

Návrh strategických alternativ pro rodinný penzion

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Tereza Indrová

Brno 2016

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat panu doc. Ing. Pavlu Žufanovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině a příteli za podporu.

Čestné prohlášení

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

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

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

V Brně dne 20. května 2016

Abstract

The main purpose of this bachelor thesis "Design of strategic alternatives for family guesthouse" **is to streamline** operation of family guesthouse (FG). **Approximation** the current economic and marketing situation RP definition identify the status quo. The first part of the bachelor thesis is focused on the theory related to doing business in this area and analyzes the performance of the FG 7P, PESTE and SWOT. In the following practical part based on these analyzes applied to FG is built up recommendations for improving the efficiency of the FG. One recommendation is to expand the menu for two more meals. This strategy should lead to higher customer satisfaction and preference visits FG ahead of the competition.

Keywords

Bachelor thesis, market strategy, SWOT analysis, PESTE analysis, marketing mix.

Abstrakt

Hlavním účelem této bakalářské práce „Návrh strategických alternativ pro rodinný penzion“ je zefektivnění chodu rodinného penzionu (dále jen RP). Přiblížení současné ekonomické a marketingové situace RP vymezení identifikaci současného stavu. První část bakalářské práce, je zaměřená na teorii týkající se podnikání v této oblasti, představení RP a analýz 7P, PESTE a SWOT. V následující praktické části na základě těchto analýz aplikovaných na RP je sestaveno doporučení pro zlepšení efektivnosti RP. Jedním z doporučení je rozšíření jídelního lístku o další dva pokrmy. Tato strategie by měla vést k vyšší spokojenosti zákazníků a preferenci návštěvy RD před konkurencí.

Klíčová slova

Bakalářská práce, marketingová strategie, SWOT analýza, PESTE analýza, marketingový mix.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	13
1.1	Úvod.....	13
1.2	Cíl práce.....	13
2	Metodika	15
3	Teoretická část	17
3.1	Právní forma podnikání.....	17
3.1.1	Živnost.....	17
3.1.2	Všeobecné podmínky provozování živnosti.....	17
3.1.3	Zvláštní podmínky provozování živnosti.....	17
3.1.4	Živnostenské oprávnění.....	18
3.1.5	Provozovna.....	18
3.1.6	Rozdělení živností.....	19
3.2	Podnikání v oboru cestovního ruchu.....	19
3.2.1	Hostinská činnost.....	21
3.2.2	Stravovací služba.....	21
3.2.3	Služba.....	21
3.2.4	Kvalita služby.....	22
3.3	Marketing.....	25
3.3.1	Marketingový proces.....	26
3.3.2	Sběr a rozbor informací.....	26
3.3.3	Stanovení a plnění cílů.....	26
3.3.4	Dodržování marketingových zásad.....	27
3.4	Analýza prostředí.....	28
3.4.1	Makroprostředí.....	29
3.4.2	Analýza trhu.....	29
3.4.3	Analýza konkurence.....	30
3.4.4	Analýza zákazníků.....	33
3.4.5	PESTE analýza.....	33

3.4.6	Mikroprostředí	34
3.4.7	Marketingový mix	35
	Nástroje marketingového mixu.....	35
	Rozšíření nástrojů marketingového mixu.....	37
3.5	SWOT analýza	38
4	Praktická část	40
4.1	Seznámení s podnikem.....	40
4.1.1	Začátek podnikání a jeho rozvoj.....	40
4.1.2	Ekonomická a finanční stránka podniku.....	41
4.2	Lokalita penzionu.....	42
4.3	Dodavatelé.....	43
4.4	Zákazníci	44
4.5	Konkurenti	45
4.6	PESTE analýza.....	47
4.7	Analýza 7P.....	49
4.7.1	Produkt.....	49
4.7.2	Cena	50
4.7.3	Místo.....	51
4.7.4	Propagace	51
4.7.5	Lidé.....	52
4.7.6	Spolupráce.....	52
4.7.7	Vytváření balíčků služeb.....	52
4.8	SWOT analýza	52
4.9	Varianty směrů analýzy SWOT.....	54
4.10	Vyhodnocení poznatků z analýz	56
5	Navržení strategických alternativ pro rodinný penzion	57
5.1	Stávající cíle penzionu	57
5.2	Návrhy strategických alternativ	57
5.2.1	Rozšíření nabídky jídelního a nápojového lístku.....	57
5.2.2	Drobná opravná cyklistických kol	59

Obsah	11
6 Diskuse	61
7 Závěr	62
8 Literatura	63
9 Seznam obrázků	65
10 Seznam tabulek	66

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Obsah mé bakalářské práce se týká oboru cestovního ruchu, který studuji již třetím rokem na Mendlově univerzitě v Brně. Vybrala jsem si tento obor, protože mám k cestování a poznávání nových kultur, kuchyní a míst velmi kladný vztah.

Cestovní ruch je významnou oblastí pro každé hospodářství, protože je finančním zdrojem od tuzemských a zahraničních návštěvníků ČR. Napomáhá k růstu HDP a rozvíjí ekonomiku každého státu. Toto odvětví se neustále vyvíjí a klade stále náročnější požadavky na ubytování, gastronomii a zážitky. Včetně těchto služeb nabízí cestovní ruch i přírodní památky, historické památky, památky na seznamu kulturního dědictví UNESCO, lázeňství, kulturu a sport. Jako účastník cestovního ruchu jsem měla možnost navštívit nespočet atraktivních míst s možností ubytování a stravování. Zároveň jsem strávila a byla určitou dobu součástí i na straně nabídky cestovního ruchu, kdy jsem absolvovala zahraniční praxe a pracovala v oboru cestovního ruchu.

Součástí vývoje tohoto odvětví je mnoho trendů, především nové trendy v ubytování a gastronomii. Ubytovací zařízení by tyto trendy nemělo brát na lehkou váhu a plně jim věnovat jejich pozornost a současně tak sledovat svoji konkurenci a udržet krok s vývojem cestovního ruchu. V dnešní době není lehké splňovat všechny nové trendy a udržet krok s konkurencí. Cestovní ruch je odvětví, které nabízí širokou škálu služeb a možností jak se v něm uchytit, ale pokud se nevěnuje dostatečná pozornost konkurenci, ekonomické situaci státu, zákonům a nařízením od státu a dalším faktorům ovlivňující cestovní ruch, snadno se můžeme ocitnout v nesnázích a nucenému ukončení činnosti.

Pro snadnější orientaci a předcházení těmto problémům nám napomáhá marketingová strategie, která by měla být nezbytnou součástí každého ubytovacího zařízení a chránit tak zájmy a cíle poskytovatelů cestovního ruchu.

Téma návrhu strategických alternativ pro rodinný penzion jsem si vybrala z toho důvodu, protože tento rodinný penzion vlastní má rodina a ráda bych eliminovala rizika, která s sebou přináší podnikání v této sféře a přispěla k úspěšnému budoucímu rozvoji penzionu. Během sepsávání práce budu využívat znalosti z mých zahraničních praxí, z domácího prostředí, nastudované literatury a školních znalostí, které bych ráda uplatnila v praxi a sama sebe ujistila v tom, pokud si jdu za svým snem, je možné ho realizovat.

1.2 Cíl práce

Cílem bakalářské práce bude formulace strategických doporučení pro rodinný penzion na základě analýzy jeho vnějšího a vnitřního prostředí. Specifická pozornost bude přitom věnována rozhodnutím učiněným na začátku podnikání a jejich vlivu na současnou situaci.

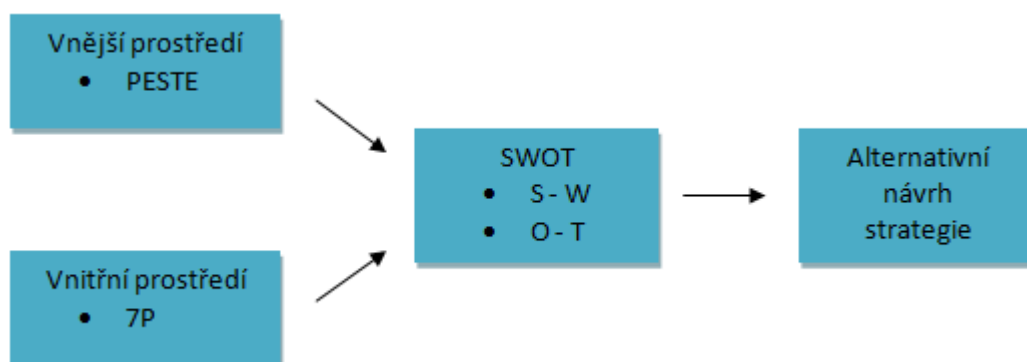
Analýza vnějšího prostředí bude provedena prostřednictvím PESTE analýzy, analýzy konkurence a zákazníků. Vnitřní prostředí bude analyzováno prostřednictvím rozšířeného marketingového mixu (7P). Identifikované faktory budou shrnuty formou SWOT analýzy, která následně poslouží též pro návrh možných strategických alternativ.

