

Mendelova univerzita v Brně  
Provozně ekonomická fakulta

---

# **Strategický management penzionu**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**Doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.**

**Monica Reichlová**

**Brno 2015**

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Pavlu Žufanovi, Ph.D., za ochotu a pomoc během zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat penzionu Kadeřávek a jeho majitelům, manželům Kadeřávkovým, že mi umožnili s nimi spolupracovat a ochotně poskytli potřebné informace.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Strategický management penzionu** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 5. ledna 2015

---

## **Abstract**

Reichlová, M. Strategic management of a guest-house. Bachelor thesis. Brno, 2015.

The topic of this thesis is „Strategic management of a guest-house“. The goal is to analyse the external and internal management environment factors of the guest-house and propose suitable strategies.

The theoretical part focuses on the definitions and methods that are needed for the practical part. The practical part includes an analysis of the management environment by means of PESTE analysis and marketing mix method. The aim is to suggest concrete strategies and recommendations resulting from the SWOT analysis.

## **Keywords**

PESTE analysis, SWOT analysis, marketing mix, IFE and EFE matrix, guest-house

## **Abstrakt**

Reichlová, M. Strategický management penzionu. Bakalářská práce. Brno, 2015.

Tématem práce je „Strategický management penzionu“. Jejím cílem je provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí penzionu a na základě zjištěných údajů navrhnout vhodné strategie.

Teoretická část práce je věnována pojmům a metodám potřebným pro část praktickou. Praktická část se zabývá analýzou prostředí managementu pomocí PESTE analýzy a marketingového mixu. Cílem je navrhnout konkrétní strategie a doporučení vyplývající ze SWOT analýzy.

## **Klíčová slova**

PESTE analýza, SWOT analýza, marketingový mix, EFE a IFE matice, penzion

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod a cíl práce</b>	<b>9</b>
1.1	Úvod.....	9
1.2	Cíl práce .....	9
1.3	Metodika.....	10
<b>2</b>	<b>Teoretická část</b>	<b>12</b>
2.1	Prostředí managementu .....	12
2.2	Vnější prostředí .....	12
2.2.1	Makroprostředí .....	12
2.2.2	Mikroprostředí (oborové prostředí) .....	13
2.3	Služby.....	16
2.3.1	Služby v cestovním ruchu.....	17
2.4	Vnitřní prostředí .....	17
2.4.1	Marketingový mix.....	18
2.5	Situační analýza.....	19
2.6	Formulace strategií .....	20
2.6.1	Vnitřně vnější matice .....	20
2.6.2	SWOT analýza.....	21
<b>3</b>	<b>Praktická část</b>	<b>23</b>
3.1	Vnější prostředí .....	23
3.1.1	Makroprostředí – PESTE analýza.....	23
3.1.2	Mikroprostředí .....	33
3.1.3	Situační analýza vnějšího prostředí .....	40
3.1.4	EFE Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí .....	42
3.2	Vnitřní prostředí .....	43
3.2.1	Situační analýza vnitřního prostředí .....	48
3.2.2	IFE matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí.....	49
3.3	Formulace strategií .....	50
3.3.1	Vyhodnocení matic EFE a IFE .....	50
3.3.2	SWOT analýza.....	51
3.3.3	Strategie.....	52
<b>4</b>	<b>Závěr a diskuze</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>Literatura</b>	<b>60</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1	Prostředí managementu	12
Obr. 2	Porterův model pěti sil	16
Obr. 3	Vyhodnocení matice EFE a IFE	21
Obr. 4	SWOT matice	22
Obr. 5	Vývoj HDP na obyvatele V ČR, Kč/obyv.	26
Obr. 6	Vývoj hrubého disponibilního důchodu v ČR, mld. Kč	27
Obr. 7	Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti, v %	27
Obr. 8	Vývoj kurzu CZK/EUR (roční průměry)	28
Obr. 9	Čisté peněžní příjmy a výdaje v ČR, Kč	28
Obr. 10	Struktura průměrných ročních výdajů v ČR, Kč	29
Obr. 11	Spotřební výdaje domácností v roce 2013 v %	30
Obr. 12	Průměrné roční výdaje na stravování a ubytování, Kč	30
Obr. 13	Počet hromadných ubytovacích zařízení na Vysočině	38
Obr. 14	Počet lůžek celkem na Vysočině	38
Obr. 15	Celkový počet hostů hromadných ubytovacích zařízení na Vysočině	39
Obr. 16	Celkový počet přenocování	39
Obr. 17	Průměrná délka pobytu ve dnech	40

## Seznam tabulek

Tab. 1	Koncept 7 O	14
Tab. 2	Analýza konkurence	36
Tab. 3	Analýza ceny konkurence	37
Tab. 4	EFE matice	42
Tab. 5	Ceník Penzionu Kadeřávek	45
Tab. 6	Ceník Chalupy U Potoka	45
Tab. 7	IFE matice	49
Tab. 8	SWOT matice	51
Tab. 9	Odhad nákladů	52
Tab. 10	Kalkulace ceny balíčku při obsazenosti dvěma osobami	54
Tab. 11	Kalkulace ceny balíčku při obsazenosti čtyřmi osobami	54
Tab. 12	Kalkulace ceny balíčku při obsazenosti dvěma osobami	56
Tab. 13	Kalkulace ceny balíčku při obsazenosti čtyřmi osobami	57
Tab. 14	Kalkulace propagace v mateřských školách	58





# 1 Úvod a cíl práce

## 1.1 Úvod

Odvětví cestovního ruchu je důležitou součástí společnosti a významnou složkou národní ekonomiky. Cestovní ruch je zdrojem devizových příjmů a nových pracovních příležitostí. Umožňuje rozvoj venkova a zvyšuje životní úroveň obyvatel. Výhodou je také multiplikační efekt, kdy se díky rozvoji cestovního ruchu v oblasti rozvíjí mnoho dalších aktivit a činností. Jelikož je v tomto odvětví velmi důležitá spolupráce podnikatelských subjektů s pomocí veřejné správy, dává cestovní ruch příležitost prosadit se také menším podnikatelům.

V cestovním ruchu existuje velká konkurence a zákazníci jsou stále náročnější. Žádají si kvalitu za rozumnou cenu a je zvyšuje se zájem o nabídky na míru klienta. Proto pokud chce být podnik úspěšný, je v dnešní době téměř nutné nabídnout zákazníkovi nějakou přidanou hodnotu oproti konkurenci. Například ubytovací zařízení by kromě ubytování a stravování mělo nabízet další doplňkové služby nebo disponovat výraznější konkurenční výhodou oproti konkurenci.

Rozvíjejí se nové perspektivní formy a produkty cestovního ruchu, které přispívají k dalšímu rozvoji tohoto odvětví v České republice. Jedna z těchto forem přímo souvisí s tématem této práce. Jedná se o agroturistiku. Penzion, jež je objektem analýzy, je ekoagroturistické ubytovací zařízení s přidruženou ekofarmou. Postupný odklon od masové turistiky majitelé penzionu zaznamenali od roku 1998 a v roce 2000 ještě nabyli na síle. Především lidé z měst vyhledávají stále častěji levnější možnosti rekreace. Po roce 1989 existovalo velmi málo objektů agroturistiky, jelikož v této době lidé raději cestovali do světa, například k moři. Po čase však nastal obrat a svou roli sebrala také nepříliš dobrá ekonomická situace. Venkov po letech ožívá a mnohé renomované české i zahraniční cestovní kanceláře nabízejí pobyty v malebných vesničkách a to za relativně nízkou cenu. Do odlehklých míst turisté přivázejí nemalé finanční prostředky.

Práce je věnována penzionu na Vysočině, jehož důležité aspekty jsou ekoagroturistické zaměření se specializací na pobyt s dětmi. Jedná se o malý rodinný penzion, který se potýká s problémem nerovnoměrné obsazenosti během roku. Majitelé by pouze provoz penzionu neužívali. Z celoročních příjmů činí tržby z penzionu necelých 30 %, tudíž je živí spíše chov ovcí a také zemědělské dotace od státu.

## 1.2 Cíl práce

Cílem této práce je navrhnout vhodné strategie pro penzion Kadeřávek a Chalupu U Potoka. Oba tyto sousedící objekty mají stejné majitele a nabízejí totožné služby, proto je budou v práci považovat za jeden objekt a analyzovat je společně. Navržené strategie by měly přilákat více hostů a tím zvýšit tržby penzionu.

Tvorbě strategií předchází analýza vnitřního a vnějšího prostředí penzionu, z nichž vyplývají silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Tyto čtyři faktory jsou výchozím bodem pro tvorbu SWOT analýzy, z níž vyplynou vhodné strategie. Důle-

žitou součástí je analýza konkurence a zjištění, zda penzion disponuje nějakými konkurenčními výhodami.

### 1.3 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze dvou hlavních celků, teoretické a praktické části. Teoretická část je věnována vysvětlení pojmů a metod, které jsou následně použity v části praktické. Pojmy se týkaly zejména oblastí management prostředí, služby, marketingový mix, SWOT analýza a formulace strategií. Čerpáno bylo z odborné literatury věnující se danému tématu, která je uvedena v seznamu literatury.

Praktická část se věnuje analýze penzionu a návrhu strategií. Analýza vnějšího prostředí byla provedena pomocí nástroje PESTE analýza, která se věnuje politickému, ekonomickému, sociálnímu, technologickému a ekologickému prostředí. Většina podkladů byla získávána ze statistik Českého statistického úřadu.

Další část práce je věnována analýze konkurence. Při analýze konkurence autorka vychází z toho, že hlavním motivem k ubytování se v Penzionu Kadeřávek a v Chalupě U Potoka jsou tyto důvody: atraktivní oblast, objekt agroturistiky a zaměření penzionu na děti. Penzion nabízí vícelůžkové apartmány s kuchyňkou a veškerým vybavením, tudíž není srovnáván s hotely, které nabízejí ubytování ve dvoulůžkových pokojích bez kuchyně. Hotelový typ ubytování je vyhledáván jiným segmentem zákazníků. Také byly z konkurence vyřazeny chalupy, které nenabízejí žádné doplňkové služby a personál nebo majitel není přítomen v objektu. V analýze je srovnávána konkurence ležící v okolí penzionu, a to v severní části kraje Vysočina poblíž CHKO Žďárské Vrchy, nabízející ubytování v apartmánech.

Analýza vnitřního prostředí je provedena pomocí marketingového mixu penzionu, který umožňuje identifikaci silných a slabých stránek. Je použit rozšířený marketingový mix 8P, který je vhodný použít pro služby cestovního ruchu.

Situační analýza shrnuje slabé a silné stránky z vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby z prostředí vnějšího.

Výsledky analýzy prostředí jsou vyhodnoceny prostřednictvím matic IFE a EFE, jejichž výsledná skóre následně slouží k odvození typu vhodné strategie pomocí Vnitřně-vnější matice. Postup vyhodnocení faktorů prostředí spočívá v určení vah jednotlivých faktorů představujících jejich důležitost. Pro stanovení vah je použita metoda párového srovnávání. Každé kritérium v řádku se porovnává s kritériem ve sloupci. Tímto se porovná každý faktor s každým, přičemž hodnota 1 v řádku znamená, že „řádkový“ faktor je považován za důležitější, než „sloupcový“ (hodnota 0 potom znamená opak). Cílem je získat výsledný součet preferencí všech faktorů, což umožňuje vyčíslení vah jednotlivých faktorů – vydělením bodů jednotlivých faktorů celkovým součtem všech přidělených bodů. Následně je hodnocena reakce analyzovaného subjektu na jednotlivé faktory na stupnici 1-4, kde 1 znamená nejhorší možnou reakci firmy na daný faktor a 4 nejlepší možnou reakci. Vážená skóre jsou potom získána součtem součinů vah a reakcí. Matice párového srovnávání i hodnocení reakcí jsou zpracovány v součinnosti s majiteli obou penzionů.

---

Výsledná skóre matic IFE a EFE jsou následně vynesena do Vnitřně-vnější matice, čímž je zjištěn typ vhodných strategií. Ty jsou poté upřesněny prostřednictvím matice SWOT.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Prostředí managementu

Prostředí managementu vytváří podmínky pro vznik a fungování organizace. Je to souhrn všech faktorů, které působí na manažery a organizace. Tyto faktory mohou být předvídatelné nebo nepředvídatelné, ovlivnitelné nebo neovlivnitelné, negativní nebo pozitivní, všeobecné nebo specifické a přímé nebo nepřímé.



Obr. 1 Prostředí managementu (Pošvář, 2008)

### 2.2 Vnější prostředí

Vnější prostředí se dělí na makroprostředí (obecné prostředí) a mikroprostředí (oborové prostředí). Je tvořeno faktory, které organizaci obklopují a stojí mimo ní.

Charakteristické rysy vývoje vnějšího prostředí jsou:

- rozvoj informačních a komunikačních technologií
  - růst požadavků zákazníků
  - růst a změna konkurence
  - stupňující se globalizace trhů
  - omezuje se vliv vlád
  - sbližují se sektory a odvětví
  - roste význam životního prostředí
- (Pošvář, Chládková, 2009)

#### 2.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno faktory vznikající v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Tyto faktory působí na většinu organizací přímo, avšak na konkrétní výrobky a služby zpravidla nepřímo.

### **PESTE analýza**

PESTE analýza slouží ke zkoumání a analýze vnějšího prostředí. Z analýzy se tvoří návrhy a opatření, jak na tyto faktory musí firma reagovat. (Zamazalová, 2010)  
Slovo PESTE se skládá ze začátečních písmen vlivů makroprostředí a znamenají:

**Politicko-právní prostředí** zahrnuje legislativu, vládní úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují a omezují organizace a jednotlivce. Důležitými faktory jsou například politický systém, politická stabilita, členství země v národních a nadnárodních seskupeních, význam zájmových skupin a zákony a předpisy. (Kotler, 2007)

**Ekonomické prostředí** je tvořeno faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Mezi tyto faktory patří například výše HDP, kupní síla koruny, výše disponibilních důchodů obyvatelstva, úroveň zaměstnanosti, inflace a další.

**Sociální prostředí.** V rámci tohoto prostředí je zkoumáno demografické, sociální a kulturní prostředí. Mezi demografické faktory řadíme například velikost populace, věkovou skladbu populace, etnické složení, migraci, příjmy a další. Sociální politika státu, význam rodiny, role jednotlivce ve společnosti jsou příklady faktorů sociálních. Mezi kulturní faktory patří hodnoty, postoje, očekávání, jazyk, stravovací návyky, náboženství a mnoho dalších faktorů. (Jakubíková, 2012)

**Technické a technologické prostředí** podle Kotlera (2007) zahrnuje faktory, které vytvářejí nové technologie a tím i nové produkty a příležitosti. Pro udržení dlouhodobé životaschopnosti podniku je potřeba sledovat vývoj technologií a modernizovat výrobu nebo služby. Mnohdy technický rozvoj ušetří čas, což je jeden z rozhodujících faktorů konkurenceschopnosti. (Pošvář 2009)

**Ekologické prostředí.** Lidé si uvědomují, že zhoršování přírodního prostředí je velkým celosvětovým problémem a projevují větší zájem o řešení tohoto problému, než kdykoliv v minulosti. Vznikají různé skupiny a hnutí na ochranu životního prostředí, vlády vydávají regulační opatření a iniciují nové zákony. (Jakubíková, 2012)

Můžeme se setkat s různými názvy této analýzy, ale stále označují stejné faktory. Další možné názvy jsou PEST, PESTLE nebo SLEPTE analýza, kdy písmeno L značí legislativu.

Pošvář (2009) dělí makroprostředí na mezinárodní prostředí, národní prostředí a regionální prostředí.

#### **2.2.2 Mikroprostředí (oborové prostředí)**

Přibová (1996) definuje oborové prostředí jako skupinu výrobců, dovozců a uživatelů stejných nebo vzájemně zaměnitelných výrobků nebo služeb. Faktory mikro-

prostředí působí na organizace přímo a jsou těmito organizacemi také ovlivňovány.

Zamazalová (2010) do mikroprostředí řadí zákazníky, dodavatele, odběratele, konkurenty, další firmy a organizace a veřejnost. Zdůrazňuje, že tyto faktory jsou firmou ovlivnitelné ve větší míře, kdežto faktory makroprostředí firma může ovlivnit jen velmi obtížně.

### **Model 3C**

Podle Kotlera (2001) firmy potřebují mít informace o klíčových aktérech, které na ně působí. Jedná se o „3C“: Consumers (zákazníci, spotřebitelé), collaborators (spolupracovníci, dodavatelé, ... ) a competitors (konkurenti).

#### Consumers

Firma musí získat informace o cílových zákaznících. Kotler shrnul klíčové otázky do konceptu nazvaný „70“:

Tab. 1 Koncept „70“ (Kotler, 2001)

Kdo jsou spotřebitelé?	Occupants (uživatelé)
Co potřebují a chtějí?	Objects (předmět)
Které cíle se snaží uspokojit?	Objectives (cíle, záměry)
Kdo se podílí na nákupním rozhodování?	Organizations (uspořádání, organizace)
Jakým způsobem dělají spotřebitelé svá nákupní rozhodnutí?	Operations (činnosti, procesy)
Kdy jsou spotřebitelé připraveni ke koupi?	Occasions (příležitosti)
Kde spotřebitelé preferují nakoupit?	Outlets (prodejny)

Podobná analýza zákazníků se nazývá „5W“ a přirovnává marketing k žurnalistice, jelikož těchto pět klíčových otázek mají tyto dva obory společné: Who (kdo), what (co), where (kde), when (kdy), why (proč). (Mind of marketing, 2014)

#### Collaborators

Do skupiny Collaborators Kotler (2001) zařadil tyto subjekty: zprostředkovatelé, dodavatelé, marketingové a logistické agentury. Zprostředkovatelé jsou mezičlánky mezi producentem a spotřebitelem. Patří sem velkoobchodníci a maloobchodníci, kteří nakoupí produkt od výrobce a prodávají ho dál. Další skupinu tvoří agenti a zprostředkovatelé, kteří produkt nedostávají do vlastnictví, ale hledají zákazníky pro koupi a za tento obchod dostávají provizi.

