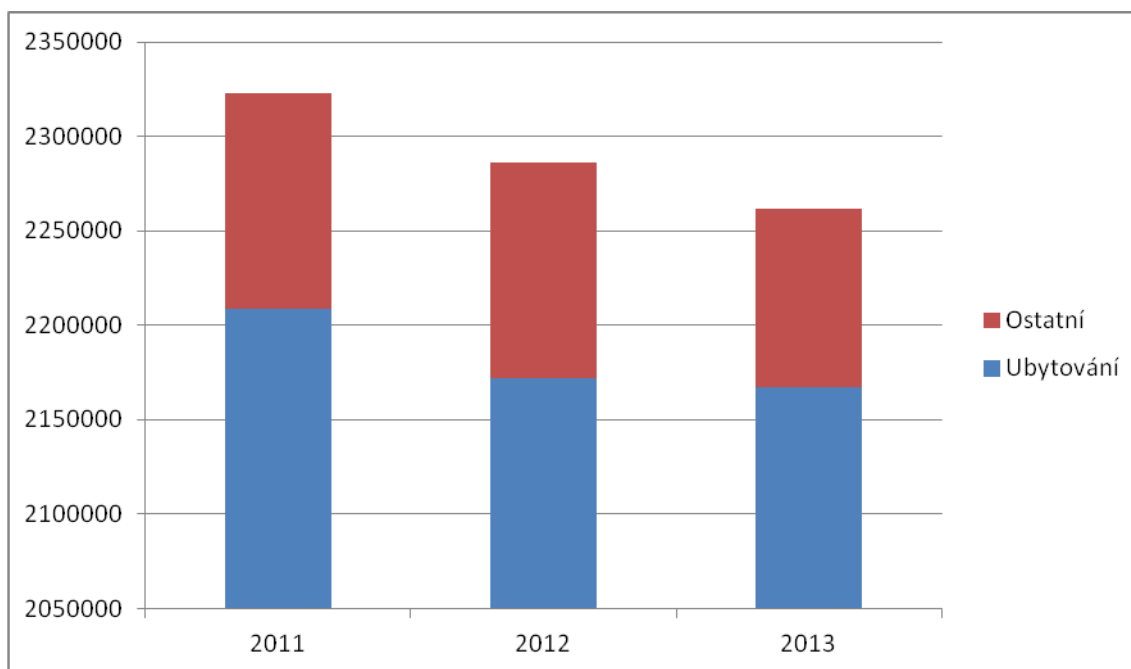
Návštěvnost hotelu je v celém roce dost nekonstantní a nárazová. Nejvíce klienti využívají hotelových služeb v měsíci květnu, září a říjnu. Je to způsobeno hlavně konáním jezdeckých závodů, které pořádá jezdecký areál. Nejhůře je na tom měsíc prosinec, únor, leden a duben. Tyto měsíce jsou minimálně využívány klienty pro ubytování.

Průměrný výnos na pokoj byla v roce 2013 částka 798,00 Kč (KPMG, 2014). Dle interních dat hotelu Panská lícha dosahovaly výnosy na pokoj hodnot 1 177,30 Kč a 708,80 Kč na lůžko, tedy hosta. Byť jsou výnosy na pokoj nadprůměrné s ohledem na využití ubytovacích kapacit okolo 10 %, jsou nedostatečné.



Graf 6 Počet hostů (Zdroj: interní data)

Výnosy hotelu nejsou nízké, ale nabízenou kapacitou a vytížeností hotelu jsou však nedostatečné. V posledních letech docházelo k nezanedbatelnému růstu cen výrobků služeb. Z grafu je však patrné, že výnosy klesají.



Graf 7 Vývoj výnosů (Zdroj: Interní data)

3.12 SWOT analýza

SWOT analýza je sumarizací příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, všech činností, které souvisejí přímo nebo nepřímo s hotelem Panská lícha. Hlavním úkolem je eliminace hrozeb a zjištění slabých stránek společnosti. Na tyto slabiny mohla případně zaútočit či reagovat konkurence. Oproti tomu, silné stránky mohou být využity k případnému boji. Příležitostmi může společnost posílit silné stránky a stát se více silnou.

Tabulka 9 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)

silné stránky		slabé stránky	
A	rodinná společnost	G	žádná relaxační zóna
B	finanční stabilita	H	nízká provázanost areálu
C	dobrá pozice na trhu	I	nízké využití kapacity hotelu
D	loajalita zaměstnanců	J	slabé pokrytí marketingu
E	dobré jméno	K	špatná dostupnost bez auta
F	síť stálých zákazníků	L	vysoká cena ubytování
příležitosti		hrozby	
a	větší obsazenost	g	konkurence v oblasti ubytování
b	rozšíření o wellness	h	sezónnost
c	využití služeb areálu	i	změna legislativy
d	víkendové akce	j	ztráta finanční stability
e	cenové balíčky	k	odchod zaměstnanců
f	rezervační systém	l	snížení poptávky o služby hotelu

Pro hodnocení váhy znaků ze SWOT analýzy je zvolena váha důležitosti pomocí číselné stupnice. Hodnoty číselné stupnice byly stanoveny v rozmezí 0 až 1. Hodnota 0 znamená, že hodnocený znak je méně důležitý, jako znak porovnávaný. Hodnota 0,5 oba znaky mají stejnou váhu a hodnota 1 hodnocený znak je důležitější, než porovnávaný. Hodnocený znak je znak řádku, kde je porovnáván se sloupcem. Následné hodnoty nad diagonálou jsou zrcadlově vypočítané z hodnoty pod ní.

Další porovnávání je využito pouze pro hodnoty, které mají hraniční hodnoty 10 % a vyšší. Jednotlivé hodnoty z tabulek silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, jsou vzájemně porovnány. Jejich vzájemný vztah a působení je ohodnoceno číselnou škálou v rozmezí 3 až -3. Kde kladné hodnoty značí dobré hodnocení a záporné negativní hodnocení. Vzájemné působení je tedy: 3 – výborné, 2 - dobré, 1 - chvalitebné, 0 – parametry nesouvisí, -1 – negativní, -2 špatné, - 3 – velice špatné.

Tabulka 10 SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)

		SILNÉ STRÁNKY					SLABÉ STRÁNKY					
		finanční stabilita	dobrá pozice na trhu	loajalita zaměstnanců	dobré jméno	síť stálých zákazníků	nízká provázanost areálu	nízké využití kapacity hotelu	slabé pokrytí marketingu	špatná dostupnost bez auta	vysoká cena ubytování	
PŘÍLEŽITOSTI	větší obsazenost	3	3	3	3	3	1	1	-1	-1	-1	50
	využití služeb areálu	2	3	3	3	3	1	1	-1	-1	-2	
	víkendové akce	1	2	2	2	2	1	1	-1	-1	-2	
	rezervační systém	1	3	3	3	2	0	2	-1	0	-1	
HROZBY	ztráta finanční stability	0	1	1	-2	-1	0	-2	0	-2	-2	-21
	odchod zaměstnanců	-1	0	-3	-1	-1	0	-3	0	0	0	
	sníž. poptávky o služby hotelu	-2	-1	-1	-2	-1	0	-3	-3	-3	-3	
		-14					-5					

Tabulka 11 Výsledek vzájemného působení faktorů (Zdroj: vlastní zpracování)

	Silné stránky Strengths	Slabé stránky Weaknesses
Příležitosti Opportunities	50	-5
Hrozby Threats	-14	-21

Dle výsledků dostáváme strategii S-O tzv. Maxi-Max. Tato strategie představuje strategii růstu. Maximalizace silných stránek, získání trhu a využití příležitostí.