2 Metodika

Teoretická část se skládá z kapitol souvisejících s podnikáním ve sféře cestovního ruchu a postupně bude přecházet ke kapitolám, které se podrobněji zaměřují na tvorbu marketingových analýz na rodinný penzion. Konkrétně kapitoly vysvětlují potřebnou teorii k praktické části. První kapitola je zaměřena na právní formu podnikání, pro upřesnění směru podnikání a podrobněji se zabývá živností, která definuje i provoz penzionu. Tyto informace slouží jako odrazový můstek pro podnikatele, kteří se rozhodli podnikat jako živnostníci v oblasti cestovního ruchu. Další kapitolu tvoří podnikání v oboru cestovního ruchu, která je zaměřená na teorii HACCP a vymezení potřebných informací k ucelenému obrazu o podnikání v cestovním ruchu. Kapitola marketing se zaměřuje na vysvětlení postupu tvorby marketingového procesu. V dnešní době existuje mnoho variant analýz na vnější a vnitřní prostředí, v mé práci uvádím analýzy, které budu aplikovat na rodinný penzion v praktické části bakalářské práce.

V praktické části bude nejprve představen rodinný penzion od jeho historie až po definici zákazníků penzionu. Všechny dostupné informace o penzionu, poslouží jako podklad pro následující analýzy. Nejdříve bude provozovna podrobena analýze PESTE, jejímž prostřednictvím budou identifikovány klíčové příležitosti a hrozby makroprostředí. V rámci analýzy odvětvového prostředí (mikroprostředí) bude především věnována pozornost analýze konkurence. Největší konkurent z okolí bude porovnáván s rodinným penzionem na základě hodnotící škály služeb podle literatury Tomek a Vávrová (2011). Tabulka bude obsahovat bodovou škálu od jednoho do sedmi bodů, kdy jeden bod je minimum a zároveň nejhorší výsledek a sedm bodů je maximum, které může podnik získat a vyjadřuje tak nejlepší možný dosažený výsledek. Body hodnotící škály budou konkurenci i penzionu uděleny na základě vlastních zkušeností. Vnitřní prostředí bude analyzováno prostřednictvím rozšířeného marketingového mixu. Na základě těchto analýz proběhne zhodnocení současného stavu penzionu. Pomocí analýzy SWOT budou definovány silné a slabé stránky provozovny a zároveň z vnějšího okolí budou odkryty hrozby a příležitosti pro rodinný penzion. Výsledky této analýzy budou využity v rámci matice SWOT, jejímž prostřednictvím dojde k určení návrhu strategických alternativ pro rodinný penzion.

Vybraná alternativa bude následně rozpracována do podoby konkrétnějších doporučení pro její realizaci. Obecných typů strategií je velké množství a na příklad podle Kašíka a Havlíčka (2004, s. 70) zmíním strategii produktovou, zákaznickou, distribuční nebo komunikační, které vznikají na základě marketingových mixů (4P, 4C). Dalšími typy jsou například inovace nebo stabilizace. Účelem strategie je udržení nebo posílení efektivního chodu provozovny do budoucna.



Obr. 1 Metodický postup práce

3 Teoretická část

3.1 Právní forma podnikání

Podnik, se kterým budu pracovat v mé bakalářské práci, se řadí dle právních norem mezi provozovny cestovního ruchu a svým zaměřením spadá do živností.

3.1.1 Živnost

Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených živnostenským zákonem. (Živnostenské podnikání ÚZ, 1995, s. 5, §2)

Pro účely mé práce budu vysvětlovat všechny skutečnosti týkající se živnosti provozované fyzickou osobou dle živnostenského zákona v jeho úplném znění.

3.1.2 Všeobecné podmínky provozování živnosti

Pro fyzické osoby jsou tyto podmínky především dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům a bezúhonnost.

Bezúhonnost se prokazuje u občanů České republiky výpisem z evidence Rejstříku trestů, u osob, které jsou občany jiného členského státu Evropské unie, doklady podle § 46 odst. 1 písm. A Živnostenského zákona a u osob, které nejsou občany České republiky ani jiného členského státu Evropské unie, doklady podle § 46 odst. 1 písm. B Živnostenského zákona a výpisem z evidence Rejstříku trestů. Živnostenský úřad je oprávněn si vyžádat výpis z evidence Rejstříku trestů podle zvláštního právního předpisu (25b). (Živnostenské podnikání ÚZ, 1995, s. 9, §6)

3.1.3 Zvláštní podmínky provozování živnosti

Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost, pokud je tento zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují.

Pokud je v rámci odborné způsobilosti vyžadována praxe v oboru, jedná se o výkon odborných činností spadající do oboru živnosti osobou samostatně výdělečně činnou v oboru nebo v příbuzném oboru na základě příslušného oprávnění k podnikatelské činnosti, osobou pověřenou vedením podniku nebo organizační složky podniku, odpovědným zástupcem, osobou bezprostředně odpovědnou za řízení činnosti, která je předmětem živnosti, nebo osobou vykonávající samostatné odborné práce odpovídající oboru živnosti v pracovněprávním vztahu, služebním, členském nebo obdobném poměru. Za příbuzné obory se považují obory, které užívají stejných nebo podobných pracovních postupů a odborných znalostí. (Živnostenské podnikání ÚZ, 1995, s. 10, §7)

3.1.4 Živnostenské oprávnění

Je oprávnění provozovat živnost, které vzniká fyzickým osobám u ohlašovacích živností dnem ohlášení, u koncesovaných živností dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese. (Živnostenské podnikání ÚZ, 1995, s. 12, §10)

Oprávnění provozovat živnost podnikatel prokazuje výpisem ze živnostenského rejstříku nebo do vydání výpisu stejnopisem ohlášení s prokázaným doručením živnostenskému úřadu, a to i prostřednictvím kontaktního místa veřejné správy nebo pravomocným rozhodnutím o udělení koncese. (Živnostenské podnikání ÚZ, 1995, s. 12, §10)

3.1.5 Provozovna

Provozovna je popsána různými způsoby. Podle Beránka (2004, s. 11) se provozovnou rozumí prostor, v němž je uskutečňována podnikatelská činnost.

Podnikatel uvede:

- a) obchodní firmu nebo název nebo jméno a příjmení,
- b) identifikační číslo, bylo-li přiděleno,
- c) sídlo nebo trvalý pobyt, popřípadě místo podnikání; zahraniční osoba adresu pobytu na území České republiky, byl-li jí pobyt povolen, a umístění organizační složky podniku na území České republiky, pokud ji zřizuje,
- d) adresu provozovny a předmět podnikání v této provozovně, u živnosti volné obor činnosti,
- e) datum zahájení (ukončení) provozování živnosti v provozovně.

Živnostenský úřad, který obdrží oznámení, přidělí provozovně identifikační číslo provozovny poskytnuté správcem a provede zápis provozovny do živnostenského rejstříku a o provedeném zápisu informuje podnikatele. (Živnostenské podnikání ÚZ, 1995, s. 15, §17)

U vstupu do provozovny nebo v jeho blízkosti může provozovatel široké veřejnosti zpřístupnit informace o formách platebního styku, jaké služby provozovna poskytuje, nápojový a jídelní lístek, nebo otevírací dobu provozovny. (Beránek, 2004 s. 11)

Provozovnu jako budovu popisuje Beránek (2004, s. 12) takto: „*Stavba ubytovacího zařízení je stavba nebo její část, kde je veřejnosti poskytováno přechodné ubytování a služby s tím spojené; ubytovacím zařízením není bytový a rodinný dům a stavba pro individuální rekreaci; ubytovací zařízení se zařazují podle druhů do kategorií a podle požadavku na plochy a vybavení do tříd, které se označují hvězdičkami. Členění do tříd: hotel, motel, penzion, ostatní ubytovací zařízení (turistické ubytovny, kempy, bungalovy,...).*“ Jelikož se v mé práci zabývám penzionem, ráda bych se pozastavila u vysvětlení třídy penzion. „*Je to ubytovací zařízení s nejméně pěti pokoji, s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb, avšak s ubytovacími službami srovnatelnými s hotelem.*“ (Beránek, 2004, s. 12) Součástí penzionu je také malá výletní restaurace pro turisty a hosty ubytované v penzionu.

