JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Možnosti outsourcingu marketingových aktivit společnosti Bristolgroup Karlovy Vary

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autor:

Bc. Miroslava Tlučhořová

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2011/2012**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Miroslava ČERNÁ**
Osobní číslo:	**E11854**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Obchodní podnikání**
Název tématu:	**Možnosti outsourcingu marketingových aktivit společnosti Bristolgroup Karlovy Vary**
Zadávající katedra:	**Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:
Cílem práce bude zanalyzování tržních podmínek, vnitřního prostředí zvoleného podniku a vypracování kompletní analýzy současného resp. budoucího stavu marketingu ve sledované společnosti. V návaznosti na tuto analýzu bude vypracován podklad pro výběr adekvátního poskytovatele marketingových služeb. Podnikatelský záměr na zkvalitnění marketingových aktivit bude doplněn příslušnou kvantitativní dokumentací.

Metodika práce:
Diplomová práce je zaměřena na analýzu marketingového řízení společnosti Bristolgroup Karlovy Vary. V rámci řešení práce autorka provede návrh optimálního rozvojového podnikatelského záměru marketingových aktivit včetně kalkulace nákladů, dále zhodnotí možnosti outsourcingu a výběr vhodného poskytovatele marketingových služeb. V práci budou použity analytické metody historické, logické a komparační s využitím analýzy statistických údajů.

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

Rozsah grafických prací:	dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy:	50 - 70 stran, dle možností
Forma zpracování diplomové práce:	tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s. ISBN 80-7169-995-0.
KOTLER, P. - KELLER, K. L. Marketing Management. Prentice Hall; 12 edition. 816 s. ISBN: 978-0131457577.
PARMOVÁ, D. Řízení služeb: přednášky. 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96 s. ISBN 80-7040-673-9.
PAYNE, A.: Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s., ISBN 80-7169-276-X.
BERÁNEK, J. - KOTEK, P. Řízení hotelového provozu. 3., přeprac. vyd.. Praha : MAG ConsultingGrada Publishing, 2003. 218 s. ISBN 80-86724-00-X.
PARMOVÁ, D. - PARMOVÁ, D.: Provoz služeb v cestovním ruchu 1. vyd.. - České Budějovice : Jihočeská univerzita, 2003 - 77, 84 s. ISBN 80-7040-611-9.
HORNER, S. - SWARBROOKE, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Praha : Grada, c2003 - 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
KOTLER, P., BOWEN T., MAKENS J. Marketing for Hospitality & Tourism: International Edition, 5/E. Pearson 2010. ISBN-13: 9780132453134.
SHOEMAKER S., SHAW, M. Marketing Essentials in Hospitality and Tourism: Foundations and Practices. Prentice Hall 2008. 640 pp. ISBN-13: 9780131708273.

Jiné zdroje:

COT Business - odborné publikace
Hotelrevue - odborné publikace
AHR Forum - odborné publikace

Vedoucí diplomové práce:	doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova
Datum zadání diplomové práce:	10. února 2012
Termín odevzdání diplomové práce:	30. dubna 2013

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH EKONOMICKÁ FAKULTA
L.S.
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Možnosti outsourcingu marketingových aktivit společnosti Bristolgroup Karlovy Vary“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

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

V Českých Budějovicích …….. …..……...

Bc. Miroslava Tlučhořová

Obsah

Úvod ... 8
1 Cíle a metodika ... 10
1.1 Cíle ... 10
1.2 Metodika zpracování ... 10
2 Literární přehled ... 11
2.1 Marketing ... 11
2.1.1 Marketing služeb ... 11
2.1.2 Marketingový mix ... 13
2.2 Marketingové řízení ... 19
2.2.1 Marketingové plánování ... 19
2.2.2 Marketingový plán ... 20
2.2.3 Situační analýza ... 21
2.2.4 Marketingové cíle ... 23
2.2.5 Marketingové strategie ... 24
2.2.6 Marketingová kontrola a zpětná vazba ... 25
2.3 Outsourcing ... 25
2.3.1 Outsourcing služeb ... 28
2.3.2 Outsourcing marketingu ... 28
3 Analytická část ... 32
3.1 Představení společnosti Bristolgroup Karlovy Vary ... 32
3.1.1 Ubytování ... 33
3.1.2 Stravování ... 35
3.1.3 Léčení ... 36
3.1.4 Další služby ... 37
3.2 Analýza současného stavu společnosti BG ... 38
3.2.1 Makroprostředí ... 38
3.2.2 Mikroprostředí ... 41
3.2.3 Vnitřní prostředí ... 44
3.3 Marketingové oddělení BG ... 51
3.3.1 Současná náplň práce marketingové manažerky ve společnosti ... 52
3.3.2 Marketingový plán ... 53
3.3.3 Náklady na marketing v roce 2012 ... 54

4 Možnosti outsourcingu marketingu 56
4.1 Přehled oslovených firem 56
4.2 Popis nejzajímavějších firem 57
4.3 Zhodnocení vybraných poskytovatelů 65
5 Návrhová část 66
5.1 Porovnání možností marketingu ve společnosti BG 66
5.1.1 Porovnání nákladů 66
5.1.2 Porovnání odbornosti 68
5.1.3 Porovnání vzhledem k vnitřní struktuře a kultuře společnosti 69
5.1.4 Porovnání vzhledem ke klientele společnosti 69
5.1.5 Porovnání z hlediska názorů na outsourcing marketingu 70
5.2 Návrhy řešení marketingu ve společnosti BG 70
6 Závěr 73
7 Summary 76
8 Seznam použité literatury 77
9 Seznam zkratek 82
10 Seznam obrázků 83
11 Seznam tabulek 84
12 Přílohy 85

Úvod

Dvacáté první století by se v heslech dalo shrnout jako doba uspěchanosti, ostrý boj o zákazníka, rivalita mezi firmami. Každá z firem se snaží na trhu uspět, získat si zákazníka na svou stranu, má zájem o to, aby se k ní zákazníci vraceli, ale také aby přicházeli zákazníci noví. Pro vítězství firmy v konkurenčním boji musí být nabídnuto něco víc, než nabízejí ostatní. Zákazníka musí nabídka zaujmout a přesvědčit ho o své jedinečnosti oproti ostatním konkurentům. A v tuto chvíli přichází do hry marketing jako pomocný nástroj nejen k uspokojení potřeb zákazníků, ale i k dosažení cílů firmy (zvyšování tržeb, dosažení zisku a podobně).

Většina podniků proto do své organizační struktury zavedla marketingová oddělení, která mají na starosti marketingové aktivity firmy. Provádí průzkum trhu, definují cílový trh a cílového zákazníka, zjišťují potřeby a přání vybraného segmentu, připravují komunikační kampaně, reklamy, vytváří podklady pro zavedení nových výrobků (resp. služeb) do povědomí zákazníků, budují image firmy. Marketing však není záležitostí pouze jednoho pracovníka či oddělení, ale každého zaměstnance a každého oddělení napříč celým podnikem.

V posledních letech přichází trend využití marketingové agentury, která veškeré marketingové aktivity či jejich část převezme a stane se tak externím dodavatelem těchto služeb. Outsourcing marketingu získává na popularnosti nejen ve světě, ale pomalu i u nás v České republice.

Vyplatí se však firmám předat marketing jiné firmě, tedy ho outsourcovat? Opravdu převažují výhody nad nevýhodami? Vyplatí se z finančního hlediska? Takto asi uvažuje každý podnik, který se rozmýšlí nad svým budoucím vývojem. Příkladem takové firmy je i hotelová skupina Bristolgroup Karlovy Vary, která se zabývá poskytováním hotelových a lázeňských služeb pro hosty zejména z Ruska celkem v osmi lázeňských hotelech, z toho sedmi čtyřhvězdičkových a jednom pětihvězdičkovém přímo v centru Karlových Varů. Stejně jako většina hotelů v této lokalitě nabízí komfortní ubytování, stravování, lázeňskou péči i volně prodejné procedury a sportovní a zábavné vyžití. Známkou kvality služeb hotelů společnosti Bristolgroup je vysoký podíl opakovaných klientů. Tato společnost pověřila autorku předkládané diplomové práce (bývalou zaměstnankyni rezervačního oddělení Bristolgroup v letech 2010/2011) zpracováním analýzy možností outsourcingu jejích marketingových aktivit. Od této analýzy si slibuje zmapování nabídek marketingových agentur zajišťujících outsourcing, kalkulaci nejlepších nabídek, plán zapojení externího partnera do chodu skupiny a celkové zhodnocení outsourcingových možností.

V současné době Bristolgroup Karlovy Vary využívá pro marketingové aktivity své vlastní marketingové oddělení, které tvoří pouze jedna pracovnice – marketingová manažerka. Marketingové oddělení je součástí obchodního oddělení a je společné pro všech osm hotelů v hotelové skupině Bristolgroup. Ke své marketingové činnosti využívá spolupráce s mnoha firmami, tzn. částečně už k outsourcingu marketingových aktivit dochází. Převážně se jedná o tvorbu grafických návrhů, tvorbu a design

webových stránek, návrhy a tisk merkantilních tiskovin, překlady a korektury cizojazyčných textů a další.

Úkolem a cílem práce je tedy zjistit, zda se podniku vyplatí zabezpečování marketingu ponechat ve stávající podobě, nebo ho pomocí některé ze specializovaných agentur vytěsnit ze svých činností a věnovat veškerou pozornost hlavnímu poslání společnosti – poskytování lázeňských služeb v nejvyšší kvalitě.

1 Cíle a metodika

1.1 Cíle

Cílem předkládané diplomové práce je analýza tržních podmínek, vnitřního prostředí zvoleného podniku a zhodnocení současného a predikce budoucího stavu marketingu ve společnosti Bristolgroup Karlovy Vary. Dalším cílem je zmapování nabídky potenciálních externích dodavatelů marketingových služeb, jejich komparace a následné vypracování podkladu pro výběr adekvátního poskytovatele těchto služeb.

Za hlavní cíl je považováno objektivní a analýzou podložené zhodnocení, zda je pro vybranou společnost vhodné využít outsourcing marketingu či spíše zachovat vlastní marketingové oddělení.

1.2 Metodika zpracování

Základem práce je v první řadě sběr, setřídění sekundárních dat a informací a jejich následné vyhodnocení. Budou použity převážně analytické metody komparační s využitím analýzy statistických a vybranou firmou poskytnutých údajů. V rámci řešení práce bude proveden návrh optimálního rozvojového podnikatelského záměru marketingových aktivit včetně kalkulace nákladů. Podnikatelský záměr na zkvalitnění marketingových aktivit bude doplněn příslušnou kvantitativní dokumentací týkající se nabídky jednotlivých poskytovatelů outsourcingových služeb.

Diplomová práce se skládá z několika na sebe navazujících částí, které jsou zpracovávány na základě odborné literatury dostupné v tištěných i elektronických podobách, interních materiálů zvoleného podniku, nabídek jednotlivých poskytovatelů externí marketingové podpory a osobních rozhovorů s generálním ředitelem a manažerkou marketingového oddělení ve společnosti Bristolgroup Karlovy Vary. Veškeré získané informace budou plně využity, propojeny a na jejich základě budou v závěru zhodnoceny možnosti outsourcingu marketingových aktivit vybrané společnosti a navrhnuto nejefektivnější řešení dalšího rozvoje marketingového oddělení ve společnosti.

V úvodu práce je nastíněno uvažování podniku nad jeho dalším vývojem a rozhodování o možných úsporách, které chce řešit např. právě outsourcingem marketingu.

Literární přehled představuje teoretický podklad pro následné zpracování praktické části. Zaměřuje se na vysvětlení základních pojmů z oblasti marketingu a outsourcingu.

Zmíněná praktická část se skládá ze dvou částí. Na analytickou část, která má za úkol seznámit čtenáře se současnou situací v podniku, jeho historií, postupným vývojem a dá částečně i nahlédnout na plány do budoucna, navazuje část návrhová. Ta bude sloužit jako celkový výstup práce, jelikož bude zahrnovat doporučení a návrhy dalšího postupu společnosti při rozhodování o jednotlivých možnostech v rámci marketingu.

2 Literární přehled

2.1 Marketing

Marketing hraje v současnosti jednu z hlavních rolí při získávání zákazníků v konkurenčním boji jednotlivých firem. Ať už je snahou podniků dosahovat určitého zisku, rozšiřovat svůj tržní podíl či rozšiřovat zákaznickou základnu, marketing by jim v tomto boji měl pomoci obstát.

Definic marketingu je celá řada a spousta autorů se na něj dívá z různých pohledů. Nejznámější a nejpoužívanější definice marketingu od Kotlera a Armstronga (2004, s. 30) uvádí, že *„marketing je společenský a řídící proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“*.

Další z uznávaných definic, kterou za svou v roce 2004 přijala Americká marketingová asociace, říká, že *„marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené.“* (in Jakubíková, 2009, s. 44)

Kotler, Bowen, Makens (2010) vidí marketing jako umění a vědu o hledání, udržení a neustálém zvyšování podílu zákazníků přinášejících zisk.

Shrnutím většiny definic lze konstatovat, že marketing představuje souhrn nástrojů firmy, které jí pomáhají určit cílové trhy a cílové zákazníky a najít cestu k uspokojení potřeb svých i potřeb zákazníků. Hlavním cílem firmy však není pouze dosažení co nejvyššího zisku, jak tomu bylo dříve. Do popředí se dostává právě spokojenost zákazníka, u něhož je mnohem vyšší předpoklad opětovného nákupu, tedy příliv dalších finančních prostředků pro firmu.

Předmětem marketingu mohou být nejen výrobky, ale také služby, události, zážitky, osoby, místa, majetek, organizace, informace a ideje. (Kotler, Keller, 2006)

2.1.1 Marketing služeb

Sektor služeb je velmi rozsáhlý. Nejvíce služeb poskytuje stát (vzdělávání, zdravotnictví, obrana státu, finanční, dopravní služby a podobně). Služby však nabízejí i neziskové organizace (např. nadace, občanská sdružení) a soukromý sektor. Soukromý sektor produkuje služby za účelem zisku. Jedná se o služby v oblasti bankovnictví, pojišťovnictví, hotelnictví, cestovního ruchu a mnoha dalších. (Payne, 1996; Vaštíková, 2008)

V minulosti se význam služeb značně podceňoval a za podstatné bylo považováno zemědělství či později průmysl. V 18. století byly služby Adamem Smithem popisovány jako statky neprodukující žádnou hodnotu. Až Alfred Marshall na počátku 20. století uznal, že všechny činnosti produkují služby, čímž dochází k uspokojování potřeb.

„Služba je jakákoli činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“ (Kotler, Armstrong in Vaštíková, 2008, s. 13)

Marketing služeb je považován za zvláštní oblast marketingu. Podle Hornerové a Swarbrooka (2003) je jedním z problémů souvisejících s marketingem služeb fakt, že mnohé podniky neprodávají produkty, které se dají jasně označit pouze jako výrobky nebo jako služby (např. kosmetické salony, prodejny rychlého občerstvení, reklamní agentury, apod.). Specifika marketingu služeb spočívají v jedinečných vlastnostech služeb:

- nehmotnost;
- neoddělitelnost od osoby poskytovatele;
- proměnlivost (heterogenita);
- pomíjivost (zničitelnost);
- absence vlastnictví;
- podmíněnost nákladů.

Službu není možné před koupí vidět, osahat, očichat na rozdíl od hmotných produktů. **Nehmotnost** je nejcharakterističtější vlastností služeb, kterou se marketing služeb snaží překonat posílením marketingového mixu, především zdůrazněním významu komunikačního mixu (vytváření silné značky, obchodního jména).

Poskytovatel služby a zákazník se musí setkat na určitém místě a v určitém čase tak, aby mohla být služba realizována. Pro zajištění bezproblémové interakce musí poskytovatel věnovat pozornost školení a výchově zaměstnanců věnujících se zákazníkům. **Neoddělitelnost** ovlivňuje využívání marketingových nástrojů nejen při prodeji, ale i při vývoji služeb - služba je nejprve prodána, poté produkována a ve stejný čas spotřebována.

Kvalita služby závisí na poskytovateli, místě, času a způsobu spotřeby služby. Stejný zaměstnanec může stejnou službu poskytnout vždy odlišně. **Heterogenita** se dá řešit standardizací služeb, ovšem ne všechny služby standardizovat lze (faktor individuality každého poskytovatele, zákazníka). I malá změna v poskytnutí služby oproti očekávání zákazníka může výrazně působit na jeho konečný dojem.

Službu nejde skladovat, znovu prodávat, vracet či uchovávat. V okamžiku, kdy dojde ke spotřebě, jsou poskytnuté služby ztracené (zničené). Pokud je poptávka stálá, není **pomíjivost** problém. V případě kolísání poptávky však mají firmy poskytující služby problémy (neobsazené pokoje v hotelu). Správnou kombinací jednotlivých prvků marketingového mixu by měly zajistit rovnoměrnou vytíženost.

S nehmotností a nezničitelností souvisí **nemožnost službu vlastnit**. Oproti zboží, kdy na zákazníka přechází právo produkt vlastnit, při nákupu služby nezíská žádné vlastnictví.

Služby jsou **podmíněny náklady**, protože ne vždy lze pevně stanovit cenu za poskytnutou službu - cena může být odlišná pro každého zákazníka opět z důvodu zákaznické individuality. (Jakubíková, 2009; Parmová, 2004; Vaštíková, 2008)

2.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, který pomáhá utvářet a konkretizovat všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu. Představuje operativní a praktickou stránku tvorby procesu marketingového řízení. Jednotlivé prvky mixu lze namíchat v různé intenzitě a pořadí tak, aby bylo dosaženo cílů firmy na cílovém trhu - uspokojení potřeb zákazníků a dosažení zisku. (Jakubíková, 2009; Němec, 2005; Vaštíková, 2008)

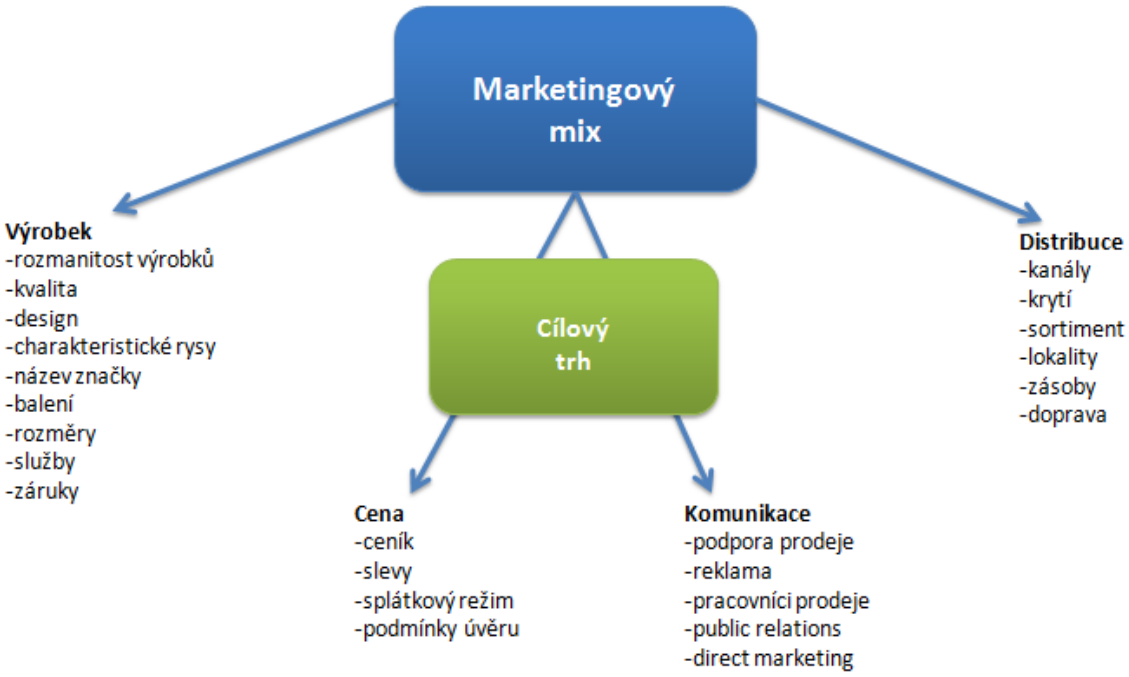
Kotler a Armstrong (2004, s. 105) uvádějí následující definici marketingového mixu: *"Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu."*

Jak uvádí definice, původní marketingový mix obsahoval tzv. 4P, která jsou vzájemně propojena:

- PRODUCT (produkt);
- PRICE (cena);
- PLACE (distribuce);
- PROMOTION (marketingová komunikace).

Propojení všech prvků marketingového mixu ukazuje následující schéma:

Obrázek 1 - Propojení prvků marketingového mixu



Zdroj: Graficky upraveno podle Kotler, Keller, 2006, s. 57.

Marketingový mix jako první popsal a použil profesor na Harvard Business Schoool v USA Neil H. Borden a označení 4P poprvé použil E. J. McCarthy z Minnesota University v USA.

Prvky marketingového mixu musí být vyvážené a být v souladu se zdroji, kterými může firma disponovat. Vytvořit fungující marketingový mix není zcela jednoduché. Kromě vzájemného působení jednotlivých prvků má na marketingový mix vliv i samotný trh. Konkrétně se jedná o následující vlivy:

- nákupní chování zákazníka (motivace k nákupu, nákupní zvyklosti, kupní síla, apod.);
- chování trhu;
- konkurence;
- postoj státu (kontrola marketingu).

Označení 4P se používá pro mix vytvořený z pohledu producenta. Existuje však již řada dalších přístupů k marketingovému mixu, které berou v úvahu zákaznický pohled (zákazník spolurozhoduje o úspěšnosti firmy, organizace, destinace, apod.). Jedná se např. o teorie uvedené v následující tabulce. (Jakubíková, 2009, Vaštíková, 2008)

Tabulka 1 - Přístupy k marketingovému mixu

4P	4C	4A	4S	3V	SIVA
Product *Produkt*	**C**ustomer Value *Hodnota pro zákazníka*	**A**wareness Povědomí o produktu	**S**cope Dosah	**V**alued customer Koho obsluhovat?	**S**olution Řešení problému
Price *Cena*	**C**ost to the customer *Náklady pro zákazníka*	**A**vailability Místní dostupnost	**S**ite Poloha/umístění	**V**alue proposition Co nabídnout?	**I**nformation Relevantní informace
Place *Distribuce*	**C**onvenience *Pohodlí*	**A**ffordability Cenová dostupnost	**S**ynergy Synergie	**V**alue network Jak doručit hodnotovou nabídku?	**V**alue Hodnota pro klienta
Promotion *Marketingová komunikace*	**C**ommunication *Komunikace*	**A**cceptability Přijatelnost	**S**ystém Zařízení/systém		**A**ccess Dostupnost produktu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jakubíkové, D., 2009, s. 183-184.

Marketingový mix služeb

Použití marketingového mixu v podnicích, které prodávají služby se pojetí 4P ukázalo jako nedostačující. Příčinou byly výše zmíněné specifické vlastnosti služeb. Proto byl původní mix rozšířen o další různá „P“. Souhrn jednotlivých přidaných „P“ podle odvětví poskytovaných služeb shrnuje následující tabulka.

Tabulka 2 - Složení marketingového mixu podle odvětví poskytovaných služeb

Klasický produkt 4P	Služby 6P	Cestovní ruch 8P	Školství 7P	Bankovnictví 7P	Obchod 7P
Product	Product	Product	Product	Product	Product 1
Price	Price	Price	Price	Price	Product 2
Place	Place	Place	Place	Place	Product 3
Promotion	Promotion	Promotion	Promotion	Promotion	Price
	People	People	Personalities	Participants	Place
	Process	Packaging	Process	Process	Promotion
		Programming	pedagogical approaches	Physical evidence	People
		Partnership	Participation		

Zdroj: Graficky upraveno podle Heskové, 2001.

Janečková, Vaštíková (2001) do rozšířeného marketingového mixu pro oblast služeb přidávají lidský faktor (people), materiální předpoklady (Physical evidence) a procesy (Process).

Tabulka 3 - Marketingový mix pro oblast služeb

PRODUKT	CENA	MÍSTO	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE
- rozsah - kvalita - úroveň značky - produkční řada - záruky - prodejní služby	- úroveň - slevy - plateb. podmínky - vnímání hodnoty služeb zákazníkem - kvalita vs. cena - diferenciace	- umístění - přístupnost - distribuční kanály - pokrytí trhu distribucí	- reklama - podpora prodeje - osobní prodej - propagace - publicita - public relations

LIDÉ		MATERIÁLNÍ PŘEDPOKLADY	PROCESY
Zaměstnanci: - vzdělání - výběr mezi zákazníky - přínosy - motivace - vystupování - mezilidské vztahy - postoje	*Zákazníci*: - chování - kontakty	*Prostředí*: - zařízení - barevnost - rozmístění - úroveň hluku *Usnadňování zboží* *Hmotné podněty*	- politiky - postupy - mechanizace - prostor pro rozhodování podřízených - spolupráce se zákazníky - usměrňování zákazníka - průběh aktivit

Zdroj: Graficky upraveno podle Janečkové, L., Vaštíkové, M., 2000.