3.13 Analýza rizik

Analýza hrozcích rizik společnosti je provedena jako první krok identifikací rizik, kdy jsou sepsány hrozby a scénáře rizika. Každé toto riziko je následně ohodnoceno

pravděpodobností a dopadem, z nichž následně vychází hodnota rizik. Jednotlivá rizika jsou následně vyznačena na základě získaných hodnot do mapy rizik. Poté jsou stanovena protiopatření a návrhy na snížení rizik. Vzniká tak nová pravděpodobnost výskytu rizika, dopad a hodnota rizik. Do mapy rizik jsou zaznamenány hodnoty před i po snížení rizik.

3.13.1 Identifikace rizik

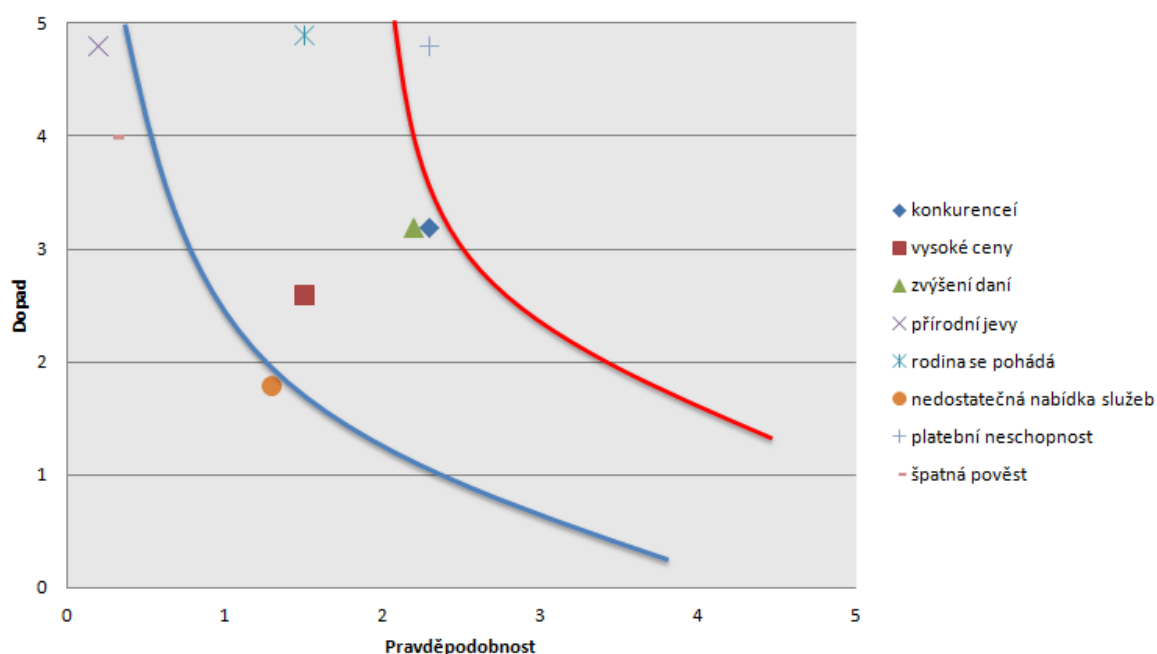
Jako první identifikujeme hrozby, které mohou postihnout zkoumanou společnost, v našem případě hotel Panská lícha. Z definovaných hrozeb jsou popsány dopady, které mohou nastat. Na základě číselné škály, která byla nastavena v rozmezí 1 – 5 dojde k ohodnocení jednotlivých hrozeb. Číslo jedna, znamená nejnižší možnou pravděpodobnost nebo dopad, oproti tomu číslo 5 znamená nejvyšší pravděpodobnost nebo dopad. Kvantifikací jednotlivých veličin je vyčíslena hodnota rizika každé hrozby.

Tabulka 12 Identifikace rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Číslo	hrozba	scénář	pravděpodobnost	dopad	hodnota
1	Konkurence	Odchod zákazníků	2,3	3,2	7,36
2	Vysoké ceny	Zákazníci volí cenu a ne kvalitu	1,5	2,6	3,90
3	Zvýšení daní	Zvýšení cen služeb	2,2	3,2	7,04
4	Přírodní jevy	Zničení hotelu	0,2	4,8	0,96
5	Rodina se pohádá	Krach firmy	1,5	4,9	7,35
6	Nedostatečná nabídky služeb	Zákazníci odejdou ke konkurenci	1,3	1,8	7,13
7	Platební neschopnost	Krach firmy	2,3	4,8	11,04
8	Špatná pověst	Zrušení stávající klientely	0,3	4,0	1,2

3.13.2 Mapa rizik

Mapy rizik je rozdělena na tři části. První část, nejbližší nule, obsahuje běžná rizika, která by při propuknutí neměla mít značně velký vliv na chod společnosti. Druhá část zobrazuje průměrně závažná rizika a část třetí zobrazuje kritické až závažné hrozby pro společnost.



Graf 8 Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Přírodní jevy, špatná pověst a nedostatečná nabídka služeb je jednou z nejméně rizikových skutečností pro společnost. Ve středně rizikové oblasti se nalézá možnost, že se rodina pohádá, vysoké ceny, zvýšení daní a konkurence. V kritické části až hrozeb se nachází pouze platební neschopnost.

3.13.3 Snížení rizik

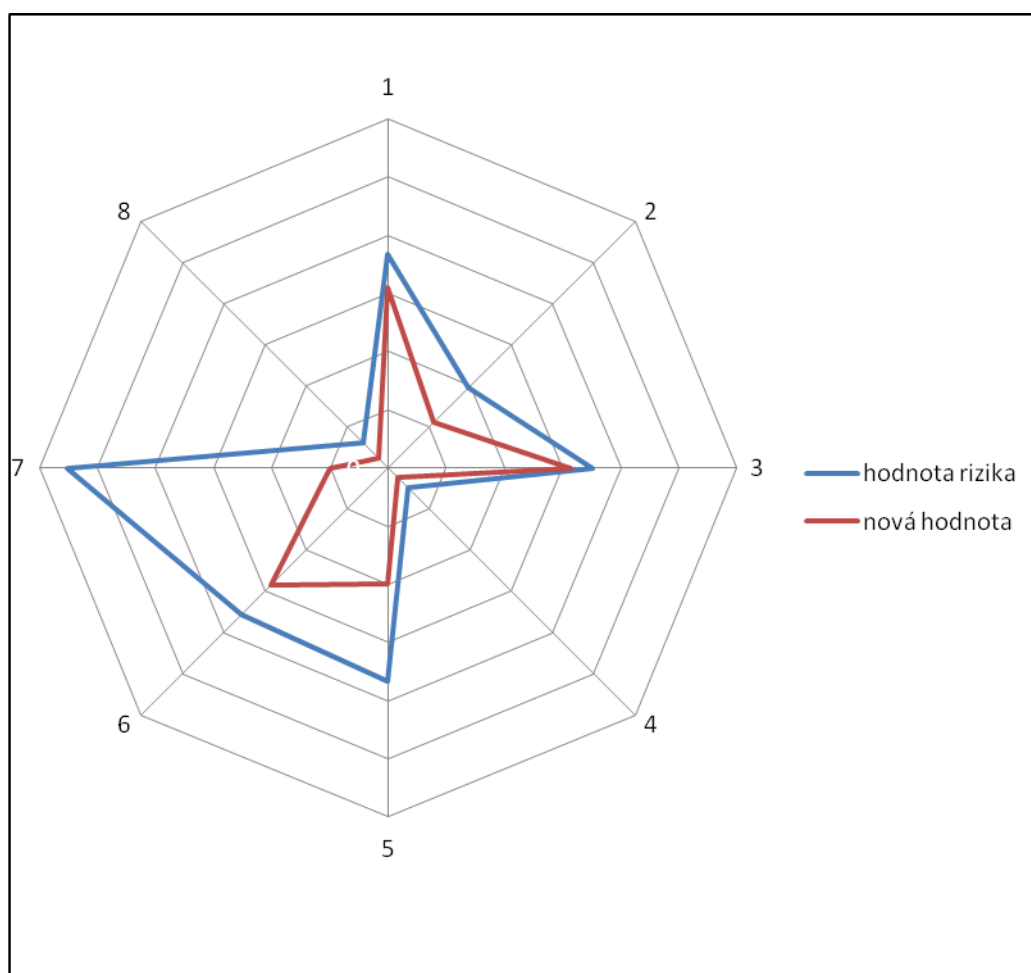
Navržení určitých protipatření lze snížit hodnoty jednotlivých rizik. Konkrétní opatření sníží buď pravděpodobnost možného výskytu hrozby, nebo její dopad. Určitá protipatření sníží hodnotu obou veličin a vzniká tak nová hodnota rizik. V tabulce jsou uvedeny i náklady, které přímo souvisejí s aplikací změny a zodpovědnost pro zajištění snížení rizika.