3.1.6 Rozdělení živností

Živnosti dělíme na ohlašovací, které jsou provozovány na základě ohlášení a koncesované, které jsou provozovány na základě koncese.

(Živnostenské podnikání ÚZ, 1995, s. 12, §9)

Ohlašovací živnosti jsou:

- a) živnosti řemeslné, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost. Například zámečnictví, obráběčství, hodinářství, zlatnictví, řeznictví, uzenářství ajn.,
- b) živnosti vázané, je-li podmínkou provozování živnosti odborná způsobilost, například geologické práce, zpracování tabáků a výroba tabákových výrobků, výroba a zpracování paliv a maziv apod.,
- c) živnost volná, například ubytovací služby, reklamní činnost, marketingová činnost a další.

(Živnostenské podnikání ÚZ, 1995, s. 16, §19)

3.2 Podnikání v oboru cestovního ruchu

Vymezení oboru cestovního ruchu je pojem širokého charakteru, který zahrnuje velkou škálu aktivit souvisejících s cestovním ruchem. Jednou z definic vymezení cestovního ruchu udává UNWTO (United Nations World Tourism Organization - Světová organizace cestovního ruchu) podle které je cestovní ruch „*činnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší než jeden ucelený rok, za účelem trávení volného času a služebních cest (osoba nesmí být odměňována ze zdrojů navštíveného místa).*“ (www.old.czechtourism.cz)

Goeldner a Ritchie (2014, s. 5) uvádí cestovního ruchu jako „*souhrn aktivit, služeb, hospodářských a společenských odvětví, která poskytují a zajišťují cestovní zážitky, mezi něž patří přeprava, ubytování, stravování, nakupování, zábava, nabídky zájmových aktivit a další hostitelské služby, jež jsou k dispozici pro cestující jednotlivce i skupiny. Zahrnuje veškeré poskytovatele služeb pro turisty a služeb s cestovním ruchem spojených.*“

Podle Beránka (2004, s. 7) je základem místo či prostor, kde chceme uskutečňovat podnikatelskou činnost, týkající se oboru cestovního ruchu. Nabízené služby jako jsou ubytování, stravování a další služby spojené s cestovním ruchem lze zajišťovat v restauračních zařízeních, v barech, hostincích, výčepech a mnoho dalších. Z ubytovacích zařízení jsou to například hotely, motely, botely, penziony, kempy, chatové osady, turistické ubytovny, tábory a další. Vymezené prostory můžeme ve většině případů označit za majetek nemovitého charakteru.

K nemovitosti patří doklady dokazující její vlastnictví nebo v případě, že nemovitost nevlastníme, je nutné obstarat například nájemní smlouvu a k ní nezbytné náležitosti, které souvisí s danou nemovitostí. Jedná se o výpis z katastru nemovitostí, výpis z pozemkové knihy, snímky z pozemkové mapy, geodetický plán, uza-

vřené pojistné smlouvy na nemovitost, daňové přiznání za poslední období. (Beránek 2004, s. 8)

Dalším okruhem činností souvisejících s nemovitostí jsou stavební a projektová dokumentace, stavební povolení, kolaudační rozhodnutí, revizní knihy a zprávy na zařízení vodovodní a kanalizační síť, vytápění, hromosvody, elektroinstalace, hasicí přístroje, regulačních zařízení (elektrina, plyn, voda, ústřední topení, apod.), smlouvy s dodavatelem médií, energií a služeb. (Beránek 2004, s. 8)

Poskytování ubytovacích služeb je jedno z historicky nejstarších podnikání na světě, které sahá až do starověku. (Goeldner a Ritchie, 2014, s. 141)

HACCP

Mezi důležité činnosti patří i hygienické návyky a každá provozovna by měla mít přehled základních informací o systému kritických bodů HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point). HACCP je systém preventivních opatření, které nám napomáhá, jak zajistit zdravotně nezávadné pokrmy a potraviny při jejich cestě ke konečnému zákazníkovi prostřednictvím jejich skladování, manipulací, přepravy a zpracování. Tento systém se nevztahuje pouze na potraviny, ale také na prostředí, ve kterém se s potravinami manipuluje a na pracovníky, kteří se svojí činností podílejí na výrobě pokrmů. Zajišťuje celkovou kontrolu nad průběhem zpracování potravin a přípravy pokrmu. Spočívá spíše v předjímání a prevenci biologických, chemických a fyzikálních rizik než v kontrole hotových výrobků. (www.haccp.webnode.cz)

Kritické body se stanovují a sledují na základě tzv. plánu kritických bodů. Důležitou součástí plánu kritických bodů je provedení tzv. analýzy nebezpečí, což znamená popsat různá zdravotní rizika v jednotlivých fázích výrobního procesu a jakým ovládacím opatřením proti nim bojujeme. Nedílnou součástí systému je samozřejmě kontrola hodnot ve stanovených kritických bodech. O těchto kontrolách musíme vést záznamy a tyto uschovávat. (www.haccp.webnode.cz)

Podle Beránka je povinnost každého podnikatele, který poskytuje ubytování v zařízeních, které jsou jako ubytovací služby součástí hostinské živnosti, vypracovat provozní řád. (Beránek 2004, s. 15)

V provozním řádu jsou uvedeny údaje o poskytovateli nebo provozovateli, druh a rozsah poskytovaných služeb, zásady předcházení vzniku přenosných a jiných onemocnění, způsob úklidu, manipulace s prádlem. Sepsaný provozní řád se předloží ke schválení příslušnému orgánu veřejného zdraví, krajské hygienické stanici. (Beránek 2004, s. 15) Ukázka formuláře provozního řádu je uvedena v příloze.

Součástí penzionu, který je zařazen a popsán v Oficiální jednotné klasifikaci ubytovacích zařízení a definován ve zvláštním právním předpisu (vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj č. 137/1998) je také provozování hostinské živnosti v rámci živností spojené s provozováním penzionu.

Dle Goeldner a Ritchie (2014, s. 147) se penzion se řadí do ubytování typu Bed and Breakfast (B&B). Jedná se o ubytovací zařízení s méně než deseti lůžky s ubytováním přes noc a snídaní. Včetně těchto služeb venkovské hostince (pen-

ziony) mohou nabízet další služby jako například internet, televize, časopisy, horké a studené nápoje, různé hry, ovoce, sladkosti, a další.

3.2.1 Hostinská činnost

„Hostinská činnost spočívá v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány, vyjma podávání snídaní hostům ubytovaným v takových kategoriích staveb, které jsou definovány ve zvláštním právním předpisu (jedná se o bytové domy, rodinné domy, stavby pro individuální rekreaci s kapacitou do 10 lůžek včetně přistýlek).“ (www.haccp.webnode.cz)

3.2.2 Stravovací služba

„Stravovací službou je výroba, příprava a rozvoz pokrmů za účelem jejich podávání v rámci provozování hostinské živnosti, ve školní jídelně, v menze, při stravování osob vykonávajících vojenskou službu, v rámci zdravotních a sociálních služeb, včetně lázeňské péče, při stravování zaměstnanců, podávání občerstvení a při podávání pokrmů jako součásti ubytovacích služeb a služeb cestovního ruchu.“ (Beránek, 2004. s. 15)

Počátky stravovacích služeb se začaly provozovat v klášterech a hostincích, kdy se podávala polévka a chléb. (Goeldner a Ritchie, 2014, s. 154)

Pokrm je potravina, včetně nápoje, která je zpracovaná tepelně nebo formou studené kuchyně nebo jinou cestou, kterou se potravina dá upravit a cíleně slouží k podávání ke konzumaci. (Beránek 2004, s. 15)

Provozovatel, který poskytuje stravovací služby je povinen k výrobě a přípravě pokrmů používat jen látky, suroviny, polotovary a potraviny, které vyhovují požadavkům stanoveným zvláštními právními předpisy nebo na základě právních předpisů vydaným rozhodnutím orgánu ochrany veřejného zdraví. Za těchto podmínek a předpisů se tyto látky, suroviny, polotovary a potraviny musí patřičně skladovat a dodržovat podmínky výroby, přípravy, značení a uvádění pokrmů do oběhu.