### Competitors

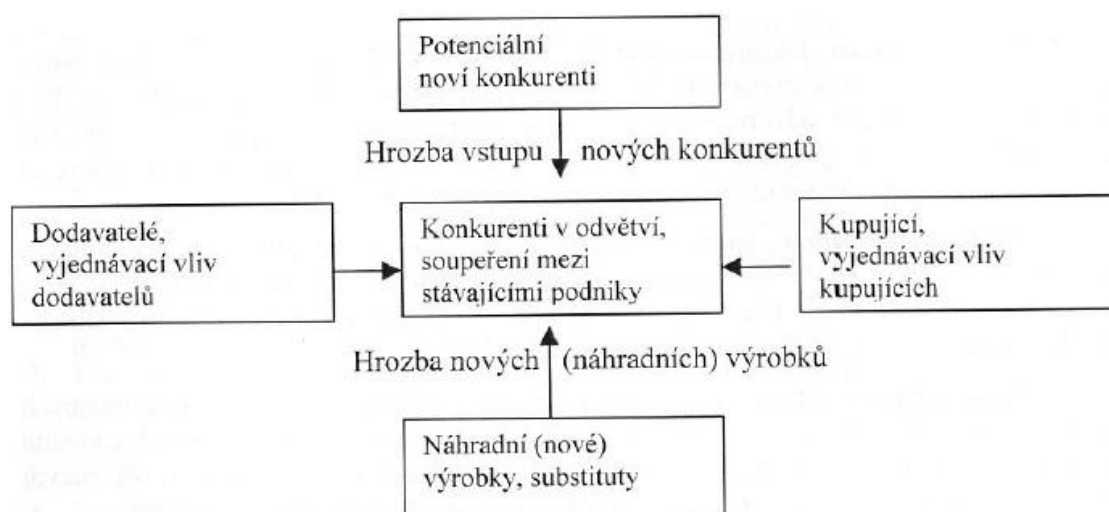
Co se týká konkurence, je důležité identifikovat konkurenty, shromáždit o nich co nejvíce informací, tyto informace analyzovat a snažit se získat konkurenční výhodu, jejímž výsledkem je lepší uspokojení zákazníka, než jaké poskytuje konkurence. (Jakubíková, 2012)

Pošvár (2009) identifikoval skupiny činitelů, které vytvářejí podstatnou část odvětvového prostředí:

- Velikost trhu (segmentace, kupní síla, nasycenost, růstový potenciál, atraktivita trhu)
- Úroveň odvětví (klíčové faktory úspěchu, bariéry vstupu a výstupu, technologická náročnost)
- Životní stádium vývoje odvětví
- Konkurence
- Závislost odvětví na hospodářském cyklu, sezónnosti, legislativě, ekologickém vlivu
- Ziskovost odvětví

### **Porterův model pěti sil**

Manažeři by měli analyzovat konkurenční síly v odvětví, aby mohli identifikovat příležitosti a hrozby. K této analýze se využívá Porterův model pěti sil. Soustřeďuje se na 5 faktorů, které formují konkurenci v odvětví. Čím silnější jsou tyto elementy, tím omezenější je schopnost firem zvýšit svůj profit. Naopak slabé konkurenční síly znamenají příležitost pro firmy svůj profit zvýšit. Tyto síly se mění v závislosti na změnách v odvětví, tudíž je nutné tyto změny stále sledovat a reagovat na ně vytvořením nových strategií. (Hill, 2010)



Obr. 2 Porterův model pěti sil (Pošvář, 2008)

### 2.3 Služby

Cestovní ruch je velmi úzce spjat s poskytováním služeb. Autoři Kotler a Armstrong (2007) definují službu jako činnost nebo výhodu, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně. Důležitým faktem je, že výsledkem není vlastnictví a také to, že se jedná o nehmotnou záležitost. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.

Dále Kotler (2007) vytvořil několik kategorií nabídky služeb:

- Pouze hmatatelné zboží, což ale není služba.
- Hmatatelné zboží s doprovodnými službami. Tyto služby ztraktivňují produkt a tím pádem zvyšují pravděpodobnost koupě.
- Důležitá služba s doprovodnými menšími výrobky a službami.
- Pouze služba.

Mezi základní charakteristiky služeb podle Vašítkové (2008) patří nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a nemožnost vlastnictví.

Obecná specifika, která zásadně ovlivňují marketing služeb dle Ryglové (2009) jsou:

- Služba je nehmatatelná, tudíž zákazník přesně neví, co koupí služby získá a jestli bude spokojen.
- Služba je proměnlivá a nelze zajistit neustále stejnou kvalitu, jelikož je ovlivněna zejména kvalitami a úrovní zaměstnanců podniku.
- Služba je pomíjivá, nelze ji skladovat či uchovat.
- Distribuční cesty jsou specifické, jelikož většinou musí přijít zákazník sám k poskytovateli služby nebo poskytovatel přijde k zákazníkovi.
- Náklady jsou obtížně předvídatelné.
- Některé služby jsou závislé a neoddělitelné od jejich poskytovatele.



### 2.3.1 Služby v cestovním ruchu

Služby v cestovním ruchu jsou charakterizovány dalšími vlastnostmi (Ryglová, 2009):

- Kratší expozitura služeb, což znamená, že spotřeba probíhá během krátké doby a je méně času na vytvoření dobrého či špatného dojmu na zákazníka.
- Výraznější vliv psychiky a emocí při nákupu služeb. Vždy jde o setkání člověka s člověkem, což může podléhat emocím a osobním pocitům, které pak ovlivní nákupní chování.
- Jelikož jsou služby nehmátelné, má vnější dojem větší význam. Je to například nábytek v provozovně, logo podniku a další faktory. Ze stejného důvodu je důležitý větší důraz na úroveň a image.
- Větší závislost na komplementárních firmách. Služby cestovního ruchu jsou většinou komplexní. Během dovolené klient využije mnoho služeb v oblasti. Tyto subjekty, které návštěvník během dovolené navštíví nebo využije, vytváří celkový dojem a zážitek z cesty. Celková úroveň spokojenosti zákazníka například s dovolenou, závisí na jeho spokojenosti se všemi zainteresovanými firmami.
- Snazší kopírování služeb, což souvisí s tím, že většina služeb jsou snadno napodobitelné a nemohou být chráněny patentem.
- Větší důraz na propagaci mimo sezóny, tudíž v době, kdy klienti plánují svoji dovolenou.

## 2.4 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je tvořeno firemními zdroji materiálními, finančními, lidskými a nehmotnými. Tyto faktory jsou přímo ovlivnitelné a řízené manažery. (Jakubíková, 2013)

Ke klasifikaci vnitřního prostředí můžeme použít například model „7s“ nazývaný Šťastný atom nebo model „5M“.

Model 7s byl vytvořen pro zhodnocení a zlepšení výkonnosti organizace. Faktory tohoto modelu jsou strategie, struktura, systém, spolupracovníci, styl, schopnosti a sdílené hodnoty. Tyto faktory musí být v souladu, a pokud tomu tak není, tento model to odhalí. Strategie, struktura a systém jsou tzv. tvrdé elementy, jsou snadno definovatelné a mohou být přímo ovlivněny managementem. Ostatní faktory jsou tzv. měkké, jsou méně patrné a konkrétní, tudíž těžce definovatelné. Ale jsou stejně tak důležité jako ty tvrdé elementy. (Hill, 2012)

Model 5M vyjadřuje vnitřní zdroje firmy jako men (pracovní síla), money (finanční zdroje), machinery (vybavení), minutes (čas) a materials (výrobní faktory). (Jakubíková, 2012)

### 2.4.1 Marketingový mix

První fáze marketingové analýzy je definovat marketingový mix, který vytyčí marketingové proměnné. Je potřeba těmto proměnným rozumět a mít je pod kontrolou abychom mohli následně dosáhnout podnikových cílů.

Marketingový mix popisuje kombinace taktik používaných podnikem pro dosažení cílů pomocí efektivního nabízení produktu nebo služby cílovým skupinám. (Kumar, 2010)

Kotler definuje marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k dosažení marketingových cílů pomocí úpravy nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co může firma udělat pro zvýšení poptávky po svém produktu. (Kotler, 2007)

Jednotlivé prvky je třeba sladit do ideální kombinace, která umožňuje firmě dosáhnout svých cílů. Tradiční marketingový mix je tvořen 4 prvky (4P): Product (produkt), Price (cena), Place (místo, distribuce), Promotion (marketingová komunikace).

#### Product – Produkt

Produkt slouží k uspokojení potřeb zákazníků a nezahrnuje pouze fyzický produkt nebo službu, ale také servis, místa, osoby a myšlenky. Produkt se skládá z hmatatelných a nehmatatelných atribut zahrnující design produktu, velikost, kvalitu, barvu, značku, balení, zákaznický servis a další.

#### Price – Cena

Cena je hodnota produktu vyjádřena penězi a musí korespondovat s tím, jak vnímají hodnotu produktu zákazníci.

#### Place – Místo

Místo zahrnuje všechny kanály, které jsou dostupné mezi podnikem a cílovým trhem, a které zvyšují pravděpodobnost dostat produkt k zákazníkovi.

#### Promotion – Propagace

Jedná se o komunikační nástroj, jehož úkolem je informovat zákazníky o produktech a službách a tím zjednodušit výměnný proces. Zahrnuje tyto aktivity: informovat, vzdělávat, přesvědčovat a připomínat.

(Kumar, 2010)

### **Rozšířený marketingový mix**

Pro služby je nutné použít rozšířený marketingový mix.

Kotler a Armstrong (2012) rozšiřují tradiční mix na 7P a přidávají atributy People (lidé), Processes (procesy) a Physical evidence (fyzické důkazy).

V oblasti služeb cestovního ruchu se používá rozšířený marketingový mix 8P: People (lidé), Packaging (balíčky služeb), Programming (tvorba programů), Partnership (partnerství, spolupráce). Důvodem rozšíření je fakt, že zákazníci jsou stá-

le náročnější, chtějí dokonalejší služby za rozumnou cenu a ze strany nabídky je stále větší konkurenční tlak.

#### People – Lidé

Služby jsou závislé na lidech, kteří je nabízejí, tudíž je důležitá vhodná volba zaměstnanců. V odvětví cestovního ruchu hraje také důležitou roli volba zákazníků, jelikož ti také často ovlivňují celkový dojem ze spotřeby služby. Například jeden nepříjemný zákazník dokáže zkazít dovolenou ostatním účastníkům.

#### Packaging – Balíčky služeb

K hlavnímu produktu jsou přidány další doplňkové služby a tento balíček je prodáván a nabízen jako celek. Balíčky přinášejí výhody jak pro zákazníky, tak pro destinace. Pro spotřebitele je například výhodou úspora času a peněz a co se týká destinace, tak jednou z výhod je prodej služeb, které by samy o sobě nebyly dostatečným důvodem ke koupi.

#### Programming – Tvorba programů

Jedná se o tvorbu programů činností, časových rozvrhů nebo postupů. Využívá se například v lázeňství jako rozvrh procedur nebo při poznávacích zájezdech jako itinerář.

#### Partnership – Partnerství

Jedná se o spolupráci všech zúčastněných subjektů. Výhodou je společné využívání zdrojů k dosažení společných cílů. Zejména v destinačním managementu je spolupráce velmi důležitá. Jedná se o spolupráci jak mezi podnikatelskými subjekty, tak mezi podnikateli a veřejnou správou.

(Ryglová a kol., 2011)

## 2.5 Situační analýza

Situační analýza se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Jakubíková (2013) vysvětluje analýzu jako identifikaci důležitých faktorů, které ovlivňují činnost firmy. Výsledky jsou podkladem pro SWOT analýzu, ze které se tvoří návrhy strategií. Situační analýza vnějšího prostředí analyzuje co se v okolí podniku děje, pokouší se předvídat to, co se může stát a jak to může ovlivnit činnost podniku. Z toho se dále vyvozuje, jak by na tyto změny měla organizace reagovat. (Pošvář a Chládková, 2009)

V rámci analýzy vnějšího prostředí definujeme příležitosti a hrozby, které vyplývají z makroprostředí.

V rámci vnitřního prostředí zkoumáme slabé a silné stránky podniku. Jedná se o schopnosti ekonomické, finanční, inovační, nákupní, výrobní, prodejní, marketingové, manažerské a personální. (Zamazalová, 2010)

## **EFE a IFE MATICE**

K hodnocení faktorů se používá EFE a IFE matice. EFE a IFE matice jsou důležitým nástrojem strategického managementu využívaným k analýze a hodnocení silných, slabých stránek a příležitostí, hrozeb. Používá se pro formulování vhodných strategií podniku.

Postup při tvorbě EFE a IFE matice je následující:

- Zvolit stejný počet hrozeb a příležitostí (u IFE slabých a silných stránek).
- Přiřadit každému faktoru váhu od 0 do 1, která vyjadřuje důležitost faktoru pro dané odvětví. 0 značí nedůležitý faktor a naopak 1 velmi důležitý faktor. Součet všech vah musí dávat dohromady 1.
- Dále je potřeba faktor ohodnotit číslem, obvykle se používá škála 1 až 4. Hodnocení vyjadřuje, jestli se jedná o hlavní například silnou stránku nebo vedlejší silnou stránku té dané firmy. Silným stránkám/příležitostem se přiřazuje číslo 3 (vedlejší) nebo 4 (hlavní) a slabým stránkám/hrozbám 1 (hlavní) či 2 (vedlejší).
- Váhy se vztahují k odvětví a hodnocení k dané společnosti.
- U jednotlivých faktorů se vynásobí jejich váha s hodnocením a získáme vážené skóre.
- Posledním krokem je sečíst vážená skóre jednotlivých faktorů. Získáme celkové skóre. (Katsioloudes, 2006)

Celkové skóre se může pohybovat v rozmezí od 4 do 1. V IFE se hodnotí interní pozice podniku. Nejvyšší možné skóre je 4 a to značí, že firma má velkou naději na splnění strategického záměru. Kdežto skóre 1 značí, že firma není připravena se soustředit na strategický záměr a měla by spíše zapracovat na svém interním prostředí. (Fotr, 2012)

## **2.6 Formulace strategií**

### **2.6.1 Vnitřně-vnější matice**

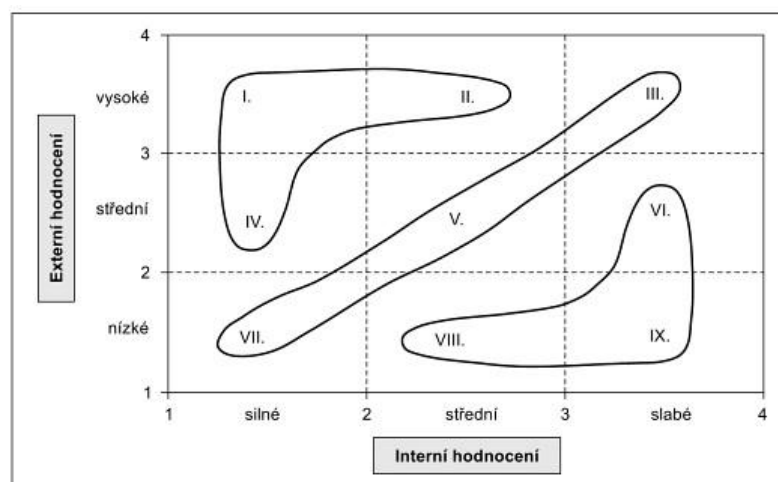
Matice IFE a EFE se používají pro tvorbu vhodných strategií, které vycházejí z analýzy a hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

Pro zvolení vhodné strategie se používá graf, kdy na ose x je celkové skóre interních faktorů a na ose y celkové skóre externích faktorů. Graf je rozdělen celkem do devíti oblastí. Pro tři oblasti je vždy vhodná jedna z těchto strategií:

- „Stavěj a zajišťuj růst“ (oblast I, II, IV)

Charakteristika strategie: vývoj produktu, rozvoj trhu

- „Udržuj a potvrzuj“ (oblast III, V, VII)  
Charakteristika strategie: vývoj produktu
- „Sklízej a zbavuj se“ (oblast VI, VIII, IX)  
Charakteristika strategie: opuštění trhu, likvidace



Obr. 3 Vyhodnocení matice EFE a IFE (Fotr, 2012)

### 2.6.2 SWOT analýza

SWOT analýza vychází se situační analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Zjišťujeme a zkoumáme vzájemné vztahy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Cílem je z těchto poznatků vytvořit závěr v podobě návrhu strategií. Název SWOT je odvozen od začátečních písmen anglických názvů zkoumaných faktorů: S = strengths (silné stránky), W = weaknesses (slabé stránky), O = opportunities (příležitosti) a T = threats (hrozby). (Dedouchová, 2001)

Silné stránky představují skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě. Slabé stránky reprezentují ty věci, které firma nedělá dostatečně dobře oproti konkurenci. Příležitosti jsou skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku a lépe uspokojit zákazníka. Naopak hrozby mohou poptávku snížit a být důvodem nespokojenosti zákazníků. (Jakubíková, 2012)

Blažková (2007) zdůrazňuje, že je důležité si uvědomit, že silné a slabé stránky jsou interními faktory, které se týkají firmy a mají na ní bezprostřední vliv. Kdežto příležitosti a hrozby jsou faktory externími týkající se okolí firmy a tyto faktory firma nemůže přímo ovlivnit. Může je buď využít, nebo jim musí čelit.