Marketingový mix služeb v cestovním ruchu

Počet „P“ v marketingovém mixu se liší podle přístupu různých autorů. Jedním z nejvíce diskutovaných oborů je cestovní ruch. V oblasti služeb cestovního ruchu je např. podle Jakubíkové (2009) oproti Heskové (2001), která uvádí doplnění k základním 4P čtyři další, přidáno šest prvků marketingového mixu:

- PEOPLE (lidé);
- PACKAGING (balíčky služeb);
- PROGRAMMING (tvorba programů);
- PARTNERSHIP (spolupráce, partnerství, koordinace);
- PROCESSES (procesy);
- POLITICAL POWER (politická moc).

Pro účely této diplomové práce bude použito vysvětlení rozšířeného marketingového mixu od Seifertové (2003), jež se zaměřuje přímo na marketing v lázeňském cestovním ruchu, který bude doplněn o významné prvky zmíněné Jakubíkovou (2009).

Službou jako **lázeňským produktem** se obecně rozumí služby základní (ubytovací, stravovací, léčebné) a služby doplňkové (kulturně-společenské aj.). Produkt může obsahovat všechny uvedené služby nebo jen některé z nich. Modifikován je podle segmentu klientely a kvalita je podmíněna lidským faktorem (zaměstnanci)

a materiálně-technickou základnou (ubytovací a stravovací možnosti). V oblasti lázeňství se v současnosti v České republice hovoří o postupném úpadku původní koncepce lázní - plná úhrada zdravotní pojišťovnou se pomalu vytrácí a větší část klientů lázní tvoří klientela samoplátecká. Vzhledem k vysokým nákladům na dlouhodobou léčbu se přechází na kratší relaxační a regenerační pobyty. Do popředí se dostává wellness. Základním kritériem úspěšné tvorby produktu v lázeňství je neustálé mapování aktuálních potřeb a přání zákazníků, jejich spokojenosti, přesná segmentace, ne příliš široká škála nabízených produktů, vytvoření několika variabilních úrovní (podle délky pobytu, základního motivu účasti) produktu, balíčky služeb by měly být v souladu s potřebami vybraného segmentu a flexibilně změnitelné.

Cena jako jediný nástroj přinášející zisk je základním prvkem marketingového mixu. Cenová politika hraje významnou roli při budování image lázeňského zařízení a jím poskytovaných služeb (zákazníci mohou cenu vnímat jako vyjádření hodnoty či kvality služeb). Dříve byla cena stanovována nejčastěji pomocí cen konkurence nebo procentní přirážkou k jednotkovým nákladům. Zmíněné metody však snižují celkový přínos cenové politiky v rámci marketingové strategie. Je potřeba zohledňovat období sezónnosti - v sezóně jde cena nahoru, mimo sezónu se naopak cena snižuje. Marketingový manažeři by měli prokázat svou kreativitu a pro vyrovnání výkyvů z důvodu sezónnosti nabídnout v méně vytížených obdobích jiné atraktivní činnosti, aktivity a balíčky služeb.

Lázeňské subjekty mohou využívat široké spektrum **distribučních** cest. Základními formami těchto cest jsou přímé a nepřímé. Mezi přímé distribuční cesty patří přímý prodej individuálním klientům a prodej zdravotním pojišťovnám. Nepřímé zahrnují provizní prodej prostřednictvím cestovních kanceláří, cestovních agentur a jiných zprostředkovatelů, prodej firmám, organizacím a různým svazům. Kvůli charakteru lázeňských služeb je vhodné zvolit kombinaci přímých a nepřímých cest. Zvolení distribuční cesty je jedním klíčových rozhodnutí pro firmu. Významně ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů. Distribuci nelze měnit operativně. Jedná se o dlouhodobější záležitost, která vyžaduje přesné plánování a rozhodování. Nutné je také k zákazníkovi dostat produkt co nejblíže a dát mu na vědomí, kde daný produkt najde nebo kde se o něm může dále informovat.

Marketingová komunikace je spojená s komunikačním procesem, neboli přenosem sdělení od jeho odesílatele k příjemci (od prodávajícího ke kupujícímu). Cílem je seznámit cílovou skupinu s produktem firmy a přesvědčit ji pro opakovaný nákup. Pro to, aby bylo toto sdělení účinné, se používá tzv. komunikačního mixu. V lázeňství komunikační mix zahrnuje:

- **reklamu** - placená forma neosobní masové komunikace, prezentace výrobků, služeb a myšlenek;
- **public relations** - řízení vztahů s veřejností, tzn. se zákazníky, dodavateli, konkurencí, bankami, úřady (tiskové zprávy, konference, rozhovory, firemní časopis, výroční zprávy);

- **podporu prodeje** - usiluje o zvýšení obratu krátkodobými stimuly (snížení ceny, zvýhodněné balíčky, soutěže, věrnostní programy);
- **publicita** - neosobní komunikace ve formě zprávy o organizaci a jejích produktech;
- **osobní prodej** - osobní kontakt prodejce a zákazníka s cílem uzavření obchodu (prezentace při prodeji);
- **veletrhy a výstavy** - místa setkání obchodníků pro prezentaci a demonstraci produktů, navázání nových kontaktů, prodej a nákup;
- **přímý marketing** - strategie uvádějící firmu do přímého kontaktu se zákazníky (zásilky, katalogy, telemarketing, direkt mail, apod.);
- **sponzorství** - peněžní nebo věcná podpora jiné organizace obvykle se poskytující výměnou za zveřejnění obchodního jména nebo značky;
- **webová prezentace** - představení firmy a její nabídky pomocí vlastní webové stránky, internetových portálů a využití dalších možností internetu pro prezentaci;
- **event marketing** - zinscenování zážitků (akcí), které podporují image firmy a jejích produktů;
- **product placement** - záměrné a placené umístění značkového výrobku nebo služby do audiovizuálního díla za účelem propagace.

Lidé ve službách jsou nejdůležitějším faktorem úspěchu. Zaměstnanci firmy prodávající služby představují první ztělesnění této služby, s níž se zákazníci setkávají. Proto je třeba dbát na důkladný výběr zaměstnanců, jejich neustálé vzdělávání, vedení a motivaci (využití interního marketingu). Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele se stává hlavním důvodem k zařazení prvku „lidé“ do marketingového mixu. Zahrnuje nejen zaměstnance, ale i zákazníky, jelikož ti jsou v některých případech spoluproducentem služby a také se podílí na tzv. ústní reklamě na vytváření image produktu i celé organizace.

Balíčky služeb představují konkrétní sestavení vzájemně se doplňujících rezervovaných nebo zakoupených služeb podle přání zákazníka obvykle za jednotnou cenu. Z pohledu zákazníka mají balíčky výhodu v podobě většího pohodlí, větší hospodárnosti (cena balíčku je většinou nižší než součet cen jednotlivých položek) a možnosti plánování prostředků. Z pohledu organizátora je výhoda ve zvyšování poptávky v mimosezóně, atraktivity pro nové cílové trhy, zlepšení vztahů s veřejností a hodnoty publicity jednotlivých balíčků, rostoucí spokojenost zákazníků a snazšího předpovídání vývoje podnikání a zvýšení efektivnosti.

Vytváření balíčků tvoří komplexní nabídku, na níž navazuje i obsahová specifikace **programů** určená různým tržním segmentů (program víkendového zájezdu).

Cestovní ruch je odvětví velmi závislé na **spolupráci** subjektů s ním spojených. Za spolupráci lze považovat součinnost dvou a více subjektů, kteří mají zájem o rozvoj cestovního ruchu nebo na poskytování služeb s cestovním ruchem spojených. Spolupráce rozšiřuje možnosti nabídky, šetří firmám náklady a pomáhá snižovat rizika související s podnikáním. Může probíhat na horizontální (stejná úroveň logistického systému) nebo vertikální (dodavatel-odběratel). Ke spolupráci by mělo docházet nejen

mezi jednotlivými subjekty cestovního ruchu, ale i mezi soukromým a veřejným sektorem.

Nehmotnost služeb má za následek nutnost zahrnout řízení **materiálního prostředí** do marketingového mixu. Tam, kde je poskytována služba, jsou první dojmy a vjemy při vstupu do tohoto prostoru velmi důležité. Zákazník bývá ovlivněn rozvržením prostoru, zařízením interiéru a úpravou exteriéru, uniformami personálu, osvětlením, barvami, hudební kulisou a celkovou atmosférou. Podílí se na zhmotnění služby. Materiální prostředí lze využít jako konkurenční výhodu.

Podniky, které se zabývají tvorbou a nabídkou služeb, mohou zvolit různé **procesy** jejich poskytování. Na procesy má vliv především neoddělitelnost služeb od osoby poskytovatele (resp. zákazníka) a jejich zničitelností. Interakcí mezi zákazníkem a poskytovatelem vzniká celá řada kroků. Počet kroků udává složitost procesu, možnost volby způsobu poskytování služby vyjadřuje různorodost procesů.

Stejně jako ostatní odvětví národního hospodářství ovlivňuje služby a cestovní ruch zejména i **politická a ekonomická situace** v zemi. Stabilita, míra podpory ze strany orgánů státní správy a samosprávy, stupeň a způsob spolupráce mezi soukromým a vládním sektorem mají zásadní vliv na rozvoj cestovního ruchu v dané destinaci.

2.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení lze definovat jako vědomou snahu o dosahování požadovaných výsledků směny na cílových trzích. Skládá se ze sběru a rozboru informací, stanovení cílů, z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování programů marketingu, použití jednotlivých prvků marketingového mixu, organizování marketingových aktivit a kontroly marketingového snažení s cílem vytvářet směny uspokojující jednotlivce a firmy. V rámci tohoto procesu mají nejdůležitější roli rozhodování, komunikace a motivace.

Marketingové řízení může být úspěšné pouze za předpokladu splnění několika podmínek - existuje vysoce rozvinutý trh s přítomností konkurence, nabídka kvantitativně převažuje nad poptávkou, základní potřeby spotřebitelů jsou relativně uspokojeny, firmy se snaží udržet si či zvýšit svůj tržní podíl, v popředí je řešení potřeb a přání zákazníků. (Beránek, Kotek, 2007; Jakubíková, 2009)

2.2.1 Marketingové plánování

Pojem marketingové plánování se používá k popisu metod objasňujících použití marketingových nástrojů k dosažení marketingových a celkových firemních cílů. Patří k nejsložitějším úkolům marketingu a je chápáno jako nástroj potřebný a nezastupitelný, který podniku umožní lépe odhadnout jeho schopnosti.

Marketingový plánovací proces zahrnuje:

- marketingový výzkum vnitřního i vnějšího prostředí podniku;
- analýzy marketingových příležitostí;
- výběru cílových trhů;
- stanovení předpokladů;
- prognózování;
- vytyčení marketingových cílů;
- určení marketingových strategií;
- vytvoření marketingového mixu;
- definování programů;
- řízení marketingových aktivit;
- sestavení rozpočtů;
- přezkoumávání výsledků, revidování cílů, strategie a programů - kontrola a zpětná vazba.

Výstupem je vypracování písemného marketingového plánu. (Jakubíková, 2009; Kotler, Keller, 2006; Shoemaker, Shaw, 2008)

2.2.2 Marketingový plán

Marketingový plán slouží jako prostředek pro praktické uskutečňování marketingu. Na základě marketingových cílů jsou v něm uvedena nezbytná opatření, předpokládané náklady (resp. výnosy) a preference jednotlivých opatření. Vytvořit marketingový plán je nutné pro každou úroveň produktu. Typický marketingový plán by měl obsahovat následující části:

- **Celkové shrnutí** - představení firmy, její cíle a strategie.
- **Vize, mise, poslání a image firmy**.
- **Situační analýza** - rozbor současného stavu firmy.
- **Marketingové cíle** - očekávaný (plánovaný) stav firmy v budoucnosti.
- **Priority a realizace** - určení prioritních cílů a doby jejich realizace.
- **Marketingové strategie** - popis přístupu k dosažení vytyčení cílů,
    - produktová politika;
    - distribuční politika;
    - cenová politika;
    - komunikační politika.
- **Akční programy** - rozpracování strategie do konkrétních aktivit a úkolů.
- **Rozpočet** - očekávané náklady a výnosy.
- **Systém měření a kontroly** - způsob a frekvence vyhodnocování plnění cílů.
- **Přílohy** - výkazy, tabulky, výsledky marketingového výzkumu apod.

(Beránek, Kotek, 2007; Jakubíková, 2009; Křížek, Neufus, 2011)

2.2.3 Situační analýza

Stanovení cílů firmy a vhodný výběr strategií, které vedou k naplnění těchto cílů, misí a vizí, by mělo být podle Jakubíkové (2009) podloženo vypracováním situační analýzy, jelikož její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy. Je prvním krokem marketingového strategického řízení (konkrétně plánování).

Obsah situační analýzy lze vyjádřit pomocí tzv. „5C“:

1. **C**ompany (analýza vnitřního prostředí podniku);
2. **C**ollaborators (spolupracující subjekty);
3. **C**ustomers (zákazníci);
4. **C**ompetitors (konkurenti);
5. **C**limate/context (makroekonomické faktory - PESTEL analýza).

Marketingová situační analýza směřuje k volbě cílových trhů a také k nalezení reálných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé segmenty včetně strategií pro jednotlivé prvky marketingového mixu. Je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu. Za hlavní důvod vytváření situační analýzy se považuje nalezení správného poměru mezi výhodnými příležitostmi pro podnik z vnějšího prostředí a schopnostmi a zdroji podniku. (Jakubíková, 2009)

Marketingová situační analýza se dělí na tři části:

1. **Informační** - sběr, rozbor a hodnocení informací
    a) hodnocení mikro- a makroprostředí (vnější faktory);
    b) hodnocení vnitřního prostředí;
    c) matice konkurenčního profilu.
2. **Porovnávací část** - generuje možné strategie při využití následujících metod:
    a) SWOT matice - analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku;
    b) BCG matice - hodnocení z hlediska tržního podílu a hlediska růstu odvětví;
    c) SPACE matice - hodnocení externích a interních dimenzí podle vlivu na podnik;
    d) interní-externí matice - vychází z analýzy externích a interních faktorů.
3. **Rozhodovací** - objektivní zhodnocení zvažovaných strategií a doporučení případných změn. (Jakubíková, 2009)

Veškeré analýzy umožňují přípravu autentické marketingové filosofie (koncepce) jsou použity jako podklady pro konkrétní rozhodnutí, strategické řízení podniku, neboli pomohou sestavit marketingový mix, zvolit vhodnou marketingovou strategii a taktiku k dosažení vytyčených cílů. (Ryglová, Burian, Vajčnerová, 2011)

Obrázek 2 - Prostředí firmy

Zdroj: Graficky upraveno podle Jakubíkové, 2009, s. 119.

Obrázek 3 - SWOT analýza jako výsledek komplexní analýzy

Zdroj: Graficky upraveno podle Jakubíkové, 2009, s. 97.

Obrázek 4 - BCG matice

Zdroj: Graficky upraveno podle Janečkové, Vaštíkové, 2001, s. 70.

2.2.4 Marketingové cíle

Stanovení marketingových cílů je odvozeno od cílů strategických. Marketingové cíle představují konkrétní záměry (resp. úkoly) vztahující se ke konkrétním produktům (resp. trhům) s předpokladem jejich splnění v určitém časovém období.

Cíle mohou být rozděleny do dvou kategorií:

1. **Kvalitativní** - posílení pozice ve společnosti prostřednictvím péče o vnější vztahy, vytvoření výkonné a přizpůsobivé organizace a získání kvalifikovaných zaměstnanců, snaha být vedoucí firmou v dané podnikatelské kategorii v rámci regionu.
2. **Kvantitativní** - tržní cíle (podíl na trhu), cíle z oblasti zisku (rentabilita kapitálu), finanční cíle (finanční rezervy, finanční zdroje).

Marketingové cíle by se měly stanovovat s ohledem na zákazníka a jeho potřeby, a to jasně, přesně, konkrétně, srozumitelně, měly by být reálné a měřitelné, akceptovatelné, vzájemně sladěné a hierarchicky (prioritně) uspořádané. Při jejich formulaci je vhodné neustále si klást otázky, myslet systémově, pracovat v týmu a komunikovat. Vyhodnocení cílů se děje na základě **žádoucnosti** (cíle v rozporu s posláním firmy), **proveditelnosti** (bez utopie), **operativnosti** (nemožnost nalézt strategii k jejich naplnění) a **podpory** (odpovídající zdravé kultury). (Beránek, Kotek, 2007; Jakubíková, 2009; Křížek, Neufus, 2011)

2.2.5 Marketingové strategie

Po stanovení marketingových cílů je nutné si určit směry, které povedou k jejich splnění. Tyto směry prezentující prostředky a metody k dosažení cílů jsou označovány jako marketingové strategie.

Mezi strategická marketingová rozhodnutí patří volba trhů a jejich částí, volba způsobu stimulace trhu, určení pozice vůči konkurentům, rozhodnutí o možné spolupráci s konkurenty (např. aliance). Jako příklad strategií orientovaných na trh uvádí Jakubíková (2009) Ansoffův přístup (Ansoffova matice).

Tabulka 4 - Ansoffova matice

Produkty/Trhy	Stávající	Nové
Stávající	Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Nové	Rozvoj produktu	Diverzifikace

Zdroj: Graficky upraveno podle Jakubíkové, 2009, s. 102.

Strategie **tržní penetrace** zahrnuje využití tržního potenciálu zavedeným produktem na stávajících trzích. Podstata spočívá ve zvýšení užitné hodnoty pro stávající zákazníky, získání zákazníků od konkurence a těch, kteří o produkt zatím neměli zájem.

Strategie **rozvoje trhu** usiluje o získání nového trhu pro současné výrobky pomocí regionálního, národního nebo mezinárodního rozšíření (např. speciální provedení produktů pro konkrétní cílovou skupinu).

Strategie **rozvoje produktu** předpokládá pro stávající trhy vyvinutí nových produktů nebo inovaci produktů starších.

Strategie **diverzifikace** směřuje nové produkty na nové trhy. Diverzifikace je možná v horizontální, vertikální nebo laterální (soustředěné) dimenzi.

Strategie používané v cestovním ruchu pak Ryglová, Burian, Vajčnerová (2011) vymezuje následovně:

- strategie **jednoho cílového trhu** - cílem je obsadit dosud volnou menší část trhu;
- **koncentrovaná strategie** - marketingový mix pro několik vybraných segmentů;

- **totální strategie** - orientace na všechny segmenty s přizpůsobenými marketingovými mixy;
- **nerozlišovací strategie** - nabídka veškeré produkce pro všechny segmenty.

Firma potřebuje při realizaci své strategie sledovat její výsledky a monitorovat celkový vývoj. Pokud dojde k jakékoli změně mající bezprostřední vliv na činnost podniku, bude muset společnost přehodnotit implementaci, programy a dokonce i cíle. (Kotler, Keller, 2006)

2.2.6 Marketingová kontrola a zpětná vazba

Každý proces v podniku by měl být ukončen kontrolou jeho správnosti. Výjimkou není ani marketingový proces. Kontrola se týká všech postupů uskutečněných k naplnění cílů, a to nejen na jeho konci, ale i v průběhu realizace jednotlivých kroků. Kontrolu provádí marketingové oddělení (útvar), pokud je v podniku zastoupeno. V případě, že firma nemá ve své organizační struktuře oddělení marketingu, zvolí si v začátcích procesu osobu zodpovědnou za kontrolu.

Systémy kontroly probíhají ve třech fázích. První je určení základu plánu, druhá se zabývá měřením konkrétních činností a jejich porovnáním se standardy a třetí koriguje odchylky od standardů nebo plánu.

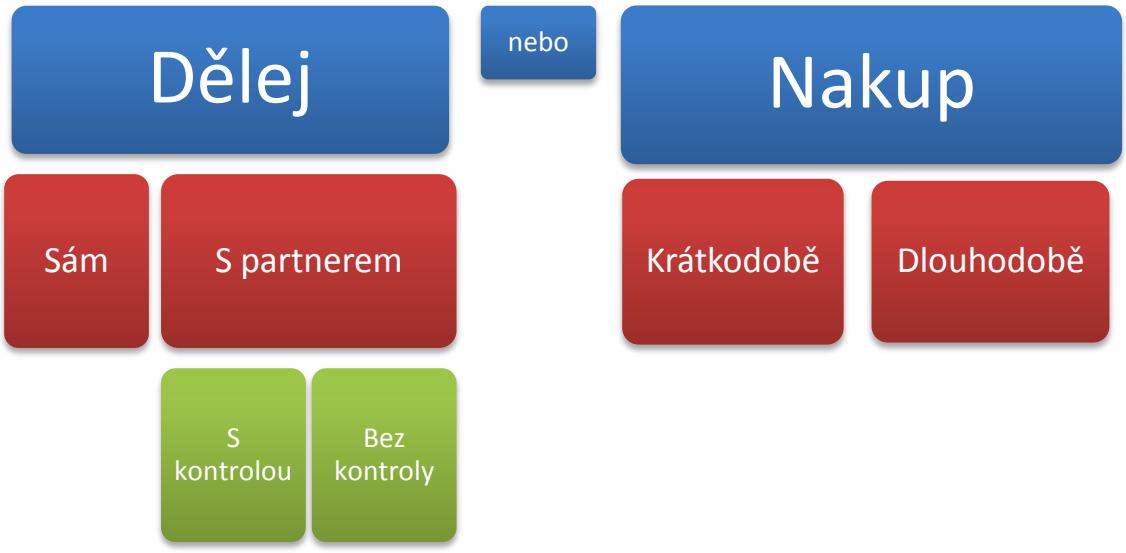
Mezi základní nástroje kontroly marketingového plánu patří marketingové cíle a rozpočet, který pomáhá při kontrole finanční. Kontrole by měli podléhat i vlastní zaměstnanci firmy, u nichž se hodnotí přístup k plnění úkolů, přístup k zákazníkům, schopnost týmové práce a etického jednání. (Jakubíková, 2009)

2.3 Outsourcing

Outsourcing v dnešní době představuje moderní metodu spočívající ve vytěsňování či vyčleňování určitých podnikových činností z podniku a jejich zabezpečení u jiné firmy. Slovo outsourcing (Outside Resource Using) v doslovném překladu znamená využití cizích zdrojů. Podle Hynka (2004) není outsourcing jen moderním pojmem, ale světovým trendem, který nabízí praktické řešení problémů současných firem.

Při outsourcingu se jedná o přenesení jedné nebo více aktivit, které byly dosud v režii samotné firmy, na externí organizaci, která je schopna vykonat zadané úkoly rychleji, kvalitněji a levněji a od níž následně výsledky těchto aktivit nakupuje. Outsourcována může být jak výroba nebo její části, tak i služby. Outsourcing lze chápat jako součást strategického řízení, kdy se podnik rozhoduje mezi dvěma strategiemi - „dělej nebo nakup“ (Make or Buy). (Beránek, Kotek, 2007; Dvořáček, Tyll, 2010)

Tabulka 5 - Strategie "Make or Buy"



Zdroj: Graficky upraveno podle Dvořáčka, Tylla, 2010, s. 2.

Hlavním cílem outsourcingu je úspora nákladů díky předání úkolů třetím osobám a zvyšování kvality a hodnoty delegováním úkolů na specialisty. Výsledkem toho je očekávané zajištění provedení zadané činnosti kvalitativně přínosnějším způsobem, a tím dosažení výrazné konkurenční výhody. (Lang, 2005; Proč outsourcing?, 2004)

Tři fáze outsourcingu

1. **Vytvoření podmínek pro outsourcing**
   - projednání všech aspektů outsourcingu;
   - dosažení shody obou partnerů;
   - zakotvení shody ve smlouvě (v soustavě smluv).
2. **Provozování outsourcingu.**
3. **Ukončení, likvidace nebo převod outsourcingu na jiného partnera**
   - důležitá, v praxi většinou podceňovaná část;
   - průměrná délka trvání outsourcingu je 3 až 5 let;
   - zakotvené ukončení outsourcingu ve smlouvě zabrání zbytečným sporům a právním dohrám.

Každá z těchto tří fází je odlišná svou problematikou. Každou fázi je třeba upravit ve stejném okamžiku. (Outsourcingová smlouva, 2004)

Jednání partnerů o outsourcingu by se určitě nemělo obejít bez smluvního zajištění. Vhodnými typy smluv pro outsourcing jsou smlouva o dílo, nájemní smlouva, mandátní smlouva nebo smlouva nominální (nepojmenovaná). Základním obsahem smlouvy by měla být přesná specifikace předmětu smlouvy, cena, inflační, měnové a další ošetření rizik, odpovědnost za vady a škody a způsoby odstoupení od smlouvy či ukončení spolupráce. (Outsourcingová smlouva, 2004; Proč outsourcing?, 2004)

Hlavní kritéria pro rozhodování o outsourcingu

Při rozhodování o restrukturalizaci firmy či její části pomocí outsourcingu hraje důležitou roli několik kritérií:

- nedostatek pracovníků pro danou činnost;
- daná činnost není součástí klíčových schopností firmy (core competencies);
- trvale nevyužití zaměstnanci v dané činnosti;
- nákladná výroba okrajového vstupu;
- dočasně nevyužití zaměstnanci;
- nespolehliví, drazí dodavatelé.