Zajištění odpovídajících smyslových vlastností pokrmů a zákaz kouření v rozsahu stanoveném zvláštním právním předpisem. (www.zakonyprolidi.cz)

Když provozovatel stravovacích služeb zahajuje svoji činnost, tak je povinen tuto činnost písemně oznámit příslušnému orgánu ochrany veřejného zdraví a to nejpozději v den zahájení této činnosti. Dále musí oznámit předmět, rozsah, umístění provozovny, oprávnění podnikat, obchodní firmu, bydliště a v neposlední řadě den ukončení provozu. (Beránek, 2004. s. 15)

3.2.3 Služba

Služby jsou nehmotného charakteru a je velmi obtížné měřit jejich úroveň jakosti. Často se stává, že cena není hlavním rozhodovacím rysem, ale například pozitivní reference spotřebitelů na poskytované služby, které jsou vyhledávány, hraje větší roli při výběru penzionu, strávené dovolené, restaurace a dalších míst. Dalším

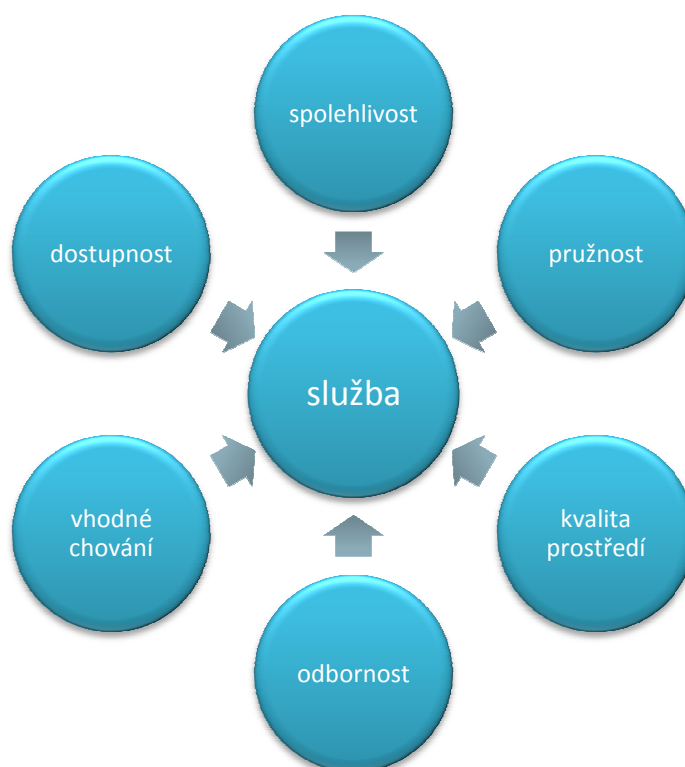
faktorem při rozhodování zákazníků je i jejich vlastní představa, kterou porovnávají s nabídkou na trhu. (Beránek, 2004, s. 103-105)

Služby jsou vázané na místo, kde se odehrává cestovní ruch s atraktivitou, kterou chce spotřebitel za účelem poznání či zábavy navštívit. S tím souvisí i časovost, kdy spotřeba a realizace služeb je místně i časově spojena, protože služby cestovního ruchu nejsou trvalé, ale pomíjivé. Jsou osobního charakteru, tedy slouží k bezprostřednímu uspokojování potřeb zákazníků a výslednicí společné činnosti, kdy se na určité službě podílí více odvětví. (Beránek a Kotek, 2003, s. 7) „*Umění prodeje vždy bylo a vždy bude založeno na požadavku znát zákazníka a jeho potřeby.*“ (Tomek a Vávrová, 2011, s. 38)

3.2.4 Kvalita služby

Prostřednictvím stravování a ubytování lze kvalita vyjádřit jako předpoklad služby uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků. (Beránek, 2004, s. 99) Vzhledem k tomu, že požadavky na kvalitu produktu jsou u zákazníků stále vyšší, je zapotřebí přemýšlet nad tím, co dát zákazníkům jako „přidanou hodnotu“ k našim službám, které spotřebitelům poskytujeme. Dříve se takové přidané hodnotě říkal například bonus. Jde o to, aby zákazník měl pocit, že obdržel vyšší kvalitu služeb, než jakou očekával. (Kincl, 2004, s. 132) V dnešní době nejde jen o zdokonalování služby, ale zdokonalování plnění potřeb zákazníků. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 30) Musíme brát v úvahu, že to co je kvalitní a jakostní definuje zákazník. Kincl uvádí oblasti kvality, které spotřebitelé hodnotí. Je to spolehlivost, všeobecná ochota a pohotovost, znalosti a kompetence, starostlivost a individuální péče, věcné a personální vybavení podniku. (Kincl, 2004, s. 132)

Nabízené služby přijímají zákazníci v očekávání, že splní jejich představy o spolehlivosti, příjemné prostředí, dostupnosti, pružnosti, odbornou způsobilost personálu a „vhodné chování“ personálu k hostům. (Beránek, 2004, s. 100)



Obr. 2 Požadavky na kvalitní služby
Zdroj: Beránek, 2004, s. 100

Kvalita je nehmotného charakteru a jedná se o velmi klíčovou oblast, která se prolíná s oblastmi týkajícími se zákazníků, personálu, aktiv, nabízené služby, oblast produktivity a příjmů. Abychom lépe porozuměli myšlence, uvedeme si příklady oblastí vázaných na kvalitu. Zákazníci mohou být hosté ubytovaní v penzionu nebo hosté stravovacích služeb penzionu.

Aktivy můžeme nazvat vybavení, zařízení a zásoby penzionu, umístění a vzhled penzionu, design interiérů, dekorace pokojů a hostinské provozovny, investovaný kapitál a následující příjmy z provozu. Dalšími aktivy jsou hosté penzionu a jejich majetek, o který se dočasně penzion stará (důsledná kontrola zařízení například proti požáru, systémy pro ochranu majetku hostů proti krádežím, pojištění a prevence). Z tohoto výčtu se dá usoudit, že aktiva jsou důležitou součástí dnešního i budoucího úspěchu podnikání. (Beránek a Kotek, 2003, s. 18)

Jelikož penzion, který využívám ve své bakalářské práci, není tak velký, není v něm třeba širokého personálu, a proto se jimi zabývám pouze okrajově.

Další skupinou diskutovanou v každém podniku, jsou příjmy. Na celkové příjmy má zásadní vliv počet uskutečněných prodejů a účtovací cena za poskytnuté služby, která závisí na pořizovacích a provozních nákladech. Součástí nákladů jsou neopomenutelné fixní a variabilní náklady. Fixní náklady jsou například odpisy, úroky z úvěrů a pojištění a variabilní náklady jsou náklady na topení, světlo, údržbu, zařízení a na pracovníky (zaměstnance). Příjmy se řídí stanovením cen pokojů

pro hosty dle využití kapacity a nákladů s tím spojených a za druhé se řídí úpravou cen (slevy). (Beránek a Kotek, 2003, s. 29)

Tvorba samotné ceny je omezována vlastními prostředky v podobě financí, formami a organizací trhu, cenovým a daňovým omezením, občanským a obchodním zákoníkem a další legislativou. Je tvořena na základě vlastních nákladů, kapacity, možnosti dalšího financování. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 229)

Jakou cenovou strategií si penzion vybere, záleží na vnějších faktorech a vnitřních faktorech. Vnější faktory, které nedokáže penzion ovlivnit, zastupují především úroveň a velikost poptávky v místě podnikání, konkurence na trhu a fáze rozvoje trhu. Penzion má vliv na vnitřní faktory, které představují stanovení cílů, vnímání hodnoty zákazníkem, vlastní image penzionu, pověst a stáří, schopnost překlenout období bez příjmů, tedy mimosezónní výkyvy. (Beránek a Kotek, 2003, s. 30)