Jednotlivé faktory se uspořádají do SWOT matice a z matice mohou vyplynout 4 různé druhy strategií.

SWOT MATICE		VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	O: Příležitosti	Strategie SO (maxi - maxi)	Strategie WO (mini - maxi)
	T: Hrozby	Strategie ST (maxi - mini)	Strategie WT (mini - mini)

Obr. 4 SWOT matice (Pošvář, 2009)

Jednotlivé strategie podle Pošváře (2009):

- Strategie SO neboli maxi - maxi vznikají kombinováním silných stránek a příležitostí.
- Strategie ST neboli maxi - mini slouží k eliminaci hrozeb za využití silných stránek.
- Strategie WO neboli mini - maxi kombinují slabé stránky a příležitosti, kdy cílem je překonání slabých stránek za využití příležitostí.
- Strategie WT neboli mini - mini minimalizují jak slabé stránky, tak hrozby.

## 3 Praktická část

### 3.1 Vnější prostředí

#### 3.1.1 Makroprostředí – PESTE analýza

##### Politicko - právní prostředí

###### Politické prostředí

Podle výzkumů organizace OECD je Česká republika velmi bezpečnou zemí. Na žebříčku hodnocení se stále pohybuje v horní dvacítce zemí z celkových zhruba 160 zemí (v roce 2013 bylo hodnoceno 162 zemí a Česká republika se umístila na 14. místě). Hodnotící index se jmenuje Global Peace Index a zohledňuje celou řadu kritérií, kterými jsou například války v zemi, míra kriminality a zločinu, mezinárodní vztahy se sousedními státy, politická stabilita, potenciál pro teroristické útoky, fungující justice a další. Faktor bezpečí země je pro cestovní ruch velmi důležitý. (Finance, 2013)

O rozvoj odvětví cestovního ruchu se v České republice stará především Ministerstvo pro místní rozvoj, které je metodickým a koordinačním orgánem pro subjekty působící v tomto oboru. V rámci ministerstva jsou zřízeny dvě oddělení věnující se cestovnímu ruchu. Jedná se o Obor cestovního ruchu a Oddělení práva a státního dohledu. V březnu 2013 vláda schválila novou Koncepti státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014 – 2020. Je to základní strategický střednědobý dokument v oblasti cestovního ruchu. Hlavním cílem je zvyšování konkurenceschopnosti odvětví na národní a regionální úrovni a udržení jeho ekonomické výkonnosti a pozitivních dopadů na rozvoj České republiky. Ministerstvo je také zřizovatelem několika organizací cestovního ruchu. (MMR, 2014)

Nejvýznamnější je česká centrála cestovního ruchu Czechtourism. Zabývá se koordinací činností v oblasti cestovního ruchu, destinačním managementem, mediální prezentací České republiky v zahraničí, věnuje se výzkumným a vzdělávacím aktivitám a zajišťuje další různé aktivity spojené s cestovním ruchem. (Czechtourism, 2014)

Jelikož je práce věnována penzionu, který je spojen s ekofarmou, je vhodné zmínit organizace věnující se agroturistice. ECEAT, Evropské centrum pro agroturistiku, je neziskovou organizací zabývající se rozvojem agroturistiky a ekoagroturistiky v České republice. Věnuje se projektům vlastním, státním i soukromým. V poslední době se zabývá Programu rozvoji venkova Ministerstva zemědělství a Regionálním operačním programům různých krajů. Také pomáhá podnikatelům v oblasti agroturistiky a to tím, že poskytuje poradenské služby a zprostředkovává klientelu. Podmínkou pro zařazení do ECEAT je ekologické hospodářství a zemědělská činnost musí tvořit více než 50 % příjmů. (ECEAT, 2008)

S ECEAT je spojena další organizace, kterou je Svaz venkovské turistiky. ECEAT s touto organizací spolupracoval a také jí předal svůj produkt nazvaný Prázdniny na venkově, aby se ECEAT mohl plně věnovat rozvoji udržitelného cestovního ruchu. Tento svaz sdružuje podnikatele ve venkovském cestovním ruchu a je členem Hospodářské komory ČR. Cílem je oživení a obnovení venkova a jeho tradic a zároveň udržení a zachování krajiny. Zabývá se kontrolou kvalitativních standardů ubytovacích zařízení na venkově, podnikatelům pomáhá při rozvoji a ve spolupráci s ECEAT a Czechtourismem pomáhá při propagaci ubytovacích zařízení svých členů. (Svaz venkovské turistiky, 2014)

Česká republika se stala v květnu 2004 členem Evropské unie a v roce 2007 se začlenila do Schengenského prostoru. Obě tyto události měly kladný vliv na rozvoj cestovního ruchu. Odstranily se hraniční bariéry vstupu pro cizince. Byla vytvořena kampaň, která propaguje Českou republiku jako turistickou destinaci a celkově se zlepšila image České republiky v zahraničí. V této době vzrostla poptávka také v domácím cestovním ruchu. Posílil se zájem státu o rozvoj odvětví a byla vytvořena strategie rozvoje cestovního ruchu a podpořena finančními dotacemi. Díky této finanční pomoci z fondů Evropské unie došlo k rozvoji přeshraniční spolupráce, infrastruktury, produktů cestovního ruchu a také nastal rozvoj v oblasti vzdělávání v oboru. Zvýšila se konkurence, což vedlo k zvýšení kvality služeb. Legislativa se po vstupu do Evropské unie zpřísnila, zvýšil se důraz na ochranu spotřebitele a byly vytvořeny normy kvality služeb. (MMR, 2008)

### Právní prostředí

#### Obecný legislativní rámec

Zákon o živnostenském podnikání č. 455/1991 Sb. stanovuje podmínky pro získání živnosti, upravuje, co se považuje za živnostenské podnikání a co naopak ne. Dále dělí živnosti na dvě skupiny a to na živnosti ohlašovací a živnosti koncesované. Živnosti ohlašovací se dále dělí na živnosti vázané, volné a řemeslné. Ubytovací služby patří do skupiny živností ohlašovací volné. Hostinské služby patří také do živností ohlašovacích, ale jsou ve skupině řemeslné. Rozdílem je, že u živnosti volné není třeba odborné způsobilosti, kdežto u řemeslné je odborná způsobilost zákonem vyžadována.

Další legislativa se týká staveb. Jedná se o Zákon o územním plánování a stavebním řádu č. 183/2006 Sb. a Vyhláška ministerstva pro místní rozvoj o obecných technických požadavcích na stavbu č. 268/2009 Sb. Pro cestovní ruch je důležitý § 40 rodinné domy a stavby pro rodinnou rekreaci a § 43 Stavby ubytovacích zařízení. Co se týká ubytovacích zařízení, tak tento zákon upravuje technické parametry ubytovacího zařízení a rozdělení těchto zařízení do tříd dle plochy a vybavenosti.

Služby cestovního ruchu se také musí řídit daňovými zákony. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu upravuje předmět daně pro fyzické a právnické osoby, uplatňování výdajů, osvobození a další záležitosti týkající se daně z příjmu. Dalším daňovým zákonem je Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti. Jiné saz-



by a podmínky platí pro obytné domy a pro stavby užívané pro podnikatelskou činnost. Pokud podnikatel využívá motorové vozidlo pro podnikatelské účely, musí dle Zákona č. 16/1993 Sb., o dani silniční platit silniční daň.

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty určuje, že se podnikatel musí stát plátcem DPH, pokud dosáhl za dvanáct po sobě jdoucích kalendářních měsíců obrát 1 milion korun. Je také možné stát se plátcem dobrovolně. Ubytovací služby spadají do snížené sazby daně, což činí 15 %. Základní sazba daně 21 % platí pro většinu ostatních služeb.

Další zákony, které jsou pro podnikatele v cestovním ruchu důležité, jsou Zákon č. 89/1995 Sb., o statistické službě, Zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, Zákon č. 348/2005 Sb., o rozhlasových a televizních poplatcích a v neposlední řadě je to Obchodní zákoník č. 513/1999 Sb. a Zákoník práce č. 262/2006 Sb..

### Legislativa pro ubytovací služby

Nájem a pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor je upraven v Občanském zákoníku č. 40/1964 Sb. a dále v Zákonu č. 116/1990 Sb., o nájmu a podnájmu nebytových prostor. Pokud podnikatel nehodlá poskytovat jiné služby kromě ubytovacích, může provozovat tzv. pronájem. Je to nejjednodušší způsob, jelikož dle zákona o daních z příjmu se nejedná o podnikatelskou činnost a není tedy nutné mít živnost a platit odvody na zdravotní a sociální pojištění.

V občanském zákoníku jsou obecné zásady pro poskytování přechodného ubytování, je zde stanoven předmět smlouvy, okolnosti možnosti odstoupení od smlouvy, práva a povinnosti ubytovaného hosta a poskytovatele a odpovědnost poskytovatele za věci vnesené do ubytovacího prostoru.

Narízení vlády č. 278/2008 Sb., o obsahových náplních jednotlivých živností definuje činnosti ubytovacích služeb a hostinských služeb.

Zákon č. 565/1990 Sb. pojednává o místních poplatcích, které jsou povinni provozovatelé ubytovacích služeb hradit. Jedná se o lázeňský nebo rekreační poplatek, který vybírá poskytovatel ubytování a poté jej předá obci a poplatek za ubytovací kapacity, jehož výše a podrobnosti jsou stanoveny v obecně závazné vyhlášce obce. Ve vesnici Věcov, kde se penzion nachází, činí poplatek 5 Kč za osobu za den.

Každé ubytovací zařízení musí vést různé evidence. Jedná se o finanční evidenci, která je nezbytná pro přiznání k dani, provozní evidenci, která je většinou vedena elektronicky a jsou tam zaznamenány údaje o provozu a přihlašovací evidenci, která je vyžadována i ze zákona o pobytu cizinců či zákona o místních poplatcích. Zákon o pobytu cizinců na území České republiky č. 326/1999 Sb. ukládá povinnost oznámení policii ubytování cizince.

Podnikatel musí také respektovat a dodržovat zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb..

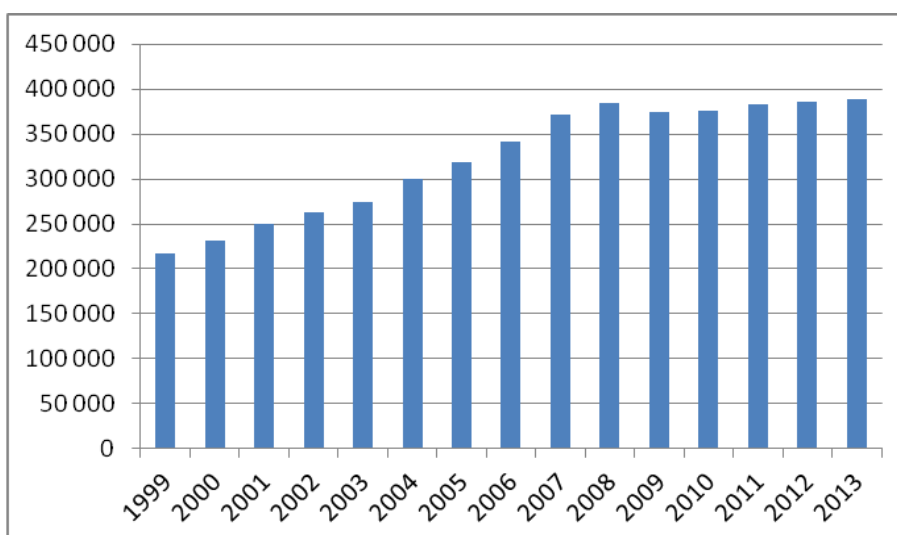
Ubytovací zařízení musí mít vytvořené vnitřní předpisy a to Provozní řád a Domácí řád. Provozní řád obsahuje hygienické a bezpečnostní postupy, postupy

protipožární ochrany, pracovněprávní podmínky a podmínky ochrany spotřebitele. Provozní řád musí schválit příslušná Krajská hygienická stanice. Domácí řád je určen pro hosty a obsahuje rozsah či omezení práv hostů a způsob využívání služeb ubytovacího zařízení. (Ryglová, 2011)

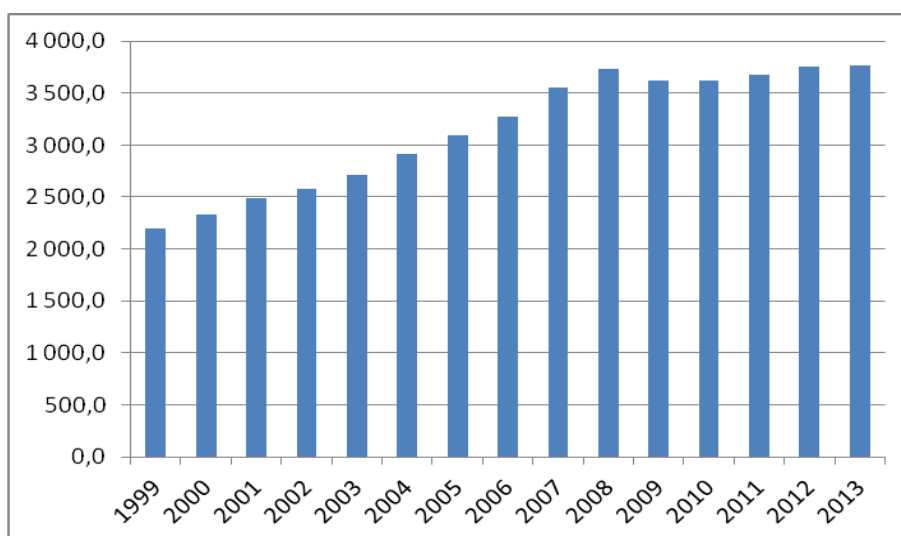
### **Ekonomické prostředí**

Trh cestovního ruchu je ovlivněn ekonomickým růstem měřeným hrubým domácím produktem (HDP). HDP ovlivňuje výši disponibilního důchodu jednotlivce. V zemích s vyšším HDP na obyvatele je patrná vyšší intenzita cestování.

V roce 2008 nastala v Evropské unii ekonomická krize, která způsobila celkový propad hospodářství. Tím se také zpomalil růst poptávky po produktech cestovního ruchu. Hrubý domácí produkt na obyvatele do roku 2008 rostl a v důsledku krize můžeme v roce 2009 pozorovat propad. Zpět na úroveň, které dosahoval v roce 2008, se opět dostal až v roce 2012. Podobně se také vyvíjel disponibilní důchod.

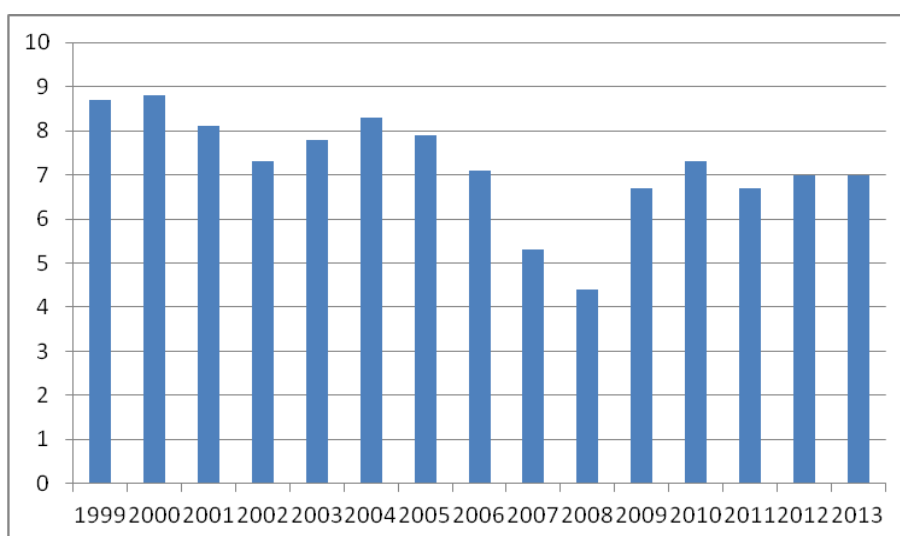


Obr. 5 Vývoj HDP na obyvatele V ČR, Kč/obyv. (ČSÚ, 2013)



Obr. 6 Vývoj hrubého disponibilního důchodu v ČR, mld. Kč (ČSÚ, 2013)

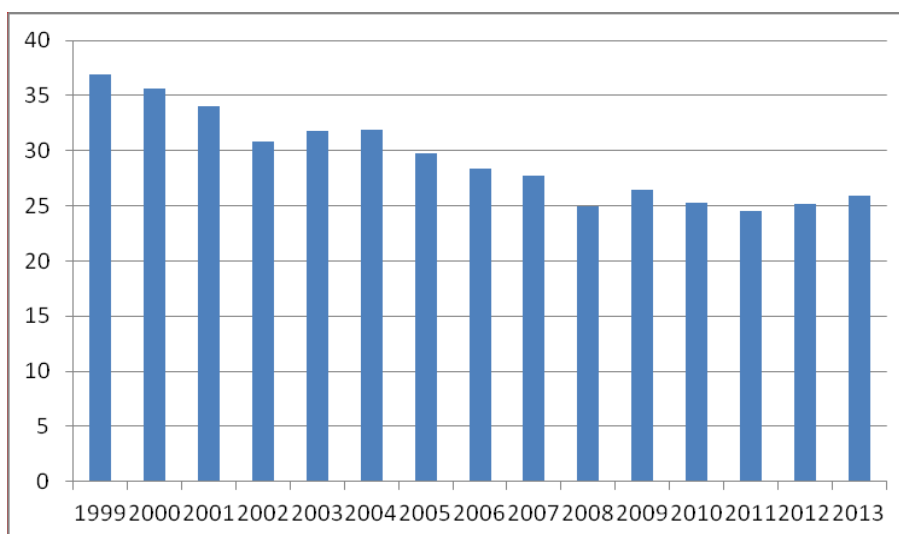
Průměrná míra nezaměstnanosti byla v roce 2008 na svém minimu (sledováno od roku 1999), ale poté v důsledku celosvětové krize nezaměstnanost rapidně stoupla a v roce 2013 zůstává poměrně vysoká. Vysoká nezaměstnanost se negativně odráží v poptávce po cestovním ruchu, jelikož nezaměstnaní lidé většinou nemají dostatečné finanční prostředky, které by mohli vynaložit na cestování.