Před rozhodnutím o jeho implementaci je vhodné vedle výše zmíněných kritérií přihlížet k tomu, zda podnik opravdu získá na pružnosti, zlepší kvalitu výroby či služeb a získá na hospodárnosti, zvýší se produktivita funkcí zůstávajících v podniku, jaký bude mít outsourcing vliv na podnikovou kulturu (jak ho budou vnímat zaměstnanci), zda se neporuší vazby v oblasti hlavních výkonů a jestli bude mít kladný vliv na tržní pozici a konkurenceschopnost firmy. Souhrnně řečeno, zda se outsourcing firmě opravdu vyplatí, musí podnik důkladně zvážit a promyslet. Nejedná se totiž o operativní ani taktické, ale většinou o strategické rozhodování, které firmu silně ovlivní. (Proč outsourcing?, 2004)

Výhody a nevýhody

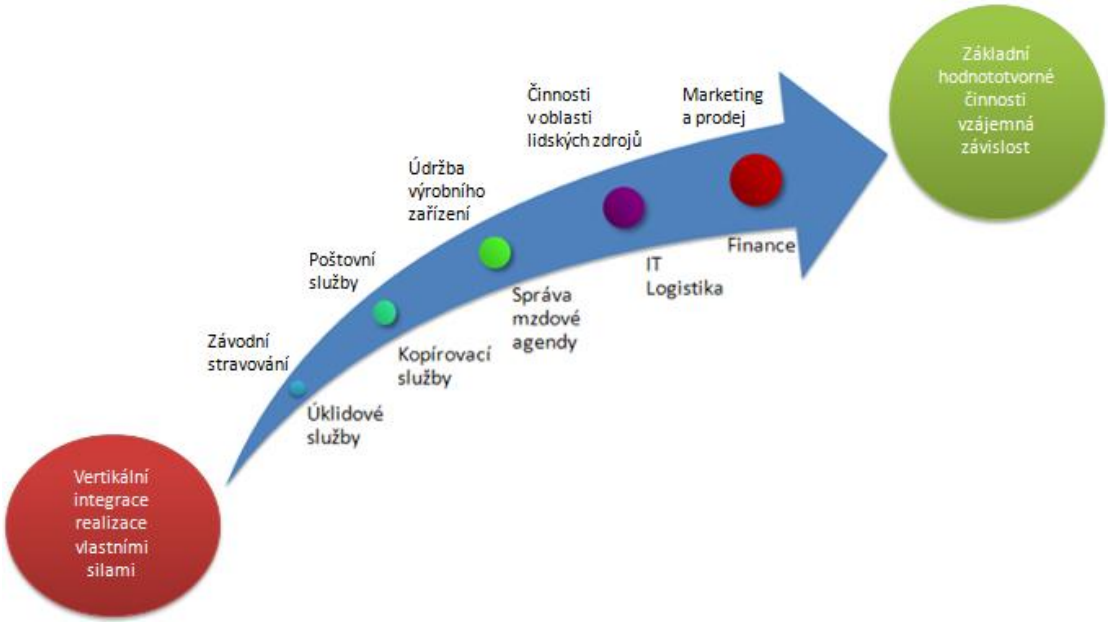
Jako hlavní **výhody** outsourcingu lze uvést koncentraci na hlavní předmět činnosti, možnost výměny poskytovatelů služeb outsourcingu v konkurenčním prostředí, redukce celkových nákladů a zjištění skutečných nákladů na outsourcovanou aktivitu, zvýšení ekonomické aktivity, úspora vlastního a cizího kapitálu při rychlé využitelnosti kapacit poskytovatelů služeb outsourcingu. Mezi **nevýhody** patří nebezpečí nepříznivého rozdělení rizika v oblasti kvality (spolehlivost dodávek, dodržování termínu), závislost na poskytovateli služeb, problémy ve vnitropodnikových odborných odděleních s akceptací poskytovatelů outsourcingu, riziko zvýšení cen a krachu spolupráce, apod. (Hynek, 2004; Lang, 2005; Proč outsourcing?, 2004)

S plusy a mínusy outsourcingu souvisí také některé nástrahy ovlivňující manažerské rozhodování. Smyslem outsourcingu totiž není zbavovat manažery všech problémů s danou činností. Jeho chápání jako jednolitého a zjednodušeného konceptu může manažery odradit od zkoumání jiných, potenciálně přínosnějších možností, což přináší riziko „zaspání“ jiných příležitostí a neefektivitu všech firemních procesů. Také outsourcing špatně řízených operací ve víře, že někdo jiný je bude řídit lépe, je pouhá výměna jednoho problému za druhý. Stěží taktéž povede k optimu neschopnost řádného přístupu k hodnocení, výběru a implementaci outsourcingu. Velkou pozornost je třeba upřít i na vývoj trhu. Ten může velice snadno změnit relativní hodnotu, která z outsourcingu plyne. (Pět nástrah outsourcingu, 2004)

2.3.1 Outsourcing služeb

V rámci outsourcingu služeb se může jednat buď o jejich nakupování, nahrazujících původně některé vlastní činnosti podniku, nebo rovněž o nakupování služeb vnějších dodavatelů v případě nově vyvstalých potřeb. (Dvořáček, Tyll, 2010)

Obrázek 5 - Vývoj outsourcingu služeb



Zdroj: Graficky upraveno podle Dvořáčka, Tylla, 2010.

Z obrázku je vidět, že v počátcích outsourcingu docházelo k vytěsňování činností, které firmu pouze zatěžovaly a které rozhodně nepatřily do její hlavní náplně. Jednalo se zejména o závodní stravování, úklidové služby nebo např. o služby údržby výrobního zařízení. Silný rozvoj se projevil později, a to v externím zajišťování činností z oblasti lidských zdrojů. Tzn. v podnicích se ustupovalo od klasických personálních oddělení a přecházelo se na outsourcované H&R. Outsourcování IT je v dnešní době již zcela běžnou záležitostí a do popředí se pomalu dostává možnost outsourcingu marketingu a prodeje. Stejný trend potvrzuje i článek online marketingové poradny Aneri. Podle ní si právě v hospodářské krizi firmy najímají externí specialisty na komunikaci, marketing nebo IT, a tím optimalizují provozní náklady a výkonnost společnosti. (Outsourcingem k efektivitě a úsporám, 2009)

2.3.2 Outsourcing marketingu

Outsourcing marketingu spočívá v realizaci všech marketingových aktivit externím dodavatelem, který navrhuje strategii, rozpočet a je zodpovědný za výsledek. Zadavatelská firma pouze stanovuje cíle, úkoly a zajistí nezbytné informace a podklady.

Hlavním cílem outsourcingu jako takového je získat konkurenční výhodu. V tomto případě v podobě účinnějšího marketingu, kdy by díky profesionálním a dlouhodobým zkušenostem externího partnera mělo dojít ke zvýšení počtu zákazníků a zakázek,

zlepšení pozice na trhu a dosažení lepšího image firmy. Samozřejmě závisí na kvalitě vybrané outsourcingové společnosti. Při jejím výběru hraje důležitou roli délka její praxe a v současné době stále více využívané reference od předešlých zákazníků. (Linton, 2012; Willey, 2005)

Outsourcingové, konzultantské firmy a další organizace zabývající se touto činností nabízejí svým zákazníkům následující služby:

- analýzu počátečního stavu z pohledu firmy a trhu;
- návrh marketingové koncepce a strategie;
- návrh marketingového rozpočtu a zodpovědnost za jeho čerpání;
- přípravu podkladů a doporučení pro strategické řízení firmy z pohledu marketingu;
- realizace jednotlivých marketingových kroků (web, reklama, veletrhy…), vyhodnocení účinnosti a zodpovědnost za jejich výsledek;
- marketingový audit.

Důvodem, proč marketing outsourcovat, je úzká marketingová specializace a profesionalita externího partnera, který dokáže poradit a vyřešit problémy spojené s organizací a aplikací marketingu ve firmě. Kvalitní externí marketér (resp. externí firma) je schopen zajistit mediaplán, komunikaci s potenciálními dodavateli inzertních ploch v tisku/internetu/na billboardech/v rádiu a další odborníky (grafik, textař, specialista na SEO optimalizaci, apod.) a další důležité činnosti s marketingem spojené. Samotná firma pak nemusí řešit, zda jí postačí jeden pracovník pro účinný marketing či bude nucena najmout více pracovníků na plný úvazek, případně navázat spolupráci s externími firmami z více oborů (grafické studio, firma na tvorbu webových stránek, tiskárna na tisk propagačních materiálů, a jiné). Do podniku v pravidelných intervalech dochází marketingový specialista, který řeší veškeré záležitosti týkající se marketingu. Zjednodušeně se tedy jedná o „pronájem“ marketingového oddělení. (Jemelka, 2009; Linton, 2012; Poping, 2005)

Podniky dlouho využívaly externí specialisty pouze pro kreativní marketingové aktivity, jako je reklama a propagace. V současnosti se však již přechází k outsourcování i zbylých marketingových aktivit, tedy marketingu kompletního. Kompletní marketingový outsourcing lze považovat za výhodnější ze dvou důvodů. Na jedné straně jde o domnění, že outsourcing může ušetřit peníze (slevy vyplývající z dlouhodobých vztahů), čas (odpadá nutnost seznamování jednotlivých dodavatelů s cíli, plány a představami firmy) a zvýšit kvalitu služeb (např. využití levnější pracovní síly v zahraničí – call centra v Indii). Na straně druhé může outsourcing pomoci zabezpečit stále potřebnější analytický marketing, konkrétně různé zákaznické databáze a analýzy, které mnohé společnosti postrádají. (Jemelka, 2009; Linton, 2012; Outsourcing marketingu, 2005)

Outsourcing marketingu je vhodný pro firmy, které nemají vlastní marketingové oddělení (jsou malé a nevyužili by jej), nebo pro ty, které sice mají marketingového

pracovníka, ale zcela ho nevytíží, tudíž je pro ně existence samotného oddělení velmi nákladná. Zároveň je outsourcing řešením, jak marketingové činnosti firmy nezanedbávat a jak odstranit své marketingové handicapy proti větší a "bohatší" konkurenci. (Pavlečka, 2008; Sen, 2008)

V roce 2009 počty poptávek a objednávek pro konzultantské agentury nabízející outsourcing marketingu začaly významně růst, čemuž výrazně napomáhala v tehdejší době vznikající ekonomická a finanční krize. Nejčastějším důvodem pro volbu externího dodavatele marketingových invencí je i v současné době dlouhodobý nedostatek vlastních odborníků na marketing a komunikaci. Nejvíce poptávají externí služby tohoto typu středně velké podniky, které nemají dostatek času se marketingu naplno věnovat. Z oborového hlediska jsou to pak firmy působící v oblasti volného času, sportu a kultury. (Vocelka, 2009)

U větších či středních firem může být důvodem pro využití outsourcingu marketingu růst produktivity, snaha dosáhnout co největší efektivity ve vnitrofiremní dělbě práce, snižovat celkové mzdové náklady, ale také v některých případech finanční problémy nutící snižovat počty pracovníků – zkrátka, snižování početních stavů zaměstnanců. Jelikož marketingové oddělení bývá často mezi prvními útvary, na nichž se snižuje počet zaměstnanců, může být právě outsourcing řešením, které je jak pro firmu, tak pro propouštěného zaměstnance nejméně bolestivé. Zaměstnanec se může osamostatnit, stát se vlastně podnikatelem, a potřebné služby pro firmu zajišťovat formou outsourcingu. Pro začátek má určité množství zakázek od své bývalé mateřské firmy, a může si shánět další klienty, rozšiřovat nabídku svých služeb. Aby se nejednalo o tzv. "švarcsystém", poskytovatel outsourcingu musí vystupovat jako samostatný podnikatelský subjekt, tedy obchodovat na své jméno a na svůj účet. (Pavlečka, 2008)

Outsourcování marketingových poradců ovšem není doménou jen středních společností. Podle článku online marketingové agentury Aneri i velké firmy, pokud mají zřízené interní marketingové oddělení, často najímají externí odborníky nebo celé konzultantské týmy, aby jim s marketingem či jeho částmi pomohly. A to buďto na projektové úrovni, kdy je tým ohodnocen jednorázově, případně formou dlouhodobého pronájmu (potom zpravidla bývají odměněni měsíčními, pro klienta často cenově výhodnějšími, paušály. Zkušenosti a výhody potvrzuje i finanční ředitel Martin Svatoš české výrobní společnosti stavebních materiálů H+H Česká republika, pro niž je výhodnější pro marketing, který je zcela mimo její obor, využít služeb externí tým odborníků. Šetří tak čas i finanční prostředky. (Nepodcenit marketing, 2009)

Aby outsourcing přinesl co největší hodnotu, musí se manažeři marketingu stát experty, kteří vyvíjejí a monitorují integrovanou síť vnějších dodavatelů. Ta přináší nové kvality do marketingových snah. A především, management musí začít vidět své marketingové dodavatele ne jako kontraktory, které je třeba řídit a kontrolovat, ale jako partnery, kteří mohou vytvořit trvalou hodnotu a usilují o společný výsledek. (Outsourcing marketingu, 2005; Outsourcing marketingu a interní audit x Improvement, 2009)

Ačkoli současný stav využívání outsourcingu marketingu českých firem nebyl rozsáhlejším průzkumem dokázán, mluví se o jeho růstu. Velké firmy ho využívají již delší dobu především při propagaci a v reklamě. Malé a střední podniky začaly outsourcing marketingu používat později a dá se předpokládat pokračující rostoucí trend právě u těchto firem. Prvním důvodem očekávaného růstu je uvědomění si důležitost marketingu pro jejich činnost a neefektivita vytvoření a udržení vlastního marketingového oddělení. Nejefektivněji se jeví zaměstnat jednoho pracovníka zodpovídajícího za marketing a marketingovou strategii a drtivou většinu marketingových služeb outsourcovat. (Pavlečka, 2008)

3 Analytická část

Hotelová skupina Bristolgroup Karlovy Vary je součástí koncernu tří obchodních společností – PROMTECH, s.r.o. (ovládající osoba), Bristol, a.s. (ovládaná osoba) a OTAVA-PATRIA, a.s. (ovládaná propojená osoba), přičemž PROMTECH, s.r.o. vlastní většinový podíl akcií obou akciových společností (téměř 90 %). (Výroční zpráva za rok 2011)

Pro účely této diplomové práce budou pod pojmem *společnost Bristolgroup Karlovy Vary* (BG) brány pouze akciové společnosti Bristol, a.s. se sídlem v Sadové ulici č. 19, Karlovy Vary a OTAVA-PATRIA a.s. se sídlem v ulici I. P. Pavlova 8, Karlovy Vary.

3.1 Představení společnosti Bristolgroup Karlovy Vary

Společnost Bristolgroup Karlovy Vary (BG) je rodinnou společností, která vznikla před 16 lety. Prvním impulsem založení společnosti byla nemoc syna majitele, která mohla být vyléčena pobytem v Karlových Varech. Úspěšná léčba v lázeňském hotelu Pavlov se panu Kocherovi zalíbila natolik, že když byl poté hotel na prodej, neváhal a z Ruska přesídlil s celou svoji rodinou do tohoto lázeňského města, aby zde začal své podnikání. K hotelu Pavlov brzy přibývaly další budovy s následnými rekonstrukcemi a prvními hosty a vytvořily se dvě akciové společnosti (Bristol, a.s. a OTAVA-PATRIA, a.s.), které vlastní členové rodiny Kocherových. Zatím posledním hotelem doplňujícím společnost je hotel Georgy House, postavený v roce 2006.

V současnosti se společnost stále skládá ze dvou akciových společností, které od roku 2010 nesou nová marketingová označení – Bristol, a.s. se stal *Bristol Royal* a OTAVA-PATRIA, a.s. díky své poloze u řeky Teplá získala pojmenování *Bristol Riverside.* Každá z nich sestává z několika hotelů a nabízí různé možnosti ubytování, stravování i prostor přizpůsobený pro lázeňské hosty.

Obě společnosti mají mezi sebou uzavřeno několik smluv zaručujících spolupráci obou subjektů a jejich vzájemnou závislost. Nejstěžejnější smlouvou pro tuto práci je zcela jistě Smlouva z 1.4.1999 o spolupráci v marketingové oblasti, tedy pro obě společnosti existuje pouze jedno marketingové oddělení. Dalšími významnými smlouvami jsou Smlouva o poskytování služeb laboratorních vyšetření a dalších zdravotních služeb z roku, o společném obchodním a rezervačním oddělení (obě z roku 2004), o zajištění přepravy osob a transferů klientů, o vedení účetnictví ekonomického poradenství, o poskytování služeb v oblasti zajištění komplexní odborné servisní péče a technické podpory (rok 2005). Posledními uzavřenými smlouvami v roce 2010 souvisejícími s novou identitou společnosti jsou Licenční smlouva o užívání ochranných známek a se začátkem užívání online rezervačních systémů Smlouva o zajišťování transakcí z online rezervací.

3.1.1 Ubytování

Bristol a.s. (resort „Bristol Royal“) poskytuje ubytování v pěti čtyřhvězdičkových hotelech (Bristol, Bristol Palace, Královská Vila, Tereza, Georgy House) a jednom pětihvězdičkovém (Livia). Společnost OTAVA-PATRIA a.s. (resort „Bristol Riverside“) pak tvoří dva čtyřhvězdičkové hotely – Kolonáda a Pavlov.

Bristol Royal na Zámeckém vrchu obklopuje anglický park a svým hostům poskytuje nevšední luxusní ubytování s výhledem na město. Kromě toho nabízí také moderní komfortní vybavení a vlastní balneoprovozy. Nesporně velkou výhodou jsou kryté koridory, které vzájemně propojují jednotlivé budovy.

Bristol Riverside se naopak nachází přímo v centru lázeňského dění u řeky Teplá. Hotel Kolonáda, sloučený původně z pěti lázeňských domů, nabízí svým návštěvníkům jedinečnou vyhlídku, komfortně vybavené pokoje i vlastní balneoprovoz. Hotel Pavlov patří k těm menším, avšak velmi luxusně zařízeným hotelům s vlastním lékařem, balneoprovozem i venkovní zahrádkou.

Celkem Bristolgroup disponuje kapacitou 378 pokojů (663 lůžek). Chod hotelů zajišťuje 320 kmenových zaměstnanců, kteří poskytují služby ubytovací, stravovací, léčebné a doplňkové pro více než 12 000 klientů ročně.

Následující tabulka shrnuje základní informace o jednotlivých hotelech komplexu.

Tabulka 6 - Základní informace o hotelech BG

Hotel	Kategorie	Počet pokojů	Počet lůžek	Recepce	Stravování	Bazén
Bristol	****	36	64	Bristol	Bristol Palace	Bristol
Bristol Palace	****	57	106	Bristol Palace	Bristol Palace	Bristol
Tereza	****	22	36	Bristol	Bristol Palace	Bristol
Livia	*****	7	20	Bristol Palace	Livia	Bristol
Královská Vila	****	33	60	Bristol Palace	Bristol Palace	Bristol
Georgy House	****	24	46	Bristol	Bristol Palace	Bristol
Kolonáda	****	179	262	Kolonáda	Kolonáda	Kolonáda
Pavlov	****	38	69	Pavlov	Pavlov	Kolonáda
Celkem		**378**	**663**			

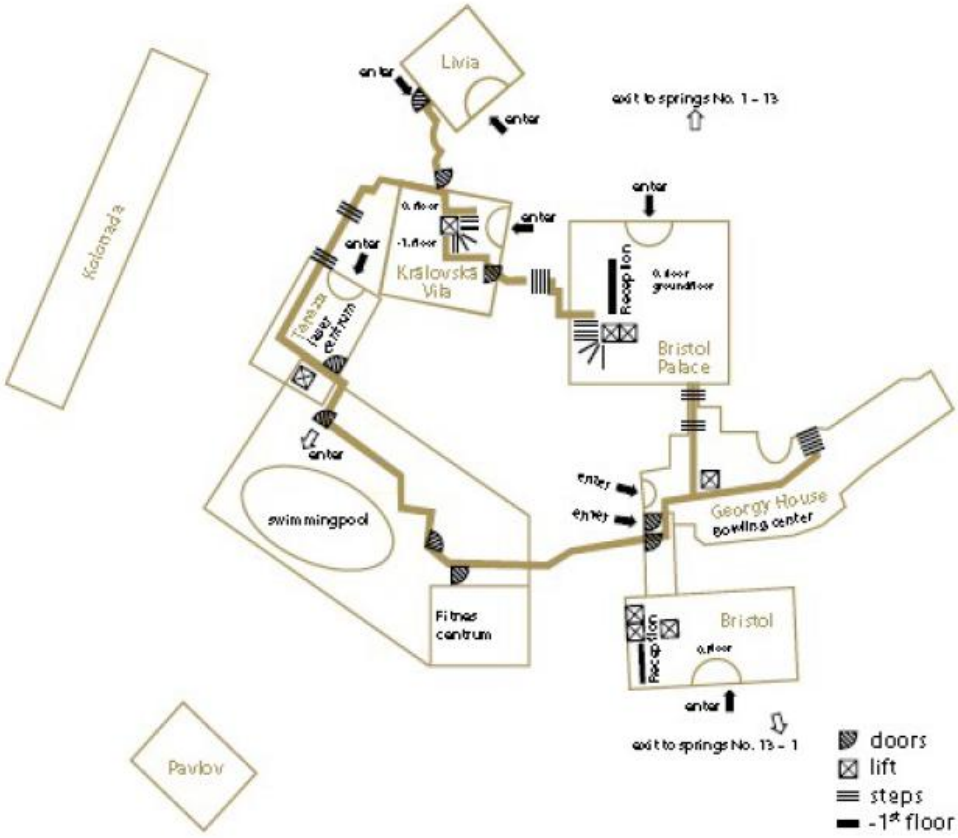
Zdroj: Vlastní zpracování podle Marketingový plán pro rok 2012 a Bristolgoup.cz [online], cit [2012-02-14], Mariánské Lázně, 2012.

Hostům se nabízí možnost vybrat si ubytování v několika kategoriích i typech pokojů. V celém komplexu se hosté mohou setkat s několika bezbariérovými pokoji, s pokoji

s balkóny, terasami, různými výhledy, pokoji přizpůsobenými pro pobyt větší rodiny s dětmi (apartmány propojené s dvoulůžkovými pokoji) či domácími mazlíčky, pokoji se sprchami či vanami, pokoji moderně zařízenými nebo naopak zařízenými v historickém stylu. Celý resort je nekuřácký, pouze v lobby barech je kouření povoleno.

Vzájemnou polohu a propojení hotelů BG zobrazuje následující mapa, která je předkládána všem přijíždějícím hostům.

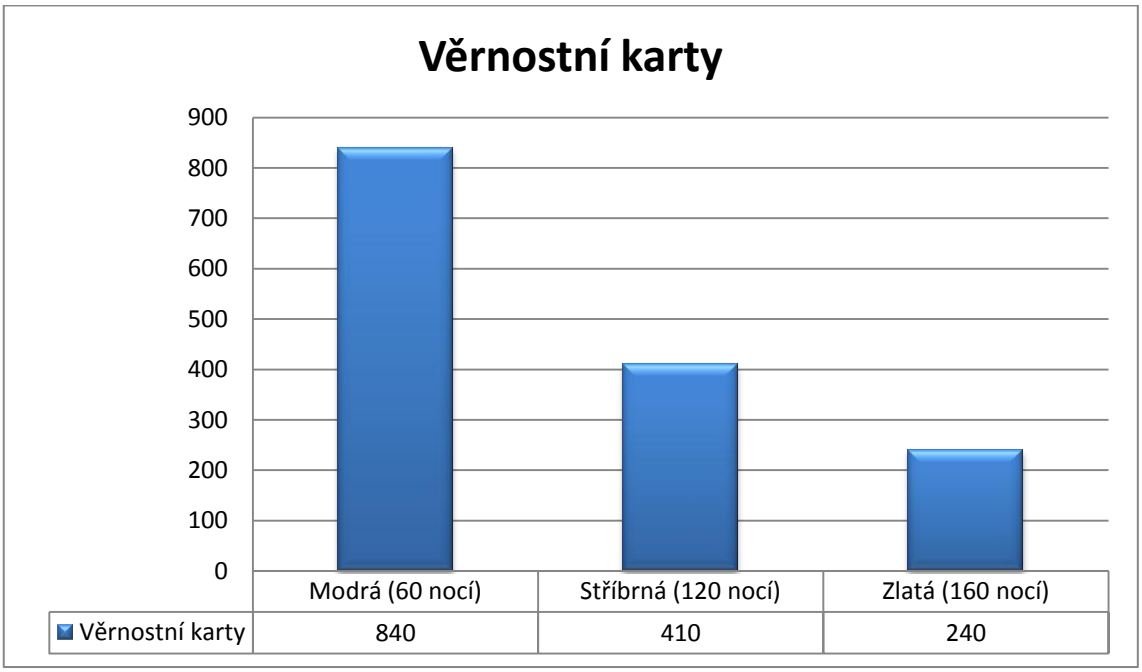
Obrázek 6 - Orientační mapa společnosti Bristolgroup



Zdroj: Interní materiály společnosti BG, 2012.

Cílová skupinu společnosti BG využívá především ubytování s plnou penzí a léčením (podíl hostů s touto formou ubytování je cca 90 %). Jedná se nejvíce o hosty ve věku mezi 40 - 50 lety a výše nejčastěji ze zemí bývalého Sovětského svazu. Jak ukazuje graf počtu věrnostních karet, je podíl stálých hostů velmi vysoký.

Obrázek 7 - Počty hostů s věrnostními kartami



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti Bristolgroup, *Mariánské Lázně, 2013.*

Na věrnostní kartu mají nárok všichni hosté BG. Díky ní mohou uplatňovat výhody věrnostního klubu při dalším příjezdu. Po odbydlení 60 nocí mají při dalším pobytu nárok na slevu 10 % (Modrá karta), po 120 nocích na 15 % (Stříbrná karta) a po 160 nocích na slevu 20 % (Zlatá karta). Věrností bonus platí pouze při individuální objednávce. Pobyt zajištěný přes cestovní kancelář se do součtu nocí nezapočítává.

3.1.2 Stravování

Společnost Bristolgroup dbá na správné stravování a dietní režim pacientů jakožto nedílnou součást lázeňské léčby. Na základě lázeňského dietního systému stanoví lékař každému z pacientů vhodnou skladbu potravy. Na výběr vhodných jídel dohlíží každodenně dietní sestra, která je pacientům k dispozici přímo v prostorách restaurací.

Kuchyně nabízí celou řadu pokrmů se základními i speciálními dietami. V komfortně zařízených restauracích se podávají snídaně formou rautových stolů, obědy a večeře pak kombinací nabídkových stolů (saláty, ovoce, pečivo) a výběr ze speciálního menu, kdy si teplé pokrmy hosté objednávají přímo ze dne na den.

Stravování hostů BG zabezpečují celkem čtyři restaurace – *Bristol Palace*, *Livia, Riverside* a *Pavlov*. V době mimo vymezené časy snídaní, obědů a večeří lze využít kavárnu v hotelu Bristol Palace, lobby bar v hotelu Kolonáda, bar a zahrádku na hotelu Pavlov, které jsou zároveň přístupné i široké veřejnosti.

V Bristol Royal se hosté stravují v restauraci Bristol Palace ve stejnojmenném hotelu, vyjma hotelu Livia, který má vlastní restauraci. Dříve bylo stravování na Bristol Royal rozděleno mezi dvě střediska – Bristol a Bristol Palace. Před pěti lety (2008) ale došlo k reorganizaci zázemí stravování. Z restaurace na hotelu Bristol vznikla zaměstnanecká jídelna a restaurace na Bristol Palace se zmodernizovala a zvětšila, aby byla k dispozici pro všechny hosty resortu Bristol Royal. Bohužel to byl z pohledu hostů, kteří si na tuto změnu často stěžují, nešťastný krok, jelikož kapacita necelých 300 osob nezaručuje příjemné posezení z důvodu nedostatku prostoru. Ani pro obsluhující personál se toto nezdá jako uspokojivé pracovní prostředí. Při plném provozu se na obsluze podílí 8 číšníků, kteří dodržují rajónový systém obsluhy, přičemž na jednoho z nich tak připadá přibližně 37 osob. Z těchto důvodů se vedení rozhodlo v letošním roce (2013) přistoupit k opětovnému otevření restaurace Bristol a vyhovět požadavkům svých hostů, zlepšit komfort obsluhy a přispět tak k větší spokojenosti.

V resortu Riverside hosté využívají služeb nově (2011) zrekonstruované lázeňské restaurace *Riverside* s kapacitou až 262 míst v hotelu Kolonáda, kde je také umístěn stylový Lobby bar v prostorách recepce (48 míst). Hotel Pavlov poskytuje stravování v restauraci *Pavlov* s barem a zahrádkou (103 míst).

3.1.3 Léčení

Zdravotní lázeňská péče v prostředí společnosti se poskytuje pouze samoplátecký klientům, tzn. nejsou uzavřeny žádné smlouvy s tuzemskými ani zahraničními zdravotními pojišťovnami, tudíž využití komplexní či příspěvkové lázeňské péče podle novelizovaného indikačního seznamu č. 267/2012 Sb. není možné. Vzhledem k vysoké cenové úrovni mají o léčebnou péči zájem převážně klienti ze zahraničí.

Společnost se zaměřuje na léčení onemocnění gastroenterologických, metabolických, onkologických onemocnění a onemocnění páteře, na rehabilitační a fyzikální medicínu s možností rozšíření vyšetření prostřednictvím laboratoře a specializovanými pracovišti a přístroji.

O zdravotní stav přijíždějících klientů se stará tým kvalifikovaných zdravotnických pracovníků. Pokud klienti nenavštíví BG na základě doporučení svého lékaře, mohou v rámci prevence využít komplexní vyšetření k určení aktuálního zdravotního stavu při využití neinvazivního vyšetření srdečně cévního, plicního, trávicího traktu, jater, ledvin, stanovení potravinové intolerance a alergie na potraviny, prach, zvířata, pyl a jiné alergeny, podrobné vyšetření tukového metabolismu a stanovení nejmodernější léčby zvýšeného cholesterolu.

Lázeňská klinika Bristol je jako jediné pracoviště v Karlových Varech nositelem titulu Akreditovaného pracoviště Ministerstva zdravotnictví České republiky v oboru rehabilitace a fyzikální medicíny, což ji zavazuje k poskytování zdravotnických služeb na nejvyšší úrovni.

Ve volném čase lze využít širokou nabídku kosmetických a wellness služeb a organizovaného cvičení v bazénu.

Z uvedeného vyplývá, že klienti mohou volit mezi pobytem s lázeňskou péčí nebo klasickým hotelovým pobytem s možností dokoupení lázeňských procedur či wellness služeb. Komplexní lázeňská péče zahrnuje:

- vstupní lékařská prohlídka;
- předpis pitné kúry;
- kontrolní lékařské vyšetření (dle zdravotního stavu pacienta, nejméně 1x týdně);
- laboratorní vyšetření;
- EKG;
- 2 až 3 procedury denně dle doporučení lékaře (max. 17 procedur týdně);
- dietní stravování;
- volný vstup do bazénu;
- závěrečná lékařská prohlídka;
- závěrečná zpráva.

V hotelu Tereza se jako v prvním v Karlových Varech otevřela Klinika a institut estetické medicíny Asklepion v čele s MUDr. Romanem Šmuclerem, CSc. zabývající se kosmetologií, ošetřením pomocí laseru, estetickou chirurgií a jinými zkrášlujícími zákroky. Své služby zde poskytuje nejen hostům skupiny BG, ale i ostatním zájemcům z okolí. V současné době je hotel Tereza jedním ze třech hotelů v Karlových Varech s provozovnou Asklepion.

3.1.4 Další služby

Mezi významné a nedávno zařazené služby do portfolia společnosti patří pronájem konferenčních salonků Bristol Riverside či Bristol Royal pro konání přednášek, školení, seminářů, workshopů, tiskových konferencí a prezentačních akcí menšího rozsahu. Kapacita salónků činí 90 míst (hotel Kolonáda) a 30 míst (hotel Bristol).

Dále komplex BG nabízí sportovní vyžití ve formě biliardu, bowlingu na hotelu Georgy House, stolního tenisu, bazénů (Kolonáda, Bristol), fitness, sauny, kulturního vyžití formou zprostředkování exkurzí, divadelních vystoupení, návštěvy galerie či muzea, koncertů apod.

Samozřejmostí je směnárna v každé z recepcí, manikúra, pedikúra, kadeřnictví a salon krásy ve většině hotelů.

3.2 Analýza současného stavu společnosti BG

3.2.1 Makroprostředí

Při hodnocení vnějšího prostředí (makroprostředí) podniku Bristolgroup je potřeba vzít v úvahu, že podnik působí v Karlových Varech, České republice. Avšak většina hostů hotelové skupiny přijíždí ze zahraničí (typicky ze zemí bývalého Sovětského svazu), je tedy potřebné ve vhodných případech zahrnout tento fakt do analýzy makroprostředí. Podnik totiž neovlivňuje pouze situace v České republice (Karlovarském kraji).

Politické prostředí

Politické prostředí v České republice lze z hlediska hotelové skupiny Bristolgroup a cestovního ruchu obecně označit za poměrně málo rizikové, stejně tak Českou republiku a Karlovarský kraj (i přes dílčí politické problémy) za politicky stabilní a demokratické prostředí, které nemá na aktivity subjektů cestovního ruchu výrazný vliv. Přesto však existují určité nedostatky, které mohou ovlivňovat flexibilitu a nákladovou strukturu podniku. Jedním z problémů politického prostředí je jeho nepředvídatelnost v oblasti legislativních změn, především v oblasti daňových předpisů (např. stanovení přímých i nepřímých daní, odvodů na sociální a zdravotní pojištění). Postupný růst daňového zatížení samozřejmě firmu dodatečně zatěžuje. Bristolgroup nerealizoval projekty spolufinancované Evropskou unií, takže problémy v jejich financování se skupiny nedotýkají.

Největším rizikem pro subjekt je realizace vízové politiky. Klíčovým problémem je pak přímo problematika přidělování víz turistům ze zemí bývalého Sovětského svazu, kteří tvoří hlavní klientelu společnosti. V mnoha studiích a materiálech je tato problematika zmiňována, stejně tak ji jako rizikovou vnímá management hotelu.

Z hlediska zdrojových trhů je pro podnik důležité sledovat politický vývoj v zemích, ze kterých přijíždějí hoteloví hosté. Zatímco politickou situaci v Rusku je možné označit za stabilní, větší rizika je možné spatřovat v zemích v okolí Kaspického moře a centrální Asii. Jedná se zde často o politické režimy více či méně se blížící diktátorským, takže existuje větší riziko omezení pohybu jejich obyvatel, či skokového zhoršení jejich finanční situace. Obecně je pravděpodobnější zhoršení politického prostředí ve zdrojových zemích hostů subjektu než v České republice.

Legislativní prostředí

Bristolgroup podniká především v oblasti hotelových a lázeňských služeb. Již bylo výše konstatováno, že hlavním rizikem politického prostředí je jeho nepředvídatelnost především v oblasti legislativní. Jednotlivé dílčí změny legislativy (zákonů, vyhlášek) mají přímý vliv na fungování společnosti a její nákladovou strukturu. Změny zákonů jsou velmi časté a často díky tzv. „přílepkům“ netransparentní. V poslední době se jednalo především o několikerou změnu výše sazeb DPH. Z hlediska DPH je zajímavé

zmínit § 58 zákona o dani z přidané hodnoty, který za určitých okolností umožňuje poskytnutou zdravotní péči osvobodit od platby DPH.

V oblasti lázeňství je velmi diskutována změna indikačního seznamu pro lázeňskou léčebně rehabilitační péči o dospělé, děti a dorost (č. 267/2012 Sb.), která v kombinaci se zhoršenou platební situací českých zdravotních pojišťoven a obav lékařů z předepisování komplexní a příspěvkové lázeňské péče, způsobila menší počty přijíždějících domácích lázeňských hostů. Vzhledem ke struktuře hostů Bristolgroup, však změna této vyhlášky nezpůsobila v podstatě žádné problémy, neboť domácí lázeňští hosté využívající komplexní či příspěvkové lázeňské péče nejsou její cílovou skupinou, navíc BG nemá s žádnou ze zdravotních pojišťoven uzavřeny žádné smlouvy.

Je zřejmé, že je třeba sledovat změny v dalších legislativních předpisech týkajících se hygieny, nakládání s odpady, ochrany veřejného zdraví, což je však poměrně běžnou součástí fungování firmy a dílčí změny firma flexibilně aplikuje.

Ekonomické prostředí

Vývoj ekonomického prostředí v České republice, ale i v jiných částech vyspělého světa lze v posledních letech označit jako kolísavý. Vliv finanční krize, která započala v letech 2007-2008, v různých obměnách dosud přetrvává. Současnou ekonomickou situaci lze označit za velmi křehkou. Podle údajů Českého statistického úřadu reálný hrubý domácí produkt v České republice spíše stagnuje, míra inflace se v posledních letech pohybuje mezi 1-3%, míra nezaměstnanosti postupně roste (pokud odhlédneme od změny metodiky výpočtu nezaměstnanosti) a počet volných pracovních míst stagnuje. Domácí ekonomika se tak označuje jako stagnující s krátkodobými výkyvy. V České republice se vlivy změn v ekonomice projevují především pesimismem domácího obyvatelstva, které tak často sahá k omezování spotřeby.

Podle The World Factbook (CIA, https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html) sice ekonomiky zdrojových zemích hostů Bristolgroup prošly v letech 2008-2010 ekonomickou recesí (různé země v jiných letech a různě silně), avšak v současné situaci jejich ekonomiky rostou rychleji než ekonomika česká. Což můžeme pro společnost Bristolgroup označit jako pozitivní jev.

Dalším ekonomickým faktorem ovlivňujícím Bristolgroup jsou výkyvy měnového kurzu české koruny vůči euru, neboť většina faktur za poskytnuté služby je vystavována v eurech. Po rozkolísání tohoto měnového kurzu mezi roky 2008 a 2009, se od poloviny roku 2010 pohybuje měnový kurz mezi 24-26 Kč/EUR, přičemž česká koruna v poslední době (od září 2012) mírně oslabuje. Určité oslabování koruny je z pohledu Bristolgroup pozitivní, v případě poskytování svých služeb zahraničním hostům se jedná o tzv. „neviditelný“ export, který z oslabování koruny spíše těží.

Bristolgroup je kapitálově silná společnost s dostatkem nemovitého majetku, což v kombinaci s dobrou situací českých bank (v kontextu celoevropského vývoje) neohrožuje dostupnost rozvojového kapitálu.

Společensko-kulturní prostředí

Z hlediska společenského a kulturního prostředí je možné Českou republiku, Karlovarský kraj považovat za málo rizikovou oblast. Nedochází zde k podstatným nepokojům, i riziko odborových stávek je poměrně nízké. K závažné kriminalitě nedochází ve významnější míře a nebývá spojena s oblastí cestovního ruchu. K drobným krádežím (vč. okrádání turistů) dochází (často se v tomto kontextu mluví o Praze), v Karlových Varech však nepředstavují zásadní riziko. Čechy můžeme považovat za velmi tolerantní vůči ostatním národům. Případná netolerance turistů se neprojevuje násilnou formou. V Karlových Varech lze v určitých momentech pozorovat určitou „přesycenost" turisty obecně, a specificky hosty ze zemí bývalého Sovětského svazu. Nicméně i když se místní obyvatelé o „ruských" hostech ne vždy vyjadřují pochvalně, všeobecně jsou tito návštěvníci respektováni (minimálně jsou vnímáni jako zdroj příjmů).

Ke kulturním konfliktům v Karlových Varech v podstatě nedochází, poskytovatelé služeb se snaží (někdy snad až příliš) přizpůsobit kulturním odlišnostem hostů. Jazyková bariéra není významná, zčásti je to díky příbuznosti ruštiny, kterou hosté většinově hovoří, k češtině a zčásti jsou znalosti ruštiny naučené. Výhodou je, že ruštinu ovládají zástupci všech generací místních obyvatel.

Pozitivním vývojem pro BG je postupné stárnutí populace v České republice i ve zdrojových zemích, které bude zvyšovat poptávku po službách poskytovaných Bristolgroup. Výzvou v tomto kontextu naopak bude zajištění dostatku odpovídajících pracovníků.

Technologické prostředí

Odvětví cestovního ruchu je obecně spíše závislé dostatku kvalitního lidského kapitálu. Nicméně technologický rozvoj ovlivňuje i na oblast hotelnictví. Nové technologie mají vliv na celý proces poskytování služeb BG. Nelze podceňovat změny v získávání informací a nákupním chování hostů, kteří kromě osobních doporučení, stále častěji získávají informace a nakupují produkty na internetu, především pomocí svých přenosných zařízení (laptopy, tablety, chytré telefony). Kromě možných změn v distribučních kanálech je třeba počítat s tím, že hosté budou stále častěji požadovat připojení na internet na svých pokojích. Na toto již společnost zareagovala a během let 2012 a 2013 významně investuje do rozvedení internetového připojení do všech pokojů.

Obecně lze konstatovat, že firma musí sledovat technologický vývoj a na měnící se požadavky zákazníků s tímto vývojem související. S ohledem na strukturu zákazníků je

však možné nové technologie implementovat postupně až když se významněji rozšíří mezi hosty.

Vliv technologií je možné pozorovat také v oblasti dopravy, lázeňských a stravovacích služeb. Obecně technologie usnadňují většinu procesů poskytování služeb a do značné míry zpříjemňují cestování a pobyt hostům. Zároveň má BG (a ostatní společnosti) díky využívání nových technologií k dispozici rychlejší zpětnou vazbu od zákazníků, a také značné množství dat o zákaznících a procesech poskytování služeb. Jednou z velkých budoucích výzev je vhodně s těmito daty pracovat a využívat je pro zkvalitňování procesů poskytování služeb, zlepšování marketingových aktivit a případně i ke snižování nákladů. Proto má technologické prostředí asi největší vliv na marketingové aktivity BG.

S rostoucím podílem technologií využívaných při procesech poskytování služeb cestovního ruchu je však třeba dbát i na zabezpečení používaných technologických systémů. Je klíčové předcházet jejich výpadkům, neboť by to mohlo ohrozit proces poskytování služeb. Se stoupající komplexností těchto systémů je třeba zabezpečit i jejich kvalifikovanou obsluhu.

Ekologické prostředí

Klíčovým prostředím pro rozvoj lázeňských služeb je životní prostředí. Pro poskytování léčebných procedur jsou klíčové přírodní zdroje (prameny, rašelina, čistý vzduch a jiné), které tvoří podstatu destinace Karlovy Vary jako lázeňského místa. Úspěch BG a dalších subjektů poskytujících lázeňské služby v Karlových Varech je přímo závislý na těchto přírodních zdrojích (fenoménech, atraktivitách). Je zásadní chránit tyto přírodní zdroje a zabraňovat jejich nadměrnému využívání tak, aby nedocházelo k jejich degradaci.

3.2.2 Mikroprostředí

Společnost Bristolgroup si je vědoma toho, že její úspěch nestojí jen na jejích činnostech a poskytovaných službách, ale že je silně závislá na dalších činitelích z jejího blízkého okolí (mikroprostředí). Proto pečlivě zvažuje výběr všech svých zaměstnanců, dodavatelů, snaží se dbát na neustálé sledování konkurenčních podniků, pomocí dotazníků spokojenosti a osobních rozhovorů zjišťuje požadavky, přání a stížnosti svých zákazníků, jelikož právě oni jsou alfou a omegou úspěšného podnikání.

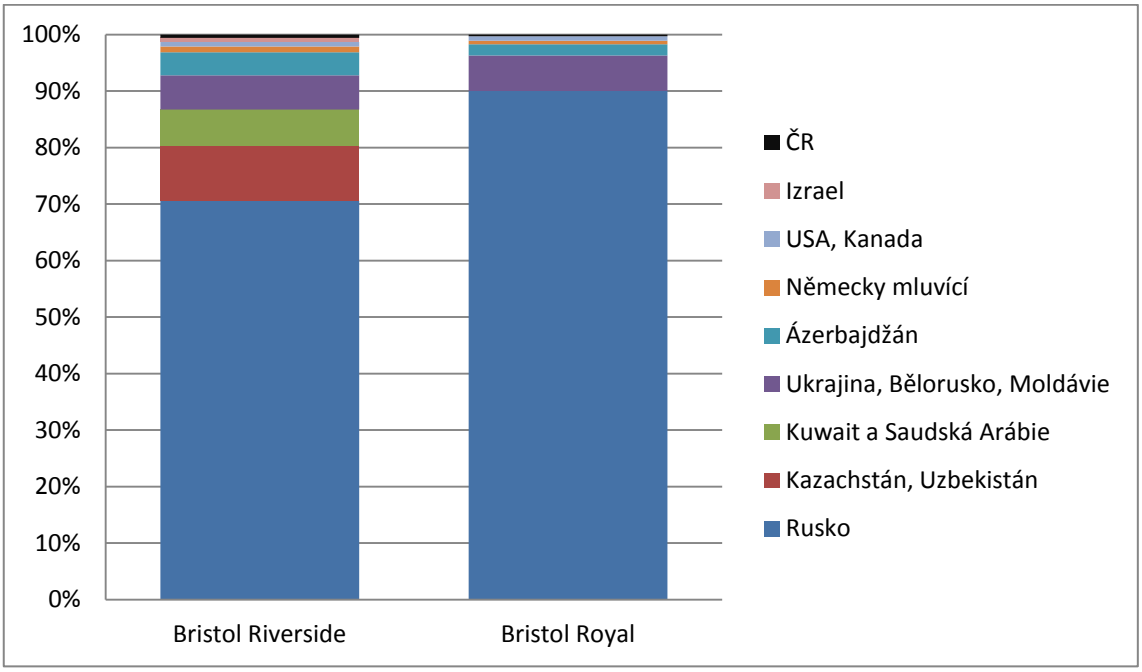
Zákazníci - hosté

Hosté společnosti přijíždějí převážně z východní Evropy a centrální Asie (Ázerbájdžán, Kazachstán, Ukrajina, Moldavská republika). Hlavním segmentem jsou Rusové nad 60 let s poruchami zažívacího ústrojí, poruchy látkové výměny, cukrovkou, dnou,

obezitou, chorobami pohybového ústrojí, nemocemi jater, slinivky, žlučníku a žlučových cest, stavy po onkologických nemocích, neurologickými onemocněními. V posledních letech je také zaznamenáván zvyšující se trend příjezdů mladých Rusů s dětmi. Svůj podíl mají také Němci, kteří využívají spíše služeb komplexu Bristol Riverside.

Následující graf zobrazuje podíl jednotlivých skupin klientů podle země jejich původu. Je z něj jasně patrné, že nejpočetnější skupinou jsou opravdu Rusové a další rusky mluvící hosté. Co se týče obsazenosti, dosáhla v komplexu Bristol Royal při kapacitě 332 lůžek 75 649 pobytových dnů (nárůst o 4 832 oproti roku 2010), z toho ošetřovacích dnů 71 165 a hotelových dnů 4 484. Jedná se o nejlepší výsledek obsazenosti za období posledních deseti let. V komplexu Bristol Riverside bylo dosaženo obsazení 68 596 pobytových dnů (pokles o 336 dnů v prvním čtvrtletí z důvodu uzavření/rekonstrukce hotelu Kolonáda), z toho ošetřovacích dnů 62 384 a hotelových 6 212. Celkově vyšší obsazenost za oba komplexy samozřejmě přispěla ke zvýšení předpokládaného celkového kladného výsledku hospodaření společnosti BG.

Obrázek 8 - Složení klientely společností BG v roce 2011



Zdroj: Vlastní zpracování podle Výroční zpráva za rok 2011, Mariánské lázně, 2012.

Společnost BG se před dvěma lety chtěla pokusit vymanit se ze stereotypu hotelů pro ruskou klientelu a přemýšlela, jak získat zpět a posílit klientelu německou. Bohužel pokus zůstal jen u plánů, které nikdy nebyly zcela dokončeny a realizovány.

Konkurence

Karlovarský kraj je považován za jeden z turisticky nejvytíženějších krajů z celé České republiky. Podle ČSÚ bylo k 31.12.2011 v Karlovarském kraji evidováno téměř 400 hromadných ubytovacích zařízení 444, z toho 80 hotelů kategorie ****.

Karlovy Vary jako známé lázeňské město, které každoročně navštíví několik tisíc návštěvníků, nabízí možnost najít ubytování v mnoha ubytovacích zařízeních různých kategorií a typů. Podle oficiálního portálu města Karlovy Vary www.karlovyvary.cz se na území města nachází celkem 196 ubytovacích zařízení. Podrobnější členění je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 7 - Počet ubytovacích zařízení v Karlových Varech podle typu a kategorie

	Apartmán	Hotel	Levné ubytování	Penzion
*	11	0	6	17
**	15	2	3	15
***	4	42	0	18
****	3	50	0	0
*****	0	5	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování podle Karlovy Vary [online], [cit. 2013-03-13], Mariánské Lázně, 2013.

Ve stejné kategorii jako se nachází společnost BG je zařazeno i dalších 43 čtyřhvězdičkových hotelů (od padesáti odečteno sedm hotelů skupiny BG v kategorii ****). Hotelu Livia pak konkurují další čtyři hotely.

Sama společnost považuje za svého největšího konkurenta společnost Imperial Karlovy Vary a samozřejmě jeden z nejznámějších hotelů v Karlových Varech hotel Thermal****.

Dodavatelé

Společnost Bristolgroup stejně jako všechny velké firmy spolupracuje s velkým množstvím dodavatelů. Jednotlivé úseky mají uzavřené dohody s různými dodavateli materiálu, zboží či služeb. Vždy se dbá na pečlivý výběr „správného“ dodavatele, který musí projít schvalovacím řízením generálního ředitele a dalších zodpovědných osob.

Distribuční články

Vzhledem k segmentu převážně ruských klientů je zřejmé, že společnost BG ke své činnosti využívá nejvíce distribučních článků z řad cestovních kanceláří a cestovních agentur.

Nejsilnějším partnerem na poli cestovních agentur (CA) je společnost Bristol-tour z Moskvy. Jak už samotný název napovídá, tato agentura se zabývá pouze nabídkou

léčebných a hotelových pobytů v hotelech společnosti Bristolgroup. Agentura je stejně jako BG ve vlastnictví rodiny Kocherových.

Dalšími CK a CA, se kterými spolupracuje jak Bristolgroup, tak Bristol-tour jsou Terma Travel, Jason Travel, Vedi Tourgroup, Travel Agency Astra, Aqua Vita, Vizite Europe, Lilia Reisen CZ, Amigo-tours, server Booking.com a další.

Veřejnost

Společnost BG obklopuje široká škála zástupců veřejnosti. Nejedná se jen o veřejnost na území Karlových Varů a České republiky, ale také cílových zahraničních trhů (Rusko, východní Evropa, centrální Asie, Německo), která má určitá očekávání vůči BG.

Na území Karlových Varů BG udržuje dobré vztahy s místní samosprávou v podobě ekonomického rozvoje města a kraje (daně, multiplikovaný příliv peněžních prostředků apod.) a jeho estetické údržby. Je jedním z největších zaměstnavatelů v Karlových Varech a zahraniční klientelou vnímán jako prestižní zařízení cestovního ruchu.

Vůči bankovním institucím ani jiným věřitelům nemá společnost žádné neuhrazené závazky po splatnosti. Je solidním a spolehlivým partnerem na poli bankovních úvěrů, závazků vůči dodavatelům, zaměstnancům i dalším zainteresovaným osobám.

Z hlediska legislativy je BG ovlivňován stejně jako všechny ostatní podniky v odvětví v kraji.

3.2.3 Vnitřní prostředí

Následující shrnutí vnitřního prostředí BG zobrazuje, jak si společnost stojí z hlediska finanční situace, jak se staví ke svým zaměstnancům jako k jednomu z klíčových článků celé společnosti, jaká je její organizační struktura, kultura firmy a s ní související mezilidské vztahy.

Finanční situace

Komplexně si celá společnost vede již od svého počátku velice dobře. V roce 2011 měl na finanční situaci společnosti vliv hlavně pokles kurzu Kč a EUR (rozdíl 2,75 % oproti 2010, 7,02 % oproti 2009) a zvýšení cen za energii, potraviny atd. Během roku 2011 bylo dosaženo uspokojivých tržeb ve výši 391 632 tis. Kč. Celkové náklady činily 394 736 tis. Kč, celkové výnosy 402 824 tis. Kč, tj. výsledek hospodaření celé společnosti byl 8 088 tis. Kč.

Tabulka 8 - Přehled hlavních finančních ukazatelů za rok 2011 (v tis. Kč)

	OTAVA-PATRIA a.s.	Bristol a.s.	Celkem Bristolgroup
Základní kapitál	185 757	141 315	**327 072**
Vlastní kapitál	226 825	198 845	**425 670**
VH po zdanění	-18 425	26 513	**8 088**
Tržby	104 394	287 238	**391 632**
Náklady	126 229	268 507	**394 736**
Výnosy	107 804	295 020	**402 824**

Zdroj: Vlastní zpracování podle Výroční zpráva za rok 2011, Mariánské Lázně, 2012.

Pro rok 2012 společnost plánovala soustředit pozornost na minimalizaci nákladů a maximalizaci příjmů zejména prostřednictvím internetového prodeje pobytů, prohloubení spolupráce s partnerskými CK a zahraničními zdravotními pojišťovnami a rozšiřování nabídky zdravotnických, ubytovacích a stravovacích služeb. S ohledem na tyto skutečnosti očekává kladný výsledek hospodaření (VH) ve výši cca 34 658 tis. Kč.

Společnost pro své investice využívá především vlastních zdrojů financování. Hlavním zdrojem je zisk z minulých let, který v roce 2011 dosahoval hodnoty 63 191 tis. Kč. Nejvyšší podíl z cizích zdrojů měly ve stejném roce krátkodobé závazky (33 233 tis. Kč).

Schopnosti

Jak již bylo řečeno v subkapitole výše, BG je schopna si do jisté míry vystačit s vlastními zdroji k financování své činnosti. Nemá dlouhodobé závazky, na investice využívá zmíněný nerozdělený zisk z minulých let. Nabízí se však otázka, zda je to pro ni výhodné a zda by nebylo lepší investovat vlastní zdroje do investic přinášejících určitou podobu zisku (např. akcie jiných společností). Podle všeobecného názoru ekonomických odborníků se firmám více vyplatí využít cizí zdroje a vlastní nedržet ve velkém množství. Společnost má na toto svůj subjektivní názor. Do budoucna je rozhodnutá dále investovat a zvelebovat své nemovitosti, ale pouze vlastními zdroji. Nemá zájem o zadlužování se u bankovních institucí.

Další formou vlastních zdrojů (kapitálu), jež je BG schopna si samostatně zajistit, je lidský kapitál. V současné době ve společnosti existuje velmi málo činností, které je nutné outsourcovat. Jedná se pouze o činnosti prádelny hotelového textilu (žádný z hotelů nemá dostatečné prostorové kapacity pro zajištění této činnosti) a částečně o činnost marketingu (např. grafického zpracování a návrhů webových stránek, kvalitního tisku, odborných překladů).

Kultura společnosti

Kultura společnosti BG je založena spíše na formálnějších vztazích než na přátelství. Přesto bývají zaměstnanci většinou oslovování křestními jmény s důrazem na vykání (platí mezi nadřízeným a podřízeným). Představitelé vyššího či top managementu se potom oslovují buď jejich funkcí („pane řediteli“) nebo vysokoškolským titulem („pane inženýre“).

Ve společnosti je standardem stejnokroj a jmenovka pro pracovníky jednotlivých oddělení, přicházejících do pravidelného styku s hostem (úsek recepce, F&B, housekeeping, concierge, atd.). Od ostatních zaměstnanců se očekává oděv přiměřený jejich zařazení.

K utužení kultury společnosti a posílení kolektivu byly dříve pořádány společné akce pro všechny zaměstnance (např. vánoční večírky, teambuildingové akce, soutěže v bowlingu). Bohužel se z důvodu nezájmu většiny zaměstnanců od těchto akcí upustilo. Dá se říci, že každé pracoviště žije svou vlastní kulturou, kterou si na základě vztahů utvoří a do jisté míry se distancuje od ostatních. V tak velké společnosti jakou je BG se toto dá předpokládat, jelikož na jednotlivých úsecích pracují lidé emočně i inteligenčně na zcela odlišných úrovních.

Mezilidské vztahy

Jak již vyplývá z předcházejícího popisu kultury společnosti, mezilidské vztahy jsou odlišné, jedná-li se o vztahy pracovníků v horizontálním či vertikálním průřezu.

Horizontálně se totiž setkávají lidé podobného vzdělání, inteligence i emocí. Spojuje je jejich práce (resp. jejich zaměření – zdravotníci, číšníci, účetní, IT). Lze se zde však setkat i s tím, že pokud do kolektivu nastoupí nový jedinec, který je v těchto měřítcích mírně „jinde“ a vybočuje z řady, dochází většinou ke snaze „vystrnadění vetřelce“ ze zaběhnutého koloritu (nejčastěji na F&B či na úseku housekeeping).

Vertikální průřez často ukazuje opovrhování jednoho kolektivu druhým (velmi často mezi úsekem zdravotníků a úsekem F&B a IT oddělením a každým jiným úsekem).

Příkladem jsou různá školení probíhající ve společnosti mezi jednotlivými úseky (IT školí zaměstnance používající určitý software). Zaměstnanci neberou školení jako přínos a možnost se v něčem zdokonalit, něčemu se přiučit. Vidí v nich pouze nevýhody a zbytečné nikam nevedoucí a nic neřešící řeči zabírající čas.

Celkově kultura a mezilidské vztahy působí neuceleně, nekomplexně.

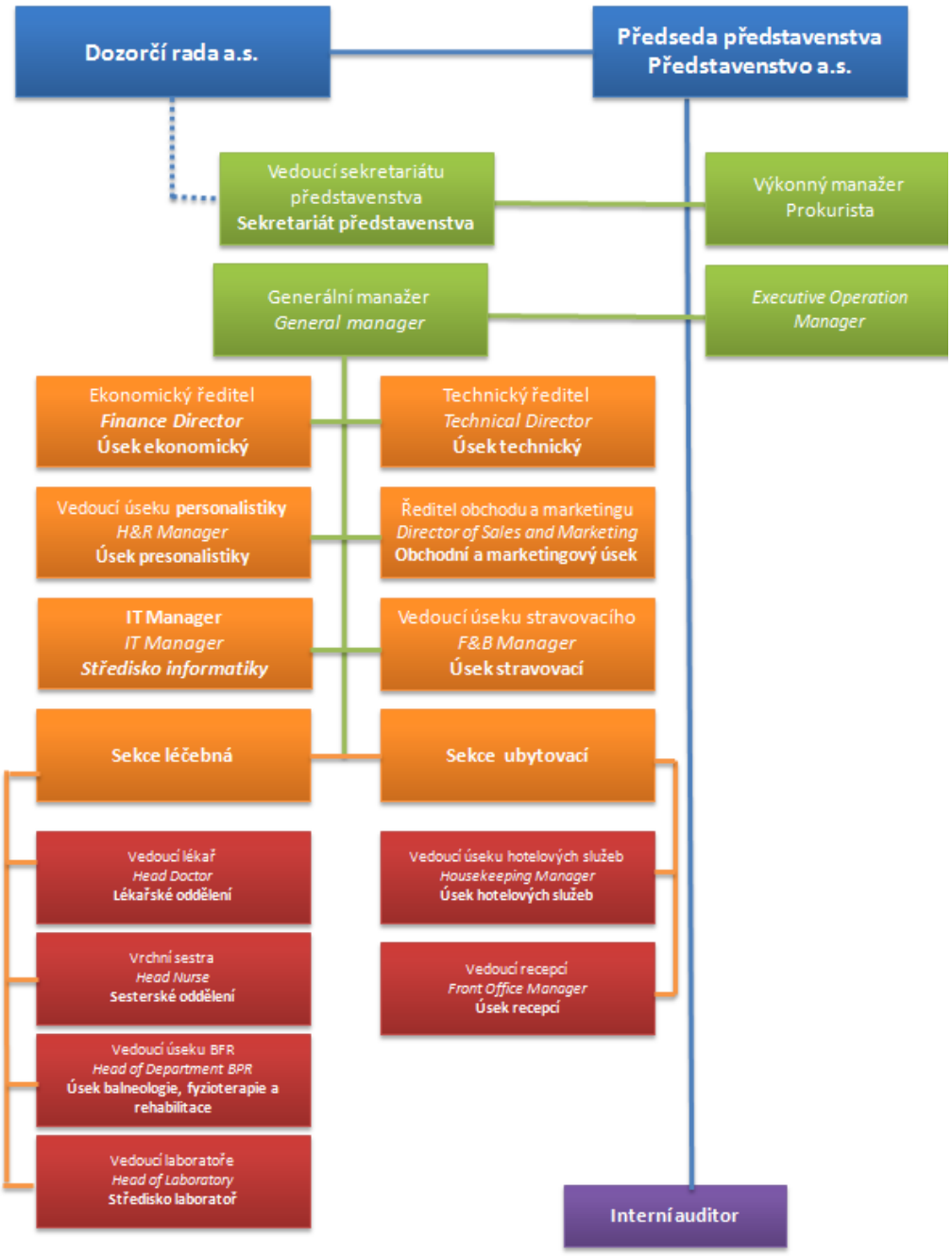
Organizační model

Jelikož Bristolgroup zastřešuje dvě akciové společnosti, má dvě vzájemně se prolínající organizační struktury. V obou došlo k 1.9.2012 ke změnám. Oproti původním verzím

byla u obou společností vytvořena společná pozice *Executive Operation Manager*, který je nyní na stejné úrovni jako generální ředitel. U společnosti Bristol a.s. se zachoval ekonomický, technický, personalistický, stravovací a IT úsek. Došlo k vytvoření obchodního a marketingového úseku a vznikly dvě sekce (léčebná, ubytovací), pod něž v současnosti spadá lékařské oddělení, sesterské oddělení, úsek balneologie, fyzioterapie a rehabilitace, laboratoř a úsek hotelových služeb spolu s úsekem recepcí (dříve úsek zdravotnický a úsek hotelových služeb). Zrušeno bylo rezervační oddělení, které nyní spadá pod obchodní a marketingový úsek.

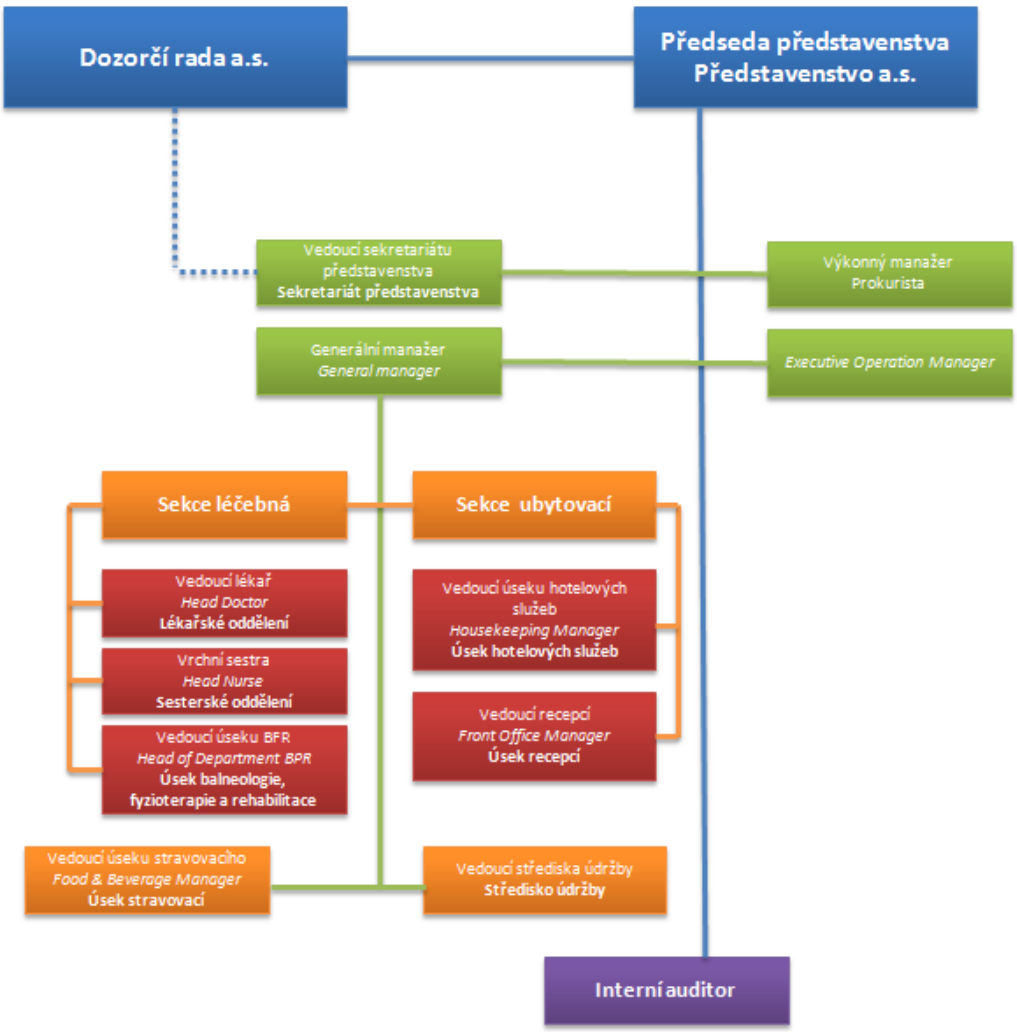
Druhá společnost OTAVA-PATRIA a.s. sjednotila top management s Bristol a.s. a také zařadila sekci léčebnou a ubytovací ve stejném složení pouze bez laboratoří. Založeno bylo středisko údržby.

Obrázek 9 - Organizační struktura Bristol a.s.



Zdroj: Graficky upraveno podle interních materiálů společnosti BG, Mariánské Lázně, 2012.

Obrázek 10 - Organizační struktura Otava-Patria a.s.



Zdroj: Graficky upraveno podle interních materiálů společnosti BG, Mariánské Lázně, 2012.

Management

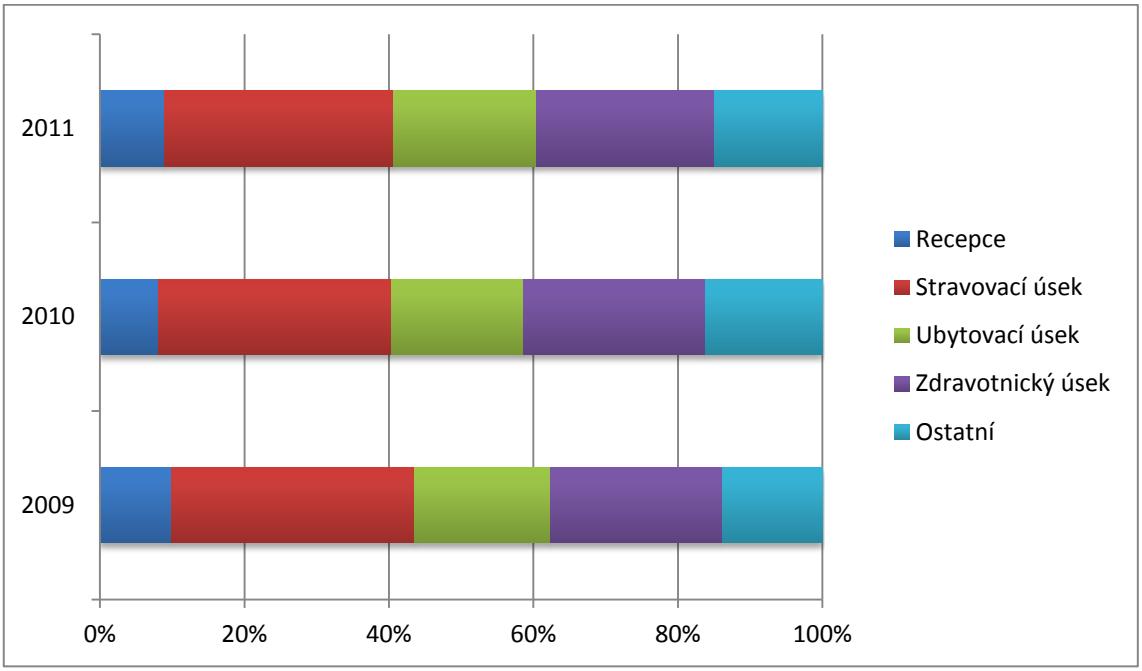
Z předcházejících organizačních struktur obou společností vyplývá, že top management je společný jak pro Bristol, a.s., tak pro OTAVA-PATRIA, a.s., stejně tak většina středního managementu. Nutno říci, že ve společnosti existuje pouze dvouúrovňový systém managementu – top (představenstvo, generální ředitel, EOM) a střední (vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení). Možnost kariérního postupu zde je, ve většině případů však pouze do úrovně středního managementu.

Pracovníci

Společnost BG se dá považovat za jednoho z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v cestovním ruchu v Karlových Varech. Nábor nových pracovníků a péči o stávající má

za úkol personální oddělení, které také zajišťuje povinná školení zaměstnanců a vedoucích pracovníků, vzdělávací kurzy, školení zvyšování vzdělanosti a kvalifikace. Celkový počet stálých zaměstnanců čítal v roce 2012 320 osob (v letošním roce se počítá s přibližně stejnou úrovní počtu pracovníků). V období vysoké sezóny bývají najímáni brigádníci zejména pro výpomoc do obsluhy restaurací.

Obrázek 11 - Složení zaměstnanců Bristolgroup v letech 2009 - 2011



Zdroj: Vlastní zpracování podle Výroční zpráva za rok 2011, Mariánské Lázně, 2012.

Společnost svým pracovníkům nabízí několik zaměstnaneckých benefitů:

- Podnikové stravování (pouze obědy) za 16 Kč;
- rekreační příspěvek pro dítě 1 x za rok ve výši 2 000 Kč;
- příspěvek na tuzemskou dovolenou 1 x za rok ve výši 2 500 Kč;
- příspěvek na zahraniční dovolenou 1 x za rok ve výši 5 000 Kč;
- příspěvek na studium cizích jazyků do výše 5 000 Kč po předložení potvrzení (osvědčení) o absolvování;
- odměňování za životní a pracovní výročí;
- školení, zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Dříve měli zaměstnanci možnost čerpat tzv. 13. plat, podílet se na výsledku hospodaření, využívat bazény a procedury poskytované v rámci společnosti za snížené ceny. Tyto benefity byly před několika lety pro úsporu nákladů zrušeny bez náhrady.

3.3 Marketingové oddělení BG

Marketingové oddělení bylo do společnosti zavedeno v roce 1999. V současné době je součástí obchodního a rezervačního oddělení. Společně v organizační struktuře tvoří Obchodní a marketingový úsek. Oficiálně tento úsek vede ředitelka obchodu a marketingu, veškeré marketingové věci má však v kompetenci většinou pouze marketingová manažerka.

Současná manažerka nastoupila na svou pozici na podzim roku 2010. V té době byla těsně po ukončení bakalářského stupně vysoké školy se zaměřením na marketing bez praktických marketingových zkušeností. Marketing v celé společnosti probíhá spíše na intuitivní než profesionálně odborné úrovni, a to již od svého počátku. Kincl (2004) ve svém článku popisuje, že tímto „následováním instinktu“ mohou manažeři nevědomky potopit nejen produkt či službu, ale mnohdy také celou firmu. Marketingovým pracovníkům v BG se za 14 let existence oddělení sice podařilo pár vhodných procesů a aktivit nastavit, ovšem marketing jako celek nefunguje dostatečně efektivně.

Problémem marketingu ve společnosti souvisejícím s neodborností jeho pracovníků je např. nevymezená marketingová strategie, vize, mise, plány a cíle současné i budoucí či nenastavený marketingový mix. Jedním z největších problémů je však nedůsledná marketingová komunikace uvnitř společnosti. Většina zaměstnanců totiž neví o marketingových plánech, nástrojích a aktivitách společnosti, proto je sama nedokáže dále reprodukovat přijíždějícím klientům a posilovat tak image BG. Příkladem tohoto problému je např. spuštění nové „corporate identity“ *Bristol Royal* a *Bristol Riverside* na přelomu roku 2010 a 2011, kdy vedoucí pracovníci nebyli dostatečně informování o tom, co s sebou změna přináší, jak ji podat svým podřízeným, kteří realizovanou ideu budou dále šířit mezi klienty. Klienti přijíždějící opakovaně pak bývali značně zmatení, novým názvům nemohli přivyknout a nechápali jejich význam.

Úspěšným projektem byla změna webových stránek společnosti, k níž došlo současně se změnou corporate identity. Předchozí internetová prezentace nedostatečně reprezentovala úroveň služeb poskytovaných ve společnosti a zároveň nesplňovala dnešní kritéria úspěšného a moderního webu. Přesto i tato změna má své nedostatky, které by bylo třeba eliminovat (např. přeplněnost stránek, a tím způsobená nepřehlednost, různé obsahy v jednotlivých jazykových mutací, nedostatečná aktualizace novinek).

Nedlouho po spuštění nového webu došlo i k vytvoření facebookové stránky společnosti. Opět se ale nejednalo o nepromyšlený tah. Aktualizace stavů a nabídek jsou většinou prováděny pouze v českém jazyce (okrajově i v anglickém), přestože každý zaměstnanec společnosti ví, že základním segmentem je ruská klientela, která by mohla facebookové stránky využívat, sledovat akční nabídky, psát své zkušenosti s jednotlivými hotely (pochvaly, stížnosti, podněty ke zlepšení) a prostřednictvím jejich sdílení zdarma ve svém okolí propagovat společnost mezi další potenciální klienty. Změna ve fungování marketingových procesů je tedy zcela jistě nutná.

3.3.1 Současná náplň práce marketingové manažerky ve společnosti

Marketingová manažerka plní ve společnosti následující úkoly:

- Vedení obchodních jednání s partnery a dodavateli souvisejícími s činnostmi marketingu;
- interní a externí propagace;
- zajišťování a nákup merkantilních tiskovin (vizitky, obálky, dopisní papíry, komplimentky, desky, bloky, veškeré provozní tiskoviny, elektronické šablony, interní dokumenty, mašličky, kartičky, přístupové karty, menu, brožury, ceníky, ceníky procedur, exkurze, chlopňové desky a visačky, rozetky) a reklamních předmětů (tužky, tašky, knihy, čokolády, deštníky, USB);
- zajištění fotek, videí a materiálů potřebných k vytvoření propagačních materiálů (zjištění veškerých informací o cenách, dostupnosti apod., sepisování a zpracování reklamních a jiných textů, zadání těchto podkladů předání externímu grafikovi, přijímání grafických návrhů a jejich předání ke schválení generálnímu řediteli, objednávky, zajištění tisku, přejímka a kontrola + případná reklamace hotových podkladů, resp. jiných propagačních materiálů/předmětů);
- venkovní prezentace - navigační panely, plakáty, billboardy;
- informační a navigační systém v celém komplexu (popisky na dveřích a chodbách);
- kontrola, úpravy webových stránek, psaní a vkládání článků a zajímavostí do novinek webu a na facebookové stránky;
- zprostředkování jazykových překladů (od překladu lékařských zpráv pro pacienty, přes překlady popisů procedur a reklamních textů, až po jednotlivé jazykové mutace webových stránek);
- zadávání objednávek, kontrola a schvalování faktur
- kontrola jednotlivých vedoucích úseků, zda dodržují design manuál (jednotná loga, firemní písmo a barvy), marketingový manažer má plnou zodpovědnost za vše, co je logem označeno;
- příprava informačních podkladů pro využívaný rezervační portál *Booking.com* (texty, fotografie);
- zajišťování jmenovek pro nové i stávající zaměstnance;
- vedení, kontrola a inventury skladů propagačních materiálů;
- vedení schůzek - jednání o nových možnostech propagace s ostatními vedoucími pracovníky a s GŘ, případně se členy představenstva;
- tvorba PR článků a zařazování do jednotlivých měsíčníků (v roce 2011 PR články např. v časopisech Oddych a Promenáda);
- přípravy dárkových tašek pro skupiny zástupců cestovních kanceláří (fam-tripy);
- tvorba marketingového plánu (vč. plánovaných nákladů) pro následující rok;
- práce v grafickém programu - tištěná oznámení, která se ve společnosti používají (informace o počasí a kulturním vyžití, informace ve výtahu, apod.);
- editace informací na turistických, hotelových a jiných portálech, kde se společnost prezentuje (Seznam.cz, Firmy.cz, CZeCot.cz, MojeLazne.cz);
- práce v týmech např. pro nákup nového vybavení, pořádání akce 15 let BG, apod.;

- příprava vstupenek pro skupiny (skupiny zástupců CK – Fam tripy; skupiny přijíždějících hostů – např. skupina zaměstnanců ruské firmy SURGUT, s níž je uzavřena smlouva o výhodném poskytování lázeňské péče a doplňkových službách);
- výroba, distribuce dotazníků spokojenosti, jejich následný sběr, vyhodnocování, statistické zpracování a předávání výsledků vedení společnosti.

Některé činnosti marketingového oddělení přebírají jiní zaměstnanci. Jedná se např. o prohlídky komplexů (individuální, Fam tripy) zajišťují vedoucí recepcí, na veletrhy a výstavy jezdí pracovníci obchodního oddělení.

Mezi přední dodavatele zboží a služeb pro marketingové oddělení patří

- Kvtisk (do roku 2012 tisk veškerých propagačních materiálů);
- Rema (reklamní společnost);
- Reklama KV (využití reklamy na velkoplošné obrazovce na třídě T.G.M. v Karlových Varech);
- Studio oko (tiskárna a grafické studio);
- Eagle, Didacticus, Skřivánek (překlady);
- 2M studio, Havai (tvorba webové prezentace);
- Karlovy-vary.cz (prezentace společnosti);
- Lucky Art (reklamní agentura);
- MPC Antonína Dvořáka;
- Makro;
- Oddych (prezentace v časopise);
- Julius Meinl (vybavení kaváren);
- Card House (výroba a tisk čipových přístupových karet);
- Dárky 2000 (reklamní předměty);
- Infocentrum Karlovy Vary.

3.3.2 Marketingový plán

Současný marketingový plán (pro rok 2012), který je jedním z podkladů pro zpracování této práce, má mnoho nedostatků a nelze ho považovat za plnohodnotný marketingový plán. Jedná se spíše o neuspořádanou formu příručky, která pojednává o současném stavu některých částí společnosti. Chybí základní údaje, není dopracována SWOT matice (zmíněny pouze silné stránky, a to opět pouze částečně), analýza konkurence je neaktuální (2009-2010), v textu se objevují nesmyslně vložené odstavce, překlepy, gramatické chyby a jazyk je neodborný. Není uveden ani kompletní marketingový mix (okrajově zmíněn pouze produkt, balíčky služeb, public relations webová prezentace a propagace bez zařazení pod komplexní marketingovou komunikaci). Pokud by se jednalo pouze o rozšíření stávajícího mixu, měl by tento být také uveden. Zcela chybí vize, mise, marketingová strategie, plány a cíle současné i do budoucna.

Marketingová manažerka doporučuje v plánu zásadní změny nejen na poli marketingu, nedává však žádná konkrétní řešení, pouze upozorňuje na některé chyby. Žádné z nich podle zjištění nebyly odstraněny, a to ani ty, které se jí bezprostředně týkají, resp. ty, které může sama ovlivnit jako např. předložení návrhu na propagaci bowlingových drah, salonků a dalších míst na hotelech pro jejich efektivnější využití, přestože by stačilo tyto aktivity vyzdvihnout na webových stránkách/Facebooku, vytvořit letáčky do recepcí, oslovit vytipované firmy apod.

3.3.3 Náklady na marketing v roce 2012

V roce 2012 vydala společnost Bristolgroup 626 732 Kč na marketingové aktivity a 381 600 Kč na personální zajištění marketingového oddělení. Celkově tedy vynaložila více než jeden milion Kč na pokrytí nákladů marketingového oddělení.

Nutno podotknout, že ve výčtu nákladů nejsou zahrnuty náklady na další pracovníky, kteří na sebe přebírají část činností klasického marketingového oddělení (vedoucí recepcí, obchodní oddělení), jelikož by bylo obtížné je vyčíslit. Dále nejsou obsaženy náklady na provize (resp. slevy) cestovních kanceláří a agentur (distribučních článků), jež ve značné míře přebírají část marketingové komunikace na trhu, na němž působí, a náklady na prezentaci společnosti na veletrzích, kterých se BG každoročně neúčastní. Na druhou stranu je zahrnuta propagace eventu (15 let Bristolgroup), konaná výjimečně k oslavě výročí.

Tabulka 9 - Náklady na marketingové aktivity za rok 2012

Aktivita	Náklad v Kč
Propagace v časopise	30 000
Propagace na portálech, úpravy webových stránek	13 100
Grafické práce	82 850
Tiskoviny (propagační a merkantilní)	168 335
Ostatní (metalplasty, samolepy, překlady)	214 891
Propagace akce 15 let Bristolgroup	117 556
Celkem	**626 732**

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti, Mariánské Lázně, 2012.

Marketingová manažerka, která samostatně zajišťuje chod oddělení, měsíčně pobírá hrubý plat ve výši 20 000 Kč. Pokud toto bude vynásobeno zatížením odvodů na zdravotní a sociální pojištění, dostává se firma na mzdový náklad 26 800 Kč. Zároveň je nutné brát v úvahu i náklady na kancelář a její vybavení, na mobilní telefon, počítač, firemní ošacení, příspěvek na zaměstnaneckou stravu apod. (cca čtvrtina mzdy). Ročně se tedy podle výpočtů uvedených v tabulce níže jedná o 381 600 Kč.

Srovnávací a informační internetové portály hodnotí plat 20 000 Kč pro marketingovou manažerku jako podprůměrný. Vykoukal (2003), Baar (2009) i portál projobs.cz (2013) uvádí plat marketingového pracovníka ve výši od 23 tis. Kč do 128 tis. Kč, a to podle jeho pracovní pozice (např. marketingový ředitel, manažer, pracovník, specialista marketingových analýz). Podle portálu Projobs.cz (2013) má marketingový manažer v náplni práce vytvářet obchodní a marketingovou strategii společnosti, zajišťovat úspěšný vstup služeb či výrobků na trh, realizovat průzkum, analyzovat trh, vyhodnocovat aktuální trendy, stanovovat a vyhledávat nové příležitosti, sestavovat marketingový plán, vést evidenci zákazníků, spolupracovat s reklamními agenturami, reprezentovat organizaci na jednáních, prezentacích, veletrzích a výstavách a dalších, Současná manažerka BG obstarává pouze zlomek těchto činností. Spadá spíše do kategorie marketingového pracovníka, a tudíž její platové ohodnocení relativně odpovídá. Přesto v práci bude nadále používáno označení marketingová manažerka z důvodu užívání termínu v rámci společnosti BG.

Tabulka 10 - Výpočet personálních nákladů na marketing za rok 2012

Složka nákladů	Výpočet	Měsíční náklad	Roční náklad
Hrubá mzda	-	20 000	240 000
Sociální pojištění	20 000*9%	1 800	21 600
Zdravotní pojištění	20 000*25%	5 000	60 000
Ostatní náklady	20 000*25%	5 000	60 000
Celkem	**-**	**31 800**	**381 600 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2012.

Podíl objemu tržeb, které v roce 2011 dosáhly úrovně téměř 400 mil. Kč, a nákladů na marketing je roven 0,26 %. Obecně se udává, že tento podíl by měl dosáhnout výše kolem 10 %. Ve společnosti BG takto nízká úroveň může být způsobena nezahrnutím hlavně nákladů na provize (resp. slevy) distribučním článkům. Dále je důležité zmínit, že ruská strana společnosti (CA Bristol Tour) má velký podíl na prezentaci společnosti BG přímo na ruském trhu. Tyto náklady se však do výše uvedeného nezapočítávaly.

4 Možnosti outsourcingu marketingu

Pro nalezení nejvhodnějšího externího dodavatele marketingových služeb pro společnost Bristolgroup, bylo využito internetových prezentací jednotlivých poskytovatelů těchto služeb. Zároveň byly firmy osloveny následujícím e-mailem:

Dobrý den,

v současné době zpracovávám studii pro jednu hotelovou společnost v západních Čechách, která uvažuje o změně fungování v podobě najmutí externí agentury pro veškerý marketing.

Zajímalo by mě tedy, co byste mohl nabídnout právě Vy. Prosím tedy o detailnější informace o poskytovaných službách, postupu jejich zavádění, přibližné náklady, reference (ukázky Vaší dosavadní práce) a další podrobnosti.

Děkuji a jsem s pozdravem,

Miroslava Tlučhořová

Většina z nich na poptávku rychle reagovala a měla zájem o osobní schůzku. Přehled oslovených firem, jejich základních údajů, zaměření, poskytovaných služeb a dalších podrobností je uveden níže.

4.1 Přehled oslovených firem

Na začátku roku 2013 bylo pomocí internetových vyhledávačů nalezeno cca dvacet firem zabývajících se outsourcingem marketingu (klíčová slova outsourcing marketing/u, externí marketing) s působností v České republice.

Pro účely práce byly kontaktovány pouze ty, které svým klientům nabízely kompletní outsourcing marketingových aktivit. Firmy zajišťující některou z částí marketingu (internet marketing, reklama, tvorba www stránek apod.) nepředstavovaly pro práci stěžejní subjekty.

Podle předpokladů se nejvíce takto zaměřených firem nachází na území hlavního města Prahy. V západních Čechách existují pouze dvě, v samotném Karlovarském kraji (konkrétně v Chebu) pobočka jedné společnosti, která však nemá moc dobré reference mezi místními firmami využívajícími její služby.

Dále jsou detailněji popsány služby firem, které zaujaly svou nabídkou, originalitou, možnostmi řešení problému apod.

Tabulka 11 - Přehled oslovených poskytovatelů externího marketingu

Název	Sídlo	www stránky	Odpověď
AZ TRADE Agency s.r.o.	Brno	www.az-trade.cz	Ano
Bon Media s.r.o.	Praha 5	www.bonmedia.cz	Ne
Corporata Pro	Praha 10	www.marketingpro.cz	Ano
Diversity, s.r.o.	Praha – Žižkov	www.diversity.cz	Ne
FF Media s.r.o.	Ostrava	www.fikfik.cz	Ano
GSA	Letohrad, Brno, Kralupy nad Vltavou	www.reklamni-studio.cz	Ano
Ing. Bc. Jiří Jemelka	Přerov	www.btci.cz	Ano
Ing. Petr Plaček	Frýdek-Místek	www.ppmarketing.cz	Ano
JJP spol. s r.o.	Roztoky u Prahy	www.jjp.cz	Ano
Marketingová kancelář.cz s.r.o.	Brno	www.marketingovakancelar.cz	Ano
MEDIA1 CZECH REPUBLIC s.r.o.	Brno	www.media1.cz	Ne
M.I.G. spol. s r.o.	Praha	www.kvalitnimarketing.cz	Ano
Optimo Consulting	Praha, Plzeň, Cheb	www.optimo-marketing.cz	Ne
PHARMALINK s. r. o.	Brno	www.pharmalink.cz	Ano
Provocado s.r.o.	Praha	www.provocado.cz	Ano
Webrex, s.r.o.	Jihlava	www.webrex.cz	Ne
Zuzana Čermáková	Praha 5	www.navolnenoze.cz/prezentace/zuzana-cermakova	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2013.

4.2 Popis nejzajímavějších firem

AZ TRADE Agency

Agentura AZ TRADE Agency nabízí od roku 2010 svým klientům (především malým a středním firmám) komplexní outsourcing marketingových aktivit. Jejich cílem je plně uspokojit individuální požadavky a potřeby svých zákazníků, proto v první řadě logicky (stejně jako všechny ostatní oslovené firmy) provádí vstupní analýzu současného stavu s důrazem na cíl, dosavadní metody marketingu, jejich úspěch a celkový rozpočet, vše za použití profesionálních monitorovacích nástrojů.

Podle klientovy cílové skupiny, silných a slabých stránek připravují komunikační strategii a zpracovávají mediaplán. Kampaně podléhají průběžným vyhodnocováním, díky němuž je poté možné soustředit se na nejefektivnější formy prezentace. Sledováním vývoje a nových trendů hlavně v oblasti e-marketingu s jejich neprodlenou aplikací do praxe chtějí svým klientům dopřát náskoku před konkurencí.

U kampaní v objemu nad 1 mil. Kč za rok v online médiích poskytují kompletní servis zdarma včetně grafického zpracování. U offline médií závisí na objemech investic. Pokud jde klientovi hlavně o levný nákup médií a servis si chce platit zvlášť, je firma

AZ TRADE Agency ochotna na tento model přistoupit. Servis lze předem nacenit na základě podrobného zadání. V případě potřeby řeší i tvorbu webů, microsites, copywriting, SEO optimalizaci, správu PPC kampaní na vyhledávačích apod.

Možností spolupráce jsou i menší zakázky, kde zákazníci poptávají jen dílčí služby jako např. zajištění dohledatelnosti na vyhledávačích.

Za hlavní důvody, proč využít služby právě této agentury, sama agentura uvádí minimalizaci rizika podnikové a profesní slepoty (nezávislý pohled odborníka), časovou i nákladovou úsporu, vyšší dostupnost informačních zdrojů (přístupy do monitorovacích softwarů a studií) a možnost nezávislé osobní konzultace zdarma.

Tabulka 12 - Základní údaje o firmě AZ-TRADE, s.r.o.

Obchodní firma	**AZ TRADE AGENCY s.r.o.**
Datum zápisu	8. července 2010 u Krajského soudu v Brně
Sídlo	Brno - Černá Pole, Vrchlického sad 1894, PSČ 602 00
Identifikační číslo	288 00 273
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán	jednatel: Martina Karpíšková

Zdroj: Vlastní zpracování podle Obchodní rejstřík a Sbírka listin [online], [cit. 2013-01-30], Mariánské Lázně, 2013.

CORPORATEPRO s.r.o.

Firma CORPORATEPRO s.r.o. se primárně zabývá komplexní tvorbou „corporate identity“ (vizuální materiály, interiéry, školení zaměstnanců, mystery shopping, koučování managementu aj.). Tým pracovníků je sestavený z profesionálů s manažerskými zkušenostmi, teoretickými znalostmi, praktickými dovednostmi a kreativitou. Společně pracují na úspoře peněz, času a na přínosu výhod outsourcingu marketingu pro klienta, který se může plně věnovat své hlavní činnosti. Externí marketingové oddělení zajištěné těmito pracovníky pomůže s naplánováním marketingové strategie a jejím postupným naplňováním v podobě výzkumů trhů, monitoringu konkurence, marketingových kampaní, nákupu médií a kompletní tvorbou corporate identity.

Firma svým klientům garantuje dokončení všech projektů, objektivní přístup (bez profesní slepoty) a sledování moderních trendů s jejich neprodlenou aplikací.

Kladou důraz na dosažení strategických cílů klientské společnosti a precizní a maximálně účinné provedení. Synergii všech divizí (Marketing brain, Strategic guide, Production director, Graphic creative, Website coder, Interior designer, Language master, Events organiser, China trader) by měla zaručit navržení takového řešení, které

bude měřitelně zvyšovat prodeje. V opačném případě jsou ochotní se vzdát 1/4 ceny zakázky.

Tabulka 13 - Základní údaje o firmě CORPORATEPRO s.r.o.

Obchodní firma	CORPORATEPRO s.r.o.
Datum zápisu	22. září 2010 u Městského soudu v Praze
Sídlo	Praha 10 - Záběhlice, Jabloňová 1723/71, PSČ 106 00
Identifikační číslo	247 38 298
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán	jednatel: Ing. David Říha, MBA, Ing. Petr Lysák

Zdroj: Vlastní zpracování podle Obchodní rejstřík a Sbírka listin [online], [cit. 2013-01-30], Mariánské Lázně, 2013.

Ing. Bc. Jiří Jemelka

Webové stránky pana inženýra Jiřího Jemelky působí velice profesionálním dojmem. Pro tuto práci bylo využito některých jeho teoretických poznatků o outsourcingu marketingu. Na trhu působí již od roku 2001, je tedy jedním z nejdéle působících odborníků mezi dalšími oslovenými. Proto byl jako první kontaktován s dotazy k doplnění diplomové práce, bohužel na první kontakt vůbec neodpověděl.

Na podruhé obdržel stejný e-mail jako všichni ostatní uvedené firmy. Tentokrát sice přišla odpověď, opět však na úroveň jeho internetové prezentace marketingového odborníka, kdy by mělo jít především o zákazníka, zcela neuspokojivá – oznámení, že informace emailovou formou neposkytuje, pouze vždy na základě osobního jednání. Vše bez jediného pokusu o nabídku osobní schůzky, získání dalších informací, zájmu o navázání spolupráce s potenciálním klientem.

Tabulka 14 - Základní údaje o firmě Ing. Bc. Jiří Jemelka

Subjekt	Ing. Bc. Jiří Jemelka
Vznik oprávnění	1.12.2001 na dobu neurčitou
Sídlo	Trávník 1311/26, 750 02, Přerov - Přerov I-Město
Identifikační číslo	70467030
Druh živnosti	Ohlašovací volná
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti	Výroba, rozmnožování, distribuce, prodej, pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a výroba nenahraných nosičů údajů a záznamů Zprostředkování obchodu a služeb Velkoobchod a maloobchod Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování podle Živnostenského rejstříku [online], [cit. 2013-01-30], Mariánské Lázně, 2013.

Ing. Petr Plaček

Pan inženýr Petr Plaček zajišťuje komplexní marketing a další služby pro různou škálu klientů již od roku 1994. Na jednotlivé profese související s marketingem si najímá prověřené odborníky (např. grafiky, programátory atp.), zodpovědnost za výsledek však nese sám.

Na otázku kalkulace případných nákladů byla opět zdůrazněna důležitost vstupních dat o stavu marketingu ve společnosti, jejího okolí, cílové skupiny apod. Opět volí klasický postup analýzy počátečního stavu z pohledu firmy a trhu (možné doporučení i provedení změn v celkovém řízení podniku), poté návrh koncepce a strategie firemního marketingu, návrh rozpočtu, příprava podkladů a doporučení pro strategické řízení firmy z pohledu marketingu, realizace jednotlivých marketingových kroků a zodpovědnost za jejich výsledek.

Postup zavádění řešení outsourcingu marketingu začíná u této firmy zjištěním cíle, kterého se má dosáhnout, až pak úkolu, který se má provést. Následně se hledá řešení, jak daného cíle dosáhnout s nejmenšími prostředky, ovšem řešení účinné, ne pouze laciná se snadno měřitelným výsledkem při spolupráci s prověřenými odborníky. Zákazník je na pozici partnera a jeho geografická poloha (vzdálenost) není překážkou (zkušenosti s řešením větších projektů na dálku s nutností min. jedné seznamovací schůzky).

Pan inženýr Plaček má zkušenosti s firmami, které mají významné postavení ve svém oboru (Viadrus, Sulko, Krásno, Zenit), komplexní znalosti (od návrhu strategie marketingu až po jeho každodenní exekuci ve firmě), multioborovou marketingovou zkušenost (od strojírenství přes potravinářství, až po textilní průmysl), práce pro tuzemské i zahraniční trhy, marketing značkových i neznačkových produktů, oboustranná znalost marketingu (zodpovědnost za marketing ve větší výrobně-obchodní společnosti, praxe v marketingové agentuře).

V oblasti pohostinství, hotelnictví a wellness spolupracuje se dvěma společnostmi. Jedna je podle jeho slov přímo specialista na tuto oblast, druhá má širší působení a úspěšně společně vyřešili problematiku růstu návštěvnosti pro několik ubytovacích zařízení v Moravskoslezském kraji.

Tabulka 15 - Základní údaje o firmě Ing. Petr Plaček

Subjekt	Ing. Petr Plaček
Vznik oprávnění	01.05.1994 na dobu neurčitou
Sídlo	Střelniční 2125, 738 01, Frýdek-Místek - Frýdek
Identifikační číslo	60058714
Druh živnosti	Ohlašovací volná
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti	Velkoobchod a maloobchod Poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení

Zdroj: Vlastní zpracování podle Živnostenského rejstříku [online], [cit. 2013-01-30], Mariánské Lázně, 2013.

MARKETINGOVÁ KANCELÁŘ.CZ

Ačkoli firma Marketingová kancelář.cz působí na trhu pouze dva roky, získala již řadu významných zákazníků, kteří ji na jejích stránkách zahrnují jen samou chválou.

Společnost se prezentuje jako typ externího marketingového oddělení, které se hodí do každé firmy. Pravidelně ke klientovi dochází marketingový specialista, který řeší vše kolem marketingu, propagace a zákazníků. „Pronájem“ marketingového oddělení vidí jako efektivní úsporu časových i finančních nákladů. Navíc poskytnou nezávislý pohled zvenčí, zkušenosti a odbornost v několika specializacích najednou.

Marketing řeší jako celek (vše co má vliv na obchod a zákazníky - od textů www stránek až po kvalitu papíru na vizitky) se zapojením týmu odborníků od stratéga, přes grafiky a textaře až po produkční pracovníky.

V outsourcingu marketingu vidí výhody spíše než v jednorázových spolupracích s různými agenturami, protože při kompletním outsourcingu dochází k dlouhodobému sledování firemních cílů, úspoře času, jelikož není nutné neustále vysvětlovat různým

agenturám to samé, a samozřejmě úsporu financí (při dlouhodobé spolupráci poskytují slevu).

Výhodnost outsourcingu marketingu z finančního hlediska ilustrují následujícím příkladem orientační kalkulace.

Tabulka 16 -Výhody outsourcingu podle firmy Marketingová kancelář.cz

Náklady na vlastního marketingového pracovníka za měsíc	Náklady na služby MARKETINGOVÁ KANCELÁŘ.CZ	
✓ 30 000 Kč mzdové náklady (plat + odvody), ✓ 1 500 Kč za telefon, ✓ 1 000 Kč za stravenky, ✓ 5 000 Kč za firemní auto, ✓ a další náklady.	✓ Strategie ✓ Konzultace ✓ Produkce - zařizování, vyřizování, organizování	**Ušetříte měsíčně**
Celkem 37 500 Kč	**Celkem 15 000 Kč**	**22 500 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování podle Marketingovakancelar.cz [online], [cit. 2013-01-30], Mariánské Lázně, 2013.

Celkem tedy náklady na jednoho marketingového specialistu činí minimálně 37 500 Kč měsíčně. Malá firma např. nepotřebuje tolik marketingu a čas specialisty tak nebude využit stoprocentně. Naproti tomu při využití outsourcingu, lze zaplatit přibližně 15 000 Kč měsíčně (průměrná cena, skutečná cena je odvislá od požadavků zákazníka). Úspora je tedy minimálně 22 500 Kč/měsíc a marketingu se věnují marketingový experti.

Pro vytvoření nabídky služeb včetně jejich přesné kalkulace samozřejmě firma požaduje upřesnění potřeb potenciálního klienta - jaká jsou jeho očekávání, cílová skupina, co z marketingu zkoušel apod. Na základě těchto informací navrhují možnosti spolupráce, která klientovi může něco přinést. Tato upřesnění jsou podle slov ředitelky produkce paní Ing. Zdeňky Mindlové schopni vyřešit telefonicky, po Skypu, emailem nebo na osobní schůzce. Pro emailovou formu řešení předkládají svým klientům dotazník (viz Příloha 1), na jehož základě zjišťují potřebné informace.

Tabulka 17 - Základní údaje o firmě MARKETINGOVÁ KANCELÁŘ.CZ, s.r.o.

Obchodní firma	MARKETINGOVÁ KANCELÁŘ.CZ, s.r.o.
Datum zápisu	23. března 2011 u Krajského soudu v Brně
Sídlo	Brno, Rašínova 103/2, PSČ 602 00
Identifikační číslo	292 72 262
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán	jednatel: Richard Kafoněk, Vladimír Kuchař

Zdroj: Vlastní zpracování podle Obchodní rejstřík a Sbírka listin [online], [cit. 2013-01-30], Mariánské Lázně, 2013.

Provocado, s.r.o.

Další z oslovených firem zabývající se marketingem, byla firma Provocado, s.r.o. Jedná se o marketingově-konzultační firmu pod vedením jednatele pana Tomáše Bučiny, která se zaměřuje především na konzultace v oblasti marketingu, tvorbu marketingových strategií a plánů, a koordinaci konkrétní marketingově-komunikačních aktivit.

Konkrétní nabídku pro klienta vytváří pomocí marketingově-strategické analýzy (popis a porozumění současné situaci), na níž pak navazuje tvorba a implementace marketingové strategie. Pokud už klient má k dispozici svůj vlastní marketing a chce na něj navázat, dochází pouze ke konzultacím na základě aktuálních potřeb a přání.

Firma na svých stránkách www.provocado.cz sama sebe prezentuje jako agenturu, která se zaměřuje jen na marketing, hledá nejefektivnější řešení pro vynaložení finančních prostředků, si buduje důvěru u svých klientů a bojuje za ně, nebrání se novým projektům a je placena pouze za odvedenou práci, resp. za výsledky.

Firma se pohybuje na trhu od roku 2009 a vykazuje poměrně dobré reference z různých oblastí zaměření svých klientů. Např. z oblasti cestovního ruchu a služeb dlouhodobě spolupracuje s cestovní kanceláří Orbis Link (jeden z největších prodejců námořních plaveb v ČR), velkým brokerem korporátního pojištění společností SATUM Czech, s významnou jazykovou školou LITE, s obchodně-konzultační firmou Perfectia, dále pak se stavební firmou HORKA stavební (významný prodejce dlažeb). V minulosti vytvářela marketingové prostředí například pro developera projektu Čakovický park, Ostravské veletrhy a výstavy, výrobce elektroniky značky EVOLVE a celou řadu dalších klientů.

Jak ukazuje následující ceník, firma využívá tři úrovně cen - cena za konzultaci u klienta, cena za strategickou práci v jejich prostředí a cena za marketingovou exekutivu. Zároveň nabízí tři úrovně intenzity spolupráce s klientem, které se liší nastaveným objemem práce během měsíce. Osobně doporučují šestiměsíční strategický program pro nové klienty, kdy dochází od analýzy současného stavu v prvním měsíci, přes zkoumání

a budování vztahů se zákazníky ve čtvrtém, až po závěrečné postupy a doporučení v měsíci šestém.

Obrázek 12 - Ceník firmy Provocado

Zdroj: Interní materiály firmy Provocado, 2013.

Myšlenky převedení kompletně celého marketingu na externí agenturu podle svých zkušeností a také z podstaty úlohy marketingu ve firmě příliš nedoporučují. Všem klientům jako první navrhují nejvíce osvědčenou spolupráci marketingově-strategické agentury s vedením firmy při přípravě strategie, práci na produktových vylepšeních, péči o zákazníky atd. s následným nasazením příslušného pracovníka marketingové exekutivy ve firmě na konkrétní realizaci.

Tabulka 18 - Základní údaje o firmě Provocado, s.r.o.

Obchodní firma:	Provocado, s.r.o.
Datum zápisu:	16. září 2009 u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Praha 4, Na Pankráci 1724/129, PSČ 140 00
Identifikační číslo:	289 61 528
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	jednatel: Tomáš Bučina

Zdroj: Vlastní zpracování podle Obchodní rejstřík a Sbírka listin [online], [cit. 2013-01-30], Mariánské Lázně, 2013.

4.3 Zhodnocení vybraných poskytovatelů

Na základě získaných informací od jednotlivých firem poskytujících externí marketing, se jako nejvhodnější jeví tři společnosti. První z nich je určitě firma *Marketingová kancelář.cz*, jejíž pohled na věc se zdá být velice promyšlený a její zkušenosti dokládají významní referenti. Dalším z vhodných kandidátů je firma *Ing. Petr Plaček*, který zaujal svou dlouholetou praxí v mnoha oborech, zkušenostmi se zahraničními trhy a svým vystupováním.

Jako modelová marketingová společnost byla vybrána firma Provocado, s.r.o. z Prahy, jelikož jako jediná dodala komplexní ceník s rozpisem nabízených programů a dostatek informací pro porovnání výhod a nevýhod interního a externího marketingového oddělení.

5 Návrhová část

Na základě provedené analýzy společnosti Bristolgroup, jejího marketingového oddělení a možností outsourcingu marketingu v České republice, budou na následujících řádcích porovnány obě varianty možností marketingové budoucnosti společnosti – ponechání marketingového oddělení či převzetí marketingových aktivit externí firmou, čímž bude dosaženo splnění cíle předkládané práce.

5.1 Porovnání možností marketingu ve společnosti BG

Možnosti marketingu ve společnosti BG lze porovnávat z několika hledisek. Jedním z prvních faktorů, které ovlivňují rozhodování většiny firem, je výše nákladů na danou činnost. V tomto případě na marketingové aktivity. Ovšem úspora nákladů neznamená vždy úspěch a zisk. Je tedy třeba možnosti porovnat např. i z odborného a profesního hlediska, z hlediska možného ne/přijetí vnitřní strukturou společnosti, z hlediska nutnosti a vhodnosti vzhledem ke klientele společnosti, ale i podle konkurence.

5.1.1 Porovnání nákladů

Analýza prokázala, že společnost BG utratí za marketingové oddělení 1 008 332 Kč ročně (rok 2012), z toho více než jednu třetinu tvoří personální náklady (381 600 Kč).

Oslovené firmy zabývající se outsourcingem marketingu nabízejí své měsíční služby v průměru za 16 725 Kč (Marketingová kancelář.cz, Provocado, ostatní neuvedly ceny poskytovaných služeb), což ročně činí náklad ve výši 200 700 Kč. Obě zmíněné firmy v této částce nabízejí odborné konzultace, přípravu marketingových strategií, koordinaci marketingových prací, analýzy, doporučení, závěry a další postupy. Obě dále upozorňují, že se jedná o informativní cenu, která je přibližná. Vždy záleží na požadavcích a cílech klienta. Pokud nemá tedy klient zájem pouze o konzultace a pomoc při přípravě k dalšímu rozvoji v oblasti, ale potřebuje také zajištění realizace (dochází-li k úplnému vytěsnění marketingu s invencí zadavatelské společnosti), pak ho např. u firmy Provocado vyjde hodina realizace (texty, grafika, správa reklamních kampaní, příprava mailingů) na 950 Kč. K tomu je dále třeba připočítat např. náklady na tisk, nákup propagačních materiálů či zboží, na mimořádné události jako byla např. loňská oslava 15. výročí společnosti. Nelze taktéž zapomenout na cestovní náklady, jelikož žádná z vybraných společností se nenachází přímo v Karlových Varech. Je tedy velice těžké vyčíslit a porovnat náklady, které společnost vynaloží při existenci vlastního oddělení a v případě „pronájmu“ oddělení externího.

Pro ilustraci se uvažuje modelová situace, kdy by si BG najala marketingové externisty z firmy *Provocado*, aby jí pomohly nastavit marketingovou strategii, která v současné době ve společnosti zcela chybí. Ti by dále prováděli školení pro stávající zaměstnance, aby docházelo ke správné komunikaci společnosti vůči nim a prostřednictvím nich vůči zákazníkům. To znamená, využilo by se v ceníku zmiňovaném šestiměsíčního strategického programu s intenzivním balíčkem *„Drtíme konkurenci“* v měsíční

hodnotě 18 450 Kč zahrnujícího dvě hodiny osobní konzultace týdně a čtyři hodiny práce *„Děláme u nás“* (příprava marketingových strategií, telefonické a emailové konzultace, koordinace marketingových prací, analýzy a doporučení). Externista by se zúčastňoval týdenních porad vedení ve společnosti, kde by mohl získat lepší povědomí o dění ve společnosti a zároveň už mohl začít působit na vedoucí pracovníky.

V následujícím půlroce při již nastavené strategii, proškolení všech zaměstnanců, jasnému stanovení marketingového mixu (v současné době není přesně vymezen), by se mohl využít balíček *„Udáváte směr“* (9 450 Kč/měs.) se dvěma hodinami osobní konzultace a dvěma hodinami práce *„Děláme u nás“* měsíčně, jelikož se předpokládá, že společnost BG už bude schopná sama určit, kudy se ubírat, pouze za podpory externích marketingových specialistů. Přesto je potřeba s největší pravděpodobností brát v úvahu, že bude potřeba uvnitř společnosti ponechat/určit člověka, který bude s marketingovou agenturou jednat a úzce spolupracovat, např. stávající marketingovou manažerku, vedoucí obchodního oddělení, generálního ředitele. Poslední dva jmenovaní zpravidla nebudou moci být pokaždé k dispozici, proto je vhodné marketingovou manažerku prozatím ponechat v její funkci (např. na zkrácený úvazek).

Následující tabulka představuje přehled výše zmíněných nákladů v porovnání interního a outsourcovaného marketingového oddělení na jeden rok.

Tabulka 19 - Porovnání nákladů (v Kč)

Interní odd.		**Outsourcované odd.**		**Rozdíl**
Personální náklady	381 600	Náklady na zajištění*	167 400	**214 200**
Realizace (2012)		**Realizace**		
Propagace v časopise	30 000	Propagace v časopise	27 000	**3000**
Úpravy webu	13 100	Úpravy webu	11 790	**1 310**
Grafické práce	82 850	Grafické práce	74 565	**8 285**
Tisk prop. mat.	168 335	Tisk prop. mat.	151 502	**16 833**
Ostatní	214 891	Ostatní	193 402	**21 489**
Mimořádné (15 let BG)	117 556	Mimořádné	105 827	**11 759**
		Cestovní náklady**	25 733	**-25 733**
		Vlastní realizace ***	494 000	**-494 000**
Celkem	**1 008 332**		**1 251 219**	**-242 857**

Zdroj: Vlastní zpracování, Mariánské Lázně, 2013.

** Půl roku „Drtíme konkurenci“ (18 450 x 6 = 110 700 Kč), další půlrok „Udáváte směr“ (9 450 x 6 = 56 700 Kč)*
** Náhrada = (3,60 Kč + 7 l/100 *36,10 Kč) * 140 * 30
*** 10 hod. * 52 týdnů * 950 Kč

V nákladech na realizaci je počítáno s úsporou 10 % u outsourcovaného oddělení oproti internímu. Poskytovatel garantuje nižší ceny (přesné procento neuvádí, 10 % ilustračních) při zprostředkování přes marketingovou agenturu.

Zohledněné cestovní náklady zahrnují jízdu automobilem čtyřikrát do měsíce Praha 4, – Karlovy Vary centrum (podle maps.google.com 140 km) po prvního půl roku a stejnou jízdu jedenkrát do měsíce zbývajících šest měsíců plus opotřebení 3,60 Kč na km s průměrnou spotřebou 7 l/100 km při ceně 36,10 Kč/l u automobilového benzinu 95 oktanů stanovené vyhláškou č. 412/2012 o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad.

Vlastní příprava realizace zahrnuje přípravy textů (zpracování, překlady do jazykových mutací, atd.), přípravu PR článků a jejich distribuci, psaní a vkládání článků na webové stránky, správa facebookových stránek, tvorba každoročního marketingového plánu apod. Pro výpočet byla použita hodinová sazba za realizaci firmy *Provocado* 950 Kč a poměrný počet hodin vzhledem k původní osmihodinové denní pracovní době marketingové manažerky – uvažuje se menší potřeba hodin vzhledem k odbornosti externích specialistů (průměrně 10 hodin týdně po celý rok).

Závěr porovnání nákladů

Z uvedených výpočtů vyplývá, že při využití outsourcingu by společnost Bristolgroup zaplatila téměř o čtvrt milionu Kč více než při ponechání stávajícího interního marketingového oddělení. Jedná se ovšem o nepoměrné zvýšení nákladů, jelikož BG nedostane za zmíněného čtvrt milionu korun stejné množství a kvalitu služeb, jaké doposud zajišťovala současná marketingová manažerka. V konečném důsledku tedy BG může jen získat, a to za náklady nižší, než kdyby najala dalšího pracovníka (např. na návrhy strategií) pobírajícího stejnou mzdu jako současná manažerka.

5.1.2 Porovnání odbornosti

Současná marketingová manažerka společnosti BG získala vysokoškolské bakalářské vzdělání se zaměřením na marketing před třemi lety. Do té doby, než nastoupila ke společnosti BG, neměla možnost se v praxi s marketingem setkat. Společnosti mohla tedy nabídnout pouze teoretické znalosti, které se snažila uplatnit. Přesto na základě předchozích pracovníků přebrala intuitivní styl vedení oddělení a marketingu celkově. Jak vyplývá z marketingového plánu sestaveného její osobou, odbornost postrádá. Opět se jedná pouze o směs intuitivních rozhodnutí a poznatků, které je i podle jejího názoru nutné změnit, ovšem bez většího odborného zásahu (počínaje vytvořením a stanovením strategie, jíž chce firma dosáhnout úspěchu, konče přibývajícím počtem stálých klientů), to v zásadě nebude možné.

Není tedy pochyb, že z tohoto pohledu jasně převažuje varianta externích specialistů, kteří jsou schopni marketingové procesy a na ně navazující aktivity ve firmě nastavit a dát tak společnosti objevit skrývané možnosti dalšího rozvoje a zlepšení v této oblasti.

Závěr porovnání odbornosti

Pokud chce společnost něco změnit, bude muset požádat o pomoc odborníky. Pro marketingovou manažerku je to první praktická práce ve studovaném oboru. Bez zásahu profesionálů a bez školení nejspíš nikdy nedosáhne dostatečné úrovně zkušeností, aby mohla dál rozvíjet oddělení, resp. firmu samotnou posouvat dále.

5.1.3 Porovnání vzhledem k vnitřní struktuře a kultuře společnosti

Ne všechny firmy dobře zvládají začlenění externistů do své struktury. Z předchozí analýzy vnitřního prostředí společnosti BG se ukázalo, že zaměstnanci nejsou většinou nakloněni změnám v kolektivu, neradi se podrobují zásadním změnám, které by se jich mohly bezprostředně týkat (např. v jakémkoli školení jsou vždy spatřovány pouze nevýhody ve formě zbytečných nikam nevedoucích a nic neměnících řečí zabírajících čas). Proto by s největší pravděpodobností bylo dost obtížné přesvědčit je o spolupráci se zcela cizími pracovníky.

Přesto je zde šance, že profesionálně stanovená strategie a její implementace dokáže vzbudit zájem i u pracovníků společnosti. To by mělo být i prvotním úkolem marketingové firmy – přesvědčit zaměstnance, že změna je nutná a přínosná. Pokud osloví a zaujme je, nebude problém s jejím přijetím i u zákazníků, a to především těch stálých, kteří mnohdy uznávají stejné a zaběhnuté hodnoty jako sami pracovníci.

Závěr porovnání vzhledem k vnitřní struktuře a kultuře společnosti

Bylo by vhodné zkusit přesvědčit zaměstnance pomocí externí firmy, pro niž to může být zároveň i zkouška, zda dokáže působit na lidi – po úspěchu u pracovníků bude větší šance úspěchu u klientů. V případě neúspěchu zvážit další spolupráci.

5.1.4 Porovnání vzhledem ke klientele společnosti

Společnost BG má vysoký podíl stálých klientů. Proto zde vyvstává otázka, zda jsou vůbec nějaké změny v marketingu nutné. Odpověď je jasná – změny nutné jsou. Počet opakovaných klientů je sice značný, ovšem těmito opakovanými klienty jsou z převážné většiny lidé důchodového věku, u nichž nelze čekat dlouhodobější horizont návštěvnosti. Proto bude potřeba oslovit mladší věkové kategorie.

Dalším znakem stálého klienta je trvalé bydliště mimo ČR, zvláště pak na území Ruské federace. Karlovy Vary byly ještě do nedávna po Praze hlavní destinací pro pobyt ruských klientů. Ale postupně začínají objevovat další místa (ať už lázeňská či jinak zajímavá) a jejich pobyty v Karlových Varech se v průměru zkracují. Stejně tak jako polevil boom České republiky pro německou klientelu, dá se očekávat i oslabení éry ruských návštěvníků. Z toho důvodu nelze dlouho váhat s oslovováním dalších potenciálních segmentů a začít vytvářet podmínky pro nové (a z nich časem stálé) zákazníky.

Závěr porovnání vzhledem ke klientele společnosti

Společnost bude v budoucnu nucena poohlédnout se po nových trzích. Podle zkušeností z minulých let, kdy sama nedokázala dokončit záměr o oslovení německé klientely pro zvýšení podílu německých klientů, se doporučuje i v tomto ohledu využít externích odborníků.

5.1.5 Porovnání z hlediska názorů na outsourcing marketingu

Autoři odborné literatury se většinou shodují v tom, že outsourcingem marketingu lze uspořit řadu nákladů – finanční náklady, náklady na čas, mzdové náklady a získat řadu výhod – získání odborného pohledu, zvýšení zakázek a zákazníků, zlepšení pozice na trhu a dosažení lepší image firmy. Nevýhody spatřují hlavně v možnosti špatného výběru externího partnera, který může velmi negativně ovlivnit další fungování firmy.

Některé z oslovených firem nabízející externí marketing však nejsou s myšlenkou kompletního outsourcingu marketingu ztotožněny. Např. vybraná firma *Provocado, s.r.o.* navrhuje svým klientům podle nich nejvíce osvědčenou spolupráci ve formě marketingově-strategického poradenství (příprava strategie, práce na produktových vylepšeních, péče o zákazníky) s následnou spoluprací externího a interního pracovníka pro konkrétní realizace.

Teorie tedy na jednu stranu říká, že převažují výhody, praxe naopak úplný outsourcing příliš nedoporučuje.

Závěr porovnání z hlediska názorů na outsourcing marketingu

V případě společnosti BG se outsourcing marketingu měl vzhledem k nízkým odborným marketingovým zkušenostem uplatnit. Vhodnější variantou by však ze začátku mohla být částečná spolupráce v oblasti strategií a získání zkušeností, odborných konzultací a školení. Pokud by ani po tomto nebyla marketingová manažerka schopna svou činnost vykonávat samostatně, přistoupilo by se k úplnému vytěsnění.

5.2 Návrhy řešení marketingu ve společnosti BG

Porovnání různých hledisek na řešenou problematiku dala vzniknout návrhům možných řešení problémů spojených s marketingem ve společnosti Bristolgroup.

Při porovnání nákladů došlo ke zjištění, že „pronajmutí“ externího marketingového oddělení vyjde na rok téměř o čtvrt milionu Kč více než při existenci současného marketingového oddělení. Výhodou však je, že externí odborníci většinou představují garanci profesionálních odborných znalostí a zkušeností (podmínkou je pečlivý výběr těchto externistů). Jsou schopni dívat se na společnost jinýma očima a omezit tak marketingovou slepotu pracovníků působících ve firmě delší dobu. V konečném důsledku tedy opravdu dojde k úspoře nákladů, jelikož najmutí dalšího či zkušenějšího

marketingového manažera by společnost BG vyšlo s největší pravděpodobností o mnoho dráž.

Ve společnosti BG nepanuje moc dobrá situace na poli významnějších změn. Zaměstnanci ani většina vedení se s nimi neradi ztotožňují, proto může být obtížné externí marketing napříč celou firmou implementovat. Pro BG to však může znamenat určitou variantu zkoušky externistů – když zvládnou přesvědčit zaměstnance, předpokládá se, že nebudou mít problém zvládnout přesvědčit i klienty společnosti. Co se dále týká současné klientely, bylo by vhodné poohlédnout se po novém segmentu. K tomu bude lépe také využít právě služeb externích odborníků.

Mimo nákladů, které v konečném důsledku ani nelze považovat za markantně zvýšené, je jedinou věcí, která mluví proti, i praxe dotázaných profesionálů. Ti tvrdí, že převedení kompletně celého marketingu na outsourcingovou agenturu není především z podstaty marketingu vhodné přenášet všechnu realizaci a zodpovědnost na externího partnera.

Z těchto důvodů je navrženo následující řešení.

Společnost Bristolgroup by rozhodně pro svůj další vývoj měla využít služeb marketingové agentury. Ze začátku se však nedoporučuje komplexní outsourcing, ale pouze částečný. Externí firma by provedla marketingový výzkum, který si BG není schopna zajistit sama, segmentaci trhu pro získání nových potenciálních zákazníků, podílela se hlavně na stanovení strategie a určení dalšího směru, kterým by se měla BG vydat. Na základě jednání a zkoumání ve společnosti by vymezila marketingový mix a zároveň provedla důkladné školení všech zaměstnanců ve společnosti. Jejich ztotožnění se s firmou pro následnou bezproblémovou a bezchybnou komunikaci se zákazníky bude klíčové pro úspěch všech navazujících marketingových aktivit. Dalším prověřovacím manévrem zkušeností potenciální externího partnera by mohlo být prvotní dokončení v minulosti započatých či zamýšlených marketingových tahů – oslovení a přilákání německé klientely, promyšlenější a účinnější komunikace nových marketingových názvů komplexů (Bristol Royal/Riverside) – jako počátek dlouhodobější spolupráce.

Současná marketingová manažerka by ve společnosti měla prozatím setrvat (postačí částečný úvazek s využitím její pracovní síly např. na jiném oddělení), úzce spolupracovat s agenturou pomocí konzultací pro realizaci dalších projektů a podílet se na zdokonalování a fungování marketingových procesů i sebe sama. Její setrvání a precizní zaškolení dává společnosti šanci na její následnou loajalitu a sounáležitost, samotné manažerce toto přinese výjimečné praktické zkušenosti uplatnitelné v dalším profesním životě. Je samozřejmě přirozené, že po vyškolení a zaučení hrozí její odchod ke konkurenci. Opět by záleželo na interní komunikaci a motivaci mezi vedením a manažerkou, aby pocítila zmiňovanou sounáležitost s firmou a měla zájem se dále podílet na jejím vývoji. Porovnání nákladů na modelovou externí firmu a náklady na interní marketingové oddělení dává společnosti možnost manažerku motivovat i finančně – zvýšením platu.

Po odchodu externistů je možné manažerku převést opět na plný úvazek. Předpokládá se její zvýšená odbornost a neustálý kontakt s konzultanty z outsourcingové agentury (např. při vyvíjení nových produktů, tvorbě propagačních materiálů a dalších). Také může setrvat spolupráce ve výzkumné a zčásti i realizační oblasti. Společnost BG se díky znalostem oslovené firmy o jejím prostředí a potřebách na ni může obracet se zakázkami např. na složitější grafická zpracování, která sami nebudou schopni zvládnout, využít jejích kontaktů pro tisk či překlady apod. Při takovémto typu spolupráce společnost ušetří náklady a má vše přehledně od jednoho dodavatele (v současné době využívá několik dodavatelů těchto služeb, což může být finančně nevýhodné, nedají se uplatnit množstevní slevy či slevy z dlouhodobější spolupráce).

Nebylo možné dostatečně dokonale provést analýzu nákladových možností ani přesných služeb outsourcingových firem. Na konečný výběr samotnou společností BG to však nebude mít až takový vliv, jelikož vždy bude záležet pouze na vedení společnosti BG, pro jakou z externích marketingových agentur by se rozhodla (přehled je v práci uveden i s kontakty). Pro zjištění optimálního poskytovatele těchto služeb je potřeba jako první poskytnout data ke zhodnocení současného stavu odborníky (viz např. přiložený klientský brief společnosti Marketingová kancelář.cz), na jejichž základě budou dále doporučeny přesné postupy a návrhy řešení. K tomu bývá ve většině případů nutná osobní schůzka a konzultace, na níž i společnost BG může zjišťovat podmínky oslovených firem, jejich faktické zkušenosti, odbornou způsobilost a zajímavost nabídky.

Důležité je zdůraznit, že by výběr dodavatele těchto služeb rozhodně neměla podcenit a řádně si o něm zjistit všechny dostupné informace. Nejlepším řešením je oslovení několika firem a porovnávání jednotlivých již konkrétních nabídek.

6 Závěr

V současné době řeší společnost Bristolgroup Karlovy Vary problémy se svým marketingovým oddělením. Problémy spočívají ve statické pozici oddělení a s ní spojeným pomalým dalším vývojem společnosti jako celku. Proto se vedení rozhodlo zmapovat možnosti, jak zefektivnit práci marketingového oddělení za pomoci externí agentury zabývající se marketingem, aby bylo dosaženo viditelných výsledků.

Pro získání přehledu možností outsourcingu marketingu pověřila společnost BG autorku předkládané práce zpracováním analýzy těchto možností.

Teoretické podklady důležité pro vypracování práce byly zpracovány z odborné literatury a elektronických zdrojů, především elektronických verzí odborných časopisů. Na jejich základě se provedla analýza společnosti a jejího marketingového oddělení a zhodnotil se současný stav, čímž bylo dosaženo první stanoveného cíle (Analýza tržních podmínek, vnitřního prostředí společnosti Bristolgroup Karlovy Vary a zhodnocení jejich současného a predikce budoucího stavu marketingu). Ukázalo, že ačkoli společnost vykazuje poměrně vysoké zisky, její marketingové oddělení nefunguje tak, jak by podle teoretických pouček marketingových odborníků fungovat mělo.

Marketingové oddělení vede v současnosti pouze jedna marketingová manažerka. Podle její náplně práce se jedná spíše o funkci marketingového pracovníka, nikoli manažera, z čehož vyplývá i její nižší platové ohodnocení. Porovnání nákladů se spolu s porovnáním odbornosti, názorů odborníků na outsourcing marketingu, možných problémů vzhledem k vnitřní struktuře, kultuře a klientele společnosti stalo jedním z faktorů rozhodování o dalších možnostech zefektivnění marketingového oddělení. Tomuto porovnání předcházela analýza možností externích invencí v marketingu.

Pomocí internetových vyhledavačů bylo nalezeno, vybráno a osloveno několika firem zabývajících se outsourcingovou činností v oblasti marketingu. Nejzajímavější firmy byly popsány, zhodnoceny a porovnány. Tím bylo dosaženo druhého stanoveného cíle týkajícího se zmapování nabídky potenciálních externích dodavatelů marketingových služeb, jejich komparace a následného vypracování podkladu pro výběr adekvátního poskytovatele těchto služeb. Modelovou firmou poskytující outsourcing marketingu pro vypracování návrhové části předkládané práce se stala firma Provocado, s.r.o., jelikož jako jediná uvedla nejvíce konkrétních informací, vč. přehledu nabízených služeb s ceníkem.

Celková analýza prokázala, že marketingové oddělení ve společnosti BG potřebuje reorganizaci marketingového oddělení se zaměřením se na počáteční nejdůležitější úkoly marketingu, a to na stanovení marketingových cílů a strategií.

Na celkovou analýzu navazovala návrhová část, kde autorka uvádí možné řešení daného problému. Díky vybrané firmě mohly být porovnány náklady na současný marketing a náklady na marketing poskytovaný externí firmou. Podle výpočtů by za outsourcing marketingu zaplatila společnost BG sice o čtvrt milionu Kč ročně více, ovšem získala by mnohem více než s dosavadní jednou pracovnicí. Externí firma je v této částce

schopna pokrýt většinu nákladů spojených s reorganizací marketingu, školením zaměstnanců, realizací marketingových aktivit a dokonce i s cestovným z Prahy, kde firma sídlí. Společnosti BG se tedy rozhodně finančně lépe vyplatí najmout externí firmu, než si přibrat dalšího zaměstnance, či vyměnit stávající pracovnici s minimálními zkušenostmi za profesionálního marketingového manažera s platem mnohonásobně vyšším.

Problém s implementací marketingových změn externí firmy může vyvstat u zaměstnanců společnosti BG, kteří změnám nejsou příliš nakloněni. Je proto nutné se v první řadě zaměřit také na interní komunikaci s nimi a na vysvětlení důležitosti řešení současné situace.

Dalším faktorem, který se při návrhu řešení zohledňoval, bylo porovnání současného stavu marketingu vzhledem ke klientele společnosti. Ta je z převážné většiny velmi často opakovaná. Na první pohled se tedy může zdát, že pokud se hosté vracejí, není třeba nic měnit. Ovšem tato klientela je převážně pokročilého důchodového věku, tzn. její dlouhodobější horizont návštěvnosti nelze do budoucna očekávat. Navíc většina klientů pochází ze zemí bývalého Sovětského svazu a u tohoto trhu se dá předpokládat postupné ochabování, stejně jako tomu bylo dříve u německé klientely masově přijíždějící do Čech. Z těchto důvodů je potřeba oslovovat další potenciální klienty, ať už mladší věkové skupiny, či jiné národnosti. Po předchozích neúspěšných pokusech o opětovné nalákání německy hovořících klientů se proto také doporučuje využít odbornou externí firmu.

Za těchto podmínek a za zjištění, že marketingoví odborníci z praxe nedoporučují kompletní outsourcing uplatňovat, bylo navrženo řešení ve formě částečného outsourcingu marketingu, který se z počátku bude věnovat hlavně vytvoření marketingových cílů, strategií, vizí, misí, marketingového mixu, plánu na základě marketingového výzkumu a komunikaci těchto aktivit vůči zaměstnancům pro jejich bližší ztotožnění se se společností BG a posílení interní loajálnosti.

Současná marketingová manažerka bude se specialisty úzce spolupracovat a učit se od nich marketingové praxi, aby po omezení jejich působení ve společnosti (cca po šesti měsících), v nichž by měly být nastaveny základní procesy, vytvořeny cíle, strategie a další) mohla samostatně vykonávat základní úkoly. Na outsourcingovou společnost se poté bude obracet se zakázkami, které sama nebude schopna zvládnout (složitá grafická zpracování, úprava webu), a využije kontakty na další firmy (tiskárny, překlady). Bude tak mít vše přehledně od jednoho dodavatele (zprostředkovatele), odpovídajícího za kvalitu, s největší pravděpodobností i s úsporou nákladů. Čímž byl splněn hlavní cíl práce, a objektivní a analýzou podložené zhodnocení, zda je pro společnost Bristolgroup vhodné využít outsourcing marketingu či spíše zachovat vlastní marketingové oddělení.

Pokud se společnost BG rozhodne na tento návrh přistoupit a realizovat změny na marketingovém pracovišti, bude si moci vybrat z přiloženého seznamu kontaktů outsourcingových firem z celé ČR zabývajících se marketingem. V práci totiž nebylo možné dokonale zanalyzovat náklady a komplexní nabídky služeb a vybrat tak

nejlepšího dodavatele marketingových služeb. Orientační ceník poskytla pouze jedna firma (modelová firma *Provocado, s.r.o.*), a také proto, že vždy bude záležet na konkrétnějších požadavcích a možnostech obou stran, aby mohlo dojít ke vzájemnému porozumění a nalezení optimálního řešení.

Závěrečným doporučením je výběr dodavatele externích marketingových služeb nepodcenit, řádně se na něj připravit a důkladně zvážit uzavření kontraktu. Je potřeba si uvědomit, že se nejedná o operativní, ale o strategické rozhodnutí.

7 Summary

Key words: Analysis, Bristolgroup, marketing, outsourcing, services.

The thesis is focused on questions about outsourcing possibilities of marketing activities in Bristolgroup Karlovy Vary. This company offers spa services and hotel accommodation in eight spa hotels in the city of Karlovy Vary.

In the beginning of the thesis the author summarises scientific theoretical findings about the examined subject in order to apply those findings in the practical part of the thesis. For the actual analysis of current situation in the company, in its marketing department and the possibilities of outsourced marketing activities the author uses internet sources, interview with general manger and marketing manager, printed sources and personal observation during author's employment in the company Bristolgroup Karlovy Vary between 2010 and 2011.

The applied part of the thesis contains introduction (history, development and present) of the company and its marketing department, analysis of the companies offering outsourced marketing. It also compares advantages and disadvantages of the current internal marketing department and potential external marketing partner.

From the acquired information results that the internal marketing department is not so effective and it is better to utilize the external partner for ensuring marketing in Bristolgroup. The biggest advantage is relevant costs for professional access to marketing.

The final recommendation is to hire external marketing experts who can help to improve and develop the marketing activities in Bristolgroup.

8 Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

1. BERÁNEK, Jaromír, KOTEK, Pavel. *Řízení hotelového provozu*. 4. přepracované vyd. Praha: MAG Consulting s.r.o., 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-2430-0.
2. Co čekají firmy od PR agentur?. *Trend Marketing*: *Měsíčník pro marketingový management*. 2012, VIII, č. 8, s. 6. ISSN 9771214959002.
3. DVOŘÁČEK, Jiří, TYL, Ladislav. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
4. FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 451 s. ISBN 80-251-1041-9.
5. FREY, Petr. *Marketingová komunikace*: *nové trendy a jejich využití*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 111 s. ISBN 80-726-1129-1.
6. HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu: pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. 1. vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001, 29 s. ISBN 80-245-0176-7.
7. HORNER, Susan, SWARBROOKE, John.: *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada, 2003, 486 s. ISBN 80-247-02029.
8. CHROMÝ, Jan. *Trendy komunikace v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Verbum, 2010, 115 s. ISBN 978-80-904415-4-5.
9. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 288 s. Marketing (Grada). ISBN 978-802-4732-473.
10. JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ, Miroslava: *Marketing služeb.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 180s., ISBN 80-7169-995-0.
11. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
12. KOTLER, Philip, BOWEN, John, MAKENS, James. *Marketing for Hospitality & Tourism*: International Edition. Pearson 2010. ISBN 97-80-132-453-134.
13. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006, 792 s. ISBN 01-314-5757-8.
14. KŘÍŽEK, Felix, NEUFUS, Josef. *Moderní hotelový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 195 s. ISBN 978-802-4738-680.
15. LANG, Helmut. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005, 216 s. ISBN 8071794198.
16. LINTON, Ian. *Taking technology to the market: a guide to the critical success factors in marketing technology*. Burlington, VT: Gower, 2012. ISBN 978-140-9435-969.
17. ORIEŠKA, Ján. *Služby v cestovním ruchu*. 1. vyd. Praha: Idea servis, 2010, 405 s. ISBN 978-808-5970-685.
18. PARMOVÁ, Dagmar, PARMOVÁ, Dagmar. *Provoz služeb v cestovním ruchu* 1. vyd.. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003, 84 s. ISBN 80-7040-611-9
19. PARMOVÁ, Dagmar: *Řízení služeb: přednášky.* 1.vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2004. 96 s., ISBN 80-7040-673-9.

20. PAYNE, Adrian: *Marketing služeb*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s., ISBN 80-7169-276-X.
21. RYGLOVÁ, Kateřina, BURIAN, Michal, VAJČNEROVÁ, Ida. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-802-4740-393.
22. SEIFERTOVÁ, Věra. *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství, 2003. ISBN 978-808-6592-008.
23. SHOEMAKER, Stowe, SHAW, Margaret. *Marketing Essentials in Hospitality and Tourism: Foundations and Practices.* Prentice Hall 2008. 640 p. ISBN 9780131708273.
24. SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 479 s. ISBN 80-717-9736-7.
25. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*: *efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje

26. Bristolgroup: Ubytování Karlovy Vary. *Bristolgroup*: *Aristokrat českého lázeňství* [online]. Karlovy Vary, 2011 [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: http://www.bristolgroup.cz/
27. Cestovní ruch - časové řady. *Český statistický úřad* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr
28. Co dělá marketingový ředitel?. *Projobs* [online]. 2013 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://www.projobs.cz/napln-prace-marketingovy-reditel-296
29. Česká republika. Sbírka zákonů: 472. Vyhláška o změně sazby základní náhrady za používání silničních motorových vozidel a stravného a o stanovení průměrné ceny pohonných hmot pro účely poskytování cestovních náhrad. In: *Sbírka zákonů*. 2012, roč. 2012, 177. Dostupné z: http://i.iinfo.cz/files/podnikatel/552/vyhlaska-c-472-2012-sb.pdf
30. HYNEK, Jiří. Vše o outsourcingu najdete na webu. *Moderní řízení: Jediný manažerský digest na českém trhu*[online]. 2004, č. 1 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14737890-vse-o-outsourcingu-najdete-na-webu
31. JEMELKA, Jiří. Outsourcing marketingu: MARKETING formou outsouringu. *Tréninky Jiřího Jemelky*: *manažerské poradenství, marketingové poradenství, business strategie růstu* [online]. 2009 [cit. 2012-09-19]. Dostupné z: http://www.btci.cz/outsourcing-marketingu,151.html
32. KINCL, Jan. Outsourcing: Trend, nebo nutnost?. *Marketing&Media: Zpravodajský server o marketingu, médiích a reklamě* [online]. 2004, č. 10 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: http://trendmarketing.ihned.cz/c1-15010700-outsourcing-trend-nebo-nutnost

33. Kolik berou v marketingu, reklamě a PR. BAAR, Ondřej. *BO, weblog z iPhone 3G a z Firefoxu* [online]. 2009 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://bo.uzasne.cz/stalo-se/kolik-berou-v-marketingu-reklame-a-pr.html
34. KOTEK, Dalibor. Outsourcing marketingu a interní audit x Improvement. Aneri [online]. 2009, [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: http://www.aneri.cz/cs/aktualne/outsourcing-marketingu-a-interni-audit-x-improvement/
35. Marketingový mix: jeho rozbor, možnosti využití a problémy. NĚMEC, Robert. *RobertNemec.com*: *Pomáháme Vám vydělávat* [online]. 2005 [cit. 2012-09-21]. Dostupné z: http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/
36. Nepodcenit marketing. *Aneri* [online]. 2009, [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: http://www.aneri.cz/cs/marketingova-poradna-on-line-a-zdarma/outsourcing-marketingu-z-odborneho-casopisu/nepodcenit-marketing/
37. Outsourcing firemního marketingu. *Provocado: Progresivní marketing* [online]. 2011 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://www.provocado.cz/
38. Outsourcing firemního marketingu. *Tréninky Jiřího Jemelky: manažerské poradenství, marketingové poradenství, business strategie růstu* [online]. 2009 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://www.btci.cz/outsourcing-marketingu,151.html
39. Outsourcing je řešení. Marketingová kancelář.cz: KOMPLEXNÍ REKLAMNÍ A MARKETINGOVÉ SLUŽBY [online]. 2009 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://www.marketingova-kancelar.cz/reseni/outsourcing-je-reseni
40. Outsourcing marketingu. *Ing. Petr Plaček: Marketingový servis* [online]. 2011 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://www.ppmarketing.cz/outsourcing-marketingu/
41. Outsourcing marketingu. *Moderní řízení: Jediný manažerský digest na českém trhu* [online]. 2005, č. 8 [cit. 2012-10-16]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/index.php?p=600000_detail&&article[id]=16626210&article[area_id]=10065460
42. Outsourcingem k efektivitě i úsporám. *Aneri* [online]. 2009, [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: http://www.aneri.cz/cs/marketingova-poradna-on-line-a-zdarma/outsourcing-marketingu-z-odborneho-casopisu/outsourcingem-k-efektivite-i-usporam/
43. Outsourcingová smlouva. *Moderní řízení: Jediný manažerský digest na českém trhu* [online]. 2004, č. 8 [cit. 2012-10-16]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14737850-outsourcingova-smlouva
44. PAVLEČKA, Václav. Outsourcing na druhou. *Marketing journal.cz* [online]. 2008-12-10, [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/outsourcing--na-duhou-__s299x385.html
45. Pět nástrah outsourcingu. *Moderní řízení: Jediný manažerský digest na českém trhu* [online]. 2004, č. 8 [cit. 2012-10-16]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14737840-pet-nastrah-outsourcingu
46. Plánování trasy: Praha 4 - Karlovy Vary centrum. *Google: Maps* [online]. 2013 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: https://maps.google.com/

47. Platy a benefity manažerů v oblasti marketingu, reklamy a PR. *Peníze.cz* [online]. 2003 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://www.penize.cz/mzda-a-plat/15513-platy-a-benefity-manazeru-v-oblasti-marketingu-reklamy-a-pr
48. POPING, Lin. Should You Outsource Your Marketing? *Working Knowledges: The Thinking That Leads* [online]. 2005-06-04, [cit. 2013-04-01]. Dostupné z: http://hbswk.hbs.edu/item/4883.html
49. Poskytované služby. *AZ TRADE Agency* [online]. 2011 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://www.az-trade.cz/
50. Proč my?. Marketingová kancelář.cz: KOMPLEXNÍ REKLAMNÍ A MARKETINGOVÉ SLUŽBY [online]. 2009 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://www.marketingova-kancelar.cz/
51. Proč outsourcing?. *Moderní řízení: Jediný manažerský digest na českém trhu* [online]. 2004, č. 8 [cit. 2012-10-16]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/c1-14737830-proc-outsourcing
52. SEN, Arup K. *Innovation, collaboration, and outsourcing: an exploratory study of the U.S. biopharmaceutical sector*. Buffalo, 2008. Thesis/dissertation. State University of New York at Buffalo. Dostupné z: http://books.google.cz/books?id=QKmces2LwkQC&printsec=frontcover&hl=cs#v=onepage&q&f=false
53. The World Factbook. *Central Intelligence Agency* [online]. 2013 [cit. 2013-03-25]. Dostupné z: https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html
54. Ubytování Karlovy Vary. *Karlovy Vary* [online]. 2013 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: http://nove.karlovyvary.cz/cs/ubytovani-karlovy-vary#filters/
55. Údaje z veřejné části Živnostenského rejstříku: Ing. Bc. Jiří Jemelka. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky: Registr živnostenského podnikání* [online]. 2013 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=70467030&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=34ebebf15c1233eb763c&HISTORIE=0
56. Údaje z veřejné části Živnostenského rejstříku: Petr Plaček. *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky: Registr živnostenského podnikání* [online]. 2013 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJVYP&OKRES=&CASTOBCE=&OBEC=&ULICE=&CDOM=&COR=&COZ=&ICO=60058714&OBCHJM=&OBCHJMATD=0&JMENO=&PRIJMENI=&NAROZENI=&ROLE=&VYPIS=1&PODLE=subjekt&IDICO=34e2e8f3501033eb7538&HISTORIE=0
57. VOCELKA, Petr Tomáš. Marketing v krizi outsourcuje stále více společností. *Marketing & Media: Zpravodajský server o marketingu, médiích a reklamě* [online]. 2009, č. 6 [cit. 2012-11-20]. Dostupné z: http://mam.ihned.cz/c1-37519780-marketing-v-krizi-outsourcuje-stale-vice-spolecnosti
58. Výpis z obchodního rejstříku: AZ TRADE AGENCY s.r.o., C 73669 vedená u Krajského soudu v Brně. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2013 [cit. 2013-

01-30]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a600020354&typ=actual&klic=zqj8i6
59. Výpis z obchodního rejstříku: CORPORATEPRO s.r.o., C 170207 vedená u Městského soudu v Praze. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2013 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100153124&typ=actual&klic=frkaly
60. Výpis z obchodního rejstříku: MARKETINGOVÁ KANCELÁŘ.CZ, s.r.o., C 69888 vedená u Krajského soudu v Brně. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2013 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700050942&typ=actual&klic=h2z3u0
61. Výpis z obchodního rejstříku: Provocado, s.r.o., C 156116 vedená u Městského soudu v Praze. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2013 [cit. 2013-01-30]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a100124489&typ=actual&klic=88q4w0
62. WILEY, John & Sons. *Outsourcing: A Guide to - Selecting the Correct Business Unit - Negotiating the Contract - Maintaining Control of the Process* [online]. 2006 [cit. 2012-10-10].
63. Бристоль Тур Карловы Вары: Сеть отелей в Карловых Варах. *Бристоль Тур Карловы Вары* [online]. 2011 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: http://www.bristol-tour.com/

Další zdroje

64. Osobní rozhovory s generálním ředitelem společnosti Bristolgroup.
65. Osobní rozhovory s marketingovou manažerkou společnosti Bristolgroup.
66. Výroční zpráva za rok 2011.

9 Seznam zkratek

BG	Bristolgroup Karlovy Vary
CIA	Central Intelligence Agency
EOM	Executive Office Manager
F&B	Food and Beverage
GŘ	generální ředitel
PPC	Pay per Click
PR	Public relations
SEO	Search Engine Optimalization

10 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Propojení prvků marketingového mixu 14
Obrázek 2 - Prostředí firmy 22
Obrázek 3 - SWOT analýza jako výsledek komplexní analýzy 22
Obrázek 4 - BCG matice 23
Obrázek 5 - Vývoj outsourcingu služeb 28
Obrázek 6 - Orientační mapa společnosti Bristolgroup 34
Obrázek 7 - Počty hostů s věrnostními kartami 35
Obrázek 8 - Složení klientely společností BG v roce 2011 42
Obrázek 9 - Organizační struktura Bristol a.s. 48
Obrázek 10 - Organizační struktura Otava-Patria a.s. 49
Obrázek 11 - Složení zaměstnanců Bristolgroup v letech 2009 - 2011 50
Obrázek 12 - Ceník firmy Provocado 64

11 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přístupy k marketingovému mixu 15
Tabulka 2 - Složení marketingového mixu podle odvětví poskytovaných služeb 15
Tabulka 3 - Marketingový mix pro oblast služeb 16
Tabulka 4 - Ansoffova matice 24
Tabulka 5 - Strategie "Make or Buy" 26
Tabulka 6 - Základní informace o hotelech BG 33
Tabulka 7 - Počet ubytovacích zařízení v Karlových Varech podle typu a kategorie 43
Tabulka 8 - Přehled hlavních finančních ukazatelů za rok 2011 (v tis. Kč) 45
Tabulka 9 - Náklady na marketingové aktivity za rok 2012 54
Tabulka 10 - Výpočet personálních nákladů na marketing za rok 2012 55
Tabulka 11 - Přehled oslovených poskytovatelů externího marketingu 57
Tabulka 12 - Základní údaje o firmě AZ-TRADE, s.r.o. 58
Tabulka 13 - Základní údaje o firmě CORPORATEPRO s.r.o. 59
Tabulka 14 - Základní údaje o firmě Ing. Bc. Jiří Jemelka 60
Tabulka 15 - Základní údaje o firmě Ing. Petr Plaček 61
Tabulka 16 -Výhody outsourcingu podle firmy Marketingová kancelář.cz 62
Tabulka 17 - Základní údaje o firmě MARKETINGOVÁ KANCELÁŘ.CZ, s.r.o. 63
Tabulka 18 - Základní údaje o firmě Provocado, s.r.o. 65
Tabulka 19 - Porovnání nákladů (v Kč) 67

12 Přílohy

Příloha 1 – Klientský brief společnosti Marketingová kancelář.cz

DOTAZNÍK PRO SESTAVENÍ NABÍDKY NA ZAJIŠTĚNÍ MARKETINGOVÝCH SLUŽEB

Společnost

Abc, s.r.o.

Současná situace

Postavení firmy:

Firma podniká hlavně v oblasti..

Hlavní problém:

Údaje o produktu/službě:

Nabízíme..

Cíl, který má být dosažen pomocí marketingových aktivit:

Zvýšení počtu zákazníků o… 30%, …

Konkurenční výhody:

Dosavadní komunikační aktivity:

Hlavní konkurenti:

Ke komu se obracíme?

Popište současné cílové segmenty z hlediska priorit, demografických údajů (pohlaví, věk, vzdělání, atd.), životního stylu a užívání produktů.

Podle čeho určit úspěch kampaně?

Rozpočet

Stanovením orientačního rozpočtu nám pomůžete se zorientovat a usnadníte práci s koordinací marketingových aktivit.

Časový plán

Závisí kampaň na jiných faktorech či procesech, které jsou časově ohraničené?

Jiná omezení

Existuje právní regulace, etický kodex, grafický manuál? Má tyto informace agentura k dispozici?

+420 773 571 471

Račínova 2, 602 00 Brno
zdenka.mindlova@marketingova-kancelar.cz
www.marketingova-kancelar.cz