Beránek a Kotek uvádí, že hlavní strategií tvorby ceny je dosahovat maximálního zisku. Tato strategie se nazývá **ziskově orientovaná strategie**, ale není to jediný druh strategie, který si penzion může zvolit. Dalším druhem je **prodejně orientovaná strategie**. Její zájem je především udržení či maximalizace prodejů a zvýšení tržního podílu na trhu. **Konkurenčně orientovaná strategie** je zaměřená na udržení stejné cenové úrovně jako má konkurence. **Nákladově orientovaná strategie** se zaměřuje na vyrovnání příjmů a nákladů, tedy negeneruje ani ztrátu, ani zisk. (Beránek a Kotek, 2003, s. 29)

Zákazníci očekávají maximální uspokojení potřeb a penzion na taková očekávání, musí být připraven. Pomocí managementu řízení vztahů se zákazníky (*Customer Relationship Management* – CRM), můžeme lépe odhadnout potřeby zákazníků a tím z nich udělat spokojené zákazníky, kteří se k nám budou vracet. CRM slouží k podpoře prodeje a služeb, poskytuje podklady pro rozhodování o budoucí potřebné péči o zákazníka, o komunikaci se zákazníkem prostřednictvím osobního kontaktu, internetu, telefonu a další. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 37) V návaznosti na řízení vztahů se zákazníky v krátkosti zmíním personál, který zprostředkovává služby zákazníkům prostřednictvím jejich odborných znalostí a dovedností v oboru co nejefektivněji. A v neposlední řadě hrají důležitou roli aktiva, která ve vztahu s personálem mají vliv na oblast produktivity penzionu a současně zákazníci s aktivy vytváří oblast příjmů, která nám vytváří to, proč vlastně podnikáme, tedy za účelem generace zisk.



Obr. 3 Klíčové oblasti kvality

Zdroj: Beránek a Kotek, 2003, s. 17

Tato oblast spadá především do oblasti marketingu, kterému věnuji další kapitulu.

3.3 Marketing

Jednotná definice marketingu není dána, ale například Synek (2011, s. 174) uvádí převzatou definici marketing jako „lidskou činnost umožňující prostřednictvím procesu směny uspokojovat potřeby a přání“.

Podle Goeldnera a Ritchieho (2014, s. 466) se jedná o proces, kterým se zboží a služby dostávají od výrobce k zákazníkovi.

Marketing se začal objevovat v prvních desetiletích XX. Století v USA a dál se rozvíjel v zemích po 2. světové válce. Do širokého povědomí se dostává až v polovině padesátých let minulého století. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 28) Téma, marketing služeb se objevuje až v sedmdesátých letech 20. století. (Kincl, 2004, s. 113)

Marketing ovlivňuje rozhodování, stanovení cílů, plánování a realizaci v řízení podniku. Definice marketingu je mnohokrát transformovaná a dle Beránka a Kotka (2003, s. 93) je to schopnost nabídnout služby v pravý čas na správném místě, za odpovídající cenu, s účinnou reklamou a podporou prodeje těm správným zákazníkům, a tak dosáhnout přiměřeného zisku.

V případě našeho penzionu není předmětem prodeje výrobek, ale služba, což na základních principech nic nemění, jen je potřeba si uvědomit, že v této situaci převládá přímý kontakt poskytovatele služeb se spotřebitelem služeb. Můžeme říci, že marketing se nevyvíjí sám o sobě, ale aby byl k užitku podniku, je nutné ho řídit a „koncepte vedení podniku neboli marketingové řízení je vědomá snaha dosáhnout požadovaných výsledků směny na cílových trzích.“ (Beránek a Kotek, 2003, s. 93 a 94) Další charakteristické rysy marketingu jsou nepřetržitá dynamika, ino-

vace, přednost akce před reakcí, stálost (dlouhodobost). (Tomek a Vávrová, 2011, s. 35)

Obchodní politika slouží k rozhodnutí o tom, jaký typ služeb bude hotel poskytovat a jakému okruhu zákazníků budou určeny. (Beránek a Kotek, 2003, s. 93)

3.3.1 Marketingový proces

Marketingový proces dle Beránka a Kotka (2003, s. 94) se skládá z etap:

- Sběr a rozbor informací – „Kde jsme?“
- Stanovení cílů – „Kde bychom chtěli být?“
- Dodržování základních pravidel marketingového mixu – „Jak se tam dostaneme?“
- Použití jednotlivých částí marketingového mixu – „Co děláme pro to, abychom se tam dostali?“
- Plánování – „Kdy, kdo a co udělá pro to, abychom se tam dostali?“
- Realizace a kontrola – „Zda jsme se tam již dostali?“

3.3.2 Sběr a rozbor informací

Vyhledat potřebné informace jsou ty nejcennější věci, které člověk může získat. Způsob získávání informací můžeme realizovat na základě vlastních dat (interní informace), které získáváme z jednání se zákazníky, vlastní analýzou a statistik z předchozích období. Nebo dat externích získané ze zdrojů státních statistik, statistik ceníků, oborů, prospektů, bankovních informací a z ekonomického tisku. Mezi vlastní data řadíme vývoj odbytu, ceníky, statistika tržeb, platební podmínky, reklamace a externí data vypovídají o vlivu a síle konkurence, měnových kurzů, cen, nové technologie, konečných spotřebitelích, vývoji obratu na trhu, úvěrové politice apod. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 45)

Sběr a rozbor informací se většinou řeší dotazníkovým šetřením v pravidelných intervalech, protože tato oblast se neustále dynamicky rozvíjí. Dotazníky by měli vyplňovat všichni, kdo se podílejí na práci v podniku. V Dotazníku by měli být zahrnuty informace o podniku, průzkum spotřebitelské poptávky, sledování konkurence, SWOT analýza¹, dosud používané a nové technologie. (Beránek a Kotek, 2003, s. 103-118)

Metody výzkumu získávání informací může probíhat formou dotazování, jak již bylo výše zmíněno nebo pozorováním a třetí možností je experiment. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 48-55)

¹ Název SWOT analýza je odvozen od počátečních písmen anglických slov: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats a je to analýza tržních příležitostí. Viz., kapitola analýza SWOT.

3.3.3 Stanovení a plnění cílů

Stanovení marketingových cílů nám pomáhá určit a použít správné marketingové nástroje a umožňuje kontrolu plnění stanovených cílů. (Beránek a Kotek, 2003, s. 119) Příkladů marketingových cílů může být nespočet, důležité je, aby byly měřitelné a kontrolovatelné. Například zvýšení tržního podílu o 10 % za rok nebo chceme zvýšit denní obrát o 15 %.

Pro správné stanovení cílů v řízení a plánování můžeme využít pro navrhování cílů metodu SMART². Je to souhrn pravidel, která pomáhají efektivně definovat cíl strategického plánování. V českém překladu to jsou počáteční písmena slov: specifický – přesný popis definice problému a jeho řešení, měřitelný – ověření úspěšné realizace navrženého řešení, odsouhlasený – s řešením souhlasí ten, kdo bude daný cíl plnit, realistický – skutečně dosažitelné řešení, definovaný v čase – časový interval, ve kterém má být dosaženo daného řešení. (www.regionálnírozvoj.cz)

3.3.4 Dodržování marketingových zásad

Zásady se dají specifikovat jako zajištění konkurenčních výhod, aktivní využití tržních příležitostí, zaměření se na jednotlivé tržní segmenty, koncentrované použití sil. Pomocí marketingových zásad se můžeme přiblížit cílům, které jsme si nastavili na začátku podnikání. (Beránek a Kotek, 2003, s. 123)

Díky marketingovým analýzám můžeme určit, na jaký tržní segment se budeme zaměřovat, jak stanovit správné cíle, které jsou reálné vzhledem k naší pozici situaci na trhu a na základě toho odhadnout naši sílu vůči konkurenci v odvětví. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 60)

Zajištění konkurenční výhody neboli USP (*Unique selling proposition*) je v dnešní době obtížné, ale pokud se nám povede najít určitou zvláštnost našeho podniku, na kterou přilákáme zákazníky nebo služby, které nabízíme, jsou pro zákazníky tak lákavé, že je neodradí ani vyšší cena, můžeme předpokládat, že máme konkurenční výhodu a zákazníci budou preferovat náš podnik, před konkurencí. Zároveň je potřeba neustále získávat nové zákazníky a k tomu, abychom tuto tržní příležitost co nejlépe rozpoznaly, nám poslouží informace o spotřebitelské poptávce a konkurenci. (Beránek a Kotek, 2003, s. 123 a 124) Důležitou roli mezi marketingovými zásadami hraje segmentace trhu, pomocí které jsme schopni rozdělit zákazníky na různé specifické kategorie podle,