Obr. 7 Vývoj průměrné míry nezaměstnanosti, v % (ČSÚ, 2014b)

Důležitým faktorem, který ovlivňuje příjezdový cestovní ruch je rozdílnost cenových hladin zdrojové a cílové země a měnový kurz, který ovlivňuje kupní sílu obyvatel zdrojové země. Devizový kurz ovlivňuje vývoj poptávky v cestovním ruchu. Důsledek sílícího kurzu české koruny je pokles příjezdů cizinců do České republiky a naopak podpora výjezdu českých turistů do zahraničí. Z grafu je zřejmé

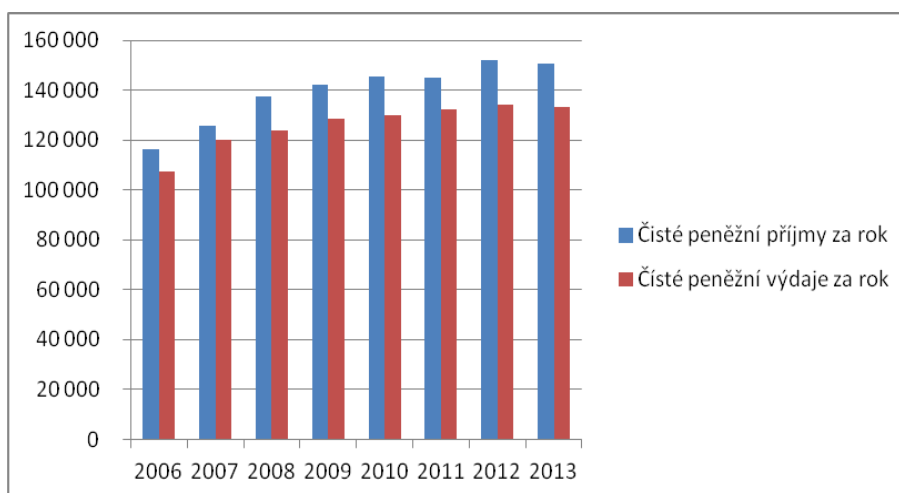
posilování CZK vůči EUR, což znamená vyšší náklady pro cizince přijíždící z Eurozóny do České republiky.



Obr. 8 Vývoj kurzu CZK/EUR (roční průměry) (Finance, 2014)

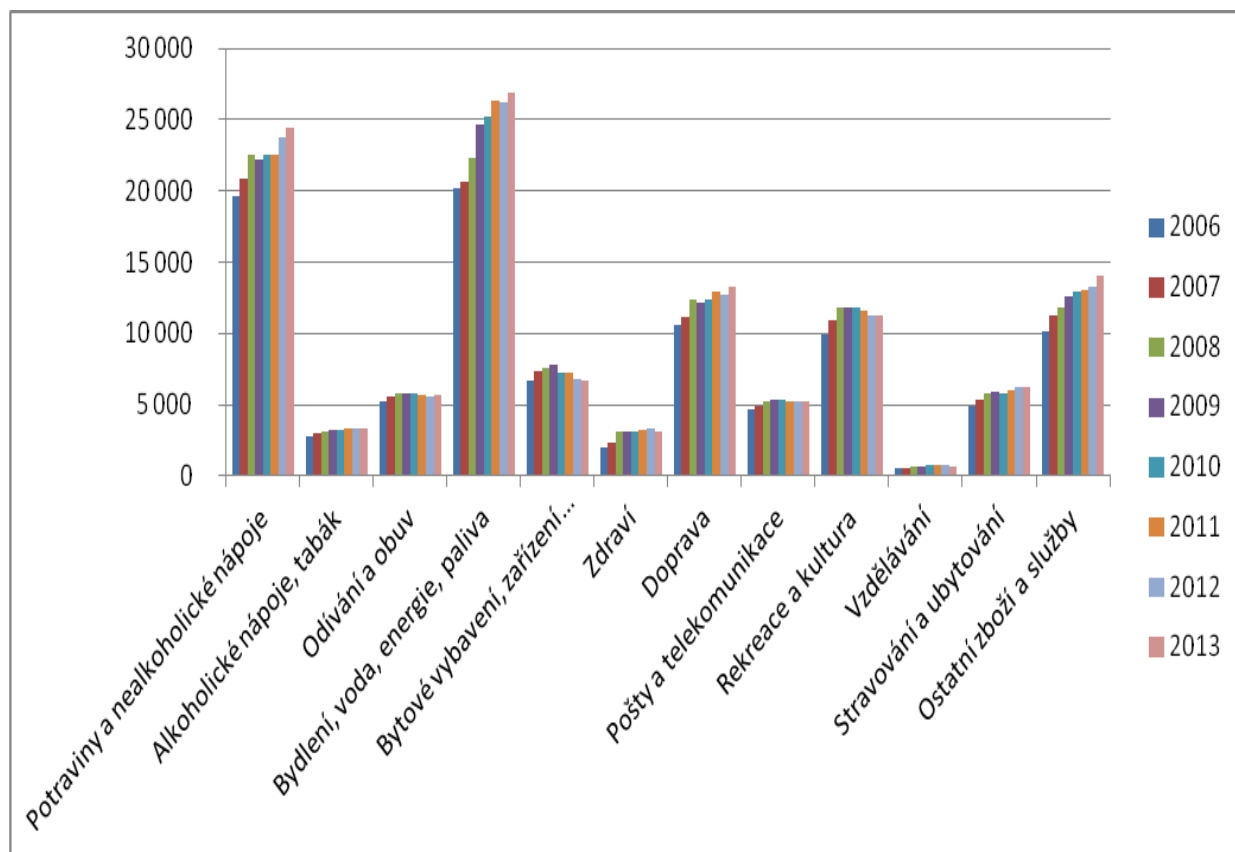
### Struktura výdajů domácností

Pro analýzu výdajů byly použity data z Českého statistického úřadu od roku 2006 do roku 2013. Sledované veličiny byly průměrné čisté příjmy na osobu za rok, průměrné čisté výdaje na osobu za rok a struktura průměrných výdajů za rok. Čisté peněžní příjmy i výdaje se každoročně zvyšují od roku 2006 až do roku 2012. V roce 2013 je evidentní mírný pokles příjmů i výdajů oproti roku 2012. Příjmy poklesly o 1,08 procentního bodu a výdaje pouze o 0,81 procentního bodu.



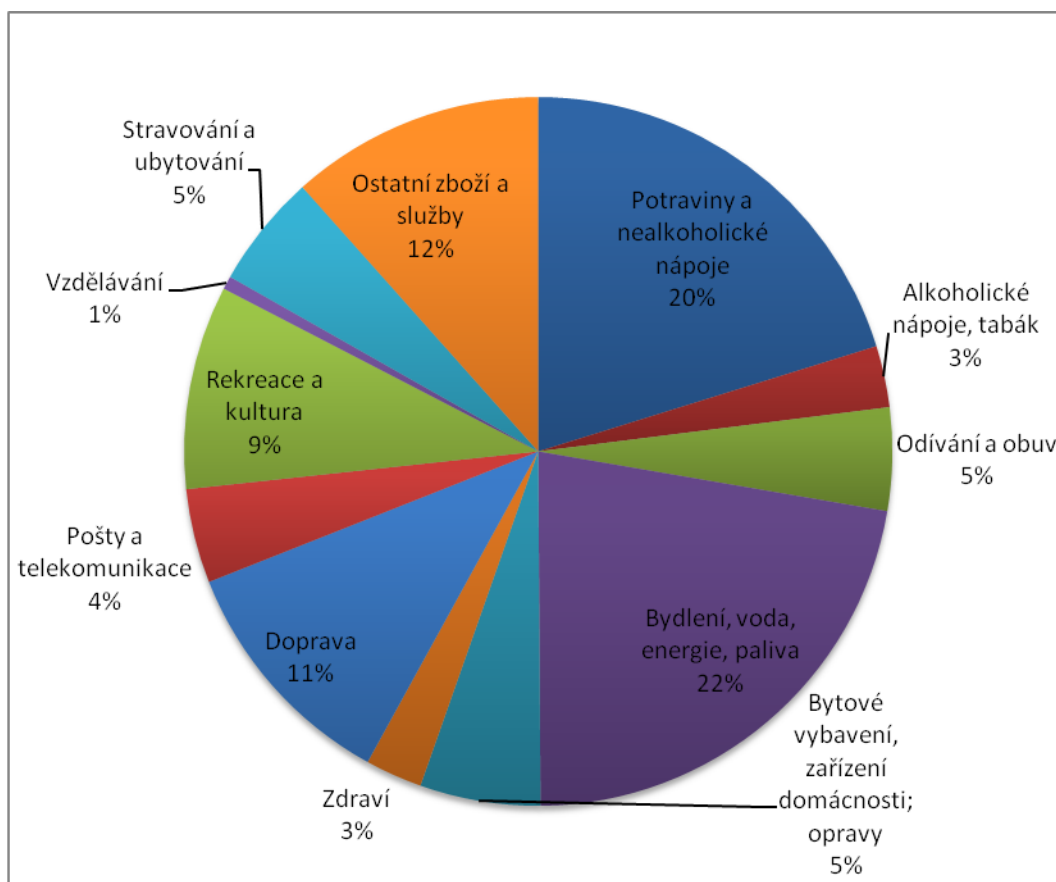
Obr. 9 Čisté peněžní příjmy a výdaje v ČR, Kč (ČSÚ, 2013b)

Dále byla sledována struktura průměrných ročních výdajů. Od roku 2006 do roku 2013 mají růstovou tendenci tyto výdaje:  
výdaje na bydlení, vodu, energii a palivo,  
výdaje na potraviny a nealkoholické nápoje,  
výdaje na dopravu,  
výdaje na ostatní zboží a služby.  
Klesající tendenci mají výdaje na bytové vybavení, zařízení domácnosti a opravy a to od roku 2009. Také výdaje na rekreaci a kulturu od roku 2010 mírně klesají.



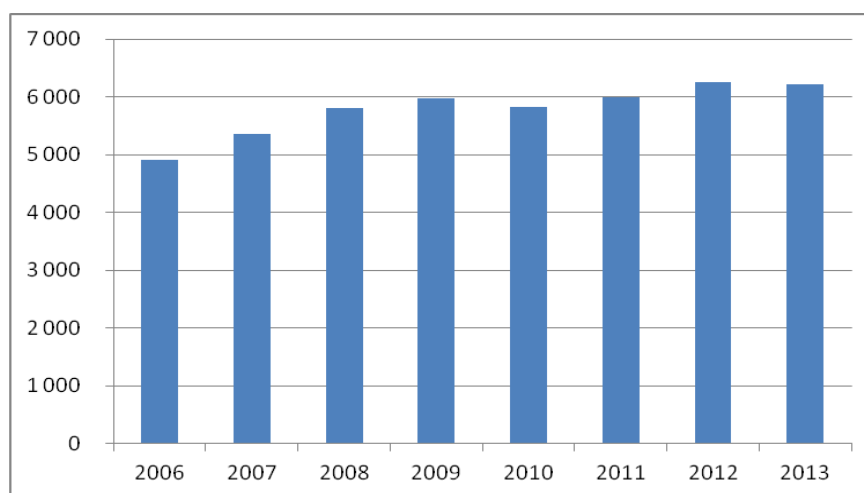
Obr. 10 Struktura průměrných ročních výdajů v ČR, Kč (ČSÚ, 2013b)

Následující graf zachycuje strukturu průměrných ročních výdajů domácností v roce 2013. Přes 40 % z celkových výdajů tvoří výdaje na bydlení a potraviny. Rekreace a kultura tvoří 9 % z celku a výdaje na ubytování a stravování tvoří 5 % z celku.



Obr. 11 Spotřební výdaje domácností v roce 2013 v % (ČSÚ, 2013b)

Výdaje na ubytování a stravování od roku 2006 do roku 2013 stoupají. Procentuelně se výdaje na ubytování a stravování pohybují v rozmezí 5,00 až 5,30 %.



Obr. 12 Průměrné roční výdaje na stravování a ubytování, Kč (ČSÚ, 2013b)

## Sociální prostředí

### Česká republika

Dle Českého statistického úřadu k datu 31. 12. 2013 žilo v České republice 10 512 419 obyvatel. V roce 2012 zde žilo o 3 706 obyvatel více než v roce 2013. Od roku 2002 do roku 2012 počet obyvatel stále roste, první snížení nastalo v roce 2013. Vliv na tento jev má přirozený úbytek (rozdíl počtu narozených a zemřelých) a úbytek stěhování (rozdíl počtu přistěhovalých a vystěhovalých).

Podíl dětí (0 – 14 let) byl nejvyšší v roce 2003 a činil 15,2 %. V průběhu let se tento podíl pohyboval v rozmezí mezi 14,1 až 14,8 % a v roce 2013 bylo dosaženo 15 %. Podíl lidí v důchodovém věku (65 let a více) neustále roste. Za posledních 10 let tento podíl vzrostl o 2,5 procentního bodu a v roce 2013 činí 17,4 %.

Průměrný věk obyvatel ČR v roce 2013 dosahoval hodnoty 41,5 let. Tato hranice stále roste, přičemž za posledních 10 let obyvatelstvo zestárlo o 2 roky. Jeví stárnutí populace lze v cestovním ruchu využít jako příležitosti a zaměřit se na segment seniorů. Negativním dopadem stárnutí populace je dopad na disponibilní příjem, jelikož klesá počet aktivních obyvatel.

Index ekonomické závislosti je podíl osob v neproduktivním věku (0 – 19 let a 65 a více let) ku osobám v produktivním věku (20 – 64 let). Čím nižší je hodnota ukazatele, tím je menší ekonomické zatížení kraje. Ukazatel v České republice se pohybuje mezi 35,1 až 36,9 % a právě tohoto svého maxima dosáhl v roce 2013.

### Kraj Vysočina

Počet obyvatel v kraji Vysočina k 31. 12. 2013 byl 510 209, což z tohoto kraje dělá třetí nejméně lidnatý kraj České republiky.

Co se týká věkového složení obyvatelstva, kraj Vysočina se nijak nevymyká a téměř kopíruje celorepublikový trend. Zajímavostí je, že v roce 2003 a 2004 byl kraj Vysočina jeden ze dvou krajů s nejvyšším podílem dětí. V roce 2003 to bylo 16,1 %, což je o 0,9 procentního bodu více než celorepubliková statistika. Důchodové obyvatelstvo tvoří 17,7 % obyvatel kraje.

Průměrný věk obyvatel v kraji Vysočina se téměř shoduje s celorepublikovým standardem. Obyvatelstvo rok od roku stárne a v roce 2013 je průměrný věk 41,6 let.

Hodnota index ekonomické závislosti je v kraji Vysočina za posledních 10 let jedna z nejvyšších (společně s Královéhradeckým a Pardubickým krajem), což značí velké ekonomické zatížení. (ČSÚ, 2014a)

Výše uvedené faktory jsou demografického původu. Do sociálního prostředí mohou také patřit kulturní faktory jako například hodnoty a postoje. Dle Koncepce státní politiky cestovního ruchu v České republice na období 2014 – 2020, kterou vypracovalo Ministerstvo pro místní rozvoj, můžeme pozorovat následující trendy, které mají významný vliv na cestovní ruch. Zde je výběr trendů, které jsou klíčové pro sledovanou oblast.

### Snaha o individuální přístup

Poptávka ze strany klientů je závislá na jejich hodnotách a preferencích, které jsou velmi proměnlivé a mohou se neustále posouvat a měnit se. Na straně nabídky je snaha o tvorbu produktů na míru jednotlivým spotřebitelům a výsledkem je velmi diferencovaná nabídka cestovního ruchu. O koupi čím dál častěji rozhodují speciální služby, které jsou nabízeny nad rámec hlavního produktu. Standardizované služby a služby masové spotřeby již nejsou pro klienty tak atraktivní.

### Trend levné dovolené a ceny času

Tento segment cestuje častěji na krátkou dobu a vyhledává lokality méně vzdálené od svého domova. Důvodem je nedostatek času. Spotřebitelé si dávají více záležit na vyhledání té nejvhodnější varianty dovolené dle jejich požadavků, proto vzájemně srovnávají mnoho možností. Část spotřebitelů také vyhledává a zkouší nové produkty, atrakce nebo jídlo, což podněcuje rozvoj různých forem zážitkového cestovního ruchu, jakou je například gurmánská turistika. (MMR, 2012)

Dalšími trendy jsou dle autorů Palatkové a Zichové (2014) globalizace a s tím související rozvoj dopravy a informačních technologií, uskutečňování více cest během roku a zároveň snižování počtu přenocování v rámci jedné cesty, ohleduplnost k životnímu prostředí, rychlé změny životních stylů a touhu zkoušet nové věci, zvýšení poměru nezávislých turistů oproti masovým turistům a posledním zmiňovaným trendem je růst požadavků na kvalitu ze strany zákazníků.

## Technologické prostředí

Technologické prostředí je velmi důležité jak pro cestovní ruch obecně, tak pro hotelnictví. Hosté ubytovacích zařízení vyžadují technologické vybavení, na které jsou zvyklí z domovů nebo kanceláří.

Téměř všechna ubytovací zařízení v okolí penzionu nabízí bezplatné připojení wifi a televize se setopboxem, popřípadě také s DVD přehrávačem. V luxusnějších hotelech se můžeme setkat s dalšími technologiemi, jako je například elektronická navigace, videokonference, dokovací stanice na iPod, tablety a další. Také způsob zamykání dveří se vyvíjí. Ve větších hotelech není potřeba klíče, ale stačí mít zakódovanou elektronickou kartu.

Webové stránky a rezervační systémy jsou důležitým prvkem. Přehlednost a vzhled webových stránek má velký vliv na konečné rozhodnutí o využití či nevyužití nabízené služby. Potenciální klient ubytovacího zařízení si dané místo většinou osobně předem neprohlédne, tudíž rozhodnutí provádí na základě webových stránek hotelu. Stránky by měly být přehledné, měly by obsahovat kvalitní fotografie a plnit informativní funkci. Také by mělo být pro potenciálního zákazníka jednoduché provést rezervaci, tudíž nesmí chybět kontakt na recepci nebo rezervační formulář. Je dobré nabízet ubytovací zařízení také prostřednictvím různých databází ubytování a jiných webových stránek.



Hotelové rezervační a informační systémy jsou vhodné pro větší hotely. Pro malý penzion jako je právě Penzion Kadeřávek by nebylo příliš ekonomické využívat těchto systémů. Na trhu existuje celé řada dodavatelů hotelových softwarů, například firma Hores Plus s.r.o., Mefisto software a.s. a Previo s.r.o.. Tyto systémy nabízejí kompletní řešení problematiky ubytovací části. Důležitou funkcí je například rezervační systém, databáze hostů, fakturace a účetnictví, pokladna, zámkový systém – generování karty (klíče), centrální vytápění a klimatizace a další.

### **Ekologické prostředí**

Lidé si uvědomují důležitost přírody a zdraví a mění svůj životní styl. Stále více se rozvíjejí formy cestovního ruchu jako je například ekoturistika, agroturistika, pěší turistika a další. Lidé dbají na své zdraví a fyzickou kondici, věnují se sportovním aktivitám a vyhledávají aktivní dovolenou na venkově nebo v přírodě. Roste zájem o destinace se zachovanou krajinou.

Česká republika je oblastí bohatou na kulturní, historické i technické památky. Je kladen stále větší důraz na trvale udržitelný rozvoj cestovního ruchu. (Ryglová, 2009)

Penzion Kadeřávek splňuje všechny tyto podmínky. Leží v oblasti, kde se kolem nachází mnoho přírodních atraktivit a chráněné krajiny, je součástí ekofarmy a lidé díky tomu mohou poznat, jak to funguje na farmě a na venkově. V okolí je také mnoho turistických stezek a cyklostezek.

### **3.1.2 Mikroprostředí**

#### **Analýza konkurence**

##### **1. Selské stavení**

Jimramovské Pavlovice (2,9 km od penzionu)

Selské stavení je vzdáleno pouhých 120 metrů od Chalupy Pohádka. Stavení bylo postaveno roku 1886, je po částečné rekonstrukci a je udržováno v původním stylu. Hosté se mohou ubytovat v jednom ze čtyř apartmánů pro čtyři až osm nocležníků. Celková kapacita stavení je 23 lůžek. Každý apartmán má své jméno (Na sýpce, Za pecí, Ve dvoře, Na stáji) a charakteristický styl. Dva apartmány jsou v modernějším stylu s moderním vybavením (myčka, indukční varná deska, ... ) a další dva jsou laděny do staršího stylu. V jednom je možnost spát na peci a v druhém je například klavír a galerie původních obyvatel stavení.

Další vybavení: pétanque, míč, chůdy, badminton, gril, udírna, lov ryb, jízda na sáních

(Selské Stavení, 2014)

##### **2. Penzion Chalupa Pohádka**

Jimramovské Pavlovice (2,8 km od penzionu)

Tento penzion je ze všech konkurentů nejlépe vybaven pro děti. Nacházejí se zde celkem 4 apartmány: Nebe, Peklo, Ráj a Pohádka. První tři jmenované apartmány jsou čtyřlůžkové. Apartmán Pohádka je největší z nabízených apartmánů, jeho kapacita je až 14 osob. Každý apartmán je tematicky vyzdoben. Penzion nabízí stravování, které je přizpůsobeno dětem.

Hosté mohou využít vinárnu, kde mohou posedět či uspořádat nějakou akci. V penzionu se nachází také malé wellness centrum se saunou, vířivkou a nabídkou masáží.

Další vybavení: vnitřní herna, venkovní hřiště, bazén, kuželky, venkovní domečky (Chalupa Pohádka, 2014)

### 3. Pohádková vesnička Podlesíčko

Podlesí (10 km od penzionu)

Pohádková vesnička je součástí ubytovacího resortu Hotelu Podlesí. Vesnička se skládá z 9 samostatných domečků a jednoho dvojdomku. Kapacita domečků jsou 4 osoby plus jedna přistýlka. Pobyt není vhodný pro děti mladší 5 let, jelikož se jedná o skalnatý terén. Hosté mohou využívat služby hotelu.

Další vybavení: bowling, tenisové kurty, hřiště na míčové hry, stolní tenis, trampolína, aquazorbing (Podlesíčko, 2014)

### 4. Panský Dům Vříšť

Sněžné (6 km od penzionu)

V Panském Domě je 7 dvoulůžkových pokojů a dva apartmány. Apartmány mají kapacitu 5 a 7 osob. V menším apartmánu jsou lůžka v jednom velkém pokoji a větší apartmán má tři oddělené pokoje s postelemi. Panský Dům nabízí zvýhodněné pobytové balíčky například pro seniory nebo cyklisty.

Další vybavení: ohniště, hole pro nordic walking (Panský Dům Vříšť, 2014)

### 5. Apartmány Kocourek

Pelhřimov (87,7 km od penzionu)

Tyto apartmány sice stále leží v kraji Vysočina, ale jsou již více vzdálené ostatním zmiňovaným apartmánům. Jelikož jsou zaměřeny velmi podobně jako zbytek konkurence, je vhodné je také zařadit do analýzy. Nabízí ubytování zejména pro rodiny s dětmi ve 4 apartmánech, z nichž každý je v jiném stylu: Tradiční, Elegantní, Mo-

---

derní a Nadstandardní. Kapacita apartmánů je od 4 až po 8 lidí s možností přistýlky.

Další vybavení: stolní tenis, pétanque, badminton  
(Apartmány Kocourek, 2014)

Tab. 2 Analýza konkurence

	Chalupa Pohádka	Podlesičko	Vříšť	Kocourek	Kadeřávek	Chalupa U Potoka	Selské stavení
Max. počet lůžek	4 - 14	4	5 - 7	4 - 8	2 - 8	3 - 8	4 - 8
Celková kapacita	30	44	12	23	18	25	23
TV, internet	+	+	+	+	+	+	+
Wellness	Vířivka, sauna, masáže	Masáže, sauna	-	-	-	-	-
Snídaně	+	+	+	-	-	-	-
Polopenze	+	+	+	-	-	-	-
Bazén	Venkovní malý	Krytý	-	Zastřešený	Venkovní	Venkovní	-
Děti	Herna, program pro děti, hřiště	Program pro děti	-	Dětský koutek v každém pokoji	Dětské hřiště	Dětské hřiště	Dětské hřiště
Kuchyň	+	-	+	+	+	+	+
Parkování	+	+	+	+	+	+	+
Restaurace	Vinárna s barem	+	+	-	-	-	Vinný sklípek
Konferenční místnost	+	+	-	-	+	+	-

### Konkurenční výhody

Výhodou je, že se jak penzion, tak chalupa dají pronajmout jako celé objekty, což je vhodné pro nějaké větší zájezdy, jako například školy v přírodě nebo různé kurzy (výtvarné, pohybové,...).

Výhodou je nabídka dvoulůžkového pokoje, ostatní konkurenti mají nejnižší kapacitu 4 osoby.

Jako jediný objekt ze všech porovnávaných má přidruženou farmu a s tím související aktivity a prodej produktů.

Co se týká ceny za ubytování, patří penzion i chalupa k levnějším variantám. Při obsazenosti 2 nebo 4 osobami je ubytování s porovnání s konkurenty nejlevnější. Na druhou stranu se musí brát v potaz, že v ceně není zahrnuta snídaně.

Tab. 3 Analýza ceny konkurence

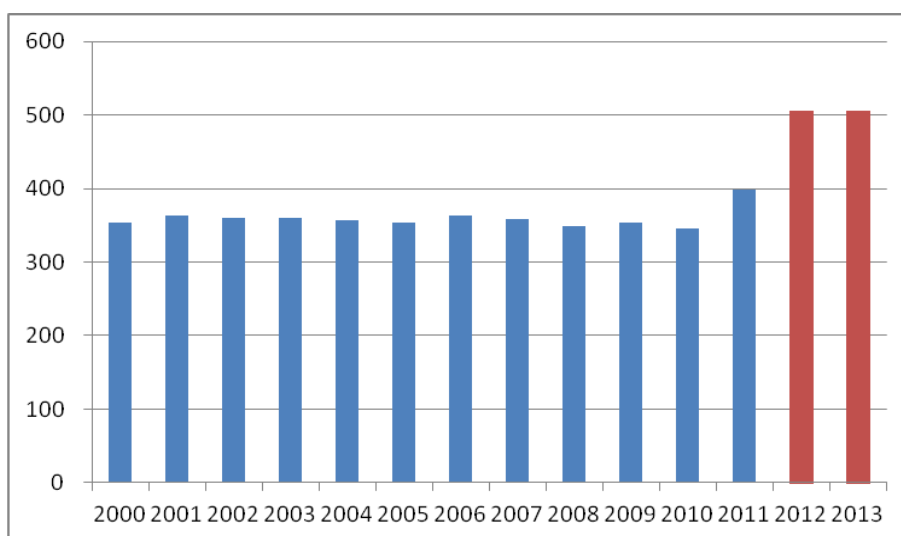
	POHÁDKA	Podlesí čko	Vříšť	Kocourek	Kadeřávek	Chalup a U potoka	Selské stavení
Cena za osobu při obsazenosti 2 os.	900 - 1195	1650, 1800	600	600 - 800	350	450	450
Cena za osobu při obsazenosti 4 os.	450 - 600	825, 900	600	300 - 400	290/ 250dítě	290, 300	350/ 290 dítě
Cena za osobu při obsazenosti 8 os.	425 - 500	/	/	225 - 263	290/ 250dítě	290/ 250dítě	350/ 290 dítě
Snídaně v ceně	+	+	+	-	-	-	-

### **Analýza zákazníků**

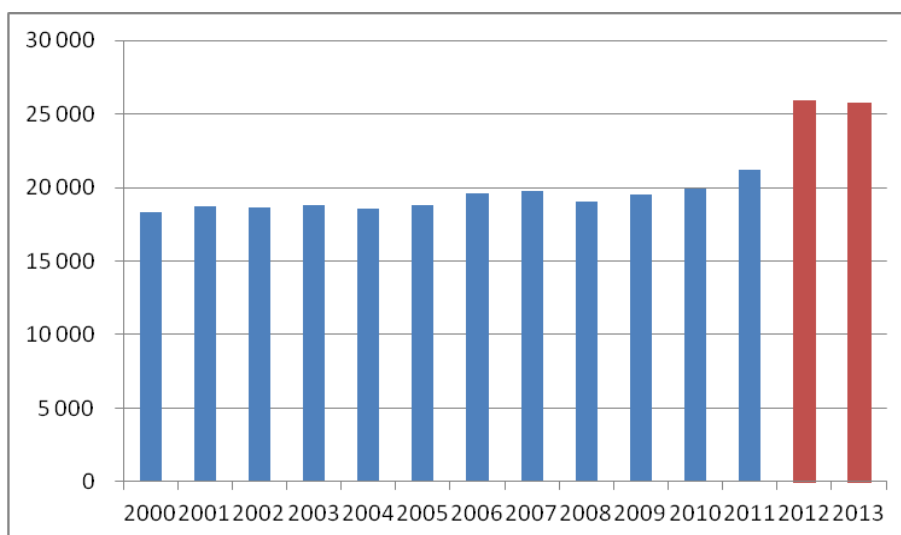
„Na základě výsledků projektu MMR "Zkvalitnění informací o vybraných sektorech cestovního ruchu" došlo k revizi dat o kapacitách a návštěvnosti za roky 2012 a 2013. Z tohoto důvodu nejsou údaje před rokem 2012 srovnatelné.“ (ČSÚ, 2014)

Jelikož data z roků 2012 a 2013 nejsou srovnatelná s předchozími roky, lze komentovat pouze vývoj do roku 2011. Rozdíly ve sledovaných datech roku 2012 a 2013 jsou pouze mírné až zanedbatelné. Nejmarkantnější rozdíl lze pozorovat u počtu hostů a počtu lůžek, kdy obě tyto veličiny v roce 2013 mírně vzrostly.

Počet hromadných ubytovacích zařízení se od roku 2001 pohybuje v rozmezí od 346 do 398 a průměrná hodnota je 359,5. Nejvyšší počet objektů byl v roce 2011 a nejnižší v roce 2010 a 2008, což byla doba ekonomické krize, kdy mnoho podnikatelů ukončilo svou činnost.

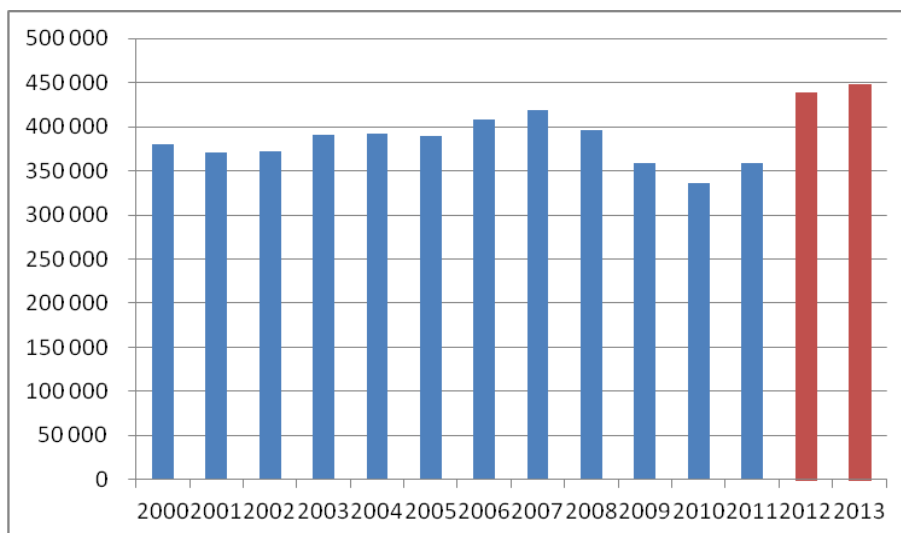


Obr. 13 Počet hromadných ubytovacích zařízení na Vysočině (ČSÚ, 2014)

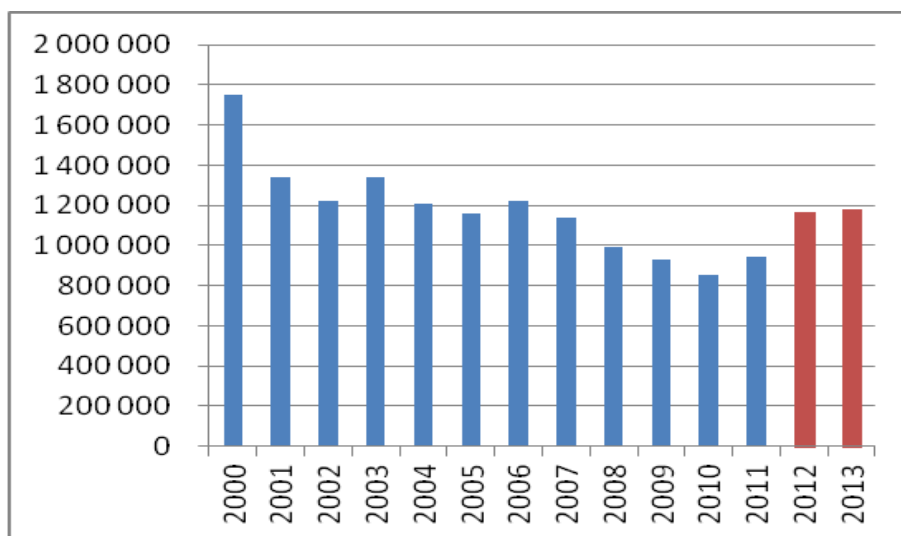


Obr. 14 Počet lůžek celkem na Vysočině (ČSÚ, 2014)

Celkový počet hostů ubytovaných v hromadných ubytovacích zařízeních na Vysočině od roku 2001 až do roku 2007 stoupá a právě v tomto roce dosáhl svého maxima. Poté počet začal klesat až do roku 2010.

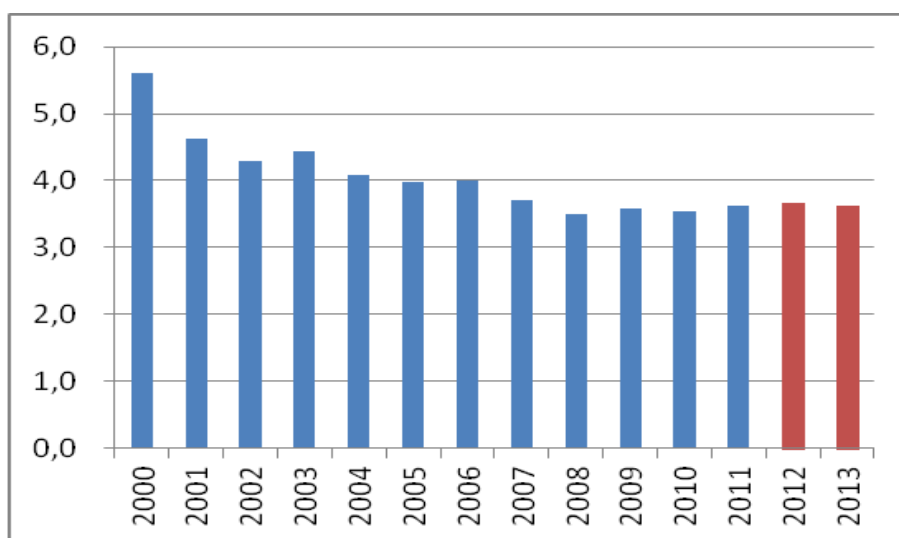


Obr. 15 Celkový počet hostů hromadných ubytovacích zařízení na Vysočině (ČSÚ, 2014)



Obr. 16 Celkový počet přenocování (ČSÚ, 2014)

Průměrná délka pobytu v roce 2000 činila 5,6 dne a dosáhla svého maxima. Až na pár menších a nevýznamných výkyvů se průměrný počet dnů stále snižoval až do roku 2011 a pohyboval se mezi 4,6 až 3,6 dne. Nejnižší hodnota je 3,5 dne a to v roce 2008 a 2010.



Obr. 17 Průměrná délka pobytu ve dnech (ČSÚ, 2014)

Po zhodnocení všech faktorů uvedených výše byla nejhorší situace v roce 2010, kdy 4 faktory z 5 dosahovaly svého minima. Co se týká počtu hostů a přenocování v roce 2011 (poslední porovnávaný rok) hodnoty se zvýšily, ale jen do úrovně 2009.

### Analýza dodavatelů

Jedná o malý rodinný penzion a dodavatelé jej v zásadní míře neovlivňují. Penzion nepodává stravu, ale pouze nabízí k zakoupení produkty z přidružené farmy patřící majitelům penzionu. V případě, že by se majitelé své služby rozhodli rozšířit a začít podávat stravu, v okolí je dostatečný počet dodavatelů potravin a nápojů.

V oblasti marketingu je penzion také samostatný a není vázán na dodavatele. Kdyby se penzionu nedařilo a trvala by nízká obsazenost, bylo by vhodné uvažovat o využití služeb některé z marketingových agentur, jelikož marketing penzionu je momentálně jeho slabá stránka.

### 3.1.3 Situační analýza vnějšího prostředí

#### Příležitosti

- Je zájem o cenově zvýhodněné balíčky služeb
- Roste zájem o venkov, přírodu a zvířata
- Roste zájem o zdravý životní styl a ekologii
- Je kladen stále větší důraz na udržitelný cestovní ruch (MMR, 2012)
- CHKO, UNESCO místa v okolí
- Navázat spolupráci se Svazem venkovské turistiky



- Kampaň Česko (Czechtourism) zvyšuje zájem o cestování po ČR (Czechtourism, 2014a)
- Kulturní akce v okolí (ve Žďáru nad Sázavou – Concentus Moravia, Horácký džbáněk, Slavnosti jeřabin, Festival vzdělávání, Revival Fest) (Atlas Česka, 2014)

### **Hrozby**

- Vzrůstající konkurence v oblasti ekoagroturistiky
- Nerovnoměrná obsazenost během roku (v pracovní dny a zimě)
- Počasí (sníh, horší dostupnost)
- Chybějící zkušenosti veřejné správy a nedostatečná podpora státu v oblasti agroturistiky (krátká doba provozování v ČR) (Vysočina tourism, 2014)
- Zdražují se služby (energie, pracovní síla, telekomunikace)

### 3.1.4 EFE Matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí

Tab. 4 EFE matice

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Celkem
Roste zájem o přírodu, venkov a zvířata	0,05	4	0,2
Roste význam udržitelnosti a ekologii	0,04	3	0,12
Zájem o cenově zvýhodněné balíčky služeb	0,09	4	0,36
Zvyšuje se zájem o zdravý životní styl a bioprodukty	0,07	3	0,21
Kampaň Česko (Czechtourism) zvyšuje zájem o cestování po ČR	0,16	4	0,64
Nerovnoměrná obsazenost během roku	0,16	1	0,16
Počasí (sníh)	0,02	2	0,04
Vzrůstající konkurence v oblasti ekoagroturistiky	0,16	2	0,32
Zdražující se služby	0,11	1	0,11
Chybějící zkušenosti veřejné správy a nedostatečná podpora státu	0,14	2	0,28
<b>Celkové hodnocení</b>			<b>2,44</b>

Celkové skóre 2,44 znamená, že firma reaguje na faktory vnějšího okolí lehce podprůměrně. (David, 2001)

## 3.2 Vnitřní prostředí

### Marketingový mix

#### Produkt

##### Ubytování

Jelikož se jedná o ubytovací zařízení, reálným produktem je ubytování v apartmánech. Zákazník se může ubytovat v jednom ze dvou objektů: Chalupa U Potoka nebo Penzion Kadeřávek.

##### Penzion Kadeřávek

Penzion Kadeřávek je nově postavený objekt a nachází se zde celkem 4 apartmány: U Beránka, U Berušky, U Ovečky, U Broučka.

Všechny apartmány mají zařízenou kuchyň s jídelním koutem a koupelnu se sprchou. Apartmán U Broučka má dvě ložnice celkem s 8 lůžky a zajímavostí je bohatá knihovna přímo v apartmánu. Ostatní apartmány jsou čtyř, troj a dvoulůžkové. Všechny apartmány mají svůj vlastní vchod. Celková kapacita penzionu je 18 lůžek. Další lůžka se nachází ve společenské místnosti a je vhodné pro skupiny, které si pronajmou celý penzion.

##### Chalupa U Potoka

Host má možnost se ubytovat v jednom ze čtyř prostorných apartmánů. Celková kapacita je 25 lůžek a je možné si pronajmout celou chalupu. Všechny apartmány jsou vybaveny zařízenou kuchyní, jídelním koutem a vlastním sociálním zařízením. Dva apartmány jsou v přízemí a další dva v podkroví. Jeden z apartmánů je bezbariérový. Apartmány mají samostatný vchod. Apartmán U Zvonku a U Fialky mají kapacitu 6 osob, apartmán U Kopretiny je pro 3 osoby a největší apartmán U Slunečnice je pro 8 osob.

Do rozšířeného produktu patří další doplňkové služby, které penzion nabízí.

##### Zařízení pro děti

Na rozlehlé zahradě se nachází pískoviště s hračkami, dětský hrad a dřevěná chaloupka. Dále je možné si půjčit a zahrát badminton nebo pétanque. Penzion také nabízí k zapůjčení koloběžky pro celou rodinu (2 dětské, 2 dospělé). V Chalupě U Potoka mohou hosté využít stolního fotbalu a stolního tenisu. V letních měsících je zde dětský bazén.

Hosté si mohou zapůjčit vybavení pro děti jako je dětská postýlka, židličky, nočník a dále různé hračky. Vše je zdarma.

##### Společenská a školící místnost

V objektu se nachází kompletně vybavená školící místnost s kapacitou 40 osob. Je zde kuchyňka, posezení, flipchart, dataprojektor, ale i karimatky nebo společenské

hry. Zájemci si prostory mohou pronajmout například za účely firemního školení nebo pořádání hudebního či pohybového kurzu.

### Ovčí biofarma

Manželé Kadeřávkovi se věnují chovu ovcí. Farma je nedaleko penzionu. Každého hosta, který má zájem, paní majitelka provede po farmě, kde děti seznámí s chovem ovcí a koní a s historií farmy. Exkurze trvá zhruba hodinu. Je možné se také povozit v traktoru. Hosté mají možnost si nakoupit produkty v biokvalitě přímo z farmy: jehněčí maso, ovčí a kozí sýry, med, medovinu nebo ovčí kůže.

### Kurzy

Někdy jsou v prostorách penzionu pořádány kurzy, kterých se mohou hosté účastnit. Jedná se například o kurz stříhání ovcí, kurz zdravého životního stylu, kurz spřádání ovčí vlny a další.

### Ostatní

Na zahradě se kromě zařízení pro děti nachází zahradní gril s posezením. Parkování je zajištěno na soukromém parkovišti. Dále je k dispozici uzamykatelná garáž pro uložení kol, kočárků nebo lyží. Wifi připojení mohou hosté využívat zdarma. (Penzion Kadeřávek a Chalupa U Potoka, 2014)

### Cena

Jelikož se jedná o malý penzion se 4 apartmány, ceny se nemění v závislosti na obsazenosti, jak to bývá obvyklé ve větších hotelech. Ceny jsou uváděny za osobu a za noc, ale je stanovena minimální cena za apartmán za noc. Tato minimální cena je zhruba cena, kterou by hosté zaplatili při nadpoloviční obsazenosti daného apartmánu. Penzion poskytuje slevu pro děti od 3 do 10 let. Dítě do 3 let je zdarma bez nároku na lůžko, ale lze vypůjčit od penzionu dětskou postýlku včetně peřinek a povlečení. V ceně je zahrnuto ubytování, spotřeba energie a vody, lůžkoviny, ručníky, utěrky, toaletní papír a mýdlo, úklid a dřevo na ohniště. Nejvíce klient zaplatí za ubytování v období kolem Nového roku, kdy je běžná cena zvýšena o 30 %. Minimální doba pobytu jsou dvě noci a na Silvestra je to nocí pět.

Při pronájmu celého penzionu včetně společenské místnosti činí cena 4 000 Kč za noc (do 15 osob), každá další osoba 200 Kč/noc (maximálně 18 lůžek). Pronájem celé chalupy stojí 4 500 Kč za noc (do 18 osob), každá další osoba 200 Kč/noc (maximálně 25 osob).

Menší psi jsou dovoleni za 100 Kč na noc.

Exkurze farmy mají ubytování hosté v ceně, jinak se platí 500 Kč za rodinu či skupinu.

Tab. 5 Ceník Penzionu Kadeřávek (Penzion Kadeřávek a Chalupa U Potoka, 2013)

Apartmán	Cena za osobu/noc (více osob v apartmá)	Min. cena za celé apartmá/noc
Apartmán U BROUČKA (8 lůžek)	290 Kč/osoba, 250 Kč/dítě	1 300 Kč
Apartmán U BERUŠKY (3 lůžka)	290 Kč/osoba, 250 Kč/dítě	800 Kč
Apartmán U OVEČKY (4 lůžka)	290 Kč/osoba, 250 Kč/dítě	900 Kč
Apartmán U BERÁNKA (2 lůžka)	350 Kč/osoba	700 Kč

Tab. 6 Ceník Chalupy U Potoka (Penzion Kadeřávek a Chalupa U Potoka, 2013)

Apartmán	Cena za osobu/noc (více osob v apartmá)	Min. cena za celé apartmá/noc
Apartmán U ZVONKU - přízemí (6 lůžek)	290 Kč/osoba, 250 Kč/dítě	1 200 Kč
Apartmán U FIALKY - přízemí (6 lůžek)	290 Kč/osoba, 250 Kč/dítě	1 100 Kč
Apartmán U KOPRETINY - podkroví (3 lůžka)	300 Kč/osoba	900 Kč
Apartmán U SLUNEČNICE - podkroví (8 lůžka)	290 Kč/osoba, 250 Kč/dítě	1 500 Kč

### Školící místnost

Cena za pronájem školící místnosti je 500 Kč za den včetně kávy a čaje.

## **Distribuce a místo**

### Distribuční cesty

Penzion využívá přímou distribuční cestu, což umožňuje bezprostřední kontakt se zákazníkem a možnost reagovat na jeho požadavky. Služby jsou prodávány prostřednictvím webových stránek [www.chalupa-vysocina.cz](http://www.chalupa-vysocina.cz), telefonního nebo osobního kontaktu.

### Místo

Umístění ubytovacího zařízení je pro zákazníka mnohdy rozhodujícím faktorem, proto je atraktivnost okolí velmi důležitá.

Objekt je situována v obci Věcov, která leží v severo-západním cípu Vysočiny, téměř na hranici mezi Českomoravskou vysočinou a Hornosvrateckou vrchovinou. V obci se nachází restaurace a obchod se smíšeným zbožím.

Necelých 30 kilometrů od penzionu se rozkládá CHKO Žďárské vrchy. Co se týká přírody, je tato lokalita velmi atraktivní. Kraj vysočina nabízí dobré podmínky pro turistické a sportovní aktivity jako je pěší turistika, cykloturistika, lyžování a běžkaření, horolezectví a vodáctví.

V létě je zde možnost koupání v okolních rybnících: Skalský Dvůr (7 km), Milovy (16 km), Velké Dářko (34 km). U posledního jmenovaného rybníku se nachází jachting klub, kde si zájemci mohou půjčit jachtu, loďku nebo vyzkoušet windsurfing.

Dále se zde nachází mnoho skalních útvarů. Nejznámějším je Devět skal, což je nejvyšší vrchol Žďárských Vrchů. Dále jsou to například Čtyři palice, Dráteničky a další. V neposlední řadě je zde množství cyklostezek a turistických stezek. (Region Vysočina, 2014)

Do Věcova je možné se dopravit autobusem z Nového Města na Moravě nebo z Bytčice nad Pernštejnem. Z Nové Města jezdí spoje přibližně každých 40 minut a z Bytčice jednou za hodinu a půl. Autobusová zastávka leží přibližně 500 metrů od penzionu. Hosté, kteří se rozhodnou přijet autem, mohou využít zdarma venkovní parkoviště před penzionem.

Oblast je velmi vhodná pro rodiny s dětmi. Není zde provoz a hluk, jedná se o velmi klidné prostředí obklopené přírodou. Ve Věcově se rozkládá rybník, jsou zde výběhy pro domácí zvířata, hřiště pro děti a malý obchůdek se základní nabídkou potravin a drogerie.

Výzdoba, vybavení a celá koncepce penzionu je zaměřená především na děti. Prostředí je proto atraktivní jak pro pobyty rodin s dětmi, tak pro sportovně-rekreační pobyty.

## **Propagace**

Penzion má vlastní webovou stránku [www.chalupa-vysocina.cz](http://www.chalupa-vysocina.cz), na které jsou informace o ubytování a o okolí. Dále je zde záložka reference, kde zákazníci hodnotí svůj pobyt. Mohou dát 1 až 10 hvězdiček a napsat slovní komentář. Prozatím získal penzion celkový průměrný počet 9 hvězdiček a všechny hodnocení jsou pozitivní.

Kromě vlastní webové stránky se penzion prezentuje na mnoha webových ubytovacích katalozích jako například [www.hotel-ubytovani.com](http://www.hotel-ubytovani.com), [penziony.cz](http://penziony.cz), [prazdninynavenkove.cz](http://prazdninynavenkove.cz) a další. Na těchto stránkách se nachází krátký popis penzionu a odkaz nebo kontakt přímo na majitele. Přes tyto stránky nelze provést rezervaci. Dále je možné najít penzion na stránkách Oficiální turistický průvodce Bystřicka na Vysočině [info.bystricenp.cz](http://info.bystricenp.cz) a také v katalogu firem [firmy.cz](http://firmy.cz).

Penzion se také prezentoval v rámci celé ekofarmy v několika časopisech a novinách. Články jsou buď formou rozhovoru s majiteli, nebo popisu celého konceptu. Konkrétně se jedná například o Květy, Mladá Fronta Dnes a Nedělní Blesk. Penzion nevyužívá žádné další formy propagace.

## **Lidé**

### **Zaměstnanci**

Jedná se o malý rodinný penzion a není nutné zde zaměstnávat cizí pracovníky, jelikož celý chod penzionu zvládají majitelé sami. Paní Kadeřávková je vedoucí a manžel vypomáhá přes sezonu a má na starosti údržbu objektu. Přes léto zde brigádně pracují dvě uklízečky. O marketing se stará syn manželů Kadeřávkových. Výhodou rodinného podnikání je velké podnikatelské nasazení všech členů a dále pospolitost a neformální vztahy, což vytváří příznivou firemní kulturu.

Manželé také mají v obci Věcov svou ovčí biofarmu, o kterou se starají. Do kontaktu s hosty se dostává paní majitelka a všichni hosté jsou spokojeni s jejím přístupem a milým chováním.