Tabulka 13 Snížení rizika (Zdroj: vlastní zpracování)

číslo	návrhy na opatření	nová pravděpodobnost	nový dopad	nová hodnota	náklady na opatření	zodpovědnost pro zajištění
1	Lepší služby	2,0	3,1	6,20	Finanční prostředky na nosiče	Ředitelka
2	Nový dodavatel	1,0	2,2	2,20	Čas na vyhledání nového dodavatele	Recepční
3	Finanční rezervy	2,1	3,0	6,30	Snížení investic	Ředitelka
4	Ochrana hotelu	0,1	4,5	0,45	Náklady na zabezpečení desítky tisíc	Ředitelka
5	Manažer	1,0	4,0	4,00	Náklady na nového pracovníka	Ředitelka
6	Rozšíření služeb	1,5	3,8	5,70	Náklady na vybudování wellness	Ředitelka
7	Půjčka	0,5	4,0	2,0	Náklady za půjčené finance	Ředitelka
8	Dodržení standardu	0,1	4,5	0,45	Vyšší kontrola	Recepční

3.13.4 Mapa rizik po zavedení opatření ke snížení rizika

Po zavedení opatření proti hrozbám vznikly nové hodnoty rizika. V síťovém grafu je možnost porovnat rozdíly rizik před zavedením protiopatření a po zavedení protiopatření. Síťový graf – spider graf, ze kterého je na první pohled patrné, že návrhy naproti opatření jsou vhodné, jelikož došlo ke snížení možného rizika. Nejvíce tak přispěla změna u platební neschopnosti, kde jsme navrhli možnost půjčky. Nejmenší změna je zaznamenána u přírodních jevů, kde jsme zvolili jako protiopatření vyšší ochranu hotelu, jelikož se jedná o přírodní jevy, je tato pravděpodobnost nejnížší.



Graf 9 Mapa rizik se snížením rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

4 NÁVRHOVÁ ČÁST

Hlavní částí celé diplomové práce je navržení marketingové strategie pro hotel Panská lícha, který se nachází poblíž Brna v části Soběšice. Na základě provedené analýzy současného stavu, identifikace problémové oblasti, budou doporučeny návrhy pro zlepšení chodu hotelu. Marketingová strategie bude navržena tak, aby odpovídala současným podmínkám hotelu a dala se realizovat.

Hlavní činnost návrhové části bude na samotném hotelu, tedy zda a jak se případně postaví k navrženému řešení, jelikož se jedná o koncept. Poslání hotelu by mělo vycházet ze zkušeností a cílů, kterých chtějí jako společnost dosáhnout. Hlavní cíle a priority, kterých by měl hotel dosáhnout, jsou následující:

- poskytování ubytovacích služeb na vysoké úrovni v oblasti hotelu tří hvězdičkového typu rodinného typu,
- udržení stálých zákazníků,
- získání nových zákazníků,
- navyšování tržeb.

Poslání

Hlavním posláním (misí) hotelu je poskytování požadovaných služeb na vysoké úrovni, kvalitě a v daném množství. Přistupovat ke každému zákazníkovi individuálně a plně se mu věnovat. Realizace poskytování je založena na kvalifikaci a vysokém nasazení pracovníků spojených s poskytováním služeb. Dále je potřeba usilovat o spokojenost zákazníků a pracovat na udržení dobrých vztahů s nimi.

Vize

Pro zvýšení obsazenosti je potřeba zvolit vhodnou marketingovou strategii, která pomůže k dosažení požadované vize. Jedná se o časový horizont jednoho roku od počátku realizace navrhované strategie. Jelikož je nabídka ubytovacích služeb vysoká, je potřeba pracovat neustále na oslovení klientů a udržování vztahů.

4.1 Stanovení cílů

Pro sestavení marketingové strategie je důležité sestavení marketingových cílů. Je nezbytné, aby cíle byly přesně definované, nikoliv obecné. Musí z nich být jasně patrné konkrétní hodnoty, např. výše tržeb, časový horizont či zdroj. Dále, jak těchto cílů dosáhnout. Samotná činnost podnikání, je maximalizace vloženého kapitálu, tj. maximalizace tržeb, snižování nákladů a zvyšování zisku. Časový horizont pro naplnění cílů volíme rok 2015, aby byla možnost příprav a reakce pro dané cíle. Konkrétní cíle tedy zní následovně:

- Zvyšování zisku hotelu, musí hotel začít u:
 - zvyšování obsazenosti pokojů,
 - stabilizace výkyvů obsazenosti během roku,
 - navýšením tržeb,
 - získáním nových zákazníků.

Marketingové cíle musí být v souladu s cíly společnosti. Proto se vychází ze stávajících stavů, kterých hotel dosahuje v současnosti se stavy očekávanými. Pro hotel Panská lícha byly navrženy následující cíle, pro dosažení růstu tržeb:

- zvýšení průměrné roční obsazenosti hotelu, ze stávajících 10,14 % na 30 % do roku 2015,
- zvyšování počtu stálých hostů o 15 %,
- navyšování opakovaných pobytů o 10 % ročně.

4.1.1 Segmentace trhu

Geografická segmentace

Tato segmentace je zaměřena jak na domácí zákazníky, tak i na zákazníky ze zahraničí. Cestovní ruch je rozmanitý a nabízené služby jsou vhodné pro oba dva segmenty bez rozdílu poskytovaných služeb.

Demografická segmentace

Tento segment je rovnoměrně zacílen na muže i ženy. Zejména se jedná o zákazníky středního věku. Jedná-li se o individuální nebo skupinové pobyty je hotel plně připraven

poskytovat služby v požadované kvalitě. Kromě zákazníků středního věku je vhodným segmentem rodiny s dětmi, senioři i individuální zákazníci.

Psychologická segmentace

Tento segment je zaměřen na zákazníky, kteří využívají služeb hotelu pro odpočinek, dovolenou, účastnění se firemních akcí. Případně využívají služby pro sebe nebo své rodinné příslušníky.

4.1.2 Marketingová strategie roční výkyvy

Obsazenost hotelu není stejnoměrná, a proto je třeba nastavit marketingovou strategii tak, aby byla celoroční kapacita naplněna rovnoměrně a využívala se její maximální kapacita po dobu celého roku. Proto je vhodné pro jednotlivé měsíce a roční období nastavit akce, které osloví jak stávající tak i potenciální zákazníky hotelu. Roční období si rozdělíme podle tematických svátků, akcí a zvyků, které se opakují každoročně.

- Leden, únor, březen – období po Vánocích, vhodné využít motiv Velikonoc, přírody a vítání jara. Zaměřit se na i na svátek svatého Valentýna a předem informovat o využití hotelu. Pro tento svátek je vhodné využít víkendového pobytu a využít maximální kapacity hotelu.
- Duben, květen, červen – začátek období prázdnin, kde hlavním segmentem jsou rodiny s dětmi. Oslovení cílového segmentu a nabídnutí slevového programu, děti zdarma na přistýlce.
- Červenec, srpen, září – období letních prázdnin, doba největší návštěvnosti turistů. Nabídnout výhodné programy pobytu s možností turistických atrakcí a zajímavostí v okolí.
- Říjen, listopad, prosinec – prodloužené víkendy, pro zaměstnance velkých firem, Vánoční a firemní večírky. Silvestrovský pobyt včetně zábavného programu s oslavou Nového roku.

4.1.3 Cenová strategie

Korporátní klientela, je hlavní cílovou skupinou pro tvorbu komplexního balíčku služeb, který by měl zahrnovat především ubytování v hotelu, stravování při využití restaurace, konferenční místnosti pro případná školení a semináře či užití jezdeckého areálu např. jízda na koni v přírodě.

Sjednocení všech služeb v jednu je pro korporátní klienty zásadní. Při větším počtu osob, bude cena pro jednotlivce nižší, ale celý areál v součtu obdrží více peněz, díky přísunu většího počtu zákazníků a nejen to, přicházejí i potencionální zákazníci pro samotné ubytování do dalších let. Je tedy na ředitelce hotelu oslovit klientelu, především skupiny lidí z různých společností, aby právě u nich využívali služeb pro různá školení a případné bonusové programy pro své zaměstnance. Pro velkou skupinu osob, která bude domluvena na delší časovou dobu předem, je důležité stanovit speciální cenu, aby oslovila a zaujala. Mimo cenový faktor, je důležité přesvědčit, že právě využití hotelu je oproti konkurenci více vhodné a vyjde jí vstříc.

Rodiny s dětmi, aktuální situace hotelu je nastavena na poskytnutí slevy na dítě do 3 let zdarma, ale bez nároku na lůžko. Proto navrhuji posunout věkovou hranici dítěte na 10 let, bez nároku na lůžko a stravu. Tento vstřícný krok by mohl oslovit více rodin s dětmi, jelikož budou stále dva platíci a jedno dítě zdarma, které nebude vyžadovat žádné další náklady na provoz ze strany hotelu. Proto by poskytnutý komfort pro rodiče a finanční úlevy měly oslovit více zákazníků, než jak je koncept nastaven doposud.

4.1.4 Bonusový program

Platící klienti využívají aktuální situaci hotelu, která je nastavena na 5 placených nocí a jedna noc je zdarma. Bohužel, je tato akce nastavena pro stálé hosty, kterých během roku není tolik, aby to oslovilo další zákazníky a zvyšovalo počet platících klientů.

Nový návrh na bonusový program je 3+1. Tři noci si klient zaplatí a čtvrtou dostane zdarma. Pravděpodobně tento bonusový program využijí klienti v párech, při prodlouženém víkendu či klienti, kteří zde přespávají na pracovních cestách. Aby celý

bonusový program měl i administrativní prvky pro přehlednost a platnost, je důležité klienta zaregistrovat do databáze hotelu a uvádět, kdy platil a případně, kdy může využít bonusu. Klient by rámci bonusového programu měl vyplnit formulář, kde kromě kontaktního jména vyplní i svůj email, kam mu hotel bude následně posílat různá upozornění na aktuální akce či oznamovat, kolik nocí mu zbývá pro bonus.

Po finanční stránce hotel poskytne slevu ve výši 25 % na ubytování, tato sleva by měla zajistit vyšší výnosy. Motivace zákazníků, že ušetří je často úspěšná, lidé tak ušetří cenu jednoho dne a hotelu to přinese vyšší výnosy a využije tak kapacitu hotelu.

Sbírání bodů, každý klient, který využije služeb hotelu, mimo bonusový program bude sbírat body ze své útraty na hotelu. Za každou zaplacenou korunu, mu hotel přičte na jeho účet ve formě imaginární jednotky jeden halír na jeho účet. I zde, jako v předchozím případě bude nutné, aby klient vyplnil formulář a poskytnul email, kde ho jednou měsíčně hotel bude upozorňovat na aktuální stav bodů a konané akce hotelu. Při aktuální ceně 1 100 Kč za noc na osobu na dvojlůžkovém pokoji, se tak hostovi přičte při zaplacení na jeho účet 11 bodů. Tyto body bude moci následně využít na nákup doplňkového sortimentu na hotelu, jízdu na koni anebo zaplatit ubytování při další návštěvě.

Tento bonusový program by měl oslovit klienty, kteří využívají služby hotelu často, aby využívali i nadále hotel a sbírali tak body ve prospěch slev na další pobyt. Mimo stávající hosty, by měl bonusový program oslovit i nové klienty, kterým nabídne možnost ubytování pro prodloužený víkend.

Celkové náklady na realizaci bonusového programu jsou nulové, jedná se pouze o slevu z nastavené marže hotelu. Díky tomuto kroku by měl hotel získat nové klienty a navýšit tak ubytovací kapacitu, zvýšit zisk a dostávat se více do povědomí klientů.

4.1.5 Rezervační systém

Internet v posledních letech využívá stále více osob a to nejen k práci, ale i k zábavě, cestování a získávání informací. Vzhledem k jeho užívání z pohodlí domova se tak stává výborným nástrojem pro nákup. Proto by jednou ze strategií měla být i tvorba

rezervačního systému hotelu. Hotel využívá rezervační systém, ale pouze pro vnitřní potřebu hotelu, kterou klient nevidí a hlavně s ní nemůže nikterak disponovat.

Hlavní myšlenka tvorby rezervačního systému by byla založena na cenách, které by se měnily v závislosti na čase termínu příjezdu a využití ubytovacích služeb hotelu. Bylo by to dost podobné, jako je tvorba dlouhodobých kontraktů, které jsou nasmlouvané delší dobu předem a mají tak lepší cenu. Těchto výhod však běžný zákazník nemůže běžně využívat, což je velká škoda. Hlavní výhoda pro hotel by byla, že přesně ví, kdy zákazník přijede, obdrží peníze předem, sice v nižší výši, než kdyby za služby zaplatil na místě, ale finanční prostředky by měl jisté a hned. Pro zákazníka bude výhodou nižší cena, díky platbě předem. To je myšlenka přesného data. Další možnost využití rezervačního systému je využití doprodeje pokojů za nízké ceny, aby tyto pokryly náklady na provoz a tvořily i zisk. Jednalo by se prodej volných pokojů, kdy cena za lůžko by se snižovala s časem příjezdu.

Celá myšlenka rezervačního systému by byla založena na prodeji online. Na stránkách hotelu Panská lícha by se vytvořila aplikace, kde by zákazník viděl v daný moment volné pokoje v jeho zvoleném datu. Vytvořil by si objednávku a rovnou zaplatil za pokoj, tím by získal pokoj v daném termínu, služby, které požaduje. Hotel by obdržel peníze na účet předem oproti poskytnuté slevě. Druhá varianta, kdy hotel chce využít maximální kapacitu pokojů je, že ceny prodá za cenu nižší, která pokryje náklady a přinese zisk, než by zákazník mohl koupit předem. Jedná se o prodej za nízké ceny. Hotel tak docílí maximálního využití nabízených pokojů, maximální obsazenosti a hlavně zvýší výnosy za prodané pokoje. Díky jednoduchosti rezervačního systému by odpadla komunikace a zjišťování pro klienta, zda je pokoj volný, co může dokoupit a jaká bude celková cena.

Tento systém je možné naprogramovat přímo na míru, kdy cena by se pohybovala okolo 40 000 Kč (SUITU websites SE, 2014). Realizační náklady jsou dosti vysoké. Celá činnost správy spadá na hotel a nese tak rizika ztráty dat, chybí zákaznická podpora při neočekávané chybě. Servisní a aktualizací náklady nese hotel sám. Druhou možností je využití rezervačního systému od společnosti Mevris, který bude napojen

na současné stránky hotelu, bude mít zákaznickou podporu 24 hodin denně, bude průběžně aktualizován a zálohován. Počáteční náklady jsou v tomto případě pro konkrétní specifikaci hotelu Panská lícha 3 800 Kč, 960 Kč měsíčně jako poplatek za správu rezervačního systému a 4 % z ceny zakoupeného pokoje (Mevris, 2014).

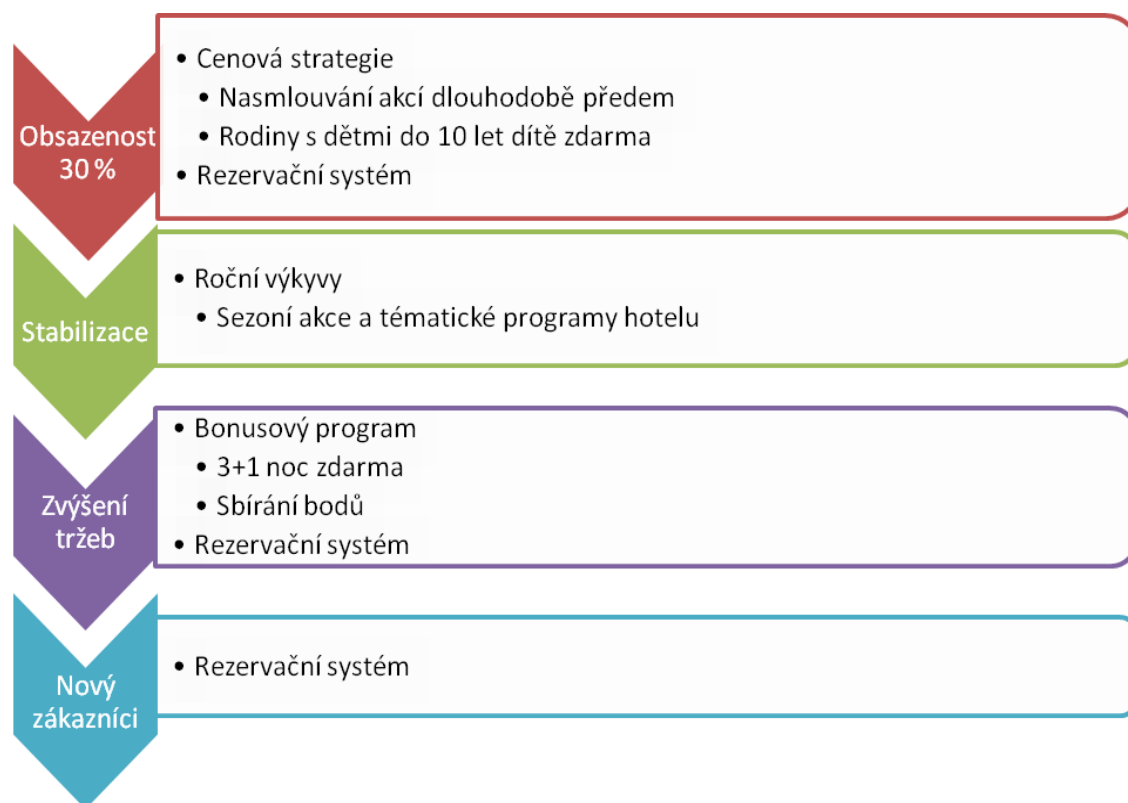
Nevýhodou může být vysoká cena za tvorbu rezervačního systému a jeho správa, která je časově náročná a bude vyžadovat školení a aktualizace softwaru. Proto tvorbu rezervačního systému bez pomoci necháme zcela mimo strategii a budeme se zabývat možností fullservisu od společnosti Mevris. Případně variantou fullservisu od společnosti Mevris, která bude vyžadovat vstupní poplatek za tvorbu aplikace a měsíční poplatky a procenta z prodeje.

Výhodou rezervačního systému je online spolupráce mezi zákazníkem a hotelem. Zákazník tak má možnost oslovit hotel 24 hodin denně, zjistit všechny potřebné informace, které potřebuje a případně rezervovat pokoj a zaplatit. Obratem mu dojde potvrzení od hotelu o jeho uskutečněné rezervaci. Další výhodou je předpokládané navýšení prodeje pokojů a plná obsazenost celého hotelu.

4.2 Opatření vedoucí k cílům

Sumarizace konkrétních marketingových strategií k dosažení cílů hotelu Panská lícha. Jednotlivé marketingové strategie jsou přiřazeny k cílům, kterých chceme využitím vhodné strategie dosáhnout.

Tabulka 14: Opatření vedoucí k cílům (Zdroj: vlastní zpracování)



4.3 Vyhodnocení marketingových strategií

Předložené marketingové strategie je důležité klasifikovat po finanční stránce z hlediska nákladů a budoucích přínosů ve formě tržeb pro hotel Panská lícha.

Roční výkyvy, pokrytí celé sezóny tematickými akcemi a oslovení klientů, vyžaduje náklady na realizaci a čas při procházení databáze klientů, kteří byli ubytováni v hotelu. Bude to vyžadovat výběr vhodných segmentů zákazníků, které oslovit, aby nedocházelo nadměrnému obtěžování zákazníků, kteří nebudou cílovou skupinou. Kromě oslovení zákazníků z databáze hostů, je důležité informovat i na webu s danou akcí a tématy hotelu a oslovit i potencionální klienty na sociálních sítích.

Tabulka 15 Náklady na dekoraci Vánoc (Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Počet kusů	Jednotková cena	Celkem
Vánoční stromeček 180 cm	4	1 534 Kč	6 136 Kč
Vánoční řetěz 6,5 m	4	103 Kč	412 Kč
Vánoční LED řetěz 4,5 m	4	452 Kč	1 808 Kč
Vánoční baňky 12 ks	4	256 Kč	1 024 Kč
Špice na strom	4	79 Kč	316 Kč
Vánoční ubrus	4	129 Kč	516 Kč
Celkem			10 212 Kč

Tematické akce, aby bylo vidět, že hotel má opravdu iniciativu se věnovat hostům, je vhodné k tomu proměnit i prostředí v hotelu. Proto bude nutné nakoupit dekoraci v hodnou k danému tématu akce. Náklady na Vánoční téma, jsou vyjádřeny v tabulce Náklady na dekoraci Vánoc, kde celkové náklady činí 10 212 Kč. Je to vždy celkový soubor věcí, který bude rozmístěn v každém patře hotelu, aby hosté vnímali atmosféru daného tématu.

Tabulka 16 Náklady na dekoraci Velikonoc (Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Počet kusů	Jednotková cena	Celkem
Velikonoční figurky	4	111 Kč	444 Kč
Dekorační tráva	4	17 Kč	68 Kč
Velikonoční ošatka	4	125 Kč	500 Kč
Velikonoční vejce 6 ks	4	149 Kč	596 Kč
Velikonoční váza 40 cm	4	180 Kč	720 Kč
Pomlázka s mašlí 3 ks	4	155 Kč	620 Kč
Velikonoční ubrus	4	129 Kč	516 Kč
Celkem			3 464 Kč

Tematická akce Velikonoc nebude tak nákladná. Soubor věcí bude opět umístěn v každém patře hotelu, jako v předchozím případě. Celkové náklady na Velikonoční tematiku jsou vyjádřeny v tabulce Náklady na dekoraci Velikonoc. Jejich celkové náklady činí 3 464 Kč.

Tabulka 17 Náklady na Valentýna (zdroj: vlastní zpracování)

Název	Počet kusů	Jednotková cena	Celkem
Váza 30 cm	4	120 Kč	480 Kč
Růže 40 cm 3 ks	4	90 Kč	360 Kč
Led svíčky čajové 2 ks	4	45 Kč	180 Kč
Okvětní růže lístky	4	169 Kč	676 Kč
Ubrus	4	129 Kč	516 Kč
Celkem			2 212 Kč

Nejnižším nákladem je tematická akce Valentýna. V tomto případě budou využity čerstvé řezané růže, které nejdou zaměnit pro svoji jedinečnou vůni umělými. Celkové náklady na Valentýna jsou vyjádřeny v tabulce Náklady na Valentýna, kde suma nákladů činí 2 212 Kč.

Kromě nákladů na tematické akce, bude potřeba vyvinout další náklady při vyhledávání klientů z databáze. Pro každý měsíc v roce se bude vyhledávat klientela, aby jednotlivé akce zaujaly právě ji. To podle předchozích informací, kterými hotel disponuje. Proto každý měsíc jeden zaměstnanec hotelu bude věnovat 8 hodin vyhledávání a obesílání klientů a aranžování témat. V neposlední řadě bude informovat o dané akci i na webu, kde se hotel prezentuje, tj. jeho vlastních webových stránkách bude informovat o dané tematické akci. Tato činnost bude probíhat při finanční odměně 100 Kč/ hod. V celkovém ročním součtu $8 \times 100 \times 12 = 9\,600$ Kč. I toto jsou nutné náklady pro realizaci, které nesmíme opomenout.

Tabulka 18 Celkové náklady na roční výkyvy (Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Náklady
Akce Vánoce	10 212 Kč
Akce Velikonoce	3 464 Kč
Akce Valentýn	2 212 Kč
Vyhledání klientů	9 600 Kč
Celkem	25 488 Kč

Celkové náklady na pokrytí ročních výkyvů v obsazenosti hotelu činí **25 488 Kč**. Zahrnují nejen jednotlivé náklady na samotné doplňky pro danou akci, ale i čas na vyhledávání, obesílání konkrétních klientů a aranžování dané akce.

Cenová strategie, z hlediska nákladů budou vyžadovány finanční náklady v oblasti prohledání stávající databáze klientů, resp. společností, které v hotelu pořádaly školící nebo jiné kulturně vzdělávací akce a oslovit je, nabídnout jim dlouhodobou spolupráci a nasmlouvání dlouhodobých kontraktů. Zvýšení věkové hranice dětí je důležité změnit na webu hotelu a informovat tak veřejnost o možnostech ubytování pro dítě do 10 let zdarma. V tomto případě nastavíme finanční odměnu zaměstnance na 100 Kč/hod. Doba, která bude potřeba pro cenovou strategii, jedná se o vyhledání z databáze a změna věkové hranice na webu, kterou stanovíme na 8 hodin. Dále oslovení klientů a společností emailem, tuto dobu stanovíme také na 8 hodin. Celkové náklady cenové strategie $100 \times (8+8) = 1\,600$ Kč.

Tabulka 19 Vyčíslení nákladů cenové strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

Strategie	Náklady
Vyhledání z databáze	800 Kč
Oslovení klientů a společností	8 00 Kč
Celkem	1 600 Kč

Bonusový program, navrhovaný v 3+1 noc zdarma bude vyžadovat opětovné informování potencionálních zákazníků na webu hotelu a tvorbu dotazníků. Hotel bude zjišťovat informace a emailový kontakt na hosty, které následně zapíše do databáze hostů a povede agentu u každého hosta. Sbíráni bodů je obdobnou situací, jako program 3+1. Pouze se povede agenda o stavu bodů a bude se informovat v měsíčních intervalech každý zúčastněný host v tomto programu.

Náklady v tomto případě budou na tvorbu dotazníku, který si hotel vytvoří sám, stanovíme časový fond na 8 hodin při finanční odměně 100 Kč/hod. Změna na webu a informace pro klienty o daném stavu konta každý měsíc. Ročně bude vyžadovat 12 hodin, při finanční odměně 100 Kč/hod. Vyhotovení papírových dotazníků na vlastní

tiskárně, budeme uvažovat pouze o spotřebním materiálu. Náklady na tisk jedné strany 0,50 Kč, dvě balení papírů do tiskárny 500 ks v balení, za 100 Kč/ks a jedno 100 kusové balení propisek za 250 Kč. Celkové náklady na bonusový program činí **2 950 Kč**.

Tabulka 20 Vyčíslení nákladů bonusového programu (Zdroj: vlastní zpracování)

Strategie	Náklady
Tvorba dotazníků	800 Kč
Roční změny webu	1 200 Kč
Papírové dotazníky	700 Kč
Propisky	250 Kč
Celkem	2 950 Kč

Rezervační systém, vzhledem k jednoduchosti a poskytovaným službám volíme variantu od společnosti Mevris, která poskytuje i doprovodné služby s užíváním systému. Náklady jsou v tomto případě 3 800 Kč, které zahrnují počáteční nastavení pro hotel Panská lícha, měsíční poplatek za správu systému 960 Kč a 4 % z prodeje zprostředkovaného přes systém od společnosti Mevris. Celkové náklady na rezervační systém pro celý rok jsou **15 320 Kč** plus 4 % z prodeje.

Tabulka 21 Vyčíslení nákladů rezervačního systému (Zdroj: vlastní zpracování)

Strategie	Náklady
Systém Mevris nastavení	3 800 Kč
Roční poplatky	11 520 Kč
Celkem	15 320 Kč

4.4 Předpokládané náklady a výnosy

V této části bude představena předpokládaná stránka nákladů a výnosů, která je očekávaná se spojenými návrhy marketingové strategie pro hotel Panská lícha z předchozí části této práce. Jednotlivé náklady a výnosy vycházejí z navržených doporučení.

Výnosy pro rok 2015, které očekáváme z předkládaných návrhů marketingové strategie. Celkovou výši 806 614,40 Kč za předpokládané výnosy jsme vypočítali následovně. Zvýšení obsazenosti o 30 % procent ze stávající obsazenosti, která činila v roce 2013 2074 ubytovaných hostů, jsme získali 621 potencionálních hostů, z průměrného výnosu za ubytování/hosta 708,80 Kč jsme získali předběžný roční výnos 440 164,80 Kč. Navýšení stálých hostů o 15 % procent opět z 2074, jsme dostali 310 potencionálních hostů a předpokládané výnosy jsou 219 728, 00 Kč. Předpokládáme, že opakované pobyty vzrostou o 10 % a získáme tak 207 zákazníků, kteří představují výnosy v hodnotě 146 721, 60 Kč.

Navržením marketingové strategie očekáváme zvýšení výnosů pro rok 2015 o 806 614,40 Kč. V roce 2013 výnosy představovaly 2 261 556,00 Kč, což s navrhovanou marketingovou strategií představuje nárůst o 35,7 %. Očekávané výnosy vzhledem k navržené marketingové strategii v roce 2015 jsou 3 068 170,40 Kč.

Tabulka 22 Předpokládané výnosy pro rok 2015 (Zdroj: vlastní zpracování)

Opatření	Předběžné roční výnosy
Zvýšení obsazenosti 30 %	440 164, 80 Kč
Stálí hosté 15 %	219 728, 00 Kč
Opakované pobyty 10 %	146 721, 60 Kč
Celkem	806 614, 40 Kč

Náklady, které jsou za potřeby k dosažení předpokládaných výnosů, je nutné vynaložit pro dosažení stanovených cílů. Nejvyšší část předpokládaných nákladů tvoří náklady na roční výkyvy. Jelikož se jedná o pokrytí celého roku jednotlivými tematickými akcemi, je potřeba pořídit nejvíce věcí. Náklady na roční výkyvy jsou stanoveny ve výši 25 488 Kč. Cenové strategie je z hlediska nákladů nejméně nákladná. Její předpokládaná výše je stanovena na 1 600 Kč. Tvorba bonusového programu očekává náklady ve výši 2 950 Kč. Druhým nejvyšším nákladem předpokládané marketingové strategie je rezervační systém. Výše nákladů je stanovena na 15 320 Kč.

Tabulka 23 Předpokládané náklady (Zdroj: vlastní zpracování)

Navrhovaná strategie	Předpokládané náklady
Roční výkyvy	25 488 Kč
Cenová strategie	1 600 Kč
Bonusový program	2 950 Kč
Rezervační systém	15 320 Kč
Celkem	45 358 Kč

Celkové vyčíslení nákladů a výnosů pro navrhovanou marketingovou strategii hotelu Panská lícha je následující. Předpokládané výnosy pro rok 2015 jsou očekávány ve výši 806 614,40 Kč. Oproti tomu náklady na dosažení těchto výnosů jsou očekávány ve výši 45 358 Kč. Zisk po uplatnění navrhované strategie je předpokládán ve výši 761 256,40 Kč.

Tabulka 24 Předpokládaný zisk pro rok 2015 (Zdroj: vlastní zpracování)

Název	Částka v Kč
Výnosy	806 614,40 Kč
Náklady	45 358,00 Kč
Zisk	761 256,40

4.5 Časový harmonogram

Uvedené navrhované strategie je vhodné si správně načasovat. Implementace návrhů bude vyžadovat nejen zmiňované náklady, ale i čas na přípravu. Proto je vhodné začít realizovat návrhy co nejdříve, tj. v tomto roce 2014. Předložené návrhy nepředpokládají dlouhodobější přípravu. Budou však vyžadovat čas a práci na jejich tvorbě, realizaci v dalších měsících a letech. Při správném načasování implementace návrhů bude dosaženo předpokládaných výnosů, které navrhovaná marketingová strategie má přinést pro rok 2015. Většinu činností bude potřeba vykonávat celoročně. Pouze rezervační systém bude vyžadovat jednorázovou činnost a to nastavení požadavků na míru.

4.6 Kontrola

Pravidelná a systematická kontrola bude vyžadována pro navrhované marketingové strategie. Bude potřeba kontrolovat výši nákladů, aby jejich výše byla v souladu s navrhovanými náklady. Časové období, aby bylo vše v čas připraveno a případně byla možnost nápravy při vzniku nesouladu. Výsledky kontroly se budou využívat pro další období. Bude se tak vycházet ze zkušeností, na které bude jednoduší reagovat a případně se odstraní i nežádoucí rizika. Pro kontrolu bude důležité i stanovení kontrolora, který bude srovnávat skutečný stav s navrhovaným. Celková kontrola bude možná až na konci roku 2015. Srovná se předpokládávaná výše výnosů, očekávané náklady a výše zisku, který byl predikován se skutečným stavem.

5 ZÁVĚR

Správné využití marketingových strategií na konkrétním podniku je základem úspěchu. Spojením teoretických poznatků se skutečným stavem a v hodně zvolenou cestou je cílem marketingové strategie.

Cílem diplomové práce bylo zvolení vhodné marketingové strategie pro zlepšení ekonomické situace hotelu Panská lícha, kdy bylo nutné identifikovat hlavní problémy a navrhnout optimální řešení.

Před samotnou volbou strategií, byly předloženy teoretické poznatky z odborných publikací k dané problematice marketingu a marketingové strategie, zejména v oblasti konkurence, zákazníků a okolí podniku. Po teoretické části následovaly analýzy společnosti dle aktuálních stavů a byly využity metody z teoretické oblasti aplikované na situaci hotelu. Následovalo vyhodnocení dle jednotlivých hodnot a navrhovaná opatření. Navrhované strategie vycházejí z analýz, které byly součástí pro konkrétní návrhy daného stavu a jsou predikovány do budoucna.

Cílem marketingové strategie je zvýšení aktuální kapacity, tím zvýšení objemu výnosů a zajištění růstu zisku do budoucna. Marketingová strategie navazuje na aktuální a využívá nové poznatky, které byly zjištěny při analyzování společnosti. Využívá vhodná opatření pro správnou cestu k jejich naplnění v oblasti ubytovacích služeb.

6 POUŽITÁ LITERATURA

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada Publishing a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vydání. Praha C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

GROSOVÁ, S. *Marketing: principy, postupy, metody*. Praha. 2002. ISBN 80-7080-505-6.

HADRABA, J. *Marketing. Produktový mix – tvorba inovací produktů*. Aleš Čeněk, s.r.o., 2007. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada a.s., 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.

INDROVÁ, J. a kol. *Cestovní ruch I*. 1. vydání. Praha: Oeconomica. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. 2004. 114 s. ISBN 80-245-0799-4.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. Karviná. 1996. 155 s. ISBN 80-85879-34-4.

JIRÁSEK, J. A. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-2.

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing Management*. 14. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada a.s., 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

PAYNE, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada. 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

STEHLÍK, E., za kolektiv autorů. *Kapitoly ze základů marketingu*. Praha, 1995. 145 s. ISBN 80-7079-222-1

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing management*. 1. vydání. Praha: Vydavatelství ČVUT, 1999. 406 s. ISBN 80-01-01904-7.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Algin. *Počet obyvatel v ČR*. [online]. 2014, [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://algin.cz/2011/04/pocet-obyvatel-v-cr-2011/>>

Businessvize. *BCG – matice, která určí směr vašemu businessu* [online]. 2011, [cit. 2014-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/strategie/bcg-matice-ktera-urci-smer-vasemu-businessu>>

Český statistický úřad. *Inflace – druhy, druhy, definice* [online]. 2014, [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>

Digitangle. *The 7 Ps of traditional marketing – a digital pespective* [online]. 2014, [cit. 2014-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.digitangle.co.uk/blog/the-7-ps-of-traditional-marketing-a-digital-perspective/>>

Halek.info. *Marketingové procedury a nástroje* [online]. 2014, [cit. 2014-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03>>

Justice. *Oficiální server českého soudnictví* [online]. 2014, [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/>>

Kurzycz. *Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2014* [online]. 2014, [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>>

Management a marketing. *Model řízení marketingových činností* [online]. 2014, [cit. 2014-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://managment-marketing.studentske.eu/2010/03/2-model-rizeni-marketingovych-cinnosti.html>>

Managementmania. *Strategické řízení* [online]. 2013, [cit. 2013-11-03]. Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>>

Mervis. *Hotelový rezervační a recepční systém Mervis* [online]. 2014, [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.mevris.cz/>>

Panská lícha. *Hotel Brno* [online]. 2014, [cit. 2014-01-15]. Dostupné z WWW: < [http://www.panskalicha.cz/-hotel-brno->](http://www.panskalicha.cz/-hotel-brno-)

Podnikátor. *Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)* [online]. 2013, [cit. 2013-11-15]. Dostupné z WWW: < <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/zalozeni-spolecnosti/n:16645/Analyza-vnejsiho-okoli-podniku-SLEPTE>>

Strateg. *Pragmatický přístup ke strategické analýze* [online]. 2013, [cit. 2013-11-08]. Dostupné z WWW: < <http://www.strateg.cz/C01.html>>

SUITU websites SE. *O nás* [online]. 2014, [cit. 2014-03-15]. Dostupné z WWW: < <http://www.suitu.cz>>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Žádoucí informace o konkurenci (Zdroj: Blažková, 2007).....	32
Tabulka 2 SWOT matice (Zdroj: Blažková, 2007).....	45
Tabulka 3 Míra inflace (Zdroj: Český statistický úřad)	54
Tabulka 4 Průměrná mzda (Zdroj: Kurzycz)	55
Tabulka 5 Údaje o ubytování v Jihomoravském kraji (ČSÚ, 2014).....	58
Tabulka 6 Ceny pokojů (Zdroj: Panská lícha)	68
Tabulka 7 Speciální ceny (Zdroj: Panská lícha)	69
Tabulka 8 Svatební balíček ceny (Zdroj: Panská lícha)	69
Tabulka 9 SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování)	76
Tabulka 10 SWOT matice (Zdroj: vlastní zpracování)	77
Tabulka 11 Výsledek vzájemného působení faktorů (Zdroj: vlastní zpracování)	77
Tabulka 12 Identifikace rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	79
Tabulka 13 Snížení rizika (Zdroj: vlastní zpracování).....	81
Tabulka 14: Opatření vedoucí k cílům (Zdroj: vlastní zpracování)	90
Tabulka 15 Náklady na dekoraci Vánoc (Zdroj: vlastní zpracování)	91
Tabulka 16 Náklady na dekoraci Velikonoc (Zdroj: vlastní zpracování)	91
Tabulka 17 Náklady na Valentýna (Zdroj: vlastní zpracování)	92

Tabulka 18 Celkové náklady na roční výkyvy (Zdroj: vlastní zpracování)	92
Tabulka 19 Vyčíslení nákladů cenové strategie (Zdroj: vlastní zpracování)	93
Tabulka 20 Vyčíslení nákladů bonusového programu (Zdroj: vlastní zpracování)	94
Tabulka 21 Vyčíslení nákladů rezervačního systému (Zdroj: vlastní zpracování)	94
Tabulka 22 Předpokládané výnosy pro rok 2015 (Zdroj: vlastní zpracování)	95
Tabulka 23 Předpokládané náklady (Zdroj: vlastní zpracování)	96
Tabulka 24 Předpokládaný zisk pro rok 2015 (Zdroj: vlastní zpracování)	96

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Funkce vize a poslání (mise) ve firmě (Zdroj: Blažková, 2007)	23
Obrázek 2 Marketingová strategie (Zdroj: Marketing služeb, 1996).....	26
Obrázek 3 Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: Hadraba, 2004)	35
Obrázek 4 BCG matice (Zdroj: Halek.info, 2014).....	36
Obrázek 5 Model 7S firma McKinsey (Zdroj: Mallya, 2007).....	38
Obrázek 6 Organizační struktura (Zdroj: Mallya, 2007).....	39
Obrázek 7 Styl vedení organizace (Zdroj: Mallya, 2007)	40
Obrázek 8 Marketingový mix 7 P (Zdroj: Digitangle, 2014)	42
Obrázek 9 Organizační struktura (Zdroj: vlastní zpracování)	50
Obrázek 10 Magický čtyřúhelník (Zdroj: vlastní zpracování).....	54

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počet obyvatel v ČR. (Zdroj: Algin)	52
Graf 2 Míra nezaměstnanosti (Zdroj: Kurzyecz).....	55
Graf 3 Obsazenost pokojů (Zdroj: Interní data).....	71
Graf 4 Struktura hostů (Zdroj: interní data).....	72
Graf 5 Segmentace návštěvníků dle zemí (Zdroj: Interní data).....	73
Graf 6 Počet hostů (Zdroj: interní data)	74
Graf 7 Vývoj výnosů (Zdroj: Interní data)	75
Graf 8 Mapa rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	80
Graf 9 Mapa rizik se snížením rizik (Zdroj: vlastní zpracování).....	82

7 PŘÍLOHA

Tabulka Matematické vyjádření SWOT analýzy

analýza silných stránek	A	B	C	D	E	F	Součet	Váha
A rodinná společnost		0	0,5	0	0	0	0,5	3,33%
B finanční stabilita	1		1	1	1	0,5	4,5	30,00%
C dobrá pozice na trhu	0,5	0		1	0,5	0,5	2,5	16,67%
D loajalita zaměstnanců	1	0	0		0	1	2	13,33%
E dobré jméno	1	0	0,5	1		1	3,5	23,33%
F síť stálých zákazníků	1	0,5	0,5	0	0		2	13,33%

analýza slabých stránek	G	H	I	J	K	L	Součet	Váha
G žádná relaxační zóna		0	0	0	0	0	0	0,00%
H nízká provázanost areálu	1		0,5	1	0	1	3,5	23,33%
I nízké využití kapacity hotelu	1	0,5		1	1	1	4,5	30,00%
J slabé pokrytí marketingu	1	0	0		1	1	3	20,00%
K špatná dostupnost bez auta	1	1	0	0		0	2	13,33%
L vysoká cena ubytování	1	0	0	0	1		2	13,33%

analýza příležitostí	a	b	c	d	e	f	Součet	Váha
a větší obsazenost		1	1	1	1	1	5	33,33%
b rozšíření o wellness	0		0,5	0	0	0	0,5	3,33%
c využití služeb areálu	0	0,5		1	1	0	2,5	16,67%
d víkendové akce	0	1	0		1	0	2	13,33%
e cenové balíčky	0	1	0	0		0	1	6,67%
f rezervační systém	0	1	1	1	1		4	26,67%

analýza hrozeb	g	h	i	j	k	l	Součet	Váha
g konkurence v oblasti ubytování		1	0	0	0	0	1	6,67%
h sezónnost	0		1	0	0	0	1	6,67%
i změna legislativy	1	0		0	0	0	1	6,67%
j ztráta finanční stability	1	1	1		1	1	5	33,33%
k odchod zaměstnanců	1	1	1	0		0	3	20,00%
l sníž. poptávky o služby hotelu	1	1	1	0	1		4	26,67%