- sociologických faktorů -věk, pohlaví, životní úroveň, postavení, vzdělání, velikost příjmů,
- cestovních zvyklostí – druh a účel cesty, příčina cesty, druh cesty, financování cesty, čas cesty, způsob rezervace, počet osob, použitý dopravní prostředek, délka pobytu

² Metoda SMART je zkratka složená z počátečních písmen anglických slov: specific, measurable, aligned, realistic, tild (citace: <http://www.regionálnírozvoj.cz/index.php/smart.html>)

a na základě členění si zvolit cílovou skupinu, na kterou zaměříme naše služby. Kritéria třídění zákazníků si můžeme zvolit sami na základě toho, kde se náš podnik nachází, jakou máme představu o úrovni nabízených služeb a další kritéria. (Beránek a Kotek, 2003, s. 124)

Tab. 1 Jak by měla vypadat segmentace

Kritéria segmentace	Výsledné segmenty	Zjišťované informace
<ul style="list-style-type: none"> • sociální postavení (vzdělání, povolání příjmy) • rodina a přátelé (osobní úloha, představy o osobním štěstí, postoje) • volný čas (volnočasové aktivity, motivace) • životní styl (spotřební styl, přijímání módy a novinek, hodnoty) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ema - je staromódní, je si vědoma svých povinností • Dagmar - tuctová žena velkoměsta • Rita - nehotová, veselá, zábavná • Barbara - pozitivně emancipovaná 	<ul style="list-style-type: none"> • Příklady: • Jaké používají přípravky na pleť? • Jaké formy spoření? • Jak tráví dovolenou? • Vybavenost domácnosti? • Jaké značky alkoholu doma a mimo domov? • Jaké časopisy? • Jaké deníky? • Oblíbené televizní stanice a pořady? • Oblíbené rozhlasové stanice a pořady?

Zdroj: Tomek a Vávrová, 2011, s. 252

3.4 Analýza prostředí

Úspěšnost podniku jako je generace zisku, udržení se na trhu a další, jsou ovlivněny mnoha faktory. Na jedné straně stojí faktory, které je podnik schopen ovlivnit a na druhé straně jsou faktory ovlivňující podnik, který svým jednáním nemůže zpětně určité faktory ovlivnit. (Tomek a Vávrová, 2001, s. 66) Pro srozumitelnější výklad se rozlišuje analýza makroprostředí a mikroprostředí.



Obr. 4 Analýza prostředí
Zdroj: Tomek a Vávrová, 2011, s. 67

3.4.1 Makroprostředí

„Podnik jako sociálně ekonomický systém existuje v určitém prostředí vytvářeném řadou společenských, technických i duchovních hodnot. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 79)

Srpková a Řehoř uvádí, že makroprostředí jsou téměř nekontrolovatelné vlivy působící na celé mikroprostředí a firmy s těmito vlivy musí počítat. (Srpová a Řehoř, 2010, s. 192)

V širším pojetí se makroprostředí vztahuje na mezinárodní, národní a regionální prostředí.

Makroprostředí se skládá z faktorů, které podnik nemůže ovlivnit. Jedná se o společensko-politicko-ekonomické vztahy, které určují pravidla chování jednotlivých tržních subjektů vůči sobě navzájem i vůči státu. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 67)

V makroprostředí působí:

ekonomické podmínky – reálné a nominální mzdy, inflace, měnové kurzy, hospodářská politika vlády (Machková, 2015, s. 28)

politicko-právní podmínky – jsou to podmínky, na jejichž základě se rozhodujeme, zda na daný trh vstoupíme (Machková, 2015, s. 28) stát a společnost, zákony, předpisy, směrnice, mezinárodní vztahy, hospodářství,

příroda a ekologie – ochrana životního prostředí, klimatické a přírodní podmínky, síla a vydatnost vodních toků, omezenost přírodních zdrojů

technologické podmínky- přispívá ke globalizaci mezinárodního podnikání a poskytuje údaje o technické vyspělosti každé země. (Machková, 2015, s. 35) Zahrnjuje nové technologie, rozsah inovačních příležitostí, výši výdajů na výzkum a vývoj, veškerou techniku (Srpová a Řehoř, 2010, s. 192)

sociálně kulturní podmínky- faktory rozhodující o úspěchu či neúspěchu dané marketingové strategie, (Machková, 2015, s. 31), zvyky a tradice, náboženství, životní styl, filosofie, etika, morálka, umění a estetika, pracovní kolektiv, média atd.

demografické podmínky- věková struktura obyvatel. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 67 a 80) Tyto podmínky působí na podniky přímo, ale na konkrétní služby, které jsou předmětem podnikání, působí nepřímo.

3.4.2 Analýza trhu

K tomu abychom porozuměli potřebám a přáním zákazníků, si musíme uvědomit, proč vlastně lidé nakupují. Jeden hlavní důvod je právě uspokojení svých potřeb z užívání věci nebo služby. (Staňková, 2007, s. 40) Díky průzkumu trhu zjistíme potřebné informace o našich potenciálních zákaznících, a jelikož je průzkum trhu součástí marketingového systému, tak se stává i východiskem marketingových nástrojů. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 232) Data, která nám tyto informace poskytují, se dělí do tří skupin na geografická data (místo bydliště,...), demografická (věk, pohlaví, vzdělání, příjmy,...) a psychografická data (nákupní chování, zvyklosti,...). (Staňková, 2007, s. 63)

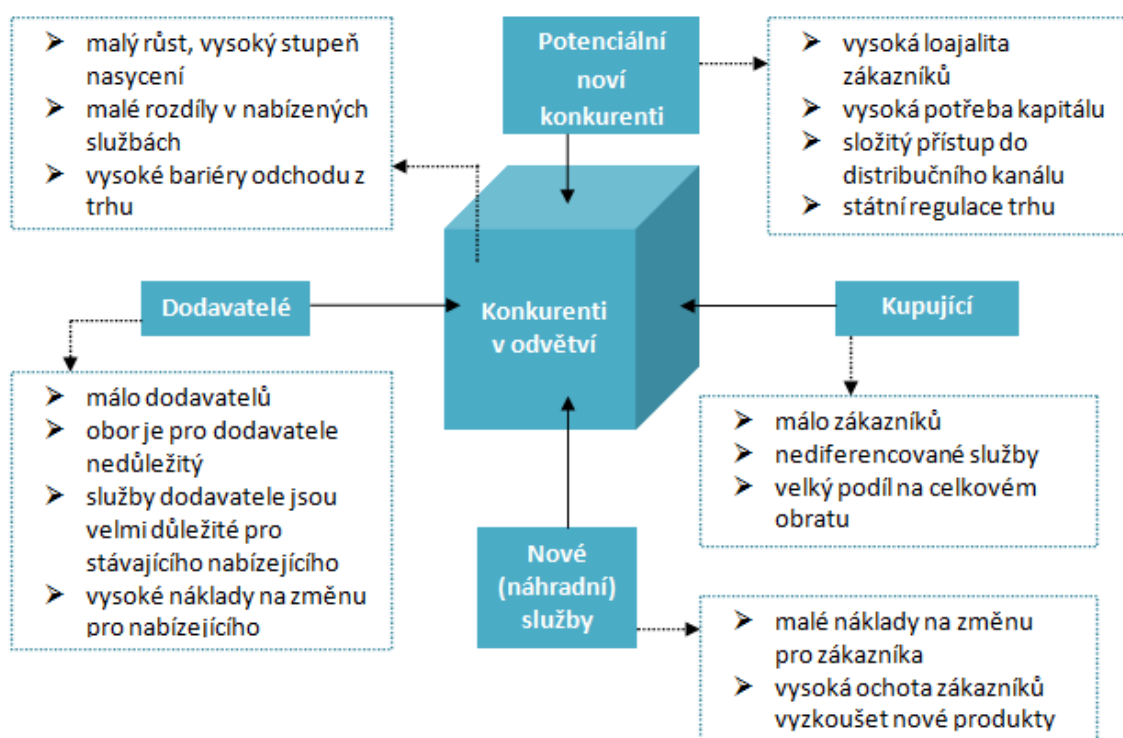
3.4.3 Analýza konkurence

V tržní ekonomice je analýza konkurence jedním z důležitých podkladů pro strategické rozhodování, určování podnikových cílů. Cílem této analýzy je odhalit nabídku konkurenčních podniků, jejich atraktivitu, strategii, pozici mezi konkurenty a segmenty, pro které jsou služby nabízeny. Charakteristika analýzy zahrnuje informace o počtu konkurentů, velikosti konkurenčních podniků, místo působení, struktura sortimentu, technická a inovační činnost, způsob plánování, organizace a správy, finanční síla, kvalita managementu a zaměstnanců, okruh zákazníků, známost na trhu atd. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 74)