### **Zákazníci**

Zhruba 70 % hostů tvoří rodiny s dětmi. Děti jsou nejčastěji ve věku 3 až 7 let. Dále se zde ubytovávají sportovně zaměřené lidi, jejichž důvodem příjezdu je turistika, cyklistika či zimní sporty. Většinou přijedou v páru nebo ve větší partě známých. Největší podíl hostů přijíždí z Jihomoravského kraje, nejvíce z Brna. Dále se sem sjíždí hosté hlavně z krajů Pardubického, Středočeského a Moravskoslezského. Asi třetina z celkových hostů jsou stálí zákazníci a ubytovávají se zde pravidelně.

Přes léto, velikonoční prázdniny a Silvestr tvoří obsazenost zhruba 90 %. Víkendy se také vyznačují vysokým využitím ubytovacích kapacit. Obsazenost během jarních prázdnin se pohybuje okolo 50 %. Nejméně je penzion obsazen během týdne a v zimních měsících.

Nejvíce si zákazníci chválili komunikaci, přístup a vlídnost personálu, zejména paní majitelky Kadeřávkové. Dále vyzdvihovali čistotu a útulnost apartmánů, možnost poznat farmu, zvířata a nakoupit si bioprodukty. Hosté si také pochvalovali okolní prostředí – klidná vesnice Věcov, přírodní a historické památky v okolí.

### **Balíčky služeb a Programování**

Penzion v současnosti nenabízí žádné balíčky služeb.

### **Partnerství**

Penzion spolupracuje se Ski Snowpark, střediskem zimních sportů v Novém Městě na Moravě. Ubytovaným hostům poskytuje slevu 10 % na permanentku.

Dalším partnerem, se kterým penzion spolupracuje je ski hotel v Novém Městě na Moravě. Hosté dostanou slevu na využití služeb hotelu jako je například sauna, posilovna nebo biliár. V jednání je spolupráce s dalšími turistickými objekty, které jsou také ochotni poskytnout slevu ubytovaným hostům na své služby. Jedná se například o hrad Pernštejn, westernové městečko Šikland a další.

## **3.2.1 Situační analýza vnitřního prostředí**

### **Silné stránky**

- Rodinná firma a atmosféra, vstřícnost
- Výhodná poloha (přírodní atraktivita)
- Velikost penzionu (malý)
- Kapacita (pronájem celého objektu)
- Vybavení pro děti
- Ekofarma a bioprodukty
- Společenská místnost k pronájmu (konference, kurzy,...)
- Stálá klientela (rodiny s dětmi)
- Bezbariérový apartmán
- Čisté a útulné pokoje

### **Slabé stránky**

- Malá vesnice, žádné služby
- Absence pobytových balíčků
- Nepodávání snídaní/večeří
- Velikost penzionu (malý)
- Nedostatečná marketingová propagace
- Dostupnost (musí se přesedat)
- Majitelé se nevěnují pouze penzionu, ale také farmě



### 3.2.2 IFE matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí

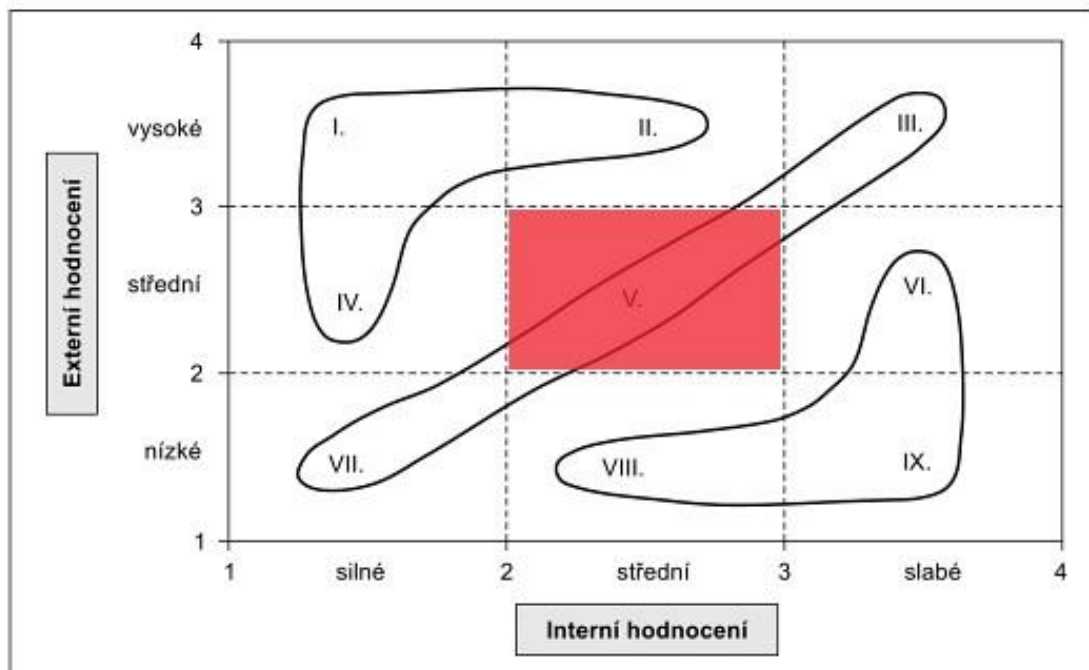
Tab. 7 IFE matice

Vybrané faktory vnitřního prostředí	Váha	Hodnocení	Celkem
Komunikace a vstřícnost personálu	0,12	4	0,48
Děti – vybavení	0,05	3	0,15
Farma, Bioprodukty	0,08	4	0,32
Stálá klientela	0,13	3	0,39
Výhodná poloha	0,13	4	0,52
Čisté a útulné pokoje	0,13	3	0,39
Malá vesnice, žádné služby	0,03	2	0,06
Absence pobytových balíčků	0,05	1	0,05
Nepodávání snídaní/večeří	0,1	1	0,1
Velikost penzionu	0,01	2	0,02
Nedostatečná propagace	0,12	1	0,12
Dostupnost (musí se přese- dat)	0,05	2	0,1
Celkový vážený průměr			2,7

Byla vypočtena hodnota 2,7, která leží nad průměrem 2,5. Firma má tedy spíše nadprůměrné postavení v konkurenčním prostředí vzhledem ke svým vnitřním faktorům. Firma nadprůměrně využívá své silné stránky a zlepšuje stránky slabé. (David, 2001)

### 3.3 Formulace strategií

#### 3.3.1 Vyhodnocení matic EFE a IFE



Po vynesení výsledného skóre na osy dostáváme kvadrant, ve kterém firma leží. Jedná se o kvadrant číslo V.. Pro tuto pozici je vhodná strategie „Udržuj a potvrzuj“, což představuje penetrace trhu a vývoj produktu. (Fotr, 2012)

### 3.3.2 SWOT analýza

Tab. 8 SWOT matice

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
P Ř Í L E Ž I T O S T I	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGIE MAXI - MAXI</u></p> <p>Výhodná poloha (přírodní atraktivita) + Kulturní akce v okolí = Pořádání teambuildingových akcí</p> <p>Vybavení pro děti + Roste zájem o přírodu, venkov a zvířata = Oslovit nový cílový segment mateřské školky</p> <p>Zvyšuje se zájem o zdravý životní styl a bioprodukty + Ekofarma a nabídka bioproduktů = Propagace v biopotravinách, farmářských trzích, a dalších akcích cílených na zdravé, domácí a bio potraviny</p>	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGIE MINI - MAXI</u></p> <p>Nepodávání snídaní/večeří + Roste zájem o zdravý životní styl a ekologii = Začít nabízet zdravou stravu ve formě polopenze</p> <p>Absence pobytových balíčků + Zájem o cenově zvýhodněné balíčky služeb = Vytvořit pobytové balíčky</p>
H R O Z B Y	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGIE MAXI - MINI</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGIE MINI - MINI</u></p> <p>Nerovnoměrná obsazenost během roku + absence pobytových balíčků = Vytvořit cenově zvýhodněné mimosezónní pobytové balíčky</p>

### 3.3.3 Strategie

Detailně jsou rozebrány dvě strategie, které se zdají být nejvíce vhodné a uskutečnitelné pro daný penzion.

#### Náklady

Níže jsou uvedeny odhady hlavních nákladů penzionu, které jsou potřeba pro zhodnocení vhodnosti strategie. Tyto údaje byly konzultovány s majiteli penzionu a jedná se o odhad nákladů při průměrné obsazenosti kolem 40 %.

Tab. 9 Odhad nákladů

Položka	Náklady za rok
Energie (voda, plyn, elektřina)	120 000
Toaletní a kuchyňské potřeby	10 000
Mzdové náklady (pro dvě letní brigádnice dohromady) 35 hod týdně (v průměru 17,5 hodin pro jednu brigádnici) * 70 Kč	9 800 za měsíc → 3 měsíce v roce 29 400
Pojištění penzionu (pojištění majetku – nemovitosti a vybavení, pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou hostům včetně újmě na zdraví)	30 000
Běžné opravy a údržba	20 000
Internet, televize	24 000
Ubytovací poplatky	7 000
Odměna pro majitele	480 000
<b>Celkem</b>	<b>720 400 (60 034 za měsíc)</b>

Zisk při 100% obsazenosti penzionu dospělými osobami (platí pro pronájem jednotlivých pokojů, při pronájmu celého objektu jednou skupinou je situace jiná):

- 290 Kč (popř. 300 Kč nebo 350 Kč při ubytování ve dvou nebo trojlůžkovém pokoji) zaplatí dospělá osoba za noc za ubytování
- Celková kapacita obou objektů dohromady je 40 lůžek
- Celkové tržby  $2 * 350 + 3 * 300 + 35 * 290 = 11\,750$  Kč/den  
 $11\,750 * 30 = 352\,500$  Kč/měsíc
- Celkové náklady 60 034 Kč/měsíc (viz. tabulka)

Náklady 60 034 Kč se pokryjí při průměrné měsíční obsazenosti 17,1 %. Ve výsledku to znamená v průměru 7 hostů na noc po celý měsíc.

Pokud se obsazenost zvýší o jednoho hosta, což činí 2,5 % (na 19,5 %), bude penzion dosahovat tržeb 68 738 Kč. Po odečtení měsíčních nákladů 60 034 Kč bude zisk činit 8 704 Kč/měsíc.

### **STRATEGIE MINI – MINI:**

#### **Vytvořit pobytové balíčky, které eliminují nerovnoměrnou obsazenost**

Pobytové balíčky jsou pro zákazníky výhodné z hlediska času a pohodlnosti a také bývají většinou cenově zajímavější, než jednotlivé služby nakoupené zvlášť. Vzhledem k tomu, že jako problémová se jeví zejména dvě specifická období – zima a pracovní týden – nabízí se vytvoření dvou balíčků zaměřených právě na tato období. Vytvoření a propagace zimních balíčků by mohly zvýšit obsazenost v zimních měsících a celoroční balíček je zaměřen na zvýšení obsazenosti v průběhu pracovního týdne.

#### **ZIMNÍ POBYTOVÝ BALÍČEK**

Ubytování pro 2 nebo 4 osoby na 3 noci (z analýzy zákazníků vyplývá, že průměrná délka pobytu turistů na Vysočině je 3,5 dne)

Pro každého:

- 3x Snídaně
- 1 x Večeře (z domácích bioproduktů) a zákusek (domácí buchty)
- 2 x poukaz na večeři do místní restaurace v hodnotě 120 Kč
- 1 x Skipas Nové Město na 4 hodiny (Ski Harusák, 2014)
- 1 x Skipas Jimramov celodenní (Ski Jimramov, 2015)
- 1 x vstup do wellness v Hotelu Ski na 2 hodiny (Hotel Ski, 2015)

Tab. 10 Kalkulace ceny balíčku při obsazenosti dvěma osobami

Pro 1 osobu	1 x dospělý	1 x dítě	Dospělý	Dítě
Ubytování	350	350	$3 \times 350 = 1050$	1050
Snídaně	50	40	$3 \times 50 = 150$	120
Večeře	150	100	150	100
Poukaz na večeři	120	120	$2 \times 120 = 240$	240
Skipas Nové Město	320	260	320	260
Skipas Jimramov	350	350	350	350
Wellness	200	100	200	100
<b>Celkem</b>			2460	2220
<b>Sleva</b>		10 %	2215 celkem na osobu	2000

Tab. 11 Kalkulace ceny balíčku při obsazenosti čtyřmi osobami (změní se pouze cena za ubytování)

Pro 1 osobu	1 x dospělý	1 x dítě	Dospělý	Dítě
Ubytování	290	250	$3 \times 290 = 870$	750
<b>Celkem</b>			2280	1920
<b>Sleva</b>		10 %	2050 celkem na osobu	1730

Náklady:

Penzion spolupracuje se lyžařskými centry i s wellness hotelem (spolupráce začne v lednu 2015). Tito partneři poskytují 10 % slevu na služby ubytovaným hostům v penzionu Kadeřávek. Tudíž ceny uvedené v tabulce jsou ceny, které po odečtení 10 % jsou placeny jednotlivým partnerům za využití služby hostem. Penzionu tak žádný náklad nevzniká. Sleva je poskytnuta za protislužbu propagace partnerů na webových stránkách a recepci penzionu.

To, co nabízí přímo sám penzion je ubytování a strava. Snídaně a večeře jsou počítány v ceně nákladů. Ubytovací služby jsou nabízeny s 10% slevou. Což ve výsledku znamená, že kdyby bylo ubytování o 10 % levnější, musela by se zvýšit průměrná měsíční obsazenost penzionu z 17,1 % na 19 %, aby tržby zůstaly stejné. Balíček je pro klienty výhodný, tudíž je možné počítat s přilákáním nové klientely a zvýšit tak obsazenost o více než 2 % v průměru.

### CELOROČNÍ POBYTOVÝ BALÍČEK

nástup na pobyt možný v neděli, pondělí, úterý nebo středu

Ubytování pro 2 nebo 4 osoby na 3 noci

Pro každého:

- 3 x Snídaně
- 1 x Večeře (z domácích bioproduktů) a zákusek (domácí buchty)
- 2 x poukaz na večeři do místní restaurace v hodnotě 120 Kč
- Westernové městečko Šiklův mlýn vstup (Šikland, 2015)
- Prohlídka hradu Pernštejn s výkladem (v době sezóny) (Pernštejn, 2014) nebo bowling v nedaleké restauraci (Restaurace a bowling, 2015)
- Projížďka na koni
- Exkurze na farmě

Tab. 12 Kalkulace ceny balíčku při obsazenosti dvěma osobami

Pro 1 osobu	1 x dospělý	1 x dítě do 12 let	Dospělý za pobyt	Dítě za pobyt
Ubytování	350	350	$3 \times 350 = 1050$	1050
Snídaně	50	40	$3 \times 50 = 150$	120
Večeře	150	100	150	100
Poukaz na večeři	120	120	$2 \times 120 = 240$	240
Westernové městečko	216	108	216	108
Pernštejn	180	120	180	120
Projížďka + exkurze	150	150	150	150
<b>Celkem</b>			2136	1888
<b>Sleva</b>		10 %	1923 celkem na osobu	1700



Tab. 13 Kalkulace ceny balíčku při obsazenosti čtyřmi osobami  
(změní se pouze cena za ubytování)

Pro 1 osobu	1 x dospělý	1 x dítě do 12 let	Dospělý	Dítě
Ubytování	290	250	3 x 290 = 870	750
Celkem			2100	1620
Sleva	10 %		1890 celkem na osobu	1460

Stejně jako v předchozím případě služby, které nabízí sám penzion, jsou ubytování a stravování. Zde je navíc ještě exkurze na farmě, kterou provádí jeden z majitelů penzionu a je poskytována všem ubytovaným hostům zdarma bez ohledu na to, zda si host koupí balíček či jen samotné ubytování. Co se týká ceny a obsazenosti, jedná se o totožnou situaci jako v prvním balíčku.

Propagace by probíhala v rámci propagace penzionu, což znamená zejména na internetových stránkách penzionu a na internetových databázích ubytovacích zařízení. Pokud by tato propagace nebyla dostačující, bylo by vhodné využít služeb marketingové agentury a vytvořit marketingový plán pro propagaci.

### **STRATEGIE MAXI - MINI:**

#### **Zaměření se na cílový segment mateřské školky**

Penzion je na téměř všech významnějších portálech, které se věnují ubytování na farmě nebo agroturistice a mají k dispozici katalog ubytovacích objektů. Tento způsob propagace je mířen na potenciálního zákazníka, který ví, že se chce ubytovat na ekofarmě v oblasti Vysočina.

Jedná se o malý penzion, který si nemůže dovolit drahou reklamní kampaň. Hlavním cílem je přilákat zákazníky v období mimo sezónu a v pracovní dny a také získat stálé klienty.

Jelikož jsou hlavním cílovým segmentem penzionu rodiny s dětmi, je vhodné penzion nabídnout v mateřských školách jako destinaci pro školky v přírodě. Penzion by mohl oslovit a zaujmout jak rodiče, tak samotnou školku. Penzion je vhodný na pořádání školek v přírodě, ale pouze pro menší skupinku dětí z důvodu absence stravování. Učitelky by musely jídlo vařit samy v zařízené kuchyni v apartmánu. Cílem je oslovit menší soukromé mateřské školy v Brně. Propagace by probíhala formou osobního prodeje. Nejprve by majitel penzionu telefonicky kontak-

toval školky a zjistil, zda jezdí na školky v přírodě a jestli by měly zájem o nezávaznou prezentaci penzionu. Pokud ano, majitel nebo zástupce navštíví školku osobně.

Plán je oslovit 50 brněnských školek, z čehož se předpokládá, že polovina školek by měla zájem o prezentaci. Prezentováno by bylo pro 25 školek během pěti dnů.

Tab. 14 Kalkulace propagace v mateřských školách

POLOŽKA	DETAIL	NÁKLADY
Lidská síla	Vytvoření podkladů pro prezentaci a návrhu letáků  Schůzky	5 hodin * 100 = 500 Kč  5 dnů * 7 hod * 100 = 3500 Kč
Náklady na cestování (pohonné hmoty)	Průměrná cena benzínu 31 Kč  Průměrná spotřeba 6 l/km  Celkem 120 km tam a zpět	240 Kč jedna cesta  240 Kč x 5 dnů = 1200 Kč
Letáky	1 ks A4 letáku 10,80 Kč (do 100 ks)  1 ks A5 letáku 3,3 Kč (nad 500 ks) (Inetprint, 2014)	10,80 Kč x 25 školek = 270 Kč  3,30 Kč x 25 školek x 10 ks = 825 Kč
Celkem náklady 5995 Kč		

Celkové náklady na osobní prezentaci v 25 mateřských školách vychází zhruba na 6000 korun. Kontakt by se poté udržoval telefonicky nebo e-mailem a posláním newsletterů. V každé školce bude ponecháno 10 kusů letáček určených pro rodiče a plakát A4 na nástěnku ve školce.

Aby se investice do propagace vrátila, postačilo by, kdyby se jedna školka rozhodla ubytovat se ve složení dva dospělí a 6 dětí na 3 dny. Školky v přírodě obvykle probíhají od pondělí do pátku. Tento počet osob a počet nocí je počítán pouze v rámci návratu investice do propagace. Aby penzion nebyl v mínusu a byly pokryty provozní náklady, muselo by být ještě k těmto hostům připočítána obsazenost v minimální výši 17,1 %, jak je zmiňováno výše.

Hosté		Cena za noc	Návrat investice za
Rodina	2 dospělý + 2 děti	1080	6 nocí = 6480,-
Rodina	2 dospělý + 1 dítě	830	8 nocí = 6640,-
ŠVP	2 dospělý + 6 dětí	2080	3 noci = 6240,-

## 4 Závěr a diskuze

Cílem této práce bylo navrhnout vhodné strategie pro penzion Kadeřávek. Nejprve byla provedena analýza vnějšího prostředí. Makroprostředí bylo popsáno pomocí PESTE analýzy. V mikroprostředí byly rozebrány tři důležité skupiny ovlivňující penzion. Jedná se o konkurenty, zákazníky a dodavatele. Z této analýzy vnějšího prostředí vyplynuly příležitosti a hrozby, které sloužily jako podklady pro SWOT analýzu a tvorbu strategií.

Rovněž bylo potřeba identifikovat slabé a silné stránky pro vytvoření návrhů rozvoje. Silné a slabé stránky vyplývají z analýzy vnitřního prostředí. To bylo popsáno pomocí rozšířeného marketingového mixu používaným pro obor cestovní ruch a jedná se o 8P. Tyto informace byly získávány zejména konzultací s majiteli penzionu a studováním informací o firmě.

Jako podklad pro formulaci strategií bylo také vytvoření maticí IFE a EFE. Výsledky vyplývající z matic pomohly identifikovat směr, kterým by se měla strategie ubírat.

Na závěr byla vytvořena SWOT matice s návrhem strategií. Byly vybrány a hlouběji rozebrány dvě, které se jeví jako uskutečnitelné při malých nákladech a mohly by pomoci s řešením nerovnoměrné obsazenosti během roku, což bylo majiteli uvedeno jako hlavní problém.

Penzion Kadeřávek je sice malý rodinný penzion, ale dle mého názoru by bylo vhodné věnovat tomuto podnikání více úsilí. Penzion má dobré předpoklady pro další rozvoj vyplývající z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. V okolí není žádný penzion, který nabízí spojení ekoagroturistiky a zaměření se na děti, proto si myslím, že má větší potenciál se prosadit a přilákat tak více zákazníků. Silná stránka je také atraktivní příroda a množství turistických zajímavostí v okolí.

Analýzu spokojenosti zákazníků jsem prováděla na základě recenzí na internetu a z knihy návštěv. Celkově je penzion hodnocen velmi kladně. Hosté vyzdvihují zejména milé a vstřícné jednání paní majitelky, čistotu a útulnost pokojů, vybavenost penzionu pro děti a ekofarmu se zvířaty.

Z analýzy vyplývá, že má penzionu také řadu slabých stránek. Majitelé zvládají vše sami, avšak jelikož mají velkou biofarmu, která jim přináší větší zisky, nemohou se věnovat penzionu naplno. Velkým nedostatkem je marketing a propagace penzionu. Penzion naprosto postrádá databázi zákazníků, která by pomohla v oblasti analýzy cílových skupin a vytvoření marketingového plánu. Apartmány jsou vybavené plně funkční kuchyní, avšak ne každá rodina s malými dětmi chce trávit čas vařením. Proto by bylo vhodné pro budoucí rozvoj zvážit rozšíření o nabídku polopenze. To by samozřejmě vyžadovalo náklady na dodavatele, suroviny a personál. Výhodou je, že majitelé mohou nabízet a podávat některé suroviny ze své vlastní biofarmy a nalákat zákazníky na domácí, zdravou biostravu, která by byla vhodná i pro děti.

Rozpracované strategie v této práci jsou zaměřeny zejména na překonání nerovnoměrné obsazenosti během roku a přilákání více zákazníků, kteří by se mohli stát zákazníky stálými.

## 5 Literatura

### Knihy:

- BLAŽKOVÁ, MARTINA. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- DEDOUCHOVÁ, MARCELA. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- DAVID, F R. *Strategic management: concepts & cases*. 8. vyd. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2001. 432 s. ISBN 0-13-026995-6.
- FOTR, JIŘÍ. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HILL, ARTHUR V. *The encyclopedia of operations management: a field manual and glossary of operations management terms and concepts*. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, c2012, 400 p. ISBN 978-013-2883-702.
- HILL, CHARLES W A JONES, GARETH R. *Strategic management theory: an integrated approach*. 9th ed. Mason, OH: South-Western/Cengage Learning, c2010, 1 v. (various paging). ISBN 978-053-8751-070.
- JAKUBÍKOVÁ, DAGMAR. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, DAGMAR. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.
- KATSILOUDES, MARIOS I A KATSILOUDES, MARIOS I. *Strategic management: global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, c2006, xvii, 387 p. ISBN 07-506-7966-2.
- KOTLER, PHILIP A ARMSTRONG, GARY. *Principles of marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012, xxiv, 613, [97] p. ISBN 01-321-6712-3.
- KOTLER, PHILIP. *Kotler on marketing*. 1. publ. New York: Free Press, 2001. ISBN 06-848-6047-3.
- KOTLER, PHILIP. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KUMAR, PRASANNA. *Marketing of hospitality and tourism services*. New Delhi, India: Tata McGraw Hill Education, 2010. ISBN 978-007-0670-570.
- PALATKOVÁ, MONIKA A ZICHOVÁ, JITKA. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 262 s. ISBN 978-80-247-3643-3.
- POŠVÁŘ, ZDENĚK A ERBES, JIŘÍ. *Management I*. Vyd. 2., nezměn. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.

- POŠVÁŘ, ZDENĚK A CHLÁDKOVÁ, HELENA. *Management*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2009, 261 s. ISBN 978-80-7375-347-4.
- POŠVÁŘ, ZDENĚK A KOL. *Management II*. Vyd. 1. V Brně: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2004, 125 s. ISBN 978-80-7157-748-520072008.
- PŘIBOVÁ, MARIE. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 80-716-9299-9.
- RYGLOVÁ, KATEŘINA. *Cestovní ruch: soubor studijních materiálů*. Vyd. 3. rozš. Ostrava: Key Publishing, 2009, 187 s. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-028-6.
- RYGLOVÁ, KATEŘINA A KOL.. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-4039-3.
- VAŠTÍKOVÁ, MIROSLAVA. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- ZAMAZALOVÁ, MARCELA. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

### Internetové zdroje:

- Apartmány Kocourek [on-line]. Apartmány Kocourek, 2014, [cit. 14-11-10]. Dostupné z <<http://www.apartmany-kocourek.cz/>>
- Atlas Česka [on-line]. Žďár nad Sázavou – kalendář akcí, nedatovaný dokument, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <<http://www.kalendarakci.atlasceska.cz/zdar-nad-sazavou/>>
- Czechtourism [on-line]. Základní informace, nedatovaný dokument, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <<http://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/>>
- Czechtourism [on-line]. Kampaň Česko – země příběhů zvýšila zájem o cestování po Česku, 26.11.2014, [cit. 14a-11-10]. Dostupné z <<http://www.czechtourism.cz/pro-media/tiskove-zpravy/kampan-cesko-%E2%80%93-zeme-pribehu-zvysila-zajem-o-cestov/>>
- ČSÚ [on-line]. Cestovní ruch, 23.07.2014, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <[http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni\\_ruch-xj/\\$File/VYS\\_4\\_cestovni%20ruch.xlsx](http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/cestovni_ruch-xj/$File/VYS_4_cestovni%20ruch.xlsx)>
- ČSÚ [on-line]. Populační vývoj v krajích, nedatovaný dokument, [cit. 14a-12-11]. Dostupné z <[http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/420031BBEA/\\$File/130069-14\\_8.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/420031BBEA/$File/130069-14_8.pdf)>
- ČSÚ [on-line]. Hlavní makroekonomické ukazatelé, 2013, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <[http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje](http://www2.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje)>
- ČSÚ [on-line]. Zaměstnanost, nezaměstnanost – časové řady, 03.11.2014, [cit. 14b-12-11]. Dostupné z <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/zam_cr)>

- ČSÚ [on-line]. Vydání a spotřeba domácností, 2013b, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <<http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/160018-14>>
- ECEAT [on-line]. ECEAT, 2008, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <<http://www.eceat.cz/>>
- Finance [on-line]. Česko patří mezi nejbezpečnější země světa, 18.6.2013, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/391593-cesko-patri-mezi-nejbezpecnejsi-zeme-sveta/>>
- Finance [on-line]. Kurzy měn, 2014, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <<http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk/>>
- Hotel Ski [on-line]. Ceník služeb wellness centra, 2015, [cit. 15-02-01]. Dostupné z <<http://www.hotelski.cz/index.php?nid=7789&lid=cs&oid=1589572>>
- Chalupa Pohádka [on-line]. Chalupa Pohádka, nedatovaný dokument, [cit. 14-11-10]. Dostupné z <<http://www.chalupapohadka.cz/>>
- Inetprint [on-line]. Online kalkulace tisku letáků a plakátů, 2014, [cit. 14-11-10]. Dostupné z <[http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tisku-letaku/?action=preview&clid=306474&clk=IKjTAm9rR3SBoi7\\_g8Fza2f&statc=CLCOK](http://www.inetprint.cz/on-line-kalkulace-tisku-letaku/?action=preview&clid=306474&clk=IKjTAm9rR3SBoi7_g8Fza2f&statc=CLCOK)>
- Mind of marketing [on-line]. Marketing and the 5 W's, nedatovaný dokument, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <<http://www.mindofmarketing.net/2008/02/why-every-marketer-should-take.html#.Vjv2Ll4AKB>>
- MMR [on-line]. Cestovní ruch, nedatovaný dokument, [cit. 14-11-10]. Dostupné z <<http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch>>
- MMR [on-line]. Cestovní ruch pro všechny, 2008, [cit. 14-11-10]. Dostupné z <[http://www.mmr.cz/getmedia/4fa1846e-ee0c-40d7-ae2e-a43007314a2e/GetFile14\\_1.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/4fa1846e-ee0c-40d7-ae2e-a43007314a2e/GetFile14_1.pdf)>
- MMR [on-line]. Koncepce státní politiky cestovního ruchu na období 2014 - 2020, 2012, [cit. 14-11-10]. Dostupné z <<http://www.mmr.cz/getmedia/be1ca261-d296-4d27-880c-4b3e34b1c1f8/Pracovni-navrh-nove-Koncepce-2014-2020>>
- Panský dům Vříšť [on-line]. Ubytování Vříšť, nedatovaný dokument, [cit. 14-11-10]. Dostupné z <<http://www.vrist.cz/ubytovani/>>
- Penzion Kadeřávek a Chalupa U Potoka [on-line]. Penzion Kadeřávek a Chalupa U Potoka, nedatovaný dokument, [cit. 14-11-10]. Dostupné z <<http://www.chalupa-vysocina.cz/penzion-kaderavek/>>
- Pernštejn [on-line]. Ceník a vstupné, 14.12.2014, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <<http://www.hrad-pernstejn.eu/vstupne-cenik/>>
- Podlesíčko [on-line]. Pohádková vesnička, 2014, [cit. 14-11-10]. Dostupné z <<http://www.pohadkova-vesnicka.cz/informace.html>>
- Region Vysočina [on-line]. Turistický průvodce, nedatovaný dokument, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <<http://www.region-vysocina.cz/>>
- Restaurace a bowling [on-line]. Bowling - ceník, nedatovaný dokument, [cit. 15-02-01]. Dostupné z <<http://www.enpeka.cz/bowling/index.php?page=bowling&skupina=c>>

- Selské Stavení [on-line]. Ubytování v Selském Stavení, 2014, [cit. 14-11-10]. Dostupné z <<http://www.selskestaveni.cz/>>
- Ski Harusák [on-line]. Za kolik, 2014, [cit. 15-02-01]. Dostupné z <<http://www.skiharusak.cz/za-kolik/>>
- Ski Jimramov [on-line]. Ceník, nedatovaný dokument, [cit. 15-02-01]. Dostupné z <<http://www.skijimramov.cz/provozni-doba-a-cenik>>
- Svaz venkovské turistiky [on-line]. Poslání svazu, nedatovaný dokument, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <<http://www.svazvt.cz/>>
- Šikland [on-line]. Vstupné, 2015, [cit. 15-02-01]. Dostupné z <<http://www.sikland.cz/cenik-a-vstupne/vstupne-do-arealu/>>
- Vysočina tourism [on-line]. Vzdělávání pro udržitelný turismus a regionální rozvoj, nedatovaný dokument, [cit. 14-12-11]. Dostupné z <<http://www.vysocinatourism.cz/files/prilohy/EDU%20REGIO.pdf>>

# **Přílohy**



## VÝPOČET VAH PRO IFE A EFE MATICI METODOU PÁROVÉHO SROVNÁVÁNÍ

### Seznam vybraných vnějších faktorů:

1. Roste zájem o venkov, přírodu a zvířata
2. Je kladen stále větší důraz na udržitelný cestovní ruch
3. Je zájem o cenově zvýhodněné balíčky služeb
4. Roste zájem o zdravý životní styl a ekologii
5. Kampaň Česko (Czechtourism) zvyšuje zájem o cestování po ČR
6. Nerovnoměrná obsazenost během roku (v pracovní dny a zimě)
7. Počasí (sníh, horší dostupnost)
8. Vzdávající konkurence v oblasti ekoagroturistiky
9. Zdražují se služby (energie, pracovní síla, telekomunikace)
10. Chybějící zkušenosti veřejné správy a nedostatečná podpora státu v oblasti agroturistiky

Faktor číslo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Celkem	Váhy	Zaokrouhleno
1	x	1	0	0	0	0	1	0	0	0	3	0,053571	0,05
2	0	x	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0,035714	0,04
3	1	1	x	1	0	0	1	0	0	0	5	0,089286	0,09
4	1	1	0	x	0	0	1	0	0	0	4	0,071429	0,07
5	1	1	1	1	x	0	1	1	1	1	9	0,160714	0,16
6	1	1	1	1	1	x	1	0	1	1	9	0,160714	0,16
7	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	1	0,017857	0,02
8	1	1	1	1	0	1	1	x	1	1	9	0,160714	0,16
9	1	1	1	1	0	0	1	0	x	0	6	0,107143	0,11
10	1	1	1	1	0	1	1	0	1	x	8	0,142857	0,14
Celkem bodů ze všech faktorů dohromady											56		1

**Seznam vybraných vnitřních faktorů:**

1. Komunikace a vstřícnost personálu
2. Děti – vybavení
3. Farma, Bioprodukty
4. Stálá klientela
5. Výhodná poloha
6. Čisté a útulné pokoje
7. Malá vesnice, žádné služby
8. Absence pobytových balíčků
9. Nepodávání snídaní/večeří
10. Velikost penzionu
11. Nedostatečná propagace
12. Dostupnost (musí se přesedat)

Faktor číslo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Celkem	Váhy	Zaokrouhlené
1	x	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	9	0,116883	0,12
2	0	x	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	4	0,051948	0,05
3	0	1	x	0	0	0	1	1	0	1	0	1	6	0,077922	0,08
4	1	1	1	x	1	0	1	1	1	1	0	1	10	0,12987	0,13
5	1	1	1	0	x	1	1	1	1	1	0	1	10	0,12987	0,13
6	1	0	1	1	0	x	1	1	1	1	1	1	10	0,12987	0,13
7	0	0	0	0	0	0	x	0	0	1	0	0	2	0,025974	0,03
8	0	1	0	0	0	0	1	x	0	1	0	0	4	0,051948	0,05
9	0	1	1	0	0	0	1	1	x	1	1	1	8	0,103896	0,1
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	1	0,012987	0,01
11	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	x	1	9	0,116883	0,12
12	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	x	4	0,051948	0,05
Celkem bodů ze všech faktorů dohromady													77	1	1