

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Študijný program: B6208 Ekonomika a management

Študijný odbor/špecializácia: 6208T139 Globálne podnikanie a marketing

MARKETINGOVÝ AUDIT V PRAXI PODNIKU

Diplomová práca

Marianna DROBOTOVÁ

Vedúca práce: Ing. Martina Beránek, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Marianna Drobotová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Globální podnikání a marketing**

Název tématu: **Marketingový audit v praxi podniku**

Cíl: **Cílem diplomové práce je realizace interného auditu v oblasti marketingu ve vybrané společnosti, analýza získaných dat a návrh řešení marketingového mixu.**

Rámcový obsah:

1. Teoretická část:
Interný audit v podniku
Marketingový mix
2. Praktická část:
Metóda analýzy
Charakteristika vybraného podniku
Interný marketingový audit
3. Návrhová část:
Návrh řešení marketingového mixu podniku

Rozsah práce: **55 – 65 stran**

Seznam odborné literatury:

1. MOLÍN, J. – KRÁLÍČEK, V. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha : Wolters Kluwer, a.s., 2014. 232 s. ISBN 978-80-7475-557-3.
2. RAIS, K. – SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. 468 s. ISBN 978-80-247-4644-6.
3. VOCHOZKA, M. – VÁCHAL, J. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 189 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Datum zadání diplomové práce: srpen 2019

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2020

L. S.



Ing. Martina Beránek, Ph.D.
Vedoucí práce



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí katedry



Bc. Marianna Drobátová
Autorka práce

Prehlasujem, že som záverečnú prácu vypracovala samostatne a použité zdroje uvádzam v zozname literatúry. Prehlasujem, že som sa pri vypracovaní riadila vnútorným predpisom ŠKODA AUTO VYSOKEJ ŠKOLY o.p.s. (ďalej len ŠAVŠ) smernicou OS.17.10 Vypracovanie záverečnej práce.

Som si vedomá, že sa na túto záverečnú prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že sa jedná v zmysle § 60 o školské dielo a že podľa § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávnená moju prácu využiť k výuke alebo k vlastnej vnútornej potrebe. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená podľa § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beriem na vedomie, že ŠAVŠ má právo na uzavretie licenčnej zmluvy k tejto práci za obvyklých podmienok. Ak použijem túto prácu, alebo poskytnem licenciu k jej využitiu, mám povinnosť o tejto skutočnosti informovať ŠAVŠ. V takom prípade má ŠAVŠ právo odo mňa požadovať príspevok na úhradu nákladov, ktoré na vytvorenie diela vynaložila, a to až do ich skutočnej výšky.

V Mladej Boleslave dňa

Vlastnoručný podpis

Ďakujem Ing. Martine Beránek, Ph.D. za odborné vedenie záverečnej práce,
poskytovanie rád a informačných podkladov.

Obsah

Úvod.....	6
1 Audit.....	8
1.1 Interný audit	12
1.2 Interný audítor	17
2 Marketingový audit.....	19
2.1 Marketing	19
2.2 Podstata marketingového auditu a jeho funkcie	22
2.3 Nástroje marketingového auditu.....	24
2.4 Zložky marketingového auditu.....	26
2.5 Proces marketingového auditu.....	31
2.6 Prínosy marketingového auditu	32
3 Realizácia marketingového auditu	34
3.1 Charakteristika organizácie	34
3.2 Audit marketingového prostredia.....	35
3.3 Audit marketingovej stratégie	38
3.4 Analýza marketingovej organizácie	40
3.5 Audit marketingových systémov	41
3.6 Audit marketingovej produktivity.....	42
3.7 Audit marketingových funkcií.....	44
3.8 Swot analýza hotela	54
4 Výstup marketingového auditu.....	58
4.1 Vyhodnotenie jednotlivých zložiek marketingového auditu.....	58
4.2 Odporúčania.....	62
Záver	66
Zoznam literatúry.....	68
Zoznam obrázkov a tabuliek.....	73
Zoznam príloh	74

Úvod

Každý podnik má rôzne ciele a priority, avšak všetky majú spoločné dva ciele - generovanie zisku a dosahovanie úspešnosti. V súčasnosti je vo väčšine odvetví veľká konkurencia, preto podnik prechádza rôznymi zmenami a inováciami, s cieľom čo najlepšie uspokojiť požiadavky zákazníkov. To ako napreduje a či sú jeho činnosti vôbec efektívne, zistí prostredníctvom vykonania auditu. Žiaden podnik nechce investovať do aktivít, ktoré mu v budúcnosti neprinesú žiaden zisk. Preto je vhodné, ak vykoná audit, na základe ktorého zistí, či sú vykonávané činnosti efektívne alebo nie. Rovnako prostredníctvom realizácie auditu vie upraviť smerovanie jednotlivých činností, prípadne sa uistiť v tom, že vykonávané aktivity mu prinášajú úspech. Audit sa realizuje v rôznych oblastiach, kde jednou z nich je aj marketing. Marketingový audit je pre podnik rovnako dôležitý, keďže zákazník sa o produktoch a službách dozvedá prostredníctvom rôznych marketingových nástrojov. Úlohou marketingového auditu je poskytnúť stanovisko, ktoré faktory môžu ovplyvniť, prípadne už ovplyvňujú fungovanie organizácie a navrhnúť efektívnejšie vykonávanie marketingových činností.

Hlavným cieľom diplomovej práce je preskúmať jednotlivé zložky marketingového auditu, prostredníctvom čoho sa odhalia problémové oblasti organizácie a na základe zistení navrhnúť organizácií odporúčania, ktoré budú viesť k zvýšeniu výkonnosti podniku nielen v oblasti marketingu. Organizáciu v tejto diplomovej práci predstavuje hotel, ktorý si však neželá uvádzať skutočné meno. Preto v práci figuruje pod vymysleným menom Biely Kameň.

Diplomovú prácu vytvárajú štyri kapitoly, v ktorých je obsiahnutá teoretická a praktická časť. Prvá kapitola je zameraná na teoretickú časť, ktorá zahŕňa problematiku týkajúcu sa interného auditu. Súčasťou kapitoly je vysvetlená podstata samotného auditu a je poukázané na jeho dôležitosť v rámci organizácie. Rovnako sa v prvej kapitole nachádzajú typy auditov, ktoré je možné vykonávať, a rozdiely medzi interným a externým auditom. Následne sa práca zaoberá už priamo interným auditom, jeho formami vykonávania a interným audítorom, ktorý sa vyznačuje nezávislosťou.

Ak chce audítor vykonať marketingový audit efektívne, tak musí mať blízko k marketingu, musí chápať jeho podstatu a funkcie. Marketingový audítor zisťuje aké

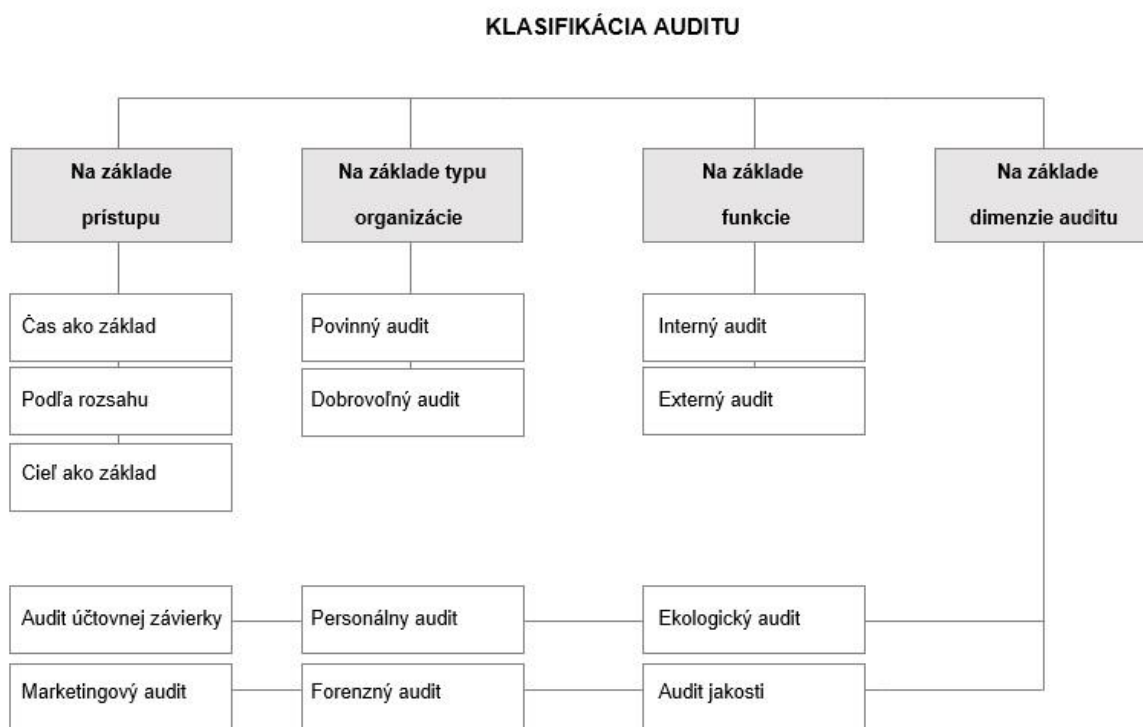
vnútorné a vonkajšie faktory ovplyvňujú chod organizácie. Rovnako je jeho úlohou preskúmať aj každú zo zložiek auditu, pričom dodržiava proces auditu, ktorý v sebe zahŕňa fázy od prípravy auditu až k vypracovaniu odporúčaní. Tejto problematike marketingového auditu je venovaná druhá kapitola.

Posledné dve kapitoly sú zamerané na praktickú časť, ktorá sa zaoberá už konkrétnou organizáciou, t.j. hotelom. V praktickej časti sa nachádza charakteristika vybraného hotela a analýza jednotlivých zložiek marketingového auditu, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou pri realizácii auditu. Celá praktická časť vychádza z teoretických poznatkov, ktoré sú obsiahnuté v prvých dvoch kapitolách. Jednotlivé analýzy boli vykonané na základe rozhovorov uskutočnených so zamestnancami hotela. Samotné rozhovory sú pre diplomovú prácu kľúčové, keďže poskytujú neskreslené informácie o hoteli a prispievajú k naplneniu cieľa diplomovej práce. Zistenia vyplývajúce z realizácie auditu a na základe toho navrhnuté odporúčania sa nachádzajú v poslednej kapitole.

1 Audit

S pojmom audit prichádza do kontaktu každá organizácia. Tento pojem je väčšinou sprevádzaný s nepríjemnými pocitmi, avšak v organizácií je dôležitou súčasťou. Aj napriek tomu, že sa vykonáva ako posledný krok, tak mu to vôbec neuberá na dôležitosť, práve naopak. Každá spoločnosť si na začiatku stanoví určité ciele, postupy a techniky, ktoré je potrebné po uplynutí určitého času overiť, ako sú jednotlivé aktivity spoločnosti vykonávané a taktiež či vedú k naplneniu stanovených cieľov. Audit v podniku je jeho neoddeliteľnou súčasťou a pomáha podniku posúvať sa vpred.

Audit je jednou z foriem kontroly a je zameraný na objektívne preskúmavanie ekonomických udalostí, informácií a samotných činností. Cieľ auditu je rovnaký ako pri kontrole a to konštatovať, či získané informácie sú v zhode s vopred stanovenými kritériami a výsledok tejto činnosti následne odkonzultovať so zainteresovanými osobami (Hayes, Wallage, Gortemaker, 2012). Audit je rozvetvený do niekoľkých druhov v závislosti od predmetu kontroly ako je vidieť na obr. 1.



Zdroj: Upravené podľa BASU, 2010, str. 25

Obr. 1 Klasifikácia auditu

Audit na základe prístupu

Tento typ auditu sa ďalej člení na audit, kde je základom čas, audit, kde základ tvorí rozsah a na audit, ktorý sa zameriava na ciele organizácie. V audite zameranom na čas sa zdôrazňujú intervaly, v ktorých sa tento typ auditu vykonáva a tieto frekvencie môžu byť periodické, nepretržité a občasnú. Pri členení auditu z hľadiska rozsahu môže ísť o audit komplexný, čiastočný alebo špecializovaný audit. Pri audite, ktorý sa sústreďuje na ciele, čiže na predmet, je vykonávaný napríklad audit súvahy, audit rôznych pravidiel, štandardov a procesov.

Audit na základe typu organizácie

Pri tomto type auditu rozlišujeme povinný audit a dobrovoľný. Povinný audit môžeme tiež nazvať aj štatutárny audit ale aj audit účtovnej závierky, ktorý sa vykonáva v súkromnom sektore v rôznych typoch podnikov, poisťovniach, neziskových organizáciách, bankách, ale rovnako sa vykonáva aj vo verejnom sektore. Tento druh auditu je pre danú organizáciu veľmi dôležitý lebo ním rastie aj dôveryhodnosť zákazníkov k organizácií. Pre dobrovoľný audit sa môže organizácia rozhodnúť napríklad ak predáva svoj podnik, ak spoločníci majú pochybnosti o činnosti organizácie alebo z rôznych iných dôvodov (Müllerová, 2017).

Audit na základe dimenzie auditu

Tento druh auditu sa skladá z niekoľkých ďalších auditov, ako napr.:

Forenzný audit – využíva sa ak organizácia sa stala obeťou podvodného konania. Tento audit je vopred dohodnutý a jeho účelom je zistiť či sa v organizácií vyskytlo protizákonné jednanie. Pri forenznom audite sa zaisťujú dôkazy, vyčíslí sa škoda, ktorá sa následne vymáha. Audítor, ktorý je špecializovaný na tento druh auditu, sa k výsledku nevyjadruje. Forenzný audit sa využíva napríklad pri sprenevere majetku organizácie.

Audit akosti – často nazývaný aj audit kvality, sa využíva vo výrobných organizáciách. Jeho úlohou je skontrolovať kvalitu procesov a výrobkov, ktoré daná organizácia vyrába. Spoločnosť ho používa aby predišla vyrábaniu nekvalitných produktov, ktoré by ju mohli pripraviť o zisk a znížiť jej dôveryhodnosť v očiach zákazníkov. Používa sa aj v prípadoch, ak chce spoločnosť skvalitniť a zefektívniť výrobné procesy (Hussainey, 2009).

Audit účtovnej závierky – zameraný na overovanie správnosti účtovných výsledkov uvedených v účtovnej závierke. Tento typ auditu je zo zákona povinný pre určitý typ organizácií (Sankar Saha, Narayan Roy, 2017).

Personálny audit – nazývaný tiež audit HR, ktorý sa využíva pri potrebe zistenia, či spoločnosť má prebytok alebo práve naopak nedostatok zamestnancov. Pri tomto audite sa zisťuje produktivita zamestnancov, aké sú ich slabé a silné stránky, či vôbec dokážu plniť zverenú prácu. Ide tu o kontrolu ale aj meranie ľudského faktora. Prostredníctvom tohto auditu vedenie spoločností zistí akých ľudí zamestnáva, aké má skryté rezervy a podobne (Kelli, 2012).

Ekologický audit – v súčasnej dobe sa kladie čoraz väčší dôraz na tento druh auditu a to najmä v podnikateľských oblastiach ako je napríklad automobilový priemysel. Každá organizácia musí spĺňať určité normy, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu. Cieľom tohto auditu je zistiť, ako sa spoločnosť správa v oblasti ekológie, napríklad či recykluje odpad, či použité materiály neznečisťujú životné prostredie a podobne. Po týchto zisteniach audítor vykonávajúci ekologický audit navrhne, ako sa dá ešte zvýšiť úroveň šetrnosti k životnému prostrediu. Návrhy audítora musia byť predovšetkým reálne, aby daná organizácia bola schopná tieto návrhy aj reálne uviesť do organizácie (Basu, 2010).

Marketingový audit – úlohou tohto auditu je zhodnotiť náklady a dosiahnuté ciele organizácie prostredníctvom doposiaľ vykonaných marketingových aktivít. Marketingový audit hodnotí aj to ako funguje organizácia práce vo vnútri marketingového oddelenia, pravidlá a postupy v oddelení, ktoré je nevyhnutné dodržiavať aby sa dosiahli predom stanovené marketingové ciele (Iliev, 2019). Napríklad ak marketingový audit odhalí, že je objem predaja v podniku nižší ako sa prvotne očakávalo, tak je potrebné zistiť dôvod nižšieho predaja. Podrobnejšie o marketingovom audite sa zaoberá kapitola 2.

Audit na základe funkcie

Externý audit – tento typ auditu sa spája s auditom účtovnej závierky a môžu ho vykonávať iba členovia komory audítorov.

Interný audit – zaoberá sa procesmi vo vnútri podniku, môžu ho vykonávať ako interné, tak aj externé subjekty (Ganda Saputra, Yusuf, 2019).

Hlavné rozdiely medzi interným a externým auditom sú uvedené v tab. 1.

Tab. 1 Rozdiely medzi interným a externým auditom

	INTERNÝ AUDIT	EXTERNÝ AUDIT
Cieľ	Vylepšenie riadiacich a kontrolných procesov, správy, vylepšenie riadenia organizácie, efektívnejšie riadenie rizík	Overenie účtovnej závierky a výročnej správy podniku, objektívne posúdenie zistení so zámerom zvýšiť dôveryhodnosť účtovných informácií
Predmet auditu	Činnosti potrebné na vykonanie auditu	Kontrola a s ňou súvisiace činnosti s prepojením na účtovnú závierku a výročnú správu
Používatelia	Poverený zamestnanec, členovia predstavenstva, management	Vlastníci podniku potencionálny ale aj reálny investori, akcionári, zamestnanci, štátne orgány
Dôvod auditu	Odhaľovanie nedostatkov a podvodov v závislosti od druhu auditu	Odhaľovanie podvodov a prevencia s vplyvom na výsledok hospodárenia, majetok podniku
Povinnosť viesť audit	Povinnosť neexistuje (založený na dobrovoľnosti)	Povinnosť vyplýva zo zákona
Typ audítora	Zamestnanec spoločnosti ale aj externá osoba, ktorá sa špecifikuje na konkrétny druh auditu (nemusí byť členom komory audítora)	Externý audítora prípadne externá audítorská firma, (člen komory audítora)
Nezávislosť audítora	Nezávislosť na auditovaných činnostiach	Určuje zákon Etický kódex Podmienka člena komory audítora
Frekvencia auditu	Priebežne	Periodický (v závislosti od stanovenia v zákone)

Zdroj: Upravené podľa Ganda Saputra, Yusuf, 2019

Najväčší rozdiel spočíva v povinnosti vykonávať interný audit. Pri externom audite sú presne vymedzené organizácie, ktoré ho musia vykonávať, zatiaľ čo pri internom audite ide o dobrovoľnosť. Avšak interný audit je zároveň potrebný pre všetky typy organizácií, keďže na základe neho vie podnik zefektívniť procesy. Avšak musí byť vykonaný včas, aby sa predišlo nežiadúcim procesom a aby bol dostatočne účinný.

1.1 Interný audit

Každý podnikateľ chce byť úspešný, dosahovať zisky a rovnako chce vedieť, že jeho spotrebitelia sú spokojní. Existuje však mnoho podnikov, ktoré vykonávajú náročné procesy, pri ktorých môže dôjsť k pochybeniu. Preto tieto podniky potrebujú jasne usmerňovať a kontrolovať procesy, aby sa vyhli zbytočným nákladom. Touto činnosťou poverí podnik vedúceho pracovníka daného útvaru alebo zriadi v spoločnosti útvar, ktorý sa bude špecializovať na odbornú, kontrolnú ale aj nezávislú činnosť. V súčasnosti sa takýto útvar nazýva interný audit.

Pre samotný interný audit existuje mnoho definícií, ale všetky definície majú spoločné znaky (črty) ako je:

- objektivnosť a nezávislosť – aby bol vykonaný audit skutočne nápomocný tak nevyhnutne musia byť zachované tieto dva atribúty,
- získavanie a následné prehodnocovanie získaných informácií,
- včasné odhalenie nedostatkov,
- overovanie dodržiavania právnych a firemných predpisov,
- zisťuje efektívnosť zavedeného systému a navrhuje zlepšenia procesov v organizácií,
- odbornosť audítora – ak chce audítor vykonať svedomito svoju prácu, tak musí rozumieť jednotlivým postupom, ktoré prebiehajú vo vnútri organizácie,
- pomáha organizácií dosiahnuť ciele, resp. zdôvodňuje, prečo dané ciele nie je možné dosiahnuť – je tu potrebné chápať organizáciu ako celok, keďže ciele vrcholového manažmentu sú cieľmi celej organizácie (Jackson, 2017).

Dôležité je aby pri realizácii interného auditu boli zachované požiadavky zákazníka, zákony, rôzne firemné normy a predpisy, postupy organizácie a ISO 9001. Cieľom auditu je objektívne a nezávisle hodnotiť a konzultovať kontrolné a riadiace procesy

podniku. Ak audit zachová tieto dve podmienky tak by malo dôjsť k plneniu zámerov a cieľov podniku. Rovnako to so sebou prinesie aj sústavný metodický prístup k zlepšeniu efektívnosti riadenia rizík, ktoré vyplývajú z činností auditovaného subjektu (Bagma, 2019).

Interní audítori sú nápomocní pri efektívnom plnení úloh. Napríklad tým, že manažérom predložia zistené hodnotenia, analýzy alebo svoje odporúčania, s ktorými by daná organizácia dosiahla efektívnejšie naplnenie cieľa. Preto by sa interní audítori mali zaujímať o každý proces, ktorý sa v podniku odohrá, v dôsledku čoho iba tak budú môcť poskytnúť vrcholnému manažmentu pomoc. Okrem finančných či účtovných znalostí by mali chápať aj podstatu činností, ktoré skúmajú. Každý interný audítor by sa mal zaoberať týmito hlavnými činnosťami:

- zaistenie miery zodpovednosti za majetok, rovnako aj jeho ochranu pred stratou alebo prípadným odcudzením,
- hodnotiť výkony jednotlivých zamestnancov, ale aj výkony vedenia spoločnosti,
- postarať sa o plnenie stanovených postupov, zámerov a plánov,
- odporúčať kroky, ktoré vedú k zefektívneniu činností,
- zaistiť, aby informácie poskytované vrcholovým manažmentom boli spoľahlivé.

Práca audítora obsahuje v najväčšej miere finančný audit, audit kontraktov, manažmentu, audit podniku, odhaľovanie a prevenciu podvodov (Georgiades, 2019). Avšak audítor je v súčasnej dobe viac vynaliezavejší ako v minulosti a nesústreďuje svoju pozornosť len otázkam finančného charakteru, ale venuje sa otázkam rôzneho druhu, ktoré nie sú manažmentu jasné. Vo všeobecnosti sa interný audit realizuje so zámerom naplniť aspoň jeden alebo viac cieľov, ktoré vyplývajú z hlavných činností interného auditu. K týmto cieľom patrí hodnotenie samotnej kontroly, kde sa venuje pozornosť zabezpečeniu súladu so zámermi a cieľmi organizácie, a to prostredníctvom zavedenia kontroly financií, prevádzky a účtovníctva. Hodnotenie kvality sa vykonáva so zámerom zistiť, či sú kontrolné spôsoby primerané a dôveryhodné, ale aj to, či je kontrola postačujúca (Rais, Smejkal, 2013). Je dôležité, aby sa vykonávala kontrola dodržiavania podmienok, v

opačnom prípade implementácia takéhoto druhu kontroly stráca pre organizáciu zmysel. K hlavnej činnosti interného auditu patrí aj ochrana aktív, ktorá má za cieľ zistiť, či sú aktíva riadne zaúčtované alebo nie, a rovnako aj to, či sú chránené pred stratami (Molín, Králíček, 2014). V podniku sú dôležité aj informácie, ktoré slúžia k rozhodovaniu manažmentu rovnako ako interného audítora. Preto je pre organizáciu veľmi významný aj informačný systém, ktorý tieto informácie obsahuje. Preverovanie spoľahlivosti, presnosti a užitočnosti interných správ, ktoré pochádzajú od vedenia organizácie, rovnako patrí k cieľom interného auditu. Ak sa pri akejkoľvek činnosti zistia nezrovnalosti, chyby, prípadne podvody, tak by mali byť následne prijaté odporúčania, ktoré budú viesť k skvalitneniu zodpovednosti. Cieľom interných audítorov nie je len kritizovať, ale rovnako musia vyhotoviť návrh, ktoré vedie práve k zdokonaleniu ich činnosti (Hashim, Essia Ries, Huey, 2019).

K úlohám interného auditu patrí:

- sledovanie vnútornej kontroly – manažment organizácie nesie zodpovednosť za implementáciu adekvátnej kontroly, ktorá rovnako splnomocní aj interný audit za vykonanie kontroly, jej monitorovanie a následné vyhotovenie odporúčaní na kontrolu,
- preverenie prevádzkových a finančných informácií – zaraďuje sa sem preskúmanie prostriedkov, ktoré sú používané na meranie, identifikáciu a vykazovanie informácií a špeciálne zisťovanie, ktoré sa týka jednotlivých položiek ako je testovanie transakcií, postupov a zostatkov,
- preskúmanie účinnosti, efektívnosti, hospodárnosti a účelnosti operácií,
- preskúmanie zhody s predpismi, zákonmi a ďalšími požiadavkami.

V niektorých podnikoch sa interný audit môže označovať ako útvar, oddelenie alebo pracovisko. Ak sa spoločnosť rozhodla vytvoriť oddelenie interného auditu, musí posúdiť, či má prispôsobené aj podmienky pre prácu takéhoto útvaru. Založenie oddelenia interného auditu je prínosné z dlhodobého hľadiska. Interný audit má rôzne postavenie v rámci organizačnej štruktúry, čo je potrebné vedieť, aby bolo možné porozumieť a následne aj ohodnotiť činnosť interného auditu. Rovnako je potrebné vedieť aj rozsah a charakter činností, ktoré vykonáva interný audit, ale aj odbornú spôsobilosť a starostlivosť, a teda, či sa audit vopred plánuje, či dohliada

na činnosti, preveruje ich a dokumentuje v súlade s rôznymi predpismi (Wright, Wu, 2018).

Ak chce spoločnosť vytvoriť útvar interného auditu musí brať do úvahy:

- ekonomickú situáciu podniku,
- veľkosť podniku,
- komunikačné a informačné systémy fungujúce vo vnútri organizácie,
- personálne a materiálne zdroje,
- úroveň kontroly v podniku,
- úroveň riadenia v podniku.

Ak si spoločnosť, ktorá nefunguje správne myslí, že po vytvorení oddelenia interného auditu sa hneď všetko vráti do pôvodného stavu, je na omyle. Ako už bolo spomenuté, zriadenie útvaru interného auditu má dlhodobý charakter. Najlepšie je, ak ostatné oddelenia chápu pracovisko interného auditu ako prirodzenú súčasť podniku. Iba vtedy všetky oddelenia budú spolupracovať s oddelením interného auditu a dosiahnu sa požadované ciele spoločnosti. Pri zriadení takéhoto útvaru je potrebné aby mal už na začiatku víziu, ktorá je súčasťou vízie celej organizácie, a je vytvorená na základe strategického plánu spoločnosti (Kunthi, Sensuse, 2019).

Každé oddelenie interného auditu, ktoré má už pri svojom vzniku sformulovanú víziu, je:

- inovatívne – najvhodnejšie využíva svoje zdroje, zvyšuje hodnotu pravidelne sa opakujúcich auditov, jeho hodnota v spoločnosti rastie,
- zameraný – na cieľ spoločnosti, pre ktorú interný audit vykonáva, musí vedieť čo je pre spoločnosť prioritou a čo nie,
- proaktívny – v organizácií vykonáva zmeny, ktoré vedú k zvýšeniu efektivity,
- integrovaný – k zvýšeniu produktivity používa aj informačné technológie, oddelenie auditu, ktoré odporúča investovanie do technológií s cieľom odhaľovania podvodných transakcií,

- motivovaný – pracovníci oddelenia interného auditu, ktorí spolupracujú a sú hrdí na to, že môžu pomáhať podniku k naplneniu cieľov, pracovníci, ktorí nie sú konzervatívni a ktorí sa neustále zlepšujú (Oussii, Taktak, 2018).

Oddelenie interného auditu môže byť podriadené:

- vrcholovému manažmentu – interný audit plní úlohy, ktoré pomáhajú vrcholovému manažmentu v rozhodovaní,
- predstavenstvu – predstavenstvo využíva oddelenie interného auditu, ak chce kontrolovať vrcholový manažment,
- dozornej rade – dozorná rada využíva útvary interného auditu pre vlastnú kontrolu.

Formy výkonu interného auditu

Ak sa organizácia rozhodne vykonávať interný audit, tak musí brať do úvahy oblasti svojho záujmu, prostredie organizácie a rovnako aj veľkostné kritéria. Organizácia si na výkon interného auditu môže vybrať z 3 druhov foriem: 1. interný audit vykonávaný externe – outsourcing, 2. interný audit vykonávaný interne a 3. interný audit spoločný.

Interný audit vykonávaný externe je formou interného auditu, ktorá sa nazýva outsourcing. Vo väčšej miere túto formu využívajú najmä menšie podniky, pre ktoré je neefektívne vytvárať samostatné oddelenie. Prínosom tejto formy sú odborné znalosti a predovšetkým skúsenosti, ktorými disponujú interní audítori. Avšak na druhej strane, títo externí audítori nepoznajú organizáciu, resp. jej ciele, a preto môže dôjsť z ich strany k neefektívnym návrhom (Baatwah, Al-qadasi, 2019).

Interný audit vykonávaný interne je vtedy, ak sa organizácia rozhodne implementovať útvary interného auditu. Musí vydať Štatút útvaru interného auditu, ktorý musí byť v písomnej forme a obsahuje:

- úlohu a predmet práce oddelenia interného auditu,
- úlohy vedúceho a rovnako aj pracovníkov oddelenia interného auditu,
- vymedzenie nezávislosti.

Cieľom tohto štatútu je vylepšiť kontrolný systém, riadenie, jednotlivé procesy.

Spoločný interný audit je kombináciou predošlých dvoch foriem interného auditu. Pri tejto forme interný audítori pracujúci pre spoločnosť externe slúžia ako poradcovia pre interných audítorov, ktorí sa nachádzajú priamo v spoločnosti. Pre spoločnosť je táto forma najviac prínosná, pretože sa tu nachádzajú aj audítori, ktorí dôverne poznajú spoločnosť a jej ciele, ale aj audítori, ktorí majú skúsenosti s viacerými organizáciami (Boskou, Kirkos, Spathis, 2019).

1.2 Interný audítor

Činnosť interného auditu sa uplatňuje v rôznych odvetviach, pričom práve oddelenie interného auditu je veľakrát pod tlakom, pretože zamestnávateľ má požiadavky, ktoré nie sú vždy reálne. Avšak svedomitý interný audítor sa snaží tieto požiadavky naplniť. Avšak, ak je to skutočne nereálne, tak sa aspoň snaží poskytnúť zamestnávateľovi relevantné odôvodnenia, prečo požiadavkám nie je možné vyhovieť. Zamestnanci spoločnosti volajú interných audítorov napríklad kontrolóri, experti, finančný poradcovia a pod. Tieto pomenovania väčšinou súvisia so špecializáciou interného audítora v podniku.

Aby interný audítor mohol vykonávať svoju prácu efektívne a aby dosahoval dobré výsledky, tak musí disponovať určitými špecifickými schopnosťami. Všetci audítori musia absolvovať minimálne dvojročnú prax, ktorá je potrebná pre získanie certifikátu CIA (Certifikovaný interný audítor). Tento certifikát zaručuje spôsobilosť audítora vykonávať svoju činnosť. Rôzni zamestnávatelia si kladú rôzne podmienky pri práci interného auditu. Tieto podmienky môžu byť napríklad komunikatívnosť, reprezentatívne vystupovanie, nezávislosť, zodpovednosť, rôzne úrovne vzdelania a pod. Každý audítor sa musí neustále vzdelávať a rozširovať svoj obzor.

Úlohou interného audítora je zber informácií, ktoré analyzuje, overuje, zisťuje príčiny a následne sformuluje východiská pre vrcholový manažment o možných rizikách a možných podvodoch. Rovnako zdieľa svoj názor a návrhy na zlepšenia. Ak sa objavia nejaké nejasnosti, tak oddelenie interného auditu pohotovo a efektívne reaguje a súčasne poskytuje informácie k ich odstráneniu vedeniu podniku.

Medzi podstatné úlohy interného audítora patrí kontrola, výkonnosť, monitoring, dokumentácia, poskytovanie informácií manažmentu, analýza. Výsledkom práce, ktorú vykonáva audítor sú rôzne návrhy, odporúčania, hodnotenia, analýzy pre manažment. Na základe práce, ktorú uskutočnil audítor, manažment môže

prehodnotiť smer podnikania alebo sa uistiť v tom, že to, čo doposiaľ urobil, urobil správne. Ako každý, tak aj interný audítor môže pochybiť, čo spôsobí, že neodhalí všetky možné riziká. Avšak pre interného audítora je najťažšie vykonať príkaz svojho nadriadeného, ak vie, že táto požiadavka nie je v súlade s Etickým kódexom (Quick, Henrizi, 2019).

1.2.1 Nezávislosť audítora

Ako už bolo spomenuté jednou z podmienok pre vykonávanie práce interného auditu je nezávislosť, ktorá je aj predpokladom pre dosiahnutie pracovného úspechu. Každý interný audítor by mal vykonávať svoju činnosť v podniku slobodne a úplne nezávisle. Pri dodržaní podmienky nezávislosti sú aj výstupy z audítorskej činnosti odôvodnené a nestranné. Tieto výstupy by mali odzrkadľovať reálnu situáciu podniku, na základe ktorej manažment prijme určité rozhodnutia. Nezávislosť audítora môže narušiť fakt, že oddelenie interného auditu je súčasťou daného podniku. Pri činnosti interného auditu musia byť zachované Štandardy pre profesionálnu prax interného auditu (SPPIA). Tieto štandardy zaisťujú odbornú spôsobilosť, riadenie oddelenia interného auditu, prevedenie a rozsah prác audítora a v neposlednom rade aj nezávislosť audítora. Nie každá spoločnosť má záujem o zriadenie oddelenia interného auditu. Niektoré organizácie, resp. ich vedenie, nevie ako pracovať s takýmto oddelením, alebo nevie implementovať ich odporúčania. Existujú spoločnosti, kde by pracovisko interného auditu mohlo odhaliť nedostatky súvisiace s vedením spoločnosti. Niektoré organizácie chápu interný audit ako zbytočnú činnosť a preto nechcú zriadiť oddelenie interného auditu. Na druhej strane, činnosť interného auditu uľahčuje prácu externým audítorm, avšak za podmienky, že je táto činnosť v súlade s nariadeniami (Ojo, 2019).

2 Marketingový audit

Niektoré firmy generujú zisky hneď od začiatku podnikania, iným to zaberie určitý čas. Avšak existujú organizácie, ktoré zo začiatku generovali zisky, no postupom času boli ich zisky menšie a menšie. Jednou z možných príčin klesajúcich ziskov môžu byť aj zle vykonávané marketingové aktivity. Či organizácia vykonáva marketingové činnosti správne a efektívne sa dá zistiť prostredníctvom marketingového auditu.

2.1 Marketing

Marketing je významnou súčasťou riadenia spoločnosti, pretože ovplyvňuje plynulosť organizácie a aj úspech organizácie pri dosahovaní stanovených cieľov. Marketing je dôležitý nie len pre organizáciu, ale aj pre zákazníka, keďže prostredníctvom marketingu organizácia dokáže zistiť, aké má zákazník potreby a tomu prispôbiť svoje produkty a služby. Konkurencia na trhu neustále narastá a preto musí byť organizácia pripravená na zmeny a musí mať vhodne zvolené stratégie (Sholekhah, Widodo, Wahyono, 2020).

Úlohou marketingu je vytváranie nových produktov, predaj už existujúcich výrobkov, stimulácia spotrebiteľov a vytváranie cien. Všetky z týchto činností sú podriadené stratégií danej organizácie a prispôbené k tomu, aby sa dosiahol cieľ organizácie. Marketing nie je len o dosahovaní vysokého zisku, ale prostredníctvom marketingu sa dosahuje aj zvýšenie objemu predaja, spoločnosť si rozšíri svoj podiel na trhu, zväčší sa jej imidž u jednotlivých výrobkov ale aj v celej spoločnosti, zmení sa konkurencia, resp. sa zníži jej podiel na trhu a spoločnosť dosiahne vedúce postavenie (Iliev, 2019). Medzi ostatnými oddeleniami v organizácii sa marketing zaoberá najviac zákazníkmi. Jeho hlavným cieľom je nielen si udržať existujúcich zákazníkov, ale aj prilákať nových (Othman, 2019).

Obchodníci a marketingový odborníci sa pri zdokonaľovaní svojich marketingových plánov nemôžu opierať o dohady. Ak organizácie chcú, aby ich marketingový plán bol úspešný, tak mu musia venovať dostatok času a vyvinúť spolu s obchodníkmi dostatočné úsilie na to, aby bol plán čo najlepší (Sajjadi, 2019). Väčšinou sa marketingový plán vyhotoví až po vypracovaní celkového plánu podniku. Marketing v podniku predstavuje iba časť z celkovej štruktúry plánu organizácie. V niektorých

podnikoch sa marketingový plán vyhotovuje ako jedna zo zložiek strategického plánu podniku. Jednotlivé marketingové činnosti sa sústreďujú na spotrebiteľa, preto je nevyhnuté nepretržite sledovať jeho požiadavky a potreby. Tiež je potrebné mať na pamäti konkurenciu, prísť na ich slabé a silné stránky. To všetko patrí medzi úlohy marketingu (Iliev, 2019).

Prostredníctvom marketingového mixu sa realizuje marketingový plán spoločnosti. Implementácia marketingového mixu môže organizácii zvýšiť zisky a predaj produktov alebo služieb. Marketingový mix sa skladá z komponentov ako je produkt, cena, miesto a propagácia, ktoré sú označované ako 4P. Tieto jednotlivé prvky je možné kontrolovať, v dôsledku čoho organizácia môže zistiť spokojnosť zákazníkov a na základe toho sa môže rozhodnúť vyrábať kvalitnejšie produkty čím zvýši spokojnosť zákazníkov (Wahab, et al., 2016). Neskôr sa marketingový mix rozšíril na 7P: produkt (služba), cena, distribúcia, propagácia, ľudia, materiálne zabezpečenie a procesy. Spokojnosť a lojalita jednotlivých zákazníkov sú dôležitým úspechom organizácie. Ak je zákazník verný danej organizácii, znamená to, že je spokojný so službami alebo produktmi organizácie. Rovnako to znamená, že ak je zákazník spokojný s jednou službou/produktom, tak sa rozhodne vyskúšať aj ďalšie, ktoré organizácia ponúka. Pre spoločnosť je nevyhnutné si takýchto zákazníkov udržať (Kord, 2018). Cieľom marketingového mixu je identifikovať požiadavky, túžby a prania zákazníkov, následne na tom pracovať a uviesť na trh služby a produkty, s ktorými budú zákazníci spokojní (Othman, 2019).

Produkt

Ide o produkt, ktorý je zákazníkom ponúkaný na základe ich potrieb. Pri výbere produktu je nevyhnutné nahliadať na jeho životný cyklus. Ak je ponúkaným produktom služba, tak zákazník nevie jej kvalitu ohodnotiť hneď ako za ňu zaplatí. Každý zákazník má iné požiadavky a preto vyhľadáva aj iné služby. Dôležitú úlohu tu zohráva aj značka, ktorá môže byť prvkom odlíšenia ponúkanej služby v danej organizácii od inej organizácie. Rovnako na základe značky môže zákazník očakávať od danej služby určitú kvalitu (Biswas, 2019).

Cena

Niektorí zákazníci si už od výšky ceny odvodzujú kvalitu služby. Avšak cena nie je najdôležitejší faktor pri určovaní kvality produktu (Kukanja, Gomezelj Omerzel,

Kodrič, 2017). Cena produktu musí byť stanovená na základe vlastností produktu, cieľov predaja, životného cyklu produktu a podielom na trhu. Prostredníctvom ceny si organizácia stanovuje zisk. Ak sa organizácia rozhodne cenu upraviť, ovplyvní to celú marketingovú stratégiu, rovnako ako aj predaj a dopyt po produkte. Cena zákazníkovi pomáha vytvoriť si obraz o danom produkte. Ak organizácia začína podnikáť, tak má väčšinou nižšie ceny, čo pre zákazníkov môže znamenať horšiu kvalitu produktu (Biswas, 2019).

Distribúcia

Pri poskytovaní služieb je distribúcia obrátená, teda ak chce zákazník službu využiť, tak musí prísť napríklad do hotela. Pri distribúcií je potrebné brať do úvahy lokalizáciu zariadenia a prístupnosť k zariadeniu (Kukanja, Gomezelj Omerzel, Kodrič, 2017). Poskytovanie služieb by malo byť lokalizované na mieste, ktoré je prístupné pre potenciálnych zákazníkov (Biswas, 2019).

Propagácia

Pri poskytovaní služieb je propagácia nevyhnutná. Prostredníctvom propagácie sa zákazníci dozvedia bližšie informácie o ponúkanej službe. Rovnako je to aj spôsob ako prilákať nových zákazníkov. K propagačným aktivitám patrí podpora predaja, reklama, osobný predaj, public relations, priamy marketing. Propagácia vytvára významnú úlohu pri vytváraní a udržovaní lojality medzi zákazníkmi a poskytovateľom služieb (Kukanja, Gomezelj Omerzel, Kodrič, 2017).

Ľudia

Úspech organizácie závisí aj od ľudí, ktorí danú prácu vykonávajú. Personál organizácie sa priamo stretáva so zákazníkmi, preto organizácia musí byť veľmi dôsledná pri výbere zamestnancov. Je dôležité, aby práca zamestnancov motivovala a viedla ich k sebarozvoju. Faktor, ktorý vplýva na spokojnosť zamestnancov, a tým aj na spokojnosť zákazníkov, je dostatočné ohodnotenie pracovníkov. Zamestnanci by mali byť k sebe a zákazníkovi zdvorilí, mali by byť ochotní pomôcť ostatným a pohotovo reagovať, čo pomáha posilňovať ich vzájomné vzťahy (Othman, 2019).

Materiálne zabezpečenie

Materiálne zabezpečenie organizácie tiež ovplyvňuje spokojnosť zákazníka pri hodnotení kvality služieb organizácie. Na zákazníka pôsobí celkové vnímanie atmosféry počas poskytovania služby, napríklad dizajn organizácie, čistota, pocit bezpečia, reprezentatívny personál a pod. (Kukanja, Gomezelj Omerzel, Kodrič, 2017).

Procesy

Ide o tok jednotlivých aktivít, na základe ktorých sú služby podniku poskytované. Zákazník si neplatí iba za poskytnutú službu, ale aj za to, akým spôsobom je daná služba poskytnutá. Pretože na spokojnosť zákazníka vplýva každá aktivita s ktorou sa stretol v podniku. V organizácií by mali byť zavedené procesy, ktoré minimalizujú náklady a sú efektívne. Každá organizácia si musí zvoliť svoj vlastný proces, ktorý bude pre ňu užitočný (Biswas, 2019).

Ak organizácia bude pri vytváraní a následnom poskytovaní produktu postupovať podľa jednotlivých komponentov marketingového mixu, tak na zákazníka vytvorí dobrý dojem a zákazník bude odchádzať spokojný, s myšlienkou, že určite produkty danej organizácie v budúcnosti opätovne využije.

2.2 Podstata marketingového auditu a jeho funkcie

Ako už bolo spomenuté, marketingový audit je jednou z foriem vnútorného auditu. Ide o nástroj, prostredníctvom ktorého sa nepretržite, nestranne a nezávisle hodnotia marketingové činnosti a rozhodnutia, ktoré sú výsledkom marketingových pracovníkov. V organizácií sa marketingový audit nepovažuje za nevyhnutnosť, avšak pre niektoré organizácie, ktoré sa chcú uistiť, že smerujú k naplneniu nielen marketingových, ale aj celkových cieľov organizácie, je marketingový audit neodmysliteľný (Iliev, 2019).

Marketingový audit možno definovať ako systematický, komplexný, nestranný a pravidelne sa opakujúci audit marketingového prostredia podniku, marketingových cieľov, stratégií a jednotlivých aktivít organizácie. Cieľom tohto typu auditu je vymedziť problémové oblasti a nevyužitú príležitosť, a na základe toho navrhnúť plán, ktorý prispeje k zdokonaleniu marketingových výsledkov organizácie (Derev'yanchenko, Benivska, 2019). Marketingový audit si v poslednom desaťročí

prešiel významnými zmenami. Zmena nastala v snahe za každú cenu vyhovieť zákazníkovi lepšie ako konkurencia, a to až po úplnú návratnosť peňazí vynaložených na marketing. Zmenil sa aj spôsob zhromažďovania, spracovania a následného vyhodnocovania marketingových informácií v dôsledku, že marketing využívajú neustále sa rozvíjajúce nástroje. V súčasnosti je pre podniky ťažšie dosiahnuť dlhodobú konkurenčnú výhodu, preto organizácia musí nepretržite sledovať ciele, stratégie a samotné kroky, ktoré vedú k jej dosiahnutiu (Iliev, 2019). Pri procese marketingového plánovania je marketingový audit hneď jedným z primárnych krokov. V dôsledku implementácie auditu sa prídu na oblasti, v ktorých sa môžu vyskytnúť problémy, ale aj nové príležitosti vedúce k zefektívneniu marketingových činností. Úlohou marketingového auditu je analyzovať momentálne postavenie podniku na trhu, podporiť v podniku potenciálne príležitosti, upozorniť ho na hrozby a determinovať či je vôbec podnik schopný naplniť nároky vedúcich predstavitel'ov podniku (Iliev, 2019). Pri neustále rastúcej konkurencii, meniacich sa požiadavkách spotrebiteľov a meniacich sa ekonomických procesoch, veľa podnikov pociťuje nutnosť vykonávať pravidelné analýzy nielen marketingových činností.

Nielen marketingový audit ale aj akýkoľvek iný typ auditu je pre organizáciu kľúčový. S rozvojom spoločnosti a rozvojom tuzemských, ale aj zahraničných vzťahov naberá audit podstatný význam pre vytváranie a následný rozvoj už existujúcich alebo novovzniknutých ekonomických systémov. Niektoré organizácie majú priamo zo zákona povinnosť vykonávať externý audit týkajúci sa účtovníctva. Tak ako štát vykonáva rôzne opatrenia aby nedošlo k podvodu, rovnako aj vedenie spoločnosti by sa malo samo zaujímať ako ich organizácia funguje a snažiť sa o rozvoj ich podnikania, rast predaja, ziskov a pod. (Iliev, 2019). Je potrebné aby organizácia preskúmavala marketingovú činnosť, ktorú vykonáva. Ak by to nepreskúmavala, tak by mohlo dôjsť k tomu, že organizácia používa zastaralé stratégie, ktoré ju brzdia pri napĺňaní marketingových ale aj celkových podnikových cieľov. Marketingový audit analyzuje ciele, stratégie podniku a výkonnosť marketingového oddelenia. Úlohou marketingového auditu je identifikovať aké činnosti vykonáva marketingová jednotka, analyzovať realizáciu jednotlivých činností, ohodnotiť ich efektívnosť a odporúčať marketingové aktivity. Je potrebné túto kontrolu realizovať pravidelne, keďže v oblasti marketingu sa prostredie rýchlo mení a používané stratégie sa môžu

stať zastaralými (Camilleri, 2018). Pri marketingovom audite má významnú úlohu trh. Na trhu je potrebné skúmať prebiehajúce zmeny a tiež analyzovať problémy a príležitosti, ktoré trh obsahuje. Je však nevyhnutné aby organizácia pri tomto kroku mala už stanovenú svoju vlastnú marketingovú stratégiu a marketingové ciele (Derev'yanchenko, Benivska, 2019). Ako už bolo spomenuté, marketingový audit sa sústreďuje na nestrannosť, periodicitu, systematickosť a komplexnosť. Komplexnosť znamená, že audit zahŕňa všetky oblasti marketingovej činnosti. Ide o systém činností, ktoré sú vzájomne prepojené a ktoré zahŕňajú celkové aktivity podniku v oblasti marketingu. Pri systematike marketingového auditu je nutné aby išlo o neustály proces, ktorý zahŕňa celý cyklus spravovania z hľadiska času. Aby výsledky auditu boli dôveryhodné, tak je nevyhnutné pri vykonávaní auditu zachovať organizačnú a funkčnú nezávislosť. Audit by sa nemal chápať ako jednorazový akt, ale ako sled jednotlivých krkov, medzi ktoré patrí aj hodnotenie a sformulovanie audítorských odporúčaní (Iliev, 2019).

2.3 Nástroje marketingového auditu

Súčasná globalizácia poskytuje podnikaniu významnú príležitosť rozvíjať svoju pôsobnosť aj v zahraničí. Trh je rôznorodý a ponúka odlišné príležitosti pre podnikanie. Avšak takéto príležitosti môže využiť takmer každá organizácia, čo spôsobuje nárast konkurencie, pri ktorej nie je možné vždy predvídať. Preto by mali jednotlivé organizácie vytvárať rôzne konkurenčné výhody vo svojom podnikaní a snažiť sa o ich udržanie. Organizácie, ktoré chcú napredovať a získať tak náskok pred konkurenciou musia zákazníkom poskytovať kvalitný tovar alebo služby. Z toho dôvodu organizácia musí porozumieť tomu, čo môže ovplyvňovať záujem zákazníkov. Preto je potrebné, aby organizácia vykonala rôzne analýzy, na základe ktorých porozumie faktorom, ktoré jej môžu v podnikaní pomôcť, ale aj faktorom, ktoré ju môžu počas podnikania ohrozovať.

Pri SWOT analýze organizácia zistí silné a slabé stránky spoločnosti, ale aj svoje príležitosti a hrozby. Cieľom organizácie by malo byť zdokonaľovanie alebo aspoň udržiavanie silných stránok a príležitostí, snažiť sa zlepšovať slabé stránky a odstrániť zistené hrozby (Azis, Malik, Hasiholan, 2019). SWOT analýza sa zameriava na kombináciu vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie, čo pomáha podniku pri formulovaní a výbere stratégie. Pričom kombinácia písmen S-O predstavuje útočnú stratégiu, písmena W-O vytvárajú stratégiu spojenectva,

písmena W-T spolu vymedzujú stratégiu úniku a písmena S-T predstavujú obrannú stratégiu. Ak organizácia správne identifikuje zložky SWOT analýzy, bude schopná konkurovať udržateľným spôsobom (Yulia, Bahtera, Evahelda, 2019).

Nástroj prostredníctvom ktorého organizácia analyzuje politické, hospodárske, sociálno-kultúrne a technologické prostredie sa nazýva PEST analýza (Vochozka, Váchal, 2013). Pomocou tejto analýzy sa získava prehľad o prostredí, v ktorom daná organizácia pôsobí. Tento druh analýzy slúži aj pre lepšie pochopenie jednotlivých faktorov a ich vzájomného ovplyvňovania sa. Rovnako ako predošlý nástroj je nápomocný pri vytváraní účinnej stratégie, skrze ktorú si organizácia splní svoje ciele a minimalizuje chyby (Grover, Khatrar, 2019). Pri vytváraní stratégie je potrebné vziať do úvahy jednotlivé zložky makroprostredia, ktoré sú vo vzájomnej interakcii. Ak nastane zmena jednej zložky, ovplyvní to aj iné zložky. Miera dopadu osobitných komponentov makroprostredia na jednotlivé organizácie je rôzna. Závisí to od veľkosti organizácie, odvetvia, umiestnenia organizácie a pod. (Kolomiets, Grinchenkov, Vodenko, 2019).

Ak sa podnik rozhoduje do ktorého produktu investovať viac a do ktorého menej, tak tým zároveň určuje aj strategické postavenie produktu na trhu. Analýzou portfólia produktov sa zaoberá BCG matica. Na základe tejto analýzy sa identifikujú strategické postavenia produktov na trhu a rovnako sa naformuluje stratégia pridelovania zdrojov. Podnik by si mal stále udržiavať svoje konkurenčné výhody a preto musí mať portfólio rôznych produktov s odlišnou mierou rastu tržného podielu (Chiu, Lin, 2019). Matica sa skladá zo 4 druhov oblasti a to hviezdy, otázniky, dojné kravy a psy. Pre všetky tieto oblasti poskytuje samostatnú stratégiu. Oblasť hviezdy predstavuje pre podnik zisky, ale vyžaduje si najviac investícií. Stabilné tržby a stabilní zákazníci sú charakteristické pre oblasť dojných kravy. Oblasť otázniky sa vyznačuje nejasnými výhodami pre zákazníkov a preberaním zákazníkov konkurenciou. Preto sa podnik musí rýchlo rozhodnúť či bude v tejto oblasti investovať alebo radšej opustí trh. Pre poslednú oblasť BCG matice psy je typické, že sa produkty na trhu nachádzajú dlhodobo, no aj napriek tomu sa im nepodarilo získať dostatočný počet zákazníkov a preto zaostáva za konkurenciou (Yu, et al., 2019).

Trh sa vyznačuje rôznorodosťou, preto ak chce organizácia na trhu uspieť, tak je pre ňu nevyhnutné zrealizovať niektorú z vyššie spomenutých analýz. Na základe

nich podnik získa potrebné znalosti a očakávania vnútorných a vonkajších faktorov, ktoré by mohli ovplyvniť úspech ich marketingového úsilia.

2.4 Zložky marketingového auditu

Ak organizácia chce, aby sa v nej vykonal marketingový audit, tak sa musí so žiadosťou obrátiť na audítora, ktorí sa týmto druhom auditu zaoberajú. Podnik sa sám rozhodne, či si nechá analyzovať celý marketingový systém alebo sa sústreďí iba na jeho jednotlivé zložky. Marketingoví audítori nespolupracujú iba s vrcholovým manažmentom spoločnosti, ale zaujíma ich aj názor zamestnancov, zákazníkov, dilerov a pod. Aby audítor poskytol organizácii prínosné odporúčania, musí zistiť či podnik vôbec vie, čo si želajú zákazníci. Marketingový audit vytvárajú zložky týkajúce sa stratégie podniku, prostredia a organizácie podniku, systémov v podniku, funkcií a produktivity (Cancino, Palacios, Manjarrez, 2019a). Tieto jednotlivé zložky sú bližšie opísané v nasledujúcich podkapitolách.

2.4.1 Audit marketingového prostredia

V tejto zložke marketingového auditu sa skúmajú prostredia, ktoré môžu ovplyvňovať činnosť organizácie. Niektoré druhy prostredí, ktoré vplyvajú na organizáciu obsahuje aj PEST analýza. Pri PEST analýze sa posudzujú vonkajšie faktory, ktoré môžu ovplyvniť fungovanie organizácie a organizácia používa túto analýzu na zvýšenie svojej konkurencieschopnosti na trhu (Sravanth, Sundaram, Kannaiah, 2019). Analýza makroprostredia zahŕňa faktory, ktoré ovplyvňujú úspech spolupráce podniku spolu so spotrebiteľmi. Táto analýza podnecuje podniky, aby svoje rozhodnutia vykonávali na základe zistenia, že neexistujú iba samy osebe, ale taktiež na nich vplyvajú faktory, ktoré sám podnik nevie žiadnym spôsobom ovplyvniť. PEST analýza sa využíva na podporu aktivít strategickej analýzy v podniku. Je pre podnik nápomocná pri preskúmaní okolitého prostredia, na základe čoho si podnik môže prispôbiť svoje postupy a stratégie aby sa pokúsil získať aspoň nejakú kontrolu nad nekontrolovateľným (Sturgill, 2019). Pri vykonávaní auditu marketingového prostredia sa skúmajú jednotlivé prostredia, ktoré ovplyvňujú podnik. Medzi takéto prostredia patrí:

- politické a právne prostredie – tento druh prostredia obsahuje sociálny systém štátu, rôzne nariadenia vlády a politiku krajiny, v ktorej pôsobí organizácia. Každá krajina sa určitým spôsobom odlišuje a má rozdielne

obmedzenia a požiadavky na podnik, ktoré je potrebné dodržiavať. Politika krajiny predstavuje dôležitú úlohu pri stanovovaní obchodných predpisov, ktoré môžu ovplyvniť marketingovú stratégiu podniku.

- sociálne a kultúrne prostredie – obsahuje kultúrnu a vzdelanostnú úroveň obyvateľstva danej krajiny, zvyky a tradície, náboženskú vieru, hodnoty, postoj verejnosti k produktom podniku, ale aj k podniku ako celku. Faktory, ktoré spadajú do tohto prostredia vytvárajú charakteristiku danej krajiny.
- technologické prostredie – skladá sa z rôznych technologických trendov a technologických procesov (Guanghai, 2019). Technológie sa zdokonaľujú rýchlym tempom a spotrebiteľia chcú vlastniť a pracovať s tými najnovšími technológiami. Aby organizácia nezaostávala za konkurenciou, musí udržiavať krok s dobou a neustále vyhľadávať technologické zmeny.
- demografické prostredie – patria sem demografické zmeny a trendy v danej krajine, ktoré nastali v minulosti a v súčasnosti z dôvodu predpokladania vývoja budúcich trendov.
- ekologické prostredie – posudzuje sa tu prístup organizácie k životnému prostrediu a rovnako sa skúma dostupnosť prírodných zdrojov, ktoré plánuje organizácia využívať.
- ekonomické prostredie – do tohto prostredia sú zaradené faktory ako miera nezamestnanosti, miera inflácie, výmenný kurz, úroková miera a iné ukazovatele hospodárskeho rastu. To ako bude organizácia v budúcnosti realizovať svoje rozhodnutia závisí aj od spomenutých faktorov (Grover, Khattar, 2019).

Marketingový audit prostredia sa sústreďuje aj na jednotlivé komponenty trhu ako sú konkurenti, zákazníci, dodávatelia a ďalšie zložky. Skúma sa tu ziskovosť a rozčlenenie trhu, potreby spotrebiteľov, hlavní konkurenti a pod. (Zyma, et al., 2019).

2.4.2 Audit marketingovej stratégie

Preveruje stratégiu organizácie prostredníctvom analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia, ohodnocuje marketingové ciele podniku, skúma či zvolené stratégie sú v súlade s cieľmi organizácie, rovnako sa zaoberá či poslanie organizácie má

vhodnú strategickú formuláciu a či je vôbec realizovateľné (Cancino, Palacios, Manjarrez, 2019a).

2.4.3 Audit marketingovej organizácie

Pri tomto audite sa analyzuje či marketingová organizácia, ktorá je v podniku zavedená, je skutočne nápomocná pri plnení cieľov organizácie a rovnako či je v súlade s podnikovou stratégiou. Audit marketingovej organizácie skúma organizáciu zvnútra. Sústreďuje sa na organizačnú štruktúru, a na to, ako sú právomoci rozdelené medzi jednotlivých zamestnancov a z toho vyplývajúce zodpovednosti. Hlavnou úlohou je preskúmať, či systém fungujúci v organizácii pôsobí na zákazníkov pozitívne. Preto je potrebné preskúmať, ako spolu komunikujú a spolupracujú zamestnanci, ale aj jednotlivé oddelenia, a ako to môže ovplyvniť chod podniku (Kotler, 2007).

2.4.4 Audit marketingových systémov

Pri audite marketingových systémov sa audit zameriava na skúmanie plánovacieho, informačného, kontrolného systému a systému, pri ktorom sa vyvíjajú nové produkty.

Marketingový informačný systém

Cieľom každej organizácie je uspokojenie potrieb zákazníka. Na to aby organizácia vedela aké požiadavky majú jej zákazníci potrebuje získavať informácie z rôznych zdrojov, na čo potrebuje vytvoriť dobre fungujúci informačný marketingový systém. Na základe dobrej informovanosti je manažment organizácie schopný vykonávať kvalitnejšie a lepšie rozhodnutia, ktoré organizácii zabezpečia konkurenčné výhody. Účelom tohto systému je podporovať marketingové aktivity. Po implementácii systému sa tiež zvyšuje konkurencieschopnosti organizácie (Chandra, Sharma, 2019). V rozhodovaní, či je tento systém v organizácii potrebný alebo nie, sa manažéri jednoznačne nezhodujú. Práve väčšina malých podnikov neprikladá marketingovým informačným systémom veľký význam. Kľúčovým faktorom však je, že niektoré podniky si dokonca vôbec nemôžu dovoliť prevádzkovať tento systém. Avšak tento druh systému v skutočnosti poskytuje organizáciám finančne nenáročnú podporu pri rozhodovaní manažmentu, ktorý sa zaoberá marketingom. Ak používanie informačných systémov v organizáciách upadá, znamená to, že buď sú naň

príliš vysoké náklady alebo je tento systém nedostatočne účinný (Hess, Rubin, West, 2004).

Marketingový plánovací systém

Organizácia by mala mať vypracovaný marketingový plán, prostredníctvom ktorého dosiahne naplnenie jednotlivých marketingových cieľov. Marketingový plán obsahuje to, aké marketingové aktivity sa budú vykonávať, kedy sa budú tieto aktivity vykonávať, a zdroje, ktoré budú na ne vynaložené. Prostredníctvom marketingového plánu zamestnanci v marketingovom oddelení vedia, čo sa od nich očakáva. Takýto plán môže obsahovať činnosti ako propagáciu, vývoj nových produktov, predaj produktov a ich distribúciu, vzťahy s verejnosťou a pod. (Chernev, 2018). Dobré fungujúci a efektívny plánovací systém je taký, kde jednotlivci majú stanovené činnosti, ale môžu pri nich používať svoju tvorivosť. Pre fungovanie takéhoto systému je potrebná otvorenosť – aby bola zachovaná tvorivosť pracovníkov; integrácia – aby bol plánovací systém v podniku účinný tak musí byť prepojený s ostatnými oblasťami organizácie; súdržnosť – aby krátkodobé plány podniku viedli k naplneniu dlhodobých plánov a nie iba k dosiahnutiu rýchlych výsledkov a ziskov; vedenie – vedúci pracovník musí rozumieť svojej práci aby mohol viesť svojich podriadených správnym smerom (McDonald, 2017).

Marketingový kontrolný systém

Úlohou marketingového kontrolného systému je skúmať, či podnik dosahuje stanovené ciele, či na marketingové aktivity nepoužíva príliš veľa finančných prostriedkov oproti tomu, ako si stanovil, a rovnako analyzuje, ako sú zákazníci s organizáciou spokojní. Aj napriek tomu, že zamestnanci nemajú veľmi v obľube kontrolu, tak marketingová kontrola v podniku patrí k veľmi potrebným činnostiam na základe ktorých sa rozhoduje o budúcnosti podniku (Grzegorzcyk, 2016). Audítor skúma či organizácia vykonáva kontrolu marketingových činností prostredníctvom kontrolného mechanizmu, rovnako skúma ako často organizácia používa tento mechanizmus, či ním kontroluje všetky marketingové činnosti a pod. (Iliev, 2019).

Systém vývoja nových produktov

Inovácie v organizácii sú nevyhnutné pre udržanie konkurenčnej výhody a úspechu na trhu. Avšak nie každý prístup k vývoju nových produktov je správny. Manažéri by mali zvažovať faktory, ktoré sú pre nich kľúčové a prostredníctvom ktorých dospejú

k naplneniu cieľov organizácie. Ak nový produkt nie je na trhu úspešný, tak chyba mohla nastať napríklad pri nedostatočnom prieskume trhu, pri zlom spôsobe filtrovania, analyzovania, zhromažďovania nápadov o novom produkte, a pod. (Montgomery, 2017). Audit v tejto oblasti skúma ako organizácia postupuje pri implementácii nápadov o novom produkte, či sa rozhoduje na základe analýz (ak áno, tak akých) pred tým, ako sa rozhodne do nápadu investovať (Kotler, 2007).

2.4.5 Audit marketingovej produktivity

Hodnotenie marketingovej produktivity sa spája s kontrolou, keďže aj produktivita aj kontrola sa týkajú vzťahu medzi vstupmi a výstupmi. Hodnotenie produktivity prispieva k hodnoteniu celkovej marketingovej výkonnosti v organizácii. Nevýhodou produktivity je, že sa zameriava na množstvo marketingových vstupov a výstupov, nie na ich kvalitu. Po ohodnotení produktivity sa manažéri naučia lepšie alokovať marketingové zdroje (Gao, 2010). Pri audite marketingovej produktivity sa hodnotia marketingové činnosti, ktoré už boli vykonané alebo sa plánujú v budúcnosti vykonať. Úlohou audítora je preskúmať, či organizácia nevykladá príliš veľa financií na marketingové aktivity, ktoré sú nenávratné pre organizáciu, či organizácia nepôsobí na trhu, ktorý sa nevyvíja, ale aj to aké distribučné kanály organizácia využíva a či sú efektívne (Kotler, 2007).

2.4.6 Audit marketingových funkcií

Audit marketingových funkcií vyhodnocuje ako fungujú jednotlivé komponenty marketingového mixu a s nimi súvisiace marketingové aktivity ako je reklama, podpora predaja, distribúcia, propagácia, cenová politika, spôsob komunikácie a pod. Rovnako sa skúma aj spôsob ako sú jednotlivé aktivity vykonávané (Saeed, Bekhet, Dhar, 2017). Audítor získava informácie aj priamo od zákazníka, kde skúma ako sú zákazníci spokojní s produktom, s jeho kvalitou, estetickou stránkou, reklamou na daný produkt, či cena odpovedá kvalite daného produktu, či sú vôbec zákazníci spokojní so značkou a pod. Naopak v organizácii audítor analyzuje či sú vhodné zvolené distribučné cesty, či sa na reklamu nevykladajú príliš vysoké finančné prostriedky, ako organizácia používa public relations, ako spolupracuje so sprostredkovateľmi, dodávateľmi, dílermi, či sú zamestnanci primerane odmenení za svoju prácu, či sú motivovaní k práci a pod. (Harmeling, Moffett, Palmatier, 2018).

2.5 Proces marketingového auditu

Proces marketingového auditu je neoddeliteľnou súčasťou procesu marketingového riadenia organizácie. Prostredníctvom marketingového auditu sa môžu v organizáciách odhaliť nedostatky, ktoré ju spomaľujú pri dosahovaní stanovených cieľov. Samotný proces marketingového auditu obsahuje fázy, prostredníctvom ktorých audítor dospeje až k vypracovaniu odporúčaní pre danú organizáciu. Proces marketingového auditu obsahuje tieto fázy:

1. fáza – predbežná príprava marketingového auditu

V tejto fáze sa prvýkrát stretáva audítor s vedením spoločnosti, s ktorým uzavrie zmluvu o poradenskej pomoci. Rovnako sa dohodnú, aký je zámer auditu, rozsah auditu, hĺbka auditu, zdroje informácií ktoré budú pri audite použité, type záverečnej správy, dĺžke trvania auditu. Audítor vypracuje plán úloh na predbežnú analýzu problému (Miclea, Izvercian, Buciuman, 2016).

2. fáza – zhromažďovanie údajov

Úlohou tejto fázy je definovať momentálny stav organizácie na základe zhromažďovania údajov o organizácii (Miclea, Izvercian, Buciuman, 2016). Táto fáza je náročná na čas, keďže úlohou audítora je zistiť všetky potrebné informácie, ktoré bude následne analyzovať. Informácie v organizáciách získava prostredníctvom rozhovorov s manažmentom podniku ale aj s jednotlivými zamestnancami. Audítor získava informácie aj mimo organizácie, priamo od zákazníkov, prostredníctvom rôznych dotazníkov alebo rozhovorov. Aby audítor získal skutočne kvalitné informácie, tak je nevyhnutné respondentom zabezpečiť anonymitu (Majtán, 2016).

3. fáza – analýza informácií

Táto fáza sa zaoberá analýzou a spracovaním informácií, ktoré audítor získal z predchádzajúceho kroku. Audítor tu analyzuje jednotlivé marketingové činnosti a zisťuje, ako sú jednotlivé marketingové aktivity prepojené a ako sa vzájomne ovplyvňujú. Pre audítora je táto fáza najproblematickejšia (Majtán, 2016).

4. fáza – odporúčania

Audítor vypracováva riešenia, ktoré zabránia ďalším stratám zisku. V tejto fáze diskutuje a hodnotí svoje odporúčania s manažmentom organizácie a odborníkmi. Následne vypracuje audítorskú správu, v ktorej zhrnie svoje odporúčania. Takáto

správa obsahuje možnosti ako sa môže organizácia rozvíjať a byť viac efektívna, ale aj potenciálne hrozby, ktoré ju môžu v budúcnosti postihnúť (Miclea, Izvercian, Buciuman, 2016).

5. fáza – implementácia a udržiavanie výsledkov

Táto fáza zabezpečuje prípravu a implementáciu jednotlivých opatrení do organizácie. O tom ktoré odporúčania a kedy sa implementujú rozhoduje vedenie organizácie. Aby podnik realizoval odporúčania správne, môže počas procesu implementácie audítor sprevádzať ich realizáciu vo forme poradenstva. Podnik sa môže rozhodnúť odporúčania audítora nerealizovať, avšak v takomto prípade marketingový audit podniku stráca zmysel (Zyma, et al., 2019).

2.6 Prínosy marketingového auditu

Každá organizácia sa odlišuje a pre každú sú vhodné iné stratégie, činnosti, pôsobenie na trhu, prostredie, ktoré organizáciu ovplyvňuje a pod. To či organizácia vykonáva efektívne marketingové činnosti, je možné zistiť prostredníctvom marketingového auditu, ktorý má pre organizáciu pozitívne účinky. Marketingový audit je založený na báze dobrovoľnosti, preto ak sa organizácia preň rozhodne, znamená to, že si myslí, že nevyužíva naplno svoj potenciál. Organizácia od marketingového auditu očakáva prínosy, ktoré jej pomôžu k jej rozvoju a zvýšeniu efektivity.

Marketingový audit poskytuje manažmentu spoločnosti objektívne stanovisko, či doteraz realizované marketingové činnosti skutočne smerovali k naplneniu cieľa spoločnosti. Hodnotí aké ma organizácia príležitosti a ako ich využíva. Prostredníctvom auditu môže organizácia zistiť, že stanovila pre svoje produkty a služby príliš nízke ceny len preto, aby uspela na trhu pred konkurentmi. Takéto správanie organizácie môže mať úplne iný konečný efekt ako organizácia očakávala (Cancino, Palacios, Manjarrez, 2019b).

Pomocou marketingového auditu dokáže organizácia lepšie stanoviť aké typy služieb alebo produktov by mala ponúkať a aké zdroje by mala rozvíjať. Prostredníctvom neho vedenie organizácie môže dospieť k rozhodnutiu, že pozmení fungovanie organizácie. Je potrebné v pravidelných opakovaníach preskúmať potreby zákazníkov, prostredie organizácie a konkurentov, ktorý sa neustále menia. Výsledky marketingového auditu uľahčujú vedeniu organizácie

prácu, keďže na základe nich sa manažment organizácie môže primárne sústrediť na oblasti, ktoré sú v organizácií problémové (Azis, Malik, Hasiholan, 2019).

Marketingový audit je jeden z nástrojov ako odhaliť nedostatky v podniku a na základe toho vykonať potrebné kroky, aby v budúcnosti k týmto nedostatkom nedochádzalo. Rovnako môže odhaliť, že jednotlivé oddelenia v organizácii spolu nespolupracujú, ale si vzájomne konkurujú. Čo môže byť tiež príčinou toho, prečo organizácia stagnuje (Cancino, Palacios, Manjarrez, 2019b).

3 Realizácia marketingového auditu

V tejto kapitole je charakterizovaná vybraná organizácia a rovnako sú vypracované jednotlivé zložky marketingového auditu. Cieľom tohto auditu bolo preskúmať stav marketingu v organizácii a na základe zistených informácií vypracovať odporúčania vedúce k zefektívneniu marketingu. Aby bol audit pre organizáciu prínosný, tak bol vykonaný na základe informácií získaných priamo od pracovníkov prostredníctvom rozhovoru. Hotel si neprial uvádzať skutočný názov, a preto v práci figuruje pod vymysleným názvom Biely Kameň.

3.1 Charakteristika organizácie

Hotel Biely Kameň (viď Príloha 1) sa rozprestiera na východnom Slovensku, konkrétne na pobreží vodnej nádrže Veľká Domaša. Zariadenie poskytuje svojim zákazníkom 4 hviezdíčkové ubytovanie, reštauračné služby, wellness služby a konferenčné miestnosti. Otvoreniu hotela v roku 2015 predchádzala 3 ročná výstavba. Dôvodom prečo je tento hotel umiestnený práve na danom mieste je obnovenie pôvodného cestovného ruchu a rovnako želanie, poskytnúť zákazníkom hotela možnosť relaxu a oddychu v prírode.

V hoteli je možné ubytovať až 100 osôb, ktoré si môžu vybrať zo 7 druhov ubytovania ako je izba Štandard, izba Lux, izba Superior, apartmány Lux, apartmány Family, Prezidentský apartmán a Apartmánové domčeky. Celkovo tak hotel disponuje 31 hotelovými jednotkami. Pre hotel je prvoradé pohodlie zákazníkov, funkčnosť a dizajn izieb, preto sú izby zariadené luxusným a moderným nábytkom. V rámci ubytovania hotel ponúka 6 pobytových balíčkov za zvýhodnenú cenu, ktoré sú bližšie opísané pri produkte marketingového mixu. Návštevníci hotela si môžu oddychnúť vo vodnom a saunovom svete. Prostredníctvom rôznych druhov masáže a rôznych športových aktivít načerpajú novú energiu. Samozrejmosťou v hoteli je reštaurácia, ktorá disponuje maximálnou kapacitou 80 osôb. Pri varení jedál kuchári dbajú na kvalitu jedla, ktoré je inšpirované svetovou, ale aj lokálnou kuchyňou. V hoteli sa nachádza aj lobby bar, kde si zákazníci môžu vybrať zo širokej ponuky dezertov, kávy alebo snack menu. Zaujímavosťou v hoteli je vináreň s krbom a kapacitou 40 osôb, kde si zákazníci môžu vychutnať pohár kvalitného vína. Súčasťou hotela sú aj kongresové priestory až pre 120 účastníkov, pričom hotel ponúka iným organizáciám na výber zo 4 druhov kongresových balíkov.

K hotelu patrí aj strážené parkovisko, ktoré môžu zákazníci hotela využívať bezplatne. Keďže sa sám hotel nachádza pri vodnej nádrži a je obklopený lesom, tak životné prostredie je niečo na čom mu záleží. Preto hotel pristupuje k jednotlivým poskytovaným službám ekologickejšie a aj z toho dôvodu obmedzuje jednorázové výrobky ako sú napríklad plastové poháre.

3.2 Audit marketingového prostredia

Pri analýze marketingového prostredia organizácie boli skúmané faktory v makroprostredí a v mikroprostredí, ktoré môžu ovplyvniť fungovanie organizácie. Pri skúmaní makroprostredia organizácie bola použitá PEST analýza. Aplikácia tejto analýzy mala za cieľ odhaliť faktory, ktoré vplývajú na chod organizácie, avšak v silách organizácie nie je možné tieto faktory odstrániť. Boli skúmané politické, ekonomické, sociálno-kultúrne a technologické faktory.

Politické a právne prostredie

Pre zahraničných, ale aj domácich zákazníkov hotela je dôležitá bezpečnosť a stabilita štátu, v ktorom sa hotel nachádza. Keďže je hotel umiestnený na Slovensku, ktoré je považované za bezpečné a so stabilnou politikou, tak je to pre hotel výhodou. Hotel rovnako ovplyvňujú rôzne legislatívne predpisy. Tieto legislatívne normy, najmä normy týkajúce sa podnikania a daní, sa neustále vyvíjajú. Preto, ak chce hotel naďalej poskytovať svoje služby, je nevyhnuté aby legislatívu rešpektoval. Medzi legislatívu, ktorá priamo ovplyvňuje činnosť hotela patrí napríklad obchodné právo, zákony týkajúce sa daní a účtovníctva, pracovné právo a rôzna iná legislatíva. Vzťahy medzi hotelom a zamestnancami upravuje zákonník práce. Z podnikateľskej stránky sa hotela týka zákon o živnostenskom podnikaní a obchodný zákonník. Následne hotel musí vykonávať svoju činnosť v súlade s ochranou životného prostredia, s ochranou osobných údajov, plnením si povinností vyplývajúcich z miestnych daní a rovnako povinností týkajúce sa daní z pridanej hodnoty.

Ekonomické prostredie

Využívanie služieb hotela závisí aj od ekonomických faktorov na Slovensku. Kúpnu silu služieb vo výraznej miere ovplyvňujú príjmy obyvateľov, HDP, inflácia, výška ich úspor, zadlženosť, miera nezamestnanosti a pod. (Grover, Khattar, 2019).

Tab. 2 Makroekonomické ukazovatele v rokoch 2013 - 2018

Ukazovateľ \ Roky	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Medziročná zmena HDP	1,5	2,8	4,2	3,1	3,2	4,1
Miera inflácie	1,4	-0,1	-0,3	-0,5	1,3	2,5
Miera nezamestnanosti	14,2	13,2	11,5	9,7	8,1	6,5

Zdroj: Podľa Štatistického úradu SR (2018)

Ako je vidieť v tab. 2, v roku 2018 HDP medziročne narástlo o 4,1 % oproti predchádzajúcemu roku. Príčinou tohto nárastu bolo zvýšenie čistého exportu a nárast súkromnej spotreby. Rovnako v tab. 2 je vidieť každým rokom nižšiu a nižšiu nezamestnanosť, čo podporuje súkromnú spotrebu. V roku 2018 sa tiež zrýchlil rast výdajov na statky a služby, čo je pre hotel prínosom. Na vývoj trhu práce vplyva príchod cudzincov za prácou a znižujúci sa počet Slovákov, ktorí pracujú v zahraničí. Klesajúcu nezamestnanosť podporuje aj každým rokom rastúca minimálna mzda. Príčinou rastu inflácie v roku 2018 bol rast cien energií a cien ropy, čo spôsobilo aj rast cien pohonných hmôt. Avšak aj situácia na trhu práce spôsobuje nárast cien služieb. K návštevnosti hotela prispieva aj to, že Slovenská republika je členom Európskej únie. Preto hotel navštevujú aj zahraniční zákazníci zo západu, ktorí považujú Slovensko za relatívne lacnú krajinu.

Sociálne a kultúrne prostredie

Ako bolo spomenuté v teoretickej časti, tak hlavnými faktormi je postoj verejnosti k ponúkaným službám hotela a k hotelu ako celku, zvyky a tradície, preferencie zákazníkov, vzdelanostná úroveň obyvateľstva, kultúra a pod. Hotel Biely Kameň sa nachádza na Veľkej Domaši, ktorá je pre obyvateľov žijúcich v okolí známa ako relaxačná a oddychová oblasť. Tento hotel navštevujú aj poľskí zákazníci, ktorí radi využívajú okolitú prírodu na turistiku a rovnako aj vodnú nádrž Domaša na rôzne vodné aktivity. Hotelovými návštevníkmi sú aj obyvatelia z Košického a Prešovského kraja, pre ktorých sa Domaša spája so spomienkami z minulosti, kedy bola spolu so Širavou centrom cestovného ruchu na východe Slovenska. Najčastejšími klientmi hotela sú zákazníci vo vekovom rozpätí od 30 – 45 rokov,

ktorí využívajú služby hotela ako oddych po náročnom pracovnom dni plnom stresu a uponáhľanosti. Mimo letnej sezóny hotel navštevujú aj seniori, ktorí radi využívajú pobytový balík Senior 55+. V letnej sezóne si obyvatelia volia tento hotel, keďže poskytuje súkromnú pláž a možnosť prírodného kúpania vo vodnej nádrži. Hotel disponuje aj vinárňou, kde pravidelne organizuje ochutnávky vína, rovnako organizuje aj športové dni a rôzne prednášky, prostredníctvom ktorých sa snaží zlepšiť životný štýl a vzdelanostnú úroveň okolitého obyvateľstva.

Technologické prostredie

Technologický pokrok a neustále inovácie uľahčujú organizáciám prácu. Preto hotel Biely Kameň sleduje nové trendy a snaží sa tomu prispôsobiť svoju ponuku a následnú realizáciu služieb. Napríklad zákazníci si môžu zarezervovať svoj pobyt prostredníctvom internetovej stránky hotela alebo rôznych ubytovacích portálov. Rovnako hotel využíva internetovú stránku, ubytovacie portály a sociálne siete, kde zvyšuje svoju propagáciu. Ubytovaní zákazníci si môžu prostredníctvom televízie v ich izbe pozrieť rôzne tipy na výlety v okolí hotela, pozrieť si ponuku alebo obsadenosť masáží a iných služieb vykonávaných hotelom, ktoré si môžu aj prostredníctvom televízie objednať a vzápätí obdržia potvrdzujúcu správu o schválenej objednávke.

Analýza konkurencie

Pri analýze konkurencie boli preskúmané hotely, ktoré sa nachádzajú rovnako na východe Slovenska v oblasti vodnej nádrže a svojimi službami sa podobajú hotelu Biely Kameň. Jednotlivé hotely boli porovnávané na základe informácií získaných priamo z ich internetových stránok alebo zo sprostredkovateľských stránok. Mnoho hotelov ponúka rovnaké služby, líšia sa ale úrovňou vybavenia hotela a rovnako aj úrovňou poskytovania ubytovacích a stravovacích služieb. Preto je aj cena pri týchto hoteloch nižšia. Výsledkom analýzy konkurencie bolo zistenie, že priamym konkurentom hotela Biely Kameň je Thermal Hotel Šírava. Porovnanie týchto dvoch hotelov sa nachádza v tab. 3.

Tab. 3 Analýza konkurencie

Názov hotela	Cena za noc	Kapcита hotela	Reštaurácia	Wellness	Voľno - časové aktivity
Biely Kameň	2 osoby 99 €	31 izieb 74 lôžok	áno	áno	bazén športové ihriská posilňovňa
Thermal Širava Hotel	2 osoby 100 €	37 izieb 75 lôžok	áno	áno	aquapark ihriská

Obidva vybrané hotely sa nachádzajú v blízkosti vodných plôch. Ceny v konkurujúcich si hotelov za jednu noc pre dve osoby v izbách Štandard sú takmer identické. Obidve ceny za ubytovanie zahŕňajú aj raňajky, avšak cena v hoteli Biely Kameň zahŕňa aj neobmedzený vstup do wellness a do posilňovne. Rovnako obidva hotely disponujú takmer totožnou kapacitou hotela, reštauráciou a wellnessom. V tesnej blízkosti Thermal Hotel Širava sa nachádza Thermal Park, čo môže byť pre hotel Biely Kameň nevýhodou, keďže niektorí návštevníci s deťmi si môžu radšej zvoliť hotel v blízkosti aquaparku.

3.3 Audit marketingovej stratégie

Marketing je potrebný na to aby fungoval vzťah medzi organizáciou a zákazníkmi. Preto spoločnosť musí mať vytvorenú vhodnú marketingovú stratégiu, musí mať zadefinované poslanie a víziu. Pri tomto audite bolo hodnotené či poslanie, cieľ a vízia hotela sú v súlade s externými podmienkami, či zvolená stratégia je vhodná nielen pre súčasné ale aj budúce marketingové prostredie.

Poslanie a vízia organizácie

Prostredníctvom realizovaného rozhovoru bolo zistené, že poslaním hotela Biely Kameň je poskytovať zákazníkom **relax a oddych v moderných priestoroch** a utvárať pokojné prostredie v obklopení prírody. Hotel neustále sleduje trendy v

oblasti stravovania a ubytovania, rovnako sa snaží zúžitkovať recenzie zákazníkov s cieľom poskytovať služby, ktoré mu zaručia náskok pred konkurenciou. Poslaním hotela je správať sa k zákazníkovi tak, aby sa z občasných návštevníkov stali verní a stáli zákazníci hotela. Aj napriek tomu, že hotel odpovedal kladne na otázku či má poslanie, tak neskôr sa zistilo, že poslanie nie je v písomnej podobe ale je len založené na intuíciách. To, že poslanie je iba vo verbálnej forme, je pre hotel rizikové, keďže postupom času sa podnik môže svojimi činnosťami vzdďaľovať od pôvodného poslania alebo si môže každí pod poslaním hotela myslieť niečo iné. Avšak aj napriek tomu hotel tvrdí, že jeho poslanie je realizovateľné a prispôsobuje mu jednotlivé činnosti. Rovnako ako pri poslaní, tak aj pri vízií ju hotel nemá v písomnej podobe. Víziou hotela Biely Kameň je stať sa favoritom pre zákazníkov v oblasti ponúkajú nadštandardných ubytovacích a stravovacích služieb v okolí vodnej nádrže Domaša.

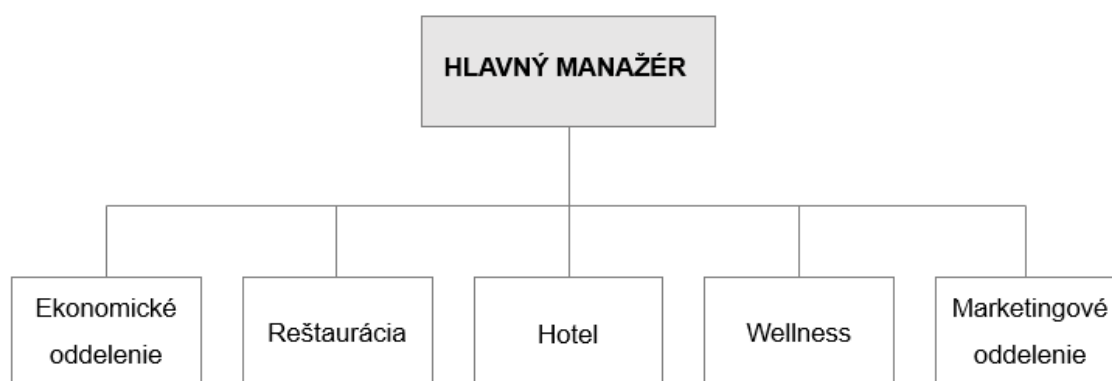
Stratégia organizácie

Existuje mnoho hotelov, ktoré ponúkajú rovnaké služby, preto je tento druh odvetvia nasýtený. Pri analýze marketingovej stratégie bolo cieľom zistiť, či hotel má sformulovanú marketingovú stratégiu, na základe ktorej dosiahne marketingové ciele. Samotný strategický marketingový proces obsahuje tri fázy: plánovanie, realizáciu a kontrolu. Hotel vykonáva plánovanie marketingových aktivít minimálne jeden rok vpred. Prostredníctvom dlhodobého plánovania si hotel chce získať časový náskok a rovnako sa snaží aj o zvýšenie kvality jednotlivých marketingových aktivít. Marketingové činnosti hotela vedú k naplneniu predajných plánov organizácie a uskutočnenie týchto činností je plynulejšie, a preto si hotel plánuje všetky aktivity z dlhodobého hľadiska. Financovanie jednotlivých marketingových aktivít hotel stanovuje podľa ziskovosti konkrétnych aktivít v minulom období. Jedným z cieľov hotela bolo získať stálych a nových zákazníkov, a keďže v súčasnosti hotel už má svojich stálych zákazníkov, tak pri realizácii aktivít používa rovnaké postupy a techniky. Posledný krok marketingovej stratégie, kontrola, sa v hoteli vykonáva na základe dosiahnutých výsledkov v porovnaní s výsledkami z predchádzajúceho obdobia, a to iba verbálnou formou. Pre hotel by bolo najvhodnejšie vypracovať si písomné formy poslania, vízie a stratégiu, ktorá bude obsahovať ciele organizácie.

3.4 Analýza marketingovej organizácie

Cieľom organizačnej štruktúry je diferencovať pracovné pozície jednotlivých zamestnancov v hoteli. Cieľom tejto analýzy je skúmanie či vnútorná organizácia marketingu odpovedá marketingovej stratégii. Rovnako ide o analyzovanie pracovnej výkonnosti organizácie, rozdelenie zodpovednosti a vzájomných vzťahov v organizácii.

V hoteli je vytvorená funkcionálna organizačná štruktúra, kde každé oddelenie plní špecifické úlohy v danej oblasti a rovnako za ne nesie zodpovednosť. Hotel má 45 zamestnancov, ktorí sa starajú o hladký priebeh poskytovania služieb hotela. Organizačná štruktúra je zobrazená na obr. 2.



Obr. 2 Organizačná štruktúra hotela

Úlohy v oblasti marketingu má na starosti marketingové oddelenie. Jeho hlavnou úlohou je starať sa o jednotlivé pokroky a realizáciu marketingu. Činnosti v tomto oddelení majú na starosti dvaja zamestnanci. Títo zamestnanci rovnako vykonávajú aktivity ako je spravovanie internetovej stránky hotela, propagácia na sociálnych sieťach, spravovanie sprostredkovateľských portálov a pod. Obidvaja pracovníci majú zmysel pre zodpovednosť, avšak iba jeden z pracovníkov má marketingové vzdelanie. Stratégia celého hotela sa odvíja aj od marketingových analýz, ktoré vykonávajú títo zamestnanci. Vzťahy medzi marketingovým oddelením a inými oddeleniami sú bezproblémové. Jednotlivé oddelenia chápu organizáciu ako celok a preto si vzájomné pomáhajú a nekonkurujú si. Marketingové oddelenie najviac spolupracuje s ekonomickým oddelením a hlavným manažérom pri tvorbe cien.

Vekový priemer všetkých pracovníkov hotela je okolo 43 rokov, čo znamená, že títo pracovníci sú v najproduktívnejšom veku. Bolo zistené, že pracovníci svoje činnosti

plnia svedomito a zodpovedne, preto je možné povedať, že množstvo pracovníkov v hoteli je postačujúce. Manažér hotela sa veľmi zriedkavo stretáva s nezodpovedným plnením úloh, keďže medzi pracovníkmi funguje komunikácia bez ohľadu na to či sa jedná o podriadených alebo vedúcich. Z čoho vyplýva, že v organizácii funguje demokratický štýl riadenia.

3.5 Audit marketingových systémov

Pri tomto type auditu bolo analyzované, aké metódy hotel využíva pri predpovedaní predaja, ako zhromažďuje informácie nielen o hoteli, a ako vykonáva kontrolu. Rovnako bolo skúmané, či je hotel pripravený na prijímanie nových nápadov ohľadom nových produktov, odkiaľ tieto nápady zhromažďuje a ako ich následne triedi. Cieľom tohto auditu je vyhodnotiť či jednotlivé marketingové systémy v hoteli fungujú efektívne.

Marketingový informačný systém

V hoteli Biely Kameň sa informácie ohľadom marketingu dostávajú k manažmentu prostredníctvom pracovníkov v marketingovom oddelení. Marketingoví pracovníci zhromažďujú informácie pomocou aktívnej a pasívnej formy.

Pri pasívnej forme zamestnanci nadobúdajú informácie týkajúce sa konkurencie a zákazníkov hotela. Tieto informácie sú získané prostredníctvom ústneho podania, buď osobne alebo telefonicky. Ďalej sú informácie získavané písomnou formou a to emailom alebo pomocou vyplnenia dotazníka spokojnosti.

Pri využívaní aktívnej formy sú marketingoví pracovníci zameraní na získavanie informácií zo sprostredkovateľských portálov a sociálnych sietí, kde zákazníci hotela majú možnosť zanechať recenziu, v ktorej zhodnotia svoj pobyt alebo služby poskytnuté v hoteli. Okrem sledovania sprostredkovateľských portálov a sociálnych sietí sledujú marketingoví pracovníci aj návštevnosť svojej internetovej stránky pomocou online nástroja Google Analytics. Na predpokladanie dĺžky pobytu marketingové oddelenie čerpá informácie z vnútorného rezervačného systému.

Systém plánu marketingu

V prípade plánovania marketingu hotel analyzuje informácie z minulých období, pomocou ktorých dokáže prognózovať záujem o služby ktoré ponúka. Hotel sa snaží aplikovať získané informácie čo najlepšie, aby mohol lepšie plánovať a je tak

pripravený na situácie, ktoré by mohli nastať. Informácie z minulých období sú pre hotel prínosné. Napríklad, ak hotel plánuje nábor nových pracovníkov v období sezóny, plánovanie surovín a pod. Hotel si však nestanovuje predajné ciele a kvóty, čo nie vždy musí byť pre hotel prospešné.

System marketingovej kontroly

Aj napriek tomu, že hotel Biely Kameň nemá stanovené predajné ciele a kvóty, tak má vytvorené krátkodobé aj dlhodobé kontrolné postupy, ktoré uplatňuje pri porovnávaní s predajom z minulých období. Tento spôsob kontroly doposiaľ prebieha bezproblémovo, keďže hotel pri plánovaní vychádza z minulých období. To ako je marketing hotela efektívny a aké náklady sú naň vynaložené, sa kontroluje iba ústnou formou.

System vývoja nových výrobkov

Na základe rozhovoru bolo skonštatované, že hotel je pripravený inovovať, avšak tieto inovácie sa netýkajú veľkých zmien, keďže hotel je pomerne nový. Hotel sa snaží predchádzať nespokojným zákazníkom, preto neustále sleduje recenzie a rôzne iné podnety, ktoré súvisia so spokojnosťou zákazníkov. Z tohto dôvodu organizácia uvažuje o vytvorení detského kútika. Čo sa týka inovovania ponúkaných pobytových balíkov, tak hotel sa ich snaží neustále vylepšovať a prispôbovať sezóne.

3.6 Audit marketingovej produktivity

Ako bolo spomenuté v teoretickej časti, hlavnou úlohou tohto auditu je analyzovať produktivitu organizácie na základe ktorej sa dokáže lepšie zhodnotiť celková marketingová výkonnosť organizácie. Rovnako tento druh auditu pomáha manažérom lepšie alokovať marketingové zdroje. Po uskutočnení auditu organizácia zistí, či nevynakladá príliš veľa financií na marketingové aktivity, či organizácia nepôsobí na nerozvíjajúcom sa trhu a pod. Pri analýze marketingovej produktivity by mala byť skúmaná rentabilita a efektivita hotela. Z dôvodu, že si hotel neprial uvádzať jednotlivé ekonomické údaje, tak sa rozhodol neposkytnúť potrebnú dokumentáciu, ktorá je potrebná pre analýzu. Preto sa pri analýze produktivity hotela vychádzalo z informácií, ktoré sú voľne dostupné na internete.

Analýza rentability

Prostredníctvom rozhovoru s hlavným manažérom sa zistilo, že hotel realizuje skúmanie rentability jednotlivých poskytovaných služieb. Rentabilitu služieb hotel vykonáva na základe výšky zisku poskytnutých služieb. Hotel má vytvorenú tabuľku, v ktorej sa nachádza názov poskytnutej služby, percentá danej služby z celkového predaja a rovnako sa v tabuľke nachádza aj zisk z predaja, ktorý plynie pre hotel z poskytnutia služby.

Tab. 4 Ukazovatele rentability

Ukazovateľ \ Rok	2016	2017	2018
ROE Návratnosť vlastného kapitálu	9,9	5,9	12,1
ROA Návratnosť aktív	0,4	0,3	0,5
ROS Zisková marža	1,1	0,8	1,4

V tab. 4 sú zobrazené ukazovatele rentability v percentách, ktoré majú podobný priebeh. V roku 2017 každý z uvedených ukazovateľov poklesol. Príčinou poklesu rentability vlastného kapitálu bol výrazný pokles rentability tržieb spôsobený poklesom podielu tovar, výroby a služby, z ktorého sa jednotlivé hodnoty vypočítavajú. V roku 2018 naopak jednotlivé ukazovatele vzrástli z dôvodu nárastu čistého zisku, ale aj z dôvodu poklesu hodnoty vlastného imania a aktív. V každom sledovanom roku je návratnosť vlastného kapitálu vyššia ako návratnosť aktív, z čoho vyplýva, že finančná páka má kladný účinok.

Analýza efektivity

Pri analýze efektivity bol dôraz kladený na zistenie aká je nákladovosť na marketingové činnosti, či tieto činnosti nie sú v hoteli precenené alebo naopak podcenené. Rovnako bolo zisťované či hotel považuje trh, na ktorom pôsobí za stagnujúci alebo nie. Hotel Biely Kameň nevyhodnocuje efektívnosť nákladov podľa jednotlivých marketingových činností. Avšak s určitosťou trvdí, že najvyššie náklady

na marketingové aktivity sú vynakladané pri sponzorovaní rôznych aktivít, ktoré sa konajú v oblasti vodnej nádrže Domaša. Hotel každoročne sponzoruje súťaže, ako napríklad súťaž Preteky okolo Domaše alebo Splav rieky Ondavy. Pri týchto akciách má hotel vysoké náklady, keďže je ich generálny partner a do súťaží venuje rôzne ceny. Avšak v konečnom dôsledku sú podľa manažéra hotela tieto náklady sprevádzané aj následným ziskom a dobrým menom hotela v očiach verejnosti. Hrubá marža hotela bola v roku 2018 nižšia ako v predchádzajúcom roku. Dôvodom bol pokles pridanej hodnoty spôsobený nárastom tržieb z predaja služieb, poklesom obchodnej marže a nárastom spotreby materiálu a energie. Z čoho vyplýva, že hotelu po zaplatení nákladov ostalo menšie percento tržieb. Pri otázke či hotel považuje trh na ktorom pôsobí ako stagnujúci, manažér hotela odpovedal, že ide o trh, ktorý nie je stagnujúci, no vyvíja sa veľmi pomaly.

3.7 Audit marketingových funkcií

Analýza tohto auditu v sebe zahŕňa preskúmanie jednotlivých zložiek marketingového mixu ale aj ostatné marketingové činnosti ako je napríklad reklama, public relations a pod. Keďže zákazník je kľúčom k úspechu hotela, tak sa hotel musí snažiť poskytovať svoje služby najlepšie ako vie. Preto je potrebné preskúmať jednotlivé zložky marketingového mixu a zistiť, ako hotel Biely Kameň prostredníctvom jednotlivých zložiek ovplyvňuje svoje marketingové ciele.

3.7.1 Produkt

Produkt vytvára jadro každého podnikania, preto by mal byť vybraný starostlivo a najmä musí ísť o produkt, po ktorom bude aj dopyt. Pri hoteli je hlavným produktom poskytovanie služieb. Vybraný hotel Biely Kameň ponúka ubytovacie služby, stravovacie služby, wellness služby a doplnkové služby. Pri poskytovaní týchto služieb hotel dbá na spokojnosť zákazníka, keďže si je vedomý toho, že to môže byť dôvod prečo zákazník rád navštívi hotel znova.

Ubytovacie služby

Hotel ponúka svojim zákazníkom možnosť vybrať si až zo 7 druhov izieb a to izba Štandard, izba Lux, izba Superior, apartmány Lux, apartmány Family, Prezidentský apartmán a Apartmánové domčeky. Celkový počet izieb nachádzajúcich sa v areáli hotela je 31 a hotel dokáže ubytovať až 100 osôb. Hotelu záleží na spokojnosti

zákazníkov, preto aj jednotlivé izby sú zariadené kvalitným a moderným vybavením. Každá z izieb okrem bežného vybavenia obsahuje trezor, klimatizáciu, terasu, vysokorychlostné internetové WIFI pripojenie. Pri každom type ubytovania sú v cene zahrnuté raňajky, welcome drink, hotelové parkovanie a neobmedzený vstup do wellness a posilňovne. Medzi jednotlivými izbami sú iba dva rozdiely. Prvý rozdiel spočíva v terase s výhľadom na vodnú nádrž alebo výhľadom na les. Druhý rozdiel sa nachádza pri izbe Superior, kde je použité štylovejšie zariadenie z kvalitných materiálov, na základe čoho tento druh izieb ponúka zákazníkom o triedu vyššiu úroveň. Každý apartmán sa od izby odlišuje tým, že obsahuje kuchynský kút. Najluxusnejšie ubytovanie v hoteli poskytuje Prezidentský apartmán, ktorý je zložený z dvoch spální, troch kúpeľní, kozubu, jacuzzi, presso stroja a súčasťou ktorého je súkromný výťah priamo do apartmánu. Apartmánové domčeky poskytujú zákazníkom úplné súkromie. Na prízemí domčekov sa nachádza obývačka spolu s kozubom, kuchynkou, sociálnym zariadením a vonkajšou terasou. V podkroví sú situované 2 spálne. Recepčia v hoteli funguje nepretržite a hostia môžu vykonať check-in od 14:00 hod. a check-out do 11:00. V prípade potreby je možné sa s hotelom dohodnúť na neskoršom príchode alebo odchode.

V rámci ubytovania hotel ponúka 6 pobytových balíčkov za zvýhodnenú cenu a to konkrétne balík Senior pobyt 55+, Romantik pobyt, Dovolenka počas týždňa, Wellness pobyt, Wellness pobyt deluxe a balík Dámska jazda. Každý balík má v cene zahrnuté raňajky a večere, welcome drink, hotelové parkovanie a neobmedzený vstup do wellness a posilňovne. Jednotlivé balíky nie je možné využiť počas Valentína, veľkonočných sviatkov, letnej sezóny a Silvestra. Okrem balíka Dámska jazda sú zákazníci ubytovaní v izbách Štandard alebo je tu možnosť byť ubytovaný v izbe Lux za doplatok za 5 € / noc, v izbe Superior za doplatok 10 € / noc alebo v Apartmánovom domčeku za príplatok 20 € / noc. Prednosťou jednotlivých balíkov je zvýhodnená cena a ďalšie bonusy špecifické pre daný pobytový balík.

Senior pobyt 55+

Ako bonus pre tento balík je 20 % zľava na masáž a podľa dostupnosti 1 x vypožičanie nordic walking palíc. Tento balík je možné využiť iba od nedele do piatka a jedinou podmienkou, ako už z názvu vyplýva, je vek osôb nad 55 rokov.

Pobytový balík je vytvorený pre 2 osoby, buď na 3 dni a 2 noci za 159 € alebo 4 dni a 3 noci za cenu 219 €.

Romantik pobyt

Bonusom pri tomto balíku je romantická výzdoba izby, 1 x 25-minútová masáž a 1 x fľaša sektu. Výhodou pre tento balík je, že okrem vyššie spomenutých dní, sa dá kúpiť a použiť počas celého roka vrátane víkendov. Pobytový balík je určený pre 2 osoby na 3 dni a 2 noci v cene 269 €.

Dovolenka počas týždňa

Tento druh balíka sa od bežného ubytovania v hoteli odlišuje iba zvýhodnenou cenou a podmienkou použiť tento balík iba v dňoch od pondelku do piatka. Balík Dovolenka počas týždňa je možné využiť ako ubytovanie pre 2 osoby na 3 dni a 2 noci za 179 € alebo 4 dni a 3 noci za 249 €.

Wellness pobyt

Rovnako ako predchádzajúci balík tak aj tento balík od klasického ubytovania odlišuje iba viac zvýhodnenou cenou. Avšak rozdiel oproti predošlému balíku je, že ho zákazníci môžu využiť kedykoľvek okrem spomenutých dní, a poskytuje možnosť výberu počtu dní ubytovania pre 2 osoby od 3 dní a 2 noci až do 6 dní a 5 noci v cenovom rozpätí od 219 € do 499 €.

Wellness pobyt deluxe

Tento balík je možné využiť iba pre 2 dospelé osoby, na 3 dni a 2 noci za cenu 259 €. Bonusom pri tomto balíku je 1 x 25 minútová masáž a 1 x fľaša luxusného vína. Bonusom je tiež využiteľnosť tohto balíka, a to kedykoľvek okrem spomenutých dní.

Dámska jazda

Odišné pre tento balík je ubytovanie v apartmánových domčekoch s krbom pre 4 osoby na 3 dni a 2 noci v cene 399 €. Ako bonus v tomto balíku je 1 x fľaša sektu, 20 % zľava na masáž a 20 % zľava na víno kúpené v reštaurácií hotela.

V tab. 5 sú uvedené jednotlivé ceny pobytových balíkov v porovnaní s cenami, ktoré by zákazník zaplatil, ak by si jednotlivé služby objednal samostatne.

Tab. 5 Porovnanie balíkových cien s cenami separátne objednaných služieb

Pobytový balík	Balíková cena	Cena samostatne objednaných služieb
Senior pobyt 55+	159 €	264 €
Romantik pobyt	269 €	330 €
Dovolenka počas týždňa	179 €	262 €
Wellness pobyt	219 €	262 €
Wellness pobyt deluxe	259 €	340 €
Dámska jazda	399 €	512 €

V tab. 5 sú uvedené ceny za 3 dni a 2 noci pre 2 osoby, s výnimkou balíka Dámska jazda, ktorý je vytvorený pre 4 osoby. Na základe tabuľky sa potvrdilo, že ceny pobytových balíkov sú skutočne výhodné. Pobytový balík s najväčším percentom výhodnosti je Senior pobyt 55+, kde je balíková cena výhodnejšia až o 66 %. Naopak najmenej výhodný pobytový balík je Wellness pobyt, ktorý je výhodnejší iba o 20 %. V konečnom dôsledku sa však potvrdilo, že každý z pobytových balíkov ponúka výhodnejšiu cenu ako by si ich zákazník zakúpil jednotlivé služby separátne.

Stravovacie služby

Reštaurácia v hoteli disponuje maximálnou kapacitou 80 osôb s každodennou pracovnou dobou od 7:00 do 22:00. Jedálny lístok tvoria predjedlá, polievky, hlavné jedlá, jedlá z rýb, cestoviny a rizotá, šaláty, regionálne špeciality, dezerty. Okrem klasického jedálneho lístka sa v menu reštaurácie nachádza aj obedové menu vytvorené jedlami z marockej kuchyne, rovnako má reštaurácia vytvorené aj biznis menu. Celkovo tak hotel ponúka 41 pokrmov, pričom iba 12 % z týchto pokrmov je zo slovenskej kuchyne. Pri zakúpení ubytovacích služieb má každý zákazník v cene ubytovania aj raňajky, ktoré sa podávajú formou bufetového menu. Hotel rovnako disponuje aj lobby barom a vinárňou, ktorá má kapacitu 40 osôb.

Z menu je najdominantnejší jedálny lístok, preto z neho boli vybrané pokrmy, ktoré vytvárajú BCG maticu. Jednotlivé pokrmy tvoriace BCG maticu sú uvedené v tab. 6.

Tab. 6 BCG matica

	Vysoký tržný podiel	Nízky tržný podiel
Vysoká miera rastu	HVIEZDY Regionálne špeciality	OTÁZNIKY Dezerty
Nízka miera rastu	DOJNÉ KRAVY Hlavné jedlá	BIEDNE PSY Šaláty

K hviezdám sú zaradené regionálne špeciality, ktoré sú najžiadanejšie od zahraničných turistov, či turistov zo západu. Práve aj to je cieľom ponuky regionálnych špecialít, prilákať práve tento typ zákazníkov na tradičné jedlá. Pri regionálnych špecialitách sú použité kvalitné suroviny, ako je napríklad typická slovenská bryndza. Práve vďaka použitým kvalitným surovinám je po regionálnych špecialitách dopyt a častokrát si ich objednávajú aj miestni návštevníci hotela. To spôsobuje vysokú mieru predaja a rovnako aj vysokú mieru rastu.

Kvadrant dojných kráv vytvárajú hlavné jedlá, ktoré predstavujú podstatnú časť zisku z jedálneho lístka. Pokrmu z kategórie hlavných jedál využívajú nielen ubytovaní hostia ale aj zamestnanci z okolitých firiem. Hlavné jedlá majú v hoteli nízky rast, avšak vysoký podiel, preto sa zo ziskov z hlavných jedál financujú aj ostatné jedlá.

K otáznikom patria dezerty, ktoré nie sú v hoteli veľmi predávané. Aj keď hotel prispôbuje ponuku dezertov podľa aktuálnej sezóny, tak v hoteli majú stále nízky tržný podiel. Hotel však dbá na kvalitu ponúkaných dezertov, preto ich pečie priamo v hoteli a používa kvalitné suroviny.

Šaláty vytvárajú kvadrant biednych psov, ktoré sú charakteristické nízkym rastom predaja a nízkym tržným podielom. Dopyt po šalátoch podávaných v hoteli je takmer nulový, preto hotel ani v budúcnosti neočakáva ich nárast predaja ale ani ich nechce odstrániť z ponuky jedálneho lístka.

Wellness služby

Relaxačná zóna v hoteli Biely Kameň ponúka vodný a saunový svet, rôzne druhy masáží a športové aktivity. Wellness centrum hotela disponuje vlastnou recepciou,

ktorá rovnako prijíma a vybavuje objednávky aj do vodného sveta a na ihriská. Pri recepcii sa nachádza aj šatňa, čo je plusom pre zákazníkov, keďže nie každý zákazník wellness centra je ubytovaný v hoteli. Saunový svet poskytuje fínsku saunu, parnú saunu, infrasaunu a vo vodnom svete sa zákazník môže zrelaxovať použitím jacuzzi, plaveckého bazéna, v ochladzujúcom kúpeli, na súkromnej štrkovej pláži alebo kúpaním vo vodnej nádrži. Návštevníci si môžu vybrať aj zo 7 druhov masáže v rôznych časových intervaloch a tiež môžu využiť očistné wellness procedúry ponúkané v troch rôznych variantoch. Hotel vytvoril pre zákazníkov balík Plavecký bazén + Wellness, kde majú návštevníci zvýhodnenú cenu a rovnako aj balík Zumba & Wellness, ktorý obsahuje 1 hodinu zumb, 1 hodinu vstup do wellness alebo plaveckého bazéna, 1 x ľahkú večeru a 1 x káva alebo čaj.

Doplnkové služby

Hotel nezabúda ani na firemné akcie a preto disponuje konferenčnou miestnosťou, ktorá sa dá v prípade záujmu rozdeliť na 3 menšie miestnosti. Celkovo má tak konferenčná miestnosť kapacitu 120 osôb. Hotel ponúka firmám na výber zo 4 druhov kongresových balíkov Standard, Medium, Deluxe a Grand. Všetky tieto balíky obsahujú 1 x ubytovanie v izbe Standard, raňajky podávané formou bufetových stolov, parkovanie a neobmedzený wellness a fitness. Všetky spomenuté zložky, coffee break zložený z nápojov a večera formou 2-chodového menu spolu vytvárajú kongresový balík Standard, ponúkaný za cenu 57 €. Balík Medium sa od predošlého balíka odlišuje tým, že obsahuje 2 x coffee break, kde je jeden vytvorený iba z nápojov, a druhý tvorí aj sladké a slané pečivo. Rovnako sa odlišuje 3-chodovým menu a cenou 65 €. Balík Deluxe oproti všetkým spomínaným zložkám obsahuje iba jeden coffee break s pečivom a navyše zahŕňa 2-chodový obed, čo navýšilo cenu na 73 €. Posledný balík Grand je ponúkaný v cene 79 €, ktorá obsahuje navyše 2 x coffee break, z toho jeden vytvorený iba z nápojov a druhý pečivom aj koláčikmi, a rovnako sa odlišuje aj 3-chodovým obedom. V hoteli je možné využiť kongresové služby iba v dňoch od nedele do štvrtka, avšak okrem letnej sezóny. Hotel organizuje aj teambuildingy, kde účastníci môžu využiť areál hotela, jeho okolie a kongresové priestory na prepojenie oddychu a práce. Rovnako hotel organizuje aj iné podujatia napríklad ako rôzne oslavy, svadby a pod. Hotel na žiadosť zákazníkov poskytuje aj doplnkové služby, ako napr. detská postieľka, ohrievač detských fliaš, izbovú službu a romantickú výzdobu izby. Pre svojich

zákazníkov hotel požičiava bicykle, nordic walking palice a rôzne iné športové potreby, ktoré môžu návštevníci využiť pri svojom pobyte.

3.7.2 Cena

Pri výbere hotela je jedným z rozhodujúcich faktorov práve cena. Existujú však aj zákazníci, ktorým viac záleží na kvalite poskytovaných služieb, ale aj takí, čo hľadajú služby a zároveň nie sú ochotní za ne vynaložiť veľké množstvo peňazí. Hotel sa snaží skombinovať kvalitu aj cenu a aj preto má vytvorené už spomínané cenovo zvýhodnené pobytové balíčky a rovnako poskytuje svoje služby prostredníctvom rôznych zľavových portálov. Pri tvorbe ceny hotel berie do úvahy náklady, ktoré pripadajú na jednu izbu za noc, prípadne náklady spojené s náročnosťou jednotlivých poskytovaných služieb a rovnako je k cene pripočítavaná aj marža. Pri stanovovaní cien jednotlivých izieb hotel vychádza aj z analýzy cien konkurencie. Aby mali zákazníci nepretržitý záujem o pobyt, tak hotel prispôsobuje ceny sezóne, prázdninám, sviatkom a regiónu. Prekvapivé bolo, že na internetovej stránke hotela sú pri opisoch poskytnutých služieb uvedené ceny iba za pobytové balíky. Ceny zahŕňajúce iba ubytovanie sa na internetovej stránke hotela zobrazia až pri rezervácií, kde však nie je možné zvoliť druh izby/apartmánu, preto zákazník musí kontaktovať hotel telefonicky, alebo prostredníctvom mailu, alebo si zákazník môže získať informácie o cene prostredníctvom sprostredkovateľského portálu booking.com. Konkrétne mimosezónne ceny hotela pre 2 osoby na jednu noc sú zobrazené v tab. 7.

Tab. 7 Ceny ubytovania

Typ ubytovania	Cena (€)
Izba Štandard	101
Izba Lux	121
Izba Superior	131
Apartmány Lux	161
Apartmány Family	171
Prezidentský apartmán	191
Apartmánové domčeky	161

Pre stálych zákazníkov hotel poskytuje 10% zľavu na ubytovacie služby ako prejav vďaky za využívanie služieb hotela. Pri kongresoch, svadbách alebo iných udalostiach hotel poskytuje zákazníkovi zľavu v závislosti od počtu osôb a počtu strávených nocí. Hotel tiež ponúka svojim zákazníkom možnosť zakúpenia RC karty, ktorá je spojená s 5% zľavou na stravovacie služby, wellness služby, prenájom priestorov hotela a ihrísk. Túto kartu je možné si zakúpiť na recepcii za poplatok 5 € a zľavy je možné využívať celoročne.

3.7.3 Distribúcia

Takmer pri každej službe je distribúcia obrátená, čo znamená, že ak chce zákazník aby mu bola poskytnutá služba, tak musí prísť na miesto, kde sa služba poskytuje. Preto ak chce mať hotel odbyt, tak musí prilákať a zaujať potenciálnych zákazníkov. Na to hotel používa nepriamu, ale aj priamu distribúciu. Pri priamej distribúcií sú potenciálni návštevníci hotela oslovení priamo hotelom, na čo hotel využíva svoju internetovú stránku, usporadúvanie spoločenských a športových aktivít v areáli hotela. Na priamu distribúciu hotel využíva okrem svojej internetovej stránky, kde si zákazníci môžu rezervovať svoj pobyt a rôzne iné služby, aj sociálne siete ako je Facebook a Instagram. Prostredníctvom sociálnych sietí sa snaží byť v kontakte so stálymi ale aj potenciálnymi zákazníkmi, preto im odpovedá na ich otázky a zároveň aj zverejňuje všetky informácie a novinky z hotela. Týmto spôsobom hotel poskytuje zákazníkovi väčšiu starostlivosť, snaží sa zostať v povedomí zákazníkov a udržiavať s nimi bezprostredný kontakt. V rámci nepriamej distribúcie hotel využíva cestovné kancelárie, zľavové alebo sprostredkovateľské portály, kde si môže zákazník zakúpiť alebo rezervovať svoj pobyt v hoteli. S týmito nepriamymi distribútormi má hotel dohodnuté individuálne podmienky, ktoré im zabezpečujú určitú maržu z predaja alebo rezervácie služieb v hoteli.

3.7.4 Propagácia

Hotel svojim zákazníkom ponúka kvalitné služby, ale na to aby sa o tom zákazníci dozvedeli je nevyhnutné vytvoriť lákavú reklamu a propagáciu, ktorá je jedným z kľúčových faktorov úspechu hotela. Rovnako je pre hotel nevyhnutné vytvoriť vhodnú propagáciu aj z dôvodu jeho polohy, keďže sa hotel nachádza na východnom Slovensku a mnoho ľudí je zvyknutých za oddychom cestovať na západ.

Reklama

Pre hotel je ich najhlavnejším komunikačným nástrojom ich internetová stránka. Na tejto stránke zákazník získa potrebné informácie týkajúce sa hotela ako sú špeciálne ponuky hotela, informácie ohľadom ubytovania a druhov izieb, informácie o reštaurácii, lobby bare, vinárni, informácie ohľadom wellnessu a športu v hoteli, informácie o možnosti naplánovania firemných akcií, svadieb a rôznych osláv, typy na výlety v okolí hotela, galériu, plánované akcie a oznamy hotela napríklad o uzávierke hotela. Rovnako zákazníci môžu využiť možnosť rezervácie pobytu prostredníctvom internetovej stránky hotela. Stránka je moderná, neustále udržiavaná a aktualizovaná, z čoho vyplýva, že hotelu na zákazníkoch skutočne záleží. Hotel na svoju reklamu využíva aj spomínané sociálne siete, ubytovacie a sprostredkovateľské portály, billboardy, letáky, plagáty, lokálne médiá, Google PPC reklamu a YouTube, kde uverejňuje promo videa hotela. Podľa slov hlavného manažéra je na reklamu vynakladané primerané množstvo financií.

Podpora predaja

V rámci podpory predaja hotel ponúka zákazníkovi možnosť zakúpenia balíčkov, kde niektoré sú viacdňové a iné iba jednodňové. Hotel má vytvorené balíčky nie len na ubytovacie služby ale aj na stravovacie a služby wellness centra. Zákazníci si môžu prostredníctvom eshopu alebo na recepcii zakúpiť darčekové karty, permanentky do bazéna, wellnessu a na masáž, alebo si môžu zaobstarať vernostnú kartu, ktorá im bude zaručovať zľavy na všetky služby okrem ubytovania.

Public relations

Keďže hotel si chce získať stálych zákazníkov, tak je preň najdôležitejšie získať si ich dôveru. K tomuto prispieva aj milý a ústretový personál, ktorý je stále pripravený pomôcť zákazníkovi hotela. Väčšina zákazníkov v hoteli strávi príjemný pobyt, čo je vidieť aj z hodnotenia hotela na stránke booking.com, kde z celkového počtu 392 hodnotení na škále od 0 do 10 bodov hotel získal hodnotenie 9,3 bodov. Svoje skúsenosti s hotelom zákazníci zaznamenávajú aj v knihe prianí a sťažností, ktorú pravidelne každý mesiac prechádzajú zamestnanci hotela a prípadne nedostatky sa snažia odstrániť.

Priamy marketing

Tento druh marketingu hotel využíva pri spracovávaní individuálnych požiadaviek zákazníkov, kde sa snaží prispôbiť zákazníkovi služby hotela. Využíva sa v prípade svadieb, konferencií a rôznych spoločenských udalostí. Každý zákazník, ktorý si rezervuje pobyt prostredníctvom internetovej stránky hotela alebo sprostredkovateľských stránok uvádza svoj mail. Na tento mail sú zákazníkovi zasielané nové ponuky hotela, informácie o plánovaných podujatiach a podobne. Takto hotel chce ostať v povedomí zákazníkov, prípadne ich zaujať svojou ponukou na opakovaný pobyt v hoteli.

Osobný predaj

Pri využívaní služieb hotela sa zákazník neustále stretáva so zamestnancami hotela. Preto je potrebné aby personál hotela bol preškolený a kvalifikovaný vykonávať svoju prácu. V hoteli sa nachádzajú zamestnanci, ktorí radi pomôžu zákazníkovi s akýmkoľvek problémom alebo dotazom. Pri výbere jednotlivých zamestnancov si dáva hotel záležať, keďže je si vedomý, že sami zamestnanci vytvárajú hotelu reklamu.

3.7.5 Ľudia

Na to ako sa personál správa k zákazníkom hotela zo značnej časti pôsobí spokojnosť zamestnancov s ich prácou. V organizácii bolo zistené, že disponuje potrebným počtom zamestnancov, ktorých neustále motivuje k lepšiemu výkonu. Zamestnanci hotela sú snaživí a prevládajú medzi nimi dobré medziľudské vzťahy. Hotel sa stará o nepretržité preškolenie svojich zamestnancov, nielen čo sa týka povinných školení, ale aj školení zameraných na rozvoj ich osobnosti. Aj napriek tomu, že hotel nemá spísané podmienky k dosiahnutiu odmien, tak hotel odmeňuje zamestnancov na základe jeho ziskovosti a jednotlivých zásluh. Manažment hotela si občas urobí výlet do konkurenčného zariadenia, na základe čoho manažér hotela tvrdí, že zamestnanci pracujúci v hoteli Biely Kameň sú lepší ako zamestnanci konkurencie. K lepšiemu výkonu zamestnancov určite prispieva aj súťaž medzi zamestnancami „Zamestnanec roka“, kde takémuto zamestnancovi je udelená písomná a ústna pochvala zahŕňajúca finančnú odmenu. Rovnako je zamestnancom poskytovaná aj zamestnanecká karta s rôznymi výhodami.

3.8 Swot analýza hotela

Odhalenie nedostatkov a príležitostí organizácie sa vykonalo na základe SWOT analýzy. Prostredníctvom tejto analýzy môže organizácia zvoliť rôzne stratégie, ktoré budú viesť k zefektívneniu marketingového chodu podniku. Rovnako organizácia zistí, kde má svoje nedostatky a môže pracovať na ich odstránení. Jednotlivé zložky SWOT analýzy hotela sú uvedené v tab. 8.

Tab. 8 SWOT analýza hotela

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Moderné vybavenie hotela• Kvalitné jedlo• Vysoká kvalita ubytovacích služieb• Wellness centrum• Schopnosť konkurovať• Umiestnenie hotela	<ul style="list-style-type: none">• Lokalita (zahraničný turisti)• Železničná a autobusová doprava• Ceny služieb• Vývoj produktov
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• Zvýšiť povedomie u verejnosti• Stáli hostia• Príroda v okolí hotela• Organizovanie rôznych podujatí	<ul style="list-style-type: none">• Nižšie platy obyvateľstva• Rozširovanie služieb u konkurencie• Povedomie verejnosti

Na základe matice SWOT je vidieť, že hotel poskytuje služby v moderných priestoroch s kvalitnými reštauračnými a ubytovacími službami s možnosťou využitia wellness centra, ktoré je umiestnené v hoteli. Ďalšou prednosťou hotela je jeho umiestnenie v tesnej blízkosti vodnej nádrže a v pokojnej prírode. Keďže sa hotel nachádza v kludnom prostredí prírody, tak to so sebou nesie slabú stránku, ako je neexistujúce vlakové spojenie a iba sporadickú premávajúcu autobusovú dopravu. Hotel je situovaný na východe Slovenska neďaleko poľských hraníc, čo je preň nevýhoda, keďže obyvatelia zo západného a stredného Slovenska, prípadní

zahraniční turisti sú zameraní skôr na Vysoké Tatry. Preto sú návštevníkmi hotela občasní poľskí turisti a obyvatelia žijúci v Košickom a Prešovskom kraji. Slabú stránku hotela predstavujú aj ceny služieb z dôvodu, že návštevníkmi sú vo väčšine obyvatelia východného Slovenska, pre ktorých je pomer ich platu a cien neprimeraný. Medzi príležitosti hotela sa zaraďuje zvýšenie povedomia u verejnosti, keďže nie všetci obyvatelia sú informovaní o tomto hoteli a o službách, ktoré hotel poskytuje. Aj napriek vyššej cene má hotel svojich stálych zákazníkov, ktorých je nevyhnutné si udržať. K príležitostiam hotela patrí aj okolitá príroda lákajúca turistov a rovnako aj organizovanie rôznych podujatí. Hotel Biely Kameň si musí dávať pozor na rozširovanie služieb u konkurencie, nižšie platy obyvateľov východného Slovenska a rovnako aj na nízke povedomie verejnosti.

V tab. 9, 10, 11 a 12 boli jednotlivým zložkám SWOT analýzy pridelené váhy v rozpätí od 0,00 do 1,00 v závislosti od významnosti jednotlivých parametrov. Vyššia váha predstavuje vyššiu dôležitosť daného parametra s podmienkou, že súčet jednotlivých váh sa musí rovnať 1. Parametre boli tiež obodované, a to silné stránky a príležitosti organizácie v rozpätí od +1 do +5, a slabé stránky a hrozby boli obodované na škále od -1 do -5. Pri každom parametri sa vynásobila váha s príslušným počtom bodov a v každej zložke analýzy sa násobky jednotlivých parametrov sčítali, na základe čoho sa dosiahla celková hodnota danej zložky analýzy.

Tab. 9 Silné stránky hotela

Silné stránky	Váha	Body	Súčet
Moderné vybavenie hotela	0,10	2	0,20
Kvalitné jedlo	0,15	3	0,45
Vysoká kvalita ubytovacích služieb	0,20	4	0,80
Wellness centrum	0,20	4	0,80
Schopnosť konkurovať	0,05	1	0,05
Umiestnenie hotela	0,30	5	1,50
Spolu	1,00	19	3,80

Tab. 10 Slabé stránky hotela

Slabé stránky	Váha	Body	Súčet
Lokalita (zahraniční turisti)	0,30	-2	-0,60
Železničná a autobusová doprava	0,50	-3	-1,50
Ceny služieb	0,20	-1	-0,20
Spolu	1,00	-9	-2,30

Tab. 11 Príležitosti hotela

Príležitosti	Váha	Body	Súčet
Zvýšiť povedomie u verejnosti	0,20	3	0,60
Stáli hostia	0,40	5	2,00
Príroda v okolí hotela	0,30	4	1,20
Organizovanie rôznych podujatí	0,10	2	0,20
Spolu	1,00	14	3,00

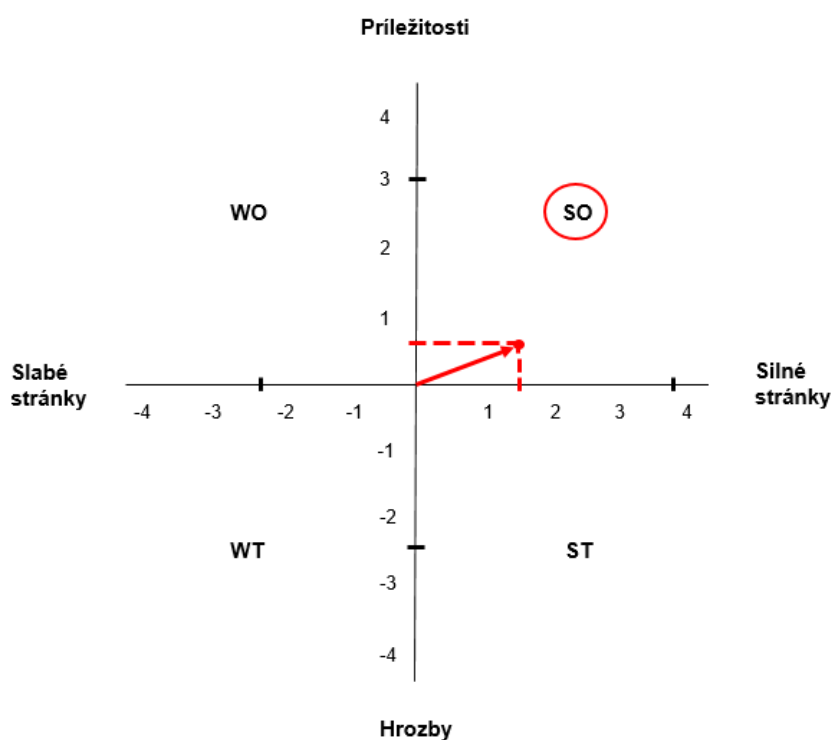
Tab. 12 Hrozby hotela

Hrozby	Váha	Body	Súčet
Nižšie platy obyvateľstva	0,30	-2	-0,60
Rozširovanie služieb u konkurencie	0,40	-4	-1,60
Povedomie verejnosti	0,20	-1	-0,20
Spolu	1,00	-7	-2,40

V tab. 13 boli sčítane zložky predstavujúce internú časť, čiže slabé a silné stránky hotela, a rovnako aj zložky tvoriace externú časť, a to príležitosti a hrozby. Na základe týchto súčtov sa dosiahol výsledok SWOT analýzy, ktorý je zobrazený na obr. 3.

Tab. 13 Výsledok SWOT analýzy

Silné stránky	3,8	Príležitosti	3
Slabé stránky	-2,3	Hrozby	-2,4
Výsledok	1,5	Výsledok	0,6



Obr. 3 Diagram SWOT analýzy

Z vykonanej SWOT analýzy a jej diagramu vyplýva, že pre organizáciu je vhodná ofenzívna stratégia, vychádzajúca z vyšších hodnôt silných stránok a príležitostí hotela. Na základe tejto analýzy je vidieť, že hotel je pripravený využiť svoje príležitosti a týmto spôsobom si vylepšiť pozíciu na trhu.

4 Výstup marketingového auditu

V tejto časti diplomovej práce sú zosumarizované výsledky jednotlivých marketingových auditov, ktoré spolu vytvárajú celkové hodnotenie marketingovej činnosti hotela. V každej zložke marketingového auditu je obsiahnutý názor na zistené skutočnosti. Na základe analýzy jednotlivých auditov sú v tejto časti navrhnuté aj riešenia, ktoré prispievajú hotelu k zvýšeniu jeho výkonnosti.

4.1 Vyhodnotenie jednotlivých zložiek marketingového auditu

Audit marketingového prostredia

Na fungovanie organizácie vplyvajú rôzne činitele z vonkajšieho, ale aj z vnútorného prostredia. Pri skúmaní prostredia hotela bola vykonaná PEST analýza a SWOT analýza. V makroprostredí je spoločnosť najviac ovplyvňovaná politikou štátu a taktiež ekonomickou situáciou. Keďže jedným z cieľov hotela je poskytovať kvalitné služby, čo sa spája aj s vyššou cenou, tak odbyt hotela ovplyvňuje aj vyššia miera nezamestnanosti na východnom Slovensku a rovnako aj kúpyschopnosť obyvateľov žijúcich na východe Slovenska. Zisk hotela ovplyvňuje aj sezóna preto sa hotel snaží prilákať zákazníkov vytvorením rôznych pobytových balíkov alebo organizovaním rôznych akcií. Z pohľadu politiky štátu hotel vo vysokej miere ovplyvňujú rôzne zákony, ktoré sa týkajú poskytovania služieb a ktorým sa musí hotel bezpodmienečne podvoliť. Pozitívum pre hotel je, že neustále sleduje zmeny v týchto zákonoch a aj ich aplikuje.

Z pohľadu mikroprostredia hotela je jeho najsilnejšou stránkou jeho umiestnenie v blízkosti lesa a na pobreží vodnej nádrže. Taktiež jeho silnou stránkou je aj kvalita poskytovaných služieb a úroveň vybavenosti hotela. Nevýhodou pre hotel je jeho doprava, keďže autobusy v danej lokalite premávajú iba sporadicky a k hotelu nevedie železničná doprava. Najväčšou hrozbou pre hotel je jeho konkurencia, ktorá v súčasnej dobe rozširuje svoje služby. Avšak hotel Biely Kameň si získal zákazníkov, ktorí sa radi do hotela vracajú. Hrozbou pre hotel sú aj spomínané nižšie platy obyvateľstva a preto obyvatelia v určitých prípadoch uprednostňujú nižšiu cenu s vedomým, že im bude poskytnutá aj nižšia kvalita.

Audit marketingovej stratégie

Hotel Biely Kameň má stanovené svoje poslanie, ktorým je poskytovať zákazníkom relax a oddych v moderných priestoroch a na základe toho vytvárať príjemné prostredie v obklopení prírody. Či už v oblasti ubytovania alebo stravovania hotel sleduje nové trendy a snaží sa ich aplikovať. Týmto spôsobom chce hotel v ľuďoch vytvoriť mienku o tom, že sa jedná o moderný hotel s kvalitnými službami. Poslaním hotela je získať si nových a udržať stálych zákazníkov. Víziou hotela Biely Kameň je stať sa obľúbeným poskytovateľom nadštandardných stravovacích a ubytovacích služieb v okolí vodnej nádrže Domaša. Poslanie a víziu sa hotel snaží naplňať prostredníctvom overenej stratégie, ktorú používa od svojho založenia a ktorá mu zatiaľ zaručuje stály prílev nových zákazníkov. Hotel si uvedomuje, že bez marketingových činností by zákazníci neboli oboznámení s poskytovaním služieb hotela. Preto si tieto marketingové činnosti hotel plánuje minimálne rok vpred, čím sa snaží získať časový náskok. V rámci analýzy marketingovej stratégie hotela bol zistený iba jeden nedostatok a to ten, že hotel nemá poslanie ani víziu v písomnej forme, čo v budúcnosti môže ohroziť chod hotela, keďže každý si jeho poslanie a víziu môže vysvetľovať inak a prispôbovať svojím potrebám.

Audit marketingovej organizácie

V marketingovom oddelení hotela pracujú dvaja zamestnanci, z ktorých má iba jeden marketingové vzdelanie. Avšak podľa slov manažéra si obaja títo zamestnanci plnia svoje úlohy zodpovedne. Medzi úlohy týchto zamestnancov patrí napríklad starostlivosť o internetovú stránku hotela, propagáciu na sociálnych sieťach, podieľanie sa na vytváraní promo videí hotela a podobne. Títo pracovníci v marketingovom oddelení najviac spolupracujú s hlavným manažérom a s ekonomickým oddelením pri vytváraní cien za jednotlivé služby. Aj napriek tomu, že marketingové oddelenie nespolupracuje intenzívne so všetkými oddeleniami, tak vzťahy medzi jednotlivými oddeleniami sú bezproblémové.

Spomedzi všetkých 45 zamestnancov je vekový priemer 43 rokov. Z čoho vyplýva, že zamestnanci sú v produktívnom veku a svoje úlohy si plnia svedomito a zodpovedne. Medzi zamestnancami a nadriadenými funguje bezproblémová komunikácia a z toho dôvodu sa manažér iba veľmi zriedkavo stretáva s

nezodpovedným plnením úloh. Manažér ja si istý, že so súčasnými zamestnancami je schopný naplniť poslanie hotela ako tomu bolo aj doteraz.

Audit marketingových systémov

Informácie týkajúce sa marketingu sú manažérovi poskytované prostredníctvom pracovníkov marketingového oddelenia, ktorý tieto informácie zhromažďujú. Pri plánovaní marketingových činností hotel vychádza z minulých období, na základe ktorých prognózuje záujem o služby. Pri vychádzaní z informácií minulých období hotel vie rovnako predpokladať, kedy bude potrebovať zvýšený počet zamestnancov, kedy sa oplatí viac investovať do reklamy a podobne. Hotel nie len prognózuje z informácií vyplývajúcich z minulosti, ale rovnako vykonáva aj kontrolu, a to tak, že porovnáva dosiahnutý stav so stavom minulým. Podľa zistených informácií je hotel v oblasti vývoja nových služieb pripravený inovovať. Avšak tieto inovácie by sa týkali iba drobných zmien, ako je napríklad vytvorenie detského kútika. V rámci inovácií týkajúcich sa pobytových balíkov, sa snaží hotel neustále vylepšovať a prispôbovať ich sezóne.

Audit marketingovej produktivity

Pri marketingovej produktivite bola vytvorená analýza rentability a analýza efektivity. Pri analýze rentability bolo zistené, že hotel vykonáva rentabilitu služieb prostredníctvom zisku z jednotlivých služieb. Rovnako si hotel vedie dokumentáciu, kde má uvedený názov danej služby, percento z celkového predaja pripadajúce na danú službu a rovnako aj zisk, ktorý plyní pre hotel z danej služby. Keďže sa hotel rozhodol neposkytnúť jednotlivé ekonomické údaje, tak pri analýzach sa vychádza z informácií získaných z internetu. Z dostupných informácií bolo zistené, že v roku 2018 sa hotelu navýšila návratnosť vlastného kapitálu, návratnosť aktív ale aj zisková marža. Tento nárast bol spôsobený nárastom čistého zisku. Pri efektivite bolo zistené, že hotel nevyhodnocuje efektivitu jednotlivých marketingových činností, ale vyhodnocuje ich ako celok. Avšak podľa odhadu marketingového oddelenia si najvyššie náklady vyžaduje sponzoring. V konečnom dôsledku sú ale tieto náklady v budúcnosti sprevádzané ziskom a šírením dobrého mená hotela.

Audit marketingových funkcií

Hotel Biely Kameň si je vedomý, že kvalita sa spája so spokojnosťou zákazníka. Preto už od svojho začiatku dbá na poskytovanie kvalitných služieb. Zákazníkom sa

snaží vyjsť v ústrety a navrhnuť im rôzne druhy ubytovacích služieb, kde ponúka na výber až 7 druhov ubytovania. Hotel chce uspokojiť tých najnáročnejších, ale aj menej náročných klientov, preto majú izby rôzne vybavenie, pričom aj tá najlacnejšia izba disponuje komfortom a určitými službami v cene. Rovnako má hotel vytvorených aj 6 druhov pobytových balíkov, či už pre seniorov, pre mladé páry, pobyt zameriavajúci sa na wellness a podobne. Vysoká kvalita je dodržiavaná aj pri poskytovaní stravovacích služieb, kde zákazníkov obsluhujú doslova v rukavičkách. Hotel sa snaží svoje priestory využívať efektívne a preto v konferenčných priestoroch a v priestoroch reštaurácie organizuje aj rôzne spoločenské udalosti, ako sú napríklad svadby, rôzne oslavy, konferencie a plesy. V rámci analýzy distribúcie hotela bolo zistené, že väčšina zákazníkov si rezervuje svoj pobyt prostredníctvom sprostredkovateľských portálov. Preto si myslím, že by bolo pre hotel viac vyhovujúce, ak by si zákazníci vytvárali rezervácie prostredníctvom ich vlastnej internetovej stránky a hotel by tak nemusel platiť dohodnuté percento z tržieb týmto portálom. V rámci analýzy bolo zistené, že ceny za ubytovanie sú zákazníkom zobrazené až pri vytvorení rezervácie. Čo môže byť pre hotel mínusom, keďže nie všetci zákazníci si chcú hneď pri prvej návšteve stránky hneď aj rezervovať ubytovanie. Niektorých možno zaujímajú iba ceny v danom hoteli. Hotel je aktívny aj na sociálnych sieťach, kde udržuje so zákazníkmi nepretržitý kontakt a rovnako na týchto sieťach má vytvorenú aj svoju reklamu. V oblasti reklamy je hotel veľmi aktívny avšak nepozýva do svojho hotela žiadnych influencerov, z dôvodu, že sami zákazníci robia hotelu reklamu. Úspešnosť hotela závisí aj od jeho pracovníkov, ktorí sú podľa zistení so svojou prácou spokojní.

Hotel sa snaží so zákazníkmi udržiavať dobré vzťahy, ktoré vyplývajú aj z poskytovania kvalitných služieb a rôznych výhod. Preto aj napriek konkurencii sa nájdu zákazníci, ktorí sa do hotela stále radi vracajú. Pre hotel sú kľúčové aj vzťahy s jednotlivými dodávateľmi, najmä čo sa týka poskytovania stravovacích služieb. Na základe vyplývajúcich zistení je možné skonštatovať, že hotel by aj napriek aktívnej reklame mal zvýšiť povedomie o poskytovaných službách aj u občanov iných okresov východného Slovenska. Rovnako by mohol do hotela pozvať známych influencerov, ktorí by sa so svojou skúsenosťou s pobytom podelili na svojom profile.

4.2 Odporúčania

Poslaním hotela Biely Kameň je poskytovať zákazníkom hotela relax a oddych v moderných priestoroch s nadštandardnými službami prostredníctvom čoho si chce získať stálych zákazníkov. Na základe recenzií z ubytovacích portálov je možné skonštatovať, že hotelu sa skutočne darí naplňovať jeho poslanie. Avšak aj napriek tomu môže hotel napĺňanie poslania zefektívniť, a to tak, že aplikuje nižšie uvedené odporúčania:

1. šalátový pult,
2. štatistiky marketingových aktivít,
3. úprava internetovej stránky,
4. propagácia akceptácie rekreačných poukazov na sociálnych sieťach,
5. aktivity pre deti,
6. vytvorenie balíkov pre rodiny s deťmi,
7. transport do hotela,
8. propagácia na billboardoch.

Šalátový pult – Na základe výsledkov analýzy BCG matice sa zistilo, že šaláty v hotelovej reštaurácii počas obedov nie sú veľmi atraktívne. Preto by bolo vhodné, ak by sa hotel pokúsil ponuku šalátov rozšíriť a okrem 2 ponúkaných šalátov (viď Príloha 2), ktoré musia byť tepelne upravené, by hotel ponúkal aj čerstvé šaláty. Tieto šaláty by boli umiestnené v šalátovom pulte a hotel by mohol dať zákazníkovi na výber z troch veľkosti misiek. Takáto ponúka šalátov v hoteli, ktorý ponúka služby na vysokej úrovni je nevyhnutnou súčasťou jedálneho lístka. Keďže zákazníci budú vidieť ako dané šaláty vyzerajú tak to v nich vyvolá vyšší impulz ochutnať daný šalát. Náklady na šalátový pult nebudú takmer žiadne, keďže hotel podáva raňajky formou bufetových stolov, kde sa rovnako nachádza aj spomínaný šalátový pult. Z čoho vyplýva, že hotel môže túto ponuku šalátov vytvoriť hneď.

Štatistiky marketingových aktivít – Čo sa týka stratégie hotela, tak je preňho jednoznačným odporúčaním vypracovať písomné poslanie a víziu hotela aby v budúcnosti nedochádzalo k špekuláciám o poslaní hotela. Aj keď hotel plánuje marketingové aktivity rok dopredu, nemá nastavené predajné ciele a kvóty, ktoré by sa mali dosiahnuť jednotlivými aktivitami. Rovnako hotel nevyhodnocuje efektívnosť nákladov vynaložených na marketing podľa jednotlivých marketingových činností a kontrolu efektívnosti marketingu vykonáva iba ústnou formou. Preto by bolo pre

hotel prínosné ak by si viedol štatistiky ako pri rentabilite služieb. V týchto štatistikách by boli uvedené jednotlivé marketingové aktivity, náklady, ktoré boli na danú aktivitu vynaložené a aká je efektívnosť danej aktivity. Hotel by tak vykonával nielen ústnu, ale aj písomnú kontrolu, kde by sa dozvedel, ktorá aktivita je najefektívnejšia a v budúcnosti by mohol do tejto aktivity viac investovať. Samozrejme, rovnako by sa dozvedel o marketingových činnostiach, ktoré mu neprinášajú zisk alebo zisk je iba minimálny. Na základe toho by mohol tieto aktivity v budúcnosti vynechať. Vytvorenie takýchto štatistík nie je nijak finančne náročné a keďže hotel zamestnáva dvoch marketingových pracovníkov, tak je možné začať tieto štatistiky vytvárať hneď prostredníctvom jednoduchej tabuľky v Exceli.

Úprava internetovej stránky – Prostredníctvom informácií z hotela bolo zistené, že si viac zákazníkov rezervuje pobyt prostredníctvom sprostredkovateľských portálov. Preto bude pre hotel prínosnejšie, ak sa to zmení a zákazníci si budú rezervovať, prípadne si priamo zakúpia pobyty prostredníctvom ich internetovej stránky (viď Príloha 3). Zákazníkov možno odrádza aj to, že ceny samotného ubytovania sa zobrazia až pri vytvorení rezervácie pobytu. Preto by mal hotel uviesť ceny už pri popisoch jednotlivých typov ubytovania aby zákazníkom boli poskytnuté jasné informácie týkajúce sa ceny. Zvýšenie počtu rezervácií a počtu zakúpenia pobytov priamo prostredníctvom internetovej stránky hotela by bolo možné dosiahnuť na základe úpravy eshopu hotela, kde by si po prihlásení zákazník mohol nielen rezervovať, ale aj zakúpiť svoj pobyt v hoteli a po zakúpení určitého počtu pobytov by mu bola poskytnutá zľava na ubytovanie. Hotel by tak nemusel platiť sprostredkovateľským portálom a zvýšila by sa návštevnosť internetovej stránky. Úprava internetovej stránky je finančne nenáročná, rovnako ako vytvorenie zľavy po určitom počte pobytov, avšak realizácia tejto úpravy je závislá od časovej dostupnosti správcu internetovej stránky.

Propagácia akceptácie rekreačných poukazov na sociálnych sieťach – Hotel akceptuje aj rekreačné poukazy zamestnancov iných firiem, ktoré vo výške 55% (najviac však 275 €) prepláca ich zamestnávateľ. Túto informáciu má hotel uvedenú len na internetovej stránke, preto by bolo vhodné, ak by hotel túto informáciu viac spropagoval, keďže nie každý je o tejto možnosti informovaný. Na propagáciu by mohol využiť sociálne siete, kde by reklamu zameral na pracujúcich obyvateľov nielen vo svojom, ale aj v okolitých okresoch. Náklady na túto reklamu by „neboli

žiadne“ a to z toho dôvodu, že hotel si už aj v súčasnosti uplatňuje reklamu na sociálnych sieťach. Stačilo by tak zmeniť obsah reklamy počas letných prázdnin.

Aktivity pre deti – Veľkým konkurentom hotela je Thermal Hotel Šírava, ktorý sa rovnako nachádza pri vodnej nádrži a hlavným lákadlom návštevníkov tohto hotela je jeho pozícia v tesnej blízkosti Thermal Parku Šírava. V letnom období hotel Biely Kameň zamestnáva niekoľko animátorov a rovnako má pred hotelom vytvorený detský kútik. Avšak hotel by sa mal sústrediť na rodiny s deťmi aj v zimnom období, kedy rodičia môžu využiť služby wellness centra a vedeli by, že o dieťa je postarané. Preto by mal hotel vytvoriť aj vnútorný detský kútik a zamestnať aspoň jedného detského animátora počas zimných víkendov. Ďalej by mohol vytvoriť detský bazén alebo klzisko, kde by trávila čas celá rodina spolu. Spomedzi spomenutých detských atrakcií je finančne najmenej náročné vytvorenie klziska, keďže hotel má dve športové ihriská a vlastnú studňu. Detský animátor by poskytoval animátorské služby iba v sobotu a iba v poobedňajších hodinách. Nemuselo by ísť o profesionála, preto hotel môže brigádne zamestnať študenta, ktorý aj svojím štúdiom má blízko k deťom alebo vie aktívne využívať svoj voľný čas. Kvôli týmto dvom aktivitám pre deti sa hotel nemusí nijak zadlžovať, keďže nie sú finančne veľmi náročné a môže ich sprístupniť už túto zimu. Naopak finančne náročnejšie je vytvorenie detského bazéna a detského kútika, ktoré si už vyžaduje vyššiu investíciu. Preto by bolo vhodné, ak by hotel na túto investíciu použil účelový úver a realizáciu týchto atrakcií by mohol zrealizovať začiatkom ďalšieho roka.

Balíky pre rodiny s deťmi – Ako produkt hotel ponúka ubytovacie, stravovacie, wellness a doplnkové služby. V rámci ubytovacích služieb hotel poskytuje zákazníkom možnosť iba ubytovania alebo si zákazníci môžu vybrať zo 6 pobytových balíkov. Aj napriek tomu, že zákazníci majú na výber z niekoľkých pobytových balíkov, tak ani jeden z balíkov nie je určený pre rodiny s deťmi. Preto by mal hotel vytvoriť balík, ktorý sa bude sústreďovať práve na rodiny s deťmi. Hotel by mohol využiť svoju lokalitu pri vodnej nádrži a vytvoriť balík, ktorý by zahŕňal plavbu člnom pre celú rodinu, alebo by mohol organizovať športové aktivity, alebo možnosť prenájmu bicyklov nielen pre dospelých ale aj pre deti. Pri vytváraní týchto balíkov by mohol hotel nadviazať strategickú formu spolupráce s blízkym podnikom, ktorý disponuje rôznymi vodnými plavidlami, ako sú napríklad člny a vodné bicykle a rovnako aj prenájíma cestné bicykle. Týmto spôsobom by hotel nemusel kupovať

bicykle ani člny, čo by bolo preň finančne náročné. Vytvorenie nových balíkov by bolo úlohou marketingových pracovníkov a hotel by mohol balíky zamerané na rodiny s deťmi ponúkať už v jari budúceho roku.

Transport do hotela – Hotel by sa mal snažiť o odstránenie alebo aspoň zmiernenie slabých stránok. Keďže medzi jeho slabé stránky patrí aj lokalita, zlá dopravná infraštruktúra a dopravné spojenie, a poslaním hotela je poskytovať nadštandardné služby, tak by bolo pre hotel prínosom ak by poskytoval transport podľa želania zákazníka za zvýhodnenú cenu. Takto by hotel vedel prilákať viac zákazníkov, ktorých odrádza zlé dopravné spojenie. Pre hotel by bolo vhodné zakúpiť si 9 miestny minibus, ktorým by transportoval zákazníkov priamo do hotela. Keďže minibus stojí nemalé peniaze, tak hotel môže túto kúpu financovať prostredníctvom leasingu. Samozrejme minibus by sa mohol využívať aj na iné účely, avšak jeho kúpa z finančných dôvodov bude vhodná až začiatkom roka 2022.

Propagácia na billboardoch – Hotel využíva rôzne internetové reklamy a tlačové reklamy, kam patria aj billboardy. Práve tieto billboardy s propagáciou hotela sú umiestnené iba v okrese, kde daný hotel pôsobí. Hotelu by sa určite zvýšila návštevnosť, ak by tieto billboardy umiestnil aj v iných, blízkych okresoch ako to robí jeho konkurent. Preto by bolo vhodné, ak by hotel umiestnil aspoň po jednom billboarde do každého susediaceho okresného mesta. Celoročný prenájom by bol finančne náročný, preto by si hotel mohol prenajať billboardy aspoň na pol roka a to od mája do októbra. Celková cena prenájmu billboardu na jeden mesiac sa pohybuje okolo 120 €, a keďže hotel susedí so siedmymi okresmi, tak by to v konečnom dôsledku bolo okolo 5 000 €. Na financovanie tejto propagácie by bolo vhodné vytvoriť fond, kde by si hotel postupne z každej tržby odkladal peniaze na túto propagáciu a zrealizoval by ju až v máji 2022.

Záver

Pod pojmom marketing sa nerozumie iba reklama, ale celá obchodná stratégia danej organizácie, ktorá môže ovplyvňovať jej zisky. Pri marketingovom audite sa preskúmajú jednotlivé zložky tohto auditu, ktoré zahŕňujú obchodné a marketingové aktivity. Cieľ marketingového auditu je poukázať na zistené nedostatky, ktoré sa v organizácii vyskytujú a na základe toho navrhnúť organizácii odporúčania, ktoré jej pomôžu v zlepšení marketingovej stratégie a rovnako budú nápomocné aj pri dosahovaní cieľa spoločnosti.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo analyzovať každú zložku marketingového auditu vo vybranom podniku a následne navrhnúť podniku odporúčania, ktoré vedú k zvýšeniu výkonnosti celého podniku. Cieľ práce sa dosahoval prostredníctvom rozhovorov a rôznych analýz. Vyhodnotenie každej zložky marketingového auditu a samotné odporúčania sú obsahom Kapitoly 4 - Výstup marketingového auditu. Práca celkovo zahŕňa 8 odporúčaní. Súčasťou každého odporúčania je odôvodnenie, prečo by bolo dané odporúčanie pre organizáciu prínosné, predpokladané náklady na jeho realizáciu a zároveň aj časový horizont, v ktorom by sa dané odporúčanie malo aplikovať.

Spomedzi navrhnutých odporúčaní je najdôležitejšie, aby si hotel písomne stanovil svoje poslanie a víziu. K zvýšeniu ziskov organizácie by mohlo prispieť aj presné stanovenie predajných cieľov a kvóty, ktoré by sa mali dosiahnuť jednotlivými aktivitami. Na to je však potrebné, aby hotel vyhodnocoval efektívnosť nákladov vynaložených na marketing podľa jednotlivých marketingových činností, čo však hotel nevyhodnocuje. Preto odporúčanie na zavedenie štatistík týkajúcich sa marketingových činností je najdôležitejšie. Na základe vypracovania týchto štatistík by mohol hotel vykonávať kontrolu nielen ústnou, ale aj písomnou formou. Rovnako by sa dozvedel, koľko míňa na jednotlivé marketingové činnosti, a ako sú jednotlivé marketingové aktivity pre hotel efektívne. Prostredníctvom týchto zistení by hotel mohol viac investovať do činností, ktoré mu prinášajú zisk a naopak.

Aj napriek vymedzeniu najdôležitejšieho odporúčania, tak aj všetky ostatné odporúčania by boli určite pre hotel prínosné. Cieľom všetkých navrhnutých odporúčaní bolo zefektívnenie už poskytovaných služieb zákazníkom, resp. poskytovať zákazníkom hotela nové služby, zviditeľnenie hotela a zistenie výdajov

na jednotlivé marketingové činnosti. Tieto odporúčania zákazníkom spríjemnia pobyt a pomôžu hotelu byť viac efektívnym. Preto by mal hotel Biely Kameň do navrhnutých odporúčaní investovať, čo by mu v budúcnosti prinieslo vyšší zisk a konkurenčné výhody. Odporúčania uvedené v práci sú najprínosnejšie najmä pre vybraný hotel, avšak až ich realizácia prinesie hotelu skutočný úžitok.

Zoznam literatúry

AZIS, M. N., MALIK, D., HASIHOLAN, L. B. Swot analysis in the implementation of marketing strategies for ace hardware companies. *Journal of Management*. 2019, **5**(5), 1-14.

BASU, S. K. *Fundamentals of Auditing*. India: Pearson Education, 2010.

BEGMA, V. M., et al. Events identification and risks evaluation in the process of planning of risk-oriented internal audit. *Revista ESPACIOS*, 2019, **40**(38), 1-11.

BISWAS, S. K. *Evaluating the Service Marketing Mix of a Not-For-Profit Organization: A Study on Edward M. Kennedy Center in Bangladesh*. Dhaka: United International University, 2019.

BOSKOU, G., KIRKOS, E., SPATHIS, Ch. Classifying internal audit quality using textual analysis: the case of auditor selection. *Managerial Auditing Journal*. 2019.

CAMILLERI, M. A. Strategic planning and the marketing effectiveness audit. In: *Travel marketing, tourism economics and the airline product*. Cham: Springer, 2018. 117-135.

CANCINO, Y. A., PALACIOS, J. J., MANJARREZ , C. I. Marketing audit model oriented to the traceability of the objectives and strategies. *Aglala*. 2019a, **10**(1), 1-22.

CANCINO, Y. A., PALACIOS, J. J., MANJARREZ , C. I. Uses and benefits of the marketing audit: A point of view of managers in marketing departments. *Espacios*. 2019b, **40**(11), 25.

DEREV'YANCHENKO, T., BENIVSKA, I. Marketing audit in the prospects system of innovative product in the conditions of economy instability. *Scientific Journal of Polonia University*. 2019, **33**(2), 68-74.

GANDA SAPUTRA, I. A., YUSUF, A. The Role of Internal Audit in Corporate Governance and Contribution to Determine Audit Fees for External Audits. *Journal of Finance and Accounting*. 2019, **7**(1), 1-5.

GAO, Y. Measuring marketing performance: a review and a framework. *The Marketing Review*. 2010, **10**(1), 25-40.

- GEORGIADES, G. Analysis & Explanation: The Auditor's Use of the Work of Specialists. *GAAS Update Service*. 2019, **19**(4), 5.
- GRIFFIN, R. W. *Fundamentals of Management*. Boston: Cengage Learning, 2016.
- GROVER, M., KHATTAR, K. A PEST Analysis on the Impact of Make in India Program on Manufacturing Sector's Productivity. *International Conference on Advancements in Computing & Management*. 2019, **13-14**, 109-117.
- GRZEGORCZYK, W. The problems of marketing performance measurement. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*. 2016, **15**(64), 68-74.
- GUANGHUI, G. *Research on marketing strategy of huawei's high-end smartphones*. Thailand: Siam University, 2019.
- HARMEILING, C. M., MOFFETT, J. W., PALMATIER, R. W. Conclusion: informing customer engagement marketing and future research. *Customer Engagement Marketing*. Cham: Palgrave Macmillan, 2018, 307-323.
- HASHIM, F., ESSIA RIES, A., HUEY, Y. M. Board Diversity and Earning Quality: Examining the Role of Internal Audit as a Moderator. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*. 2019, **13**(4), 74-91.
- HAYES, R., WALLAGE, P., GORTEMAKER, H. Principles of auditing: an introduction to international standards on auditing. *Harlow: Financial Times Prentice Hall*. 2012.
- HESS, R. L., RUBIN, R. S., WEST J.R, Lawrence A. Geographic information systems as a marketing information system technology. *Decision Support Systems*. 2004, **38**(2), 197-212.
- HUSSAINEY, K. The impact of audit quality on earnings predictability. *Managerial Auditing Journal*. 2009, **24**(4), 340-351.
- CHANDRA, P., SHARMA, V. Marketing information system and strategies for sustainable and competitive medicinal and aromatic plants trade. *Information Development*. 2019, **35**(5), 806-818.
- CHERNEV, A. *Strategic marketing management*. Chicago: Cerebellum Press, 2018.

- CHIU, Ch., LIN, K. Rule-Based BCG Matrix for Product Portfolio Analysis. *International Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing*. 2019, **850**, 17-32.
- ILIEV, P. Control and audit in marketing. *Challenges of the Knowledge Society*. 2019, 1053-1056.
- JACKSON, R. A. On the rise 2017. *Internal Auditor*. 2017, **74**(5), 26-37.
- KELLI, V. W. *Auditing Human Resources*. USA: The IIA Research Foundation, 2012.
- KOLOMIETS, A., GRINCHENKOV, D., VODENKO, K. PEST and SWOT analysis of university internationalization factors. In: *Journal of Physics: Conference Series*. 2019, **1415**, 1-7.
- KORD, B., et al. Ranking the Effect of Services Marketing Mix Elements on the Loyalty of Customers by Using Topsis Method. *International Journal of Business and Tehnopreneurship*. 2018, **8**(1), 15-24.
- KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Greda Publishing, 2007.
- KUKANJA, M., GOMEZELJ OMERZEL, D., KODRIČ, B. Ensuring restaurant quality and guests' loyalty: an integrative model based on marketing (7P) approach. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017, **28**(13), 1509-1525.
- MAJTÁN, M. a kol. *Manažment*. Bratislava: Sprint, 2016.
- MCDONALD, M. *Malcolm McDonald on marketing planning: understanding marketing plans and strategy*. London: Kogan Page Publishers, 2017.
- MICLEA, S., IZVERCIAN, M., BUCIUMAN, C.-F. Implementing the Agile Marketing Audit Using the A-Marketing Balance Scorecard System. In: *Soft Computing Applications*. Cham: Springer, 2016, 1037-1045.
- MOLÍN, J., KRÁLÍČEK, V. *Vnější a vnitřní kontrola z pohledu managementu*. Praha: Wolters Kluwer, a.s., 2014.
- MONTGOMERY, T. What Critical Factors Do Companies Consider When Selecting Innovation Ideas?. *Muma Business Review*. 2017, **1**(7), 69-80.
- MÜLLEROVÁ, L. a kol. *Auditing*. Praha: Oeconomica Nakladatelství VŠE, 2017.

Národná banka Slovenska. *Správa o ekonomike SR*. [online]. Bratislava [2020-01-30]. Dostupné z:

https://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/SESR/2018/protected/SESR_1218sk.pdf.

OJO, A. Internal Audit And Risk Management In Nigeria's Public Sector. *International Journal of Business & Law Research*. 2019, **7**(2), 1-15.

OTHMAN, B., et al. The influences of service marketing mix on customer loyalty towards Umrah travel agents: Evidence from Malaysia. *Management Science Letters*. 2019, **9**(6), 865-876.

OUSSII, A. A., TAKTAK, N. B. The impact of internal audit function characteristics on internal control quality. *Managerial Auditing Journal*. 2018, **33**(5), 450-469.

QUICK, R., HENRIZI, P. Experimental evidence on external auditor reliance on the internal audit. *Review of Managerial Science*. 2019, **13**(5), 1143-1176.

RAIS, K., SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013.

RUDANI, R. B. *Principles of Management*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Education, 2013.

SAEED, M. A. Y., BEKHET, H. A., DHAR, B. K. Constructing model to explore the influence of marketing audit on organizational performance—An innovative arena of marketing. *International Journal of Business Society*. 2017, **1**(1), 37-47.

SAJJADI, S. N. et al. SWOT analysis of the marketing of badminton premier league of Islamic Republic of Iran. *Sport TK: revista euroamericana de ciencias del deporte*. 2019, **8**(1), 107-114.

SANKAR SAHA, S., NARAYAN ROY, M. *Quality Control Framework for Statutory Audit of Financial Statements in Select Countries: A Conceptual Review*. UK: Emerald Publishing Limited, 2017.

SHOLEKHAH, I. M., WIDODO, J., WAHYONO, W. The Effect of Social Capital and Learning Organization on Marketing Performance Through the Marketing Strategy. *Journal of Economic Education*. 2020, **9**(1), 40-47.

SRAVANTH, K. R. S., SUNDARAM, N., KANNAIAH, D. PEST Analysis of Present Indian Telecom Sector. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*. 2019, **9**, 4938-4942.

STURGILL, J. Beyond the Castle: An Analysis of the Strategic Implications of Disney+. 2019.

VOCHOZKA, M., VÁCHAL, J. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013.

WAHAB, N. A., et al. The relationship between marketing mix and customer loyalty in hijab industry: The mediating effect of customer satisfaction. *Procedia Economics and Finance*. 2016, **37**(16), 366-371.

WRIGHT, A. M., WU, Y. J. The impact of auditor task difficulty and audit quality indicators on jurors' assessments of audit quality. *Behavioral Research in Accounting*. 2018, **30**(2), 109-125.

YU, V. D., et al. The analysis of methods for developing the marketing strategies in agribusiness. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 2019, **315**, 1-7.

YULIA, Y., BAHTERA, N. I., EVAHELDA, E. SWOT Application in Marketing Strategy for Chicken Egg Shredded in UKM" Raja Abon Makmur Lestari" in Pangkalpinang City. *International Journal of Advances in Social and Economics*. 2019, **1**(2), 73-78.

ZYMA, O. H., et al. International marketing and marketing audit in the context of european integration and globalization. *Management*. 2019, **30**(2), 9-25.

Zoznam obrázkov a tabuliek

Zoznam obrázkov

Obr. 1 Klasifikácia auditu.....	8
Obr. 2 Organizačná štruktúra hotela	40
Obr. 3 Diagram SWOT analýzy	57

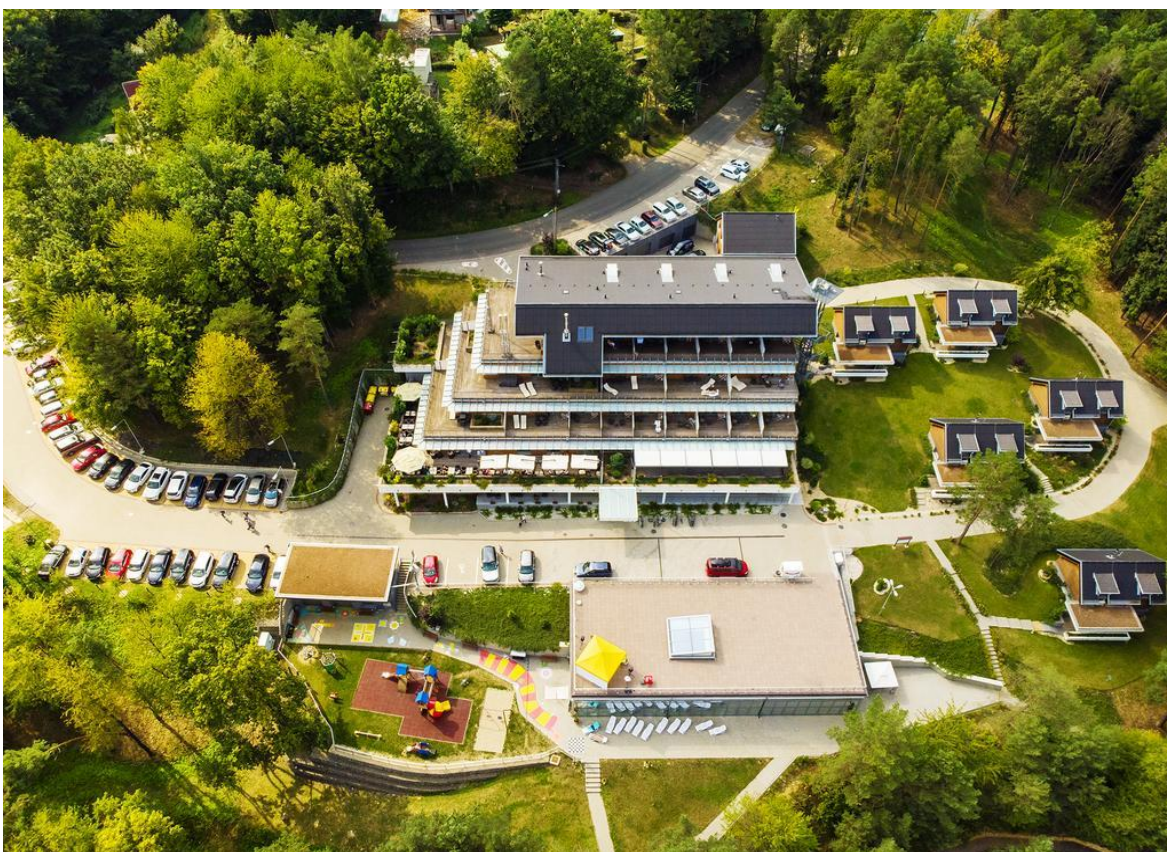
Zoznam tabuliek

Tab. 1 Rozdiely medzi interným a externým auditom.....	11
Tab. 2 Makroekonomické ukazovatele v rokoch 2013 - 2018.....	36
Tab. 3 Analýza konkurencie	38
Tab. 4 Ukazovatele rentability	43
Tab. 5 Porovnanie balíkových cien s cenami separátne objednaných služieb	47
Tab. 6 BCG matica.....	48
Tab. 7 Ceny ubytovania	50
Tab. 8 SWOT analýza hotela	54
Tab. 9 Silné stránky hotela.....	55
Tab. 10 Slabé stránky hotela.....	56
Tab. 11 Príležitosti hotela	56
Tab. 12 Hrozby hotela	56
Tab. 13 Výsledok SWOT analýzy.....	57

Zoznam príloh

Príloha 1 Vzhľad hotela	75
Príloha 2 Ponuka šalátov	76
Príloha 3 Internetová stránka hotela.....	77

Príloha 1 Vzhľad hotela



Príloha 2 Ponuka šalátov

∨ PREDJEDLÁ

∨ POLIEVKY

∨ HLAVNÉ JEDLÁ

∨ JEDLÁ Z RÝB

∨ CESTOVINY A RIZOTÁ

∧ ŠALÁTY

RÍMSKE LISTY

Cézar šalát s ančovičkovým dressingom, krutónmi a grilovanými kuracími prsiami (250g)

Caesar salad with anchovy dressing, croutons and grilled chicken breast (250g)

8,60 €

HALLOUMI

grilovaný syr halloumi, paradajky, redkovka, balsamická redukcia (250g)

grilled halloumi cheese, tomatoes, radishes, balsamic reduction (250g)

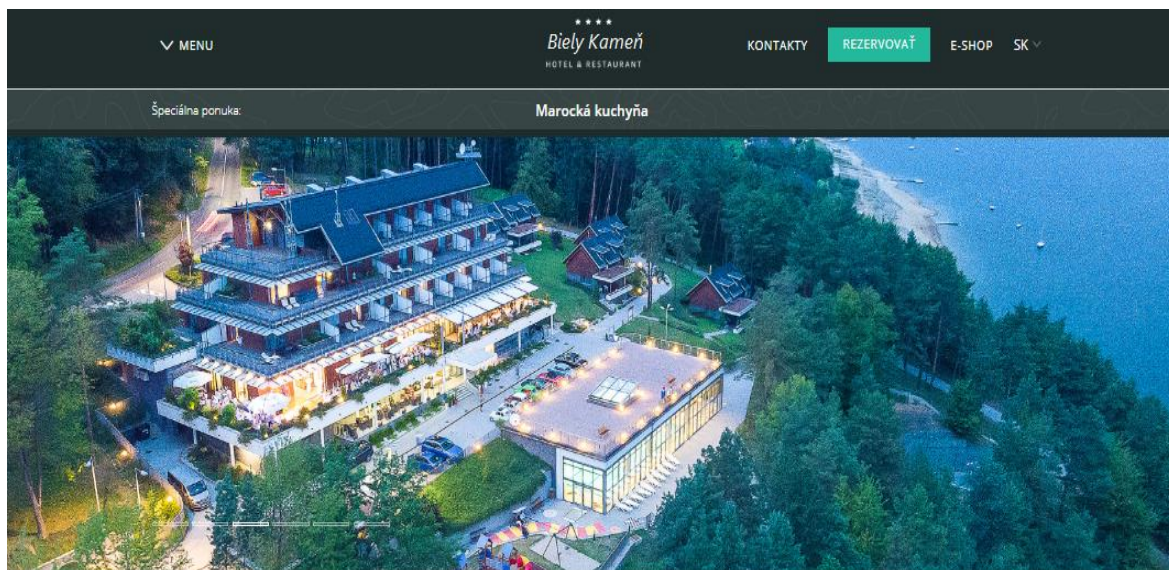
7,90 €

∨ REGIONÁLNE ŠPECIALITY

∨ DEZERTY

∨ PRÍLOHY

Príloha 3 Internetová stránka hotela



Hotel Biely Kameň

Hotel Biely Kameň sa nachádza na brehu jednej z najčistejších vodných plôch Slovenska, vodnej nádrže Veľká Domaša. Výnimočná poloha a jedinečná architektúra hotela vám poskytnú nezabudnuteľný zážitok z rodinnej dovolenky, svadby či oslavy. Harmonické prostredie v objatí voňavých lesov je tiež dokonalým prostredím pre obchodné stretnutia, konferencie a teambuildingy. Doprajte si dokonalý zážitok z harmónie.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Marianna Drobotová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	MARKETINGOVÝ AUDIT V PRAXI PODNIKU		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	79		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	13		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práca Marketingový audit v praxi podniku bola napísaná s cieľom vykonať marketingový audit vo vybranom podniku a na základe výsledkov auditu navrhnuť organizácii odporúčania, ktoré ju dovedú k zvýšeniu efektívnosti podnikania. Práca je vytvorená zo štyroch kapitol, ktoré zahŕňajú teoretické aj praktické časti. V teoretickej časti je vysvetlená problematika týkajúca sa všeobecne interného auditu a neskôr aj marketingového auditu a jeho jednotlivých zložiek. Praktickú časť tvorí samotná realizácia marketingového auditu vo vybranom podniku, ktorá sa zaoberá každou zložkou tohto druhu auditu. Prostredníctvom realizácie auditu boli v podniku odhalené nedostatky a zároveň aj možné príležitosti, ktoré môže organizácia využiť vo svoj prospech. Tieto nedostatky a príležitosti sú vyhodnotené v samostatnej kapitole, kde sú aj navrhnuté odporúčania, ktoré by mohli podniku pomôcť zefektívniť jeho marketingové činnosti.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	marketingový audit, hotel, audit		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Marianna Drobotová		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	MARKETING AUDIT IN BUSINESS PRACTICE		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	79		
NUMBER OF PICTURES	3		
NUMBER OF TABLES	13		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>The thesis Marketing audit in business practice was written in order to perform a marketing audit in a selected company and based on the results of the audit to propose recommendations to the organization, that will lead in to increasing of business efficiency. The thesis consists of four chapters, which include theoretical and practical parts. The theoretical part explains the issues related to internal audit in general and later also to the marketing audit and its individual components. The practical part consists of the actual implementation of a marketing audit in a selected company, which deals with each component of this type of audit. Through the implementation of the audit were revealed shortages in the company, and at the same time possible opportunities, that the organization can use to its advantage. These shortcomings and opportunities are evaluated in a separate chapter, where are also suggest recommendations that could help the company to streamline its marketing activities.</p>		
KEY WORDS	marketing audit, hotel, audit		