Podle Kincla je existence podniku na trhu podmíněna znalostí všech konkurentů a trvalou snahou uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence. (Kincl, 2004, s. 26)

Analýza konkurence se skládá z dílčích informací, které nám poskytují celkový obraz o konkurenci v našem blízkém i vzdáleném okolí. Dílčími informacemi rozumíme identifikaci konkurence, určení struktury konkurence, provedení vlastní analýzy konkurence, určení konkurenční strategie. Při celkové analýze je nutností využít všechny dílčí informace se zaměřením na blízkou oblast či region, ve kterém se náš podnik nachází. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 70)

Strukturu konkurence, můžeme určit pomocí teorie, kterou popisuje americký ekonom Michael Porter, zabývající se analýzou konkurence. Vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností. Analýza pěti konkurenčních sil, která se skládá z potenciálních nových konkurentů, stávajících konkurentů, dodavatelů, kupujících a substitutů na trhu. Pro bližší představivost je schéma pěti sil znázorněno na obrázku (Tomek a Vávrová, 2011, s. 70)



Obr. 5 Pět konkurenčních sil podle Portera

Zdroj: Tomek a Vávrová, 2011, s. 71

Rozlišujeme **konkurenci uvnitř oboru**, která se skládá z podniků se stejným zaměřením podnikání. (citace: Tyto podniky pak můžeme omezit na daný region, kde se nachází náš podnik. Rozsah konkurence podle Tomka a Vávrové určuje, stupeň koncentrace podle podílu dodavatel na trhu, diferenciací služby, změny velikosti trhu, struktura nákladů, růst podnikové kapacity, obtížnost vystoupení z trhu. Soutěž mezi jednotlivými konkurenty je zaměřena na produkt či službu, spolehlivost v dodávkách, znalost potřeb zákazníků, cenu, dosažitelnost produktu, přidanou hodnotu (služby) a zážitek pro zákazníka (spolupráce při vytváření prostředí). (Tomek a Vávrová, 2011, s. 71)

Pod tlakem konkurenčního prostředí se podniky snaží o inovace, zdokonalování služeb a snižování nákladů. (Kincl, 2004, s. 27)

Hrozba vstupu nových konkurentů

Nová konkurence je jednou z hrozeb, která vzniká tehdy, když na trhu dosahují podniky nemalých zisků a na trh se dá snadnou vstoupit. Analýza hrozeb se zde určuje nepřímou a současní konkurenti se snaží odradit nové od vstupu do odvětví, například rozvojem technologií, zkušenostmi, rezervními kapacitami při současném snížení cen a podobně. Existují dva faktory, které usměrňují míru a pravděpodobnost hrozby vstupu do odvětví.

- Vstupní bariéry: náročná investice na vstup, nalezení vhodné přidané hodnoty bez náročné finanční investice, nalezení odlišnosti služby či výrobku od ostatních poskytovatelů služeb, problém získání kvalifikované síly v daném regionu a další.

- Odvetná opatření: upevnění vztahu s partnery v distribuční síti prostřednictvím rabatů a slev, cenová opatření proti vstupující konkurenci na trh, atd. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 72)

Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobky jsou výrobky, které se mohou vzájemně funkčně nahradit. Například chléb a rohlíky. U těchto výrobků se posuzuje cena, kvalita, specifické vlastnosti a nákupní chování spotřebitelů. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 73) Tím, že dochází k náhradě, omezují se ceny a tím se omezí i zisky. (Kozel, 2011, s. 38)

Dodavatelé

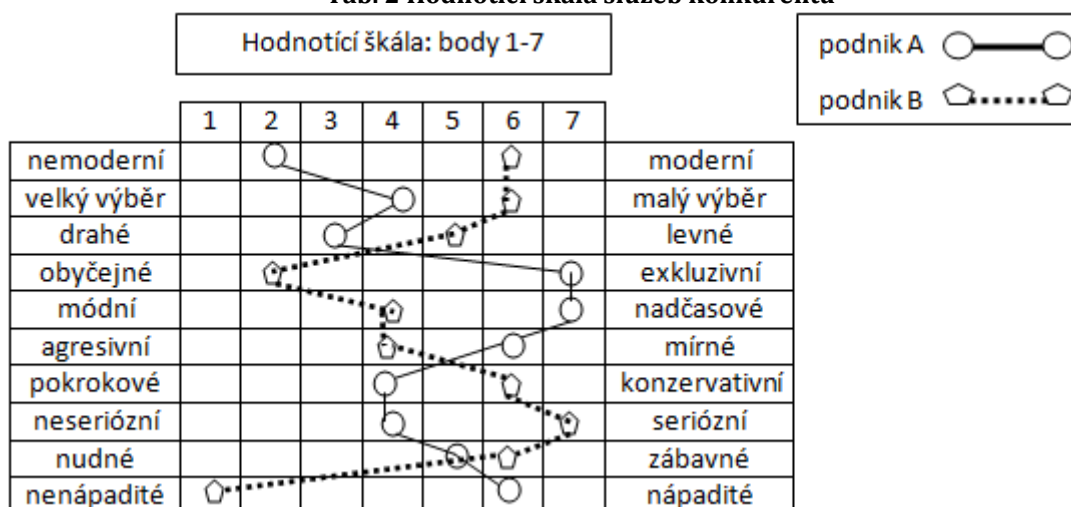
Podle Tomka a Vávrové (2011, s. 74) závisí vyjednávací síla dodavatelů na formě tržní struktury, podobně, jak je tomu u kupujících, hrozba substitučních výrobků, důležitost výrobku, významnost odběratele v odvětví, diferenciace výrobků, riziko integrace pro odběratele.

Pokud se nám podaří nalézt konkurenční výhodu, což znamená nabídnout zákazníkům hodnotu, kterou naši konkurenti nemají, můžeme slavit malé vítězství, protože chvíli potrvá, než na naši výhodu konkurenti přijdou a budou se ji snažit okopírovat nebo nějakým způsobem použít ve svůj prospěch. Proto je důležité i přes konkurenční výhodu svoji konkurenci na trhu neustále monitorovat a přemýšlet nad dalšími konkurenčními výhodami. (Staňková, 2007, s. 44)

Pro moji bakalářskou práci jsem se rozhodla využít porovnání konkurence formou grafického znázornění porovnání polarit, které je jako příklad uvedeno v publikaci Marketing od myšlenky k realizaci od Tomka a Vávrové. Tato forma se nazývá Konkurenční zpravodajství [*Competitive Intelligence (CI)*].

„CI je mezioborová disciplína, jejímž cílem je dosáhnout konkurenční výhody pomocí cíleného získávání a analýzy dílčích (různě umístěných) informací pomocí i neúplných informací o trhu, konkurenci a technologiích, které poskytují plastickou představu o směrech rozhodnutí v podnikovém okolí. Je výsledkem snahy být stále krok před konkurencí a předvídat strategické aktivity konkurence.“ (Tomek a Vávrová, 2011, s. 75)

Tab. 2 Hodnoticí škála služeb konkurentů



Zdroj: marketing od myšlenky k realizaci str. 75

3.4.4 Analýza zákazníků

Zákazníky si můžeme rozdělit do segmentů podle věku, životní úrovně, místa bydliště, podle koníčků a dalších dle analýzy trhu. Čím více informací o zákaznických ziskách, tím lépe budu moci identifikovat potřeby a přání o potenciálních zákaznících. Zákazníci jsou důležití z hlediska jistoty, rozsahu a předvídatelnosti poptávky. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 77 a 78)

Pro účely mé bakalářské práce využiji doporučená stadia vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky a jejich udržení. První stádium spočívá v uvědomění si existence zákazníka. Kdy v přímém kontaktu se zákazníkem dbáme na způsob pozdravu, naslouchání, perfektní obsluhu, jednání a další důležité věci. Druhým stádiem je sblížení se zákazníkem, kdy během hovoru vytváříme důvěru v kvalitu a našich služeb. Třetím stádiem je zákazníkovo pohodlí, tedy vstřícnost, obratnost a schopnost vyřešit problémy například s reklamací. A posledním čtvrtým stádiem je partnerství se zákazníkem. (Staňková, 2007, s. 40)

Můžeme využít i toho, jak zákazník třídí informace. Například podle diferenciacce trhu, nákupního rozhodování, jestli rozhoduje o koupi člověk sám nebo je ovlivněn při nákupu rodinou, značky produktu, výrobce, image produktu, umístění a v neposlední řadě se vychází z jakosti, spolehlivosti, popřípadě i z dodacích lhůt. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 73 a 74)

3.4.5 PESTE analýza

Princip analýzy PESTE udává základní oblasti celého makroprostředí. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 81) Účelem zkoumání je rozdělení makroprostředí na 5 základních částí, které se dále zkoumají samostatně.

První z oblastí je politické a právní prostředí. Toto prostředí je tvořeno různými faktory, které určují směr rozvoje společnosti a v čele tvorby politického

a právního prostředí stojí především vláda. Charakteristickými rysy jsou zahraniční politika, daňová politika, politika zaměstnanosti, stabilita politických poměrů, pravidla hospodářské soutěže, ochrana trhu a spotřebitelů, tvorba zákonů. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 81)

Další oblastí je ekonomické prostředí, které vzájemně propojuje makroekonomické prostředí s mikroekonomickým a ovlivňuje strukturu národního hospodářství. Pro ekonomické prostředí jsou charakteristické rysy změny úrokové míry, míra inflace, nezaměstnanost, příjmy, ceny energie, kupní síla koruny, státní rozpočet, HDP. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 81) (Pošvář, Chládková, 2011, s. 39)

Sociologické prostředí je oblast zaměřená na sociální, demografické a kulturní aspekty. Získává informace o životním stylu, kultuře, vzdělanosti, věkové struktuře, náboženství, využití volného času, o migraci pracovních sil, zvyklosti, struktuře příjmů a výdajů. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 81) (Pošvář a Chládková, 2011, s. 39)

Technické a technologické prostředí zahrnuje faktory, které zásadně ovlivňují život celé společnosti. Rozvoj techniky a technologie se neustále posouvá vpřed a je důležité držet krok s tímto rozvojem, který neustále inovuje a modernizuje výrobu či nabízené služby. Jako příklad mohou uvést elektronické poradny nebo digitální technika, která vytlačila mechanické váhy. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 72) Tyto faktory zajišťují dlouhodobou schopnost podnikat a zajistí existenci podniku i v budoucnu. Patří sem například podpora výzkumu a vývoje, transfer technologií, stav životnosti výrobních prostředků, produktivita práce, náklady a kvalita výrobků a služeb, (Pošvář a Chládková, 2011, s. 39)

Poslední oblastí je ekologické prostředí, které se především zabývá ochranou trvale udržitelného rozvoje, na který se v dnešní době klade stále větší důraz a prolíná stále více oblastí. Tato oblast zahrnuje recyklaci odpadů, ekologické výrobky a potraviny, ochranu vod, ochranu přírody, ovzduší půdy i kulturních památek, celkovou právní ochranu životního prostředí. (Pošvář a Chládková, 2011, s. 39)

3.4.6 Mikroprostředí

Mikroprostředí je ze strany podniků do jisté míry ovlivnitelné. Aktivita, které spadají do mikroprostředí, jako jsou analýza managementu podniku, postavení firmy vzhledem ke konkurenci, zákazníci, dodavatelé, distribuční články... jsou vzájemně provázány a podnik je může využít ke svému hlavnímu účelu – uspokojování potřeb zákazníků a do jisté míry ovlivnit svůj budoucí vývoj. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 67 a 81)

Dle Srpové a Řehoře (2010, s. 192) můžeme mikroprostředí rozčlenit na interní prostředí a externí marketingové mikroprostředí, kdy interní prostředí zahrnuje pouze firmu se všemi jejími oblastmi a externí mikroprostředí jsou zákazníci, firmy, konkurenti, dodavatelé, zprostředkovatelé a veřejnost.

Navíc Tomek a Vávrová (2011, s. 82) uvádějí, že součástí je také analýza obrátu, která nám podává informace prostřednictvím svým ukazatelů v průběhu podnikání a analyzuje příčiny změn ve vývoji obrátu s určitou vazbou na cílové skupiny.

3.4.7 Marketingový mix

„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu.“ (Beránek a Kotek, 2003, s. 127) Je součástí, každé marketingové strategie podniku, která se využívá pro stanovení produktového portfolia podniku. Model se skládá ze základních 4P, který je dále rozšířen. Marketingový mix je v některých literaturách označován, jako business strategie. Tato strategie udává základní strategické cíle a konkrétně vymezí charakter podnikání. (Keřkovský a Vykypěl, 2002 s. 21)

Nástroje marketingového mixu

Pomocí marketingového mixu můžeme ovlivňovat potřeby a přání, která se vytváří na trhu. Do základní části těchto nástrojů řadíme produkt/služby, cena, místo, propagace, které mohou být rozšířeny o nástroje lidé, spolupráce (partnership) a balíčky služeb (packaging). (Synek a kol., 2011, s. 180)

Produkt/ služba – slouží k uspokojování potřeb zákazníka, může mít hmotnou podobu ve formě výrobku, ale také nehmotnou ve formě služby. (Beránek a Kotek, 2003, s. 127) V našem případě se jedná o službu, která by měla být jedinečná (mít USP), mít určitý stupeň kvality a zahrnovat přijatelnou cenu pro zákazníky. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 183)

Cena – v praxi je cena určena jako „peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji zboží“. (Synek a kol., 2011, s. 187). Tuto peněžní částku je pak zákazník ochoten zaplatit za poskytnuté služby. Cena musí pokrýt minimální náklady spojené s poskytnutím služby a zahrnout odpovídající zisk. (Beránek a Kotek, 2003, s. 127) K samotné ceně patří slevy, srážky, ceník, doba splatnosti, platební podmínky, nájemné a další. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 183) Metodu stanovení ceny rozlišujeme podle orientace na, nákladově orientovanou tvorbu ceny, poptávkově orientovanou a konkurenčně orientovanou tvorbu ceny. (Synek a kol., 2011, s. 193)

Místo – jedná se o zajištění (distribuce) přesunu služby/ zboží od poskytovatele k zákazníkovi, kdy distribuce u služeb může být přímá nebo prostřednictvím cestovní agentury. V našem případě dochází k osobnímu poskytnutí služeb, kdy poskytovatel je v přímém kontaktu se zákazníkem. (Kincl, 2004, s. 69)

Propagace – snaha upozornit okolí (spotřebitele, jiné firmy,...) na naše nabízení služby a přimět je ke koupi našich služeb. (Synek a kol., 2011, s. 196) Propagace zahrnuje techniky:

- podpora prodeje („krátkodobá změna ceny a hodnoty výrobku/služby za účelem zvýšení obrátu například termínovaný prodej se slevou, systém premií, soutěží, bezplatné vzorky a slavnosti,...“), (Tomek a Vávrová, 2011, s. 254)
- reklama, což je forma placené činnosti, která má zákazníky přimět k nákupu našich služeb prostřednictvím různých sdělovacích médií jako například noviny, časopisy, rádio, plakáty, letáky, atd., (Synek a kol., 2011, s. 197)

- vztahy s veřejností (PR) „patří mezi bezúplatné činnosti, jejichž cílem je s využitím médií působit na potenciálního zákazníka, a tak dosahovat zvýšení prodeje“. (Synek a kol., 2011, s. 180)
- osobní prodej – osobní kontakt podniku se zákazníkem, umožňuje lépe rozpoznat potřeby a přání zákazníka a je více efektivní, než například letáček vhozený do schránky, (Synek a kol., 2011, s. 197)
- přímý marketing (Beránek a Kotek, 2003, s. 128 a 254)

Nástroje marketingu jsou spojovány se zákazníky tím způsobem, jestli získáváme nové zákazníky (*Recruitment*), utužujeme vztahy se spokojenými zákazníky (*Retention*) nebo chceme nespokojené zákazníky získat zpět (*Recovery*). (Tomek a Vávrová, 2011, s. 185)

Tabulka znázorňuje vliv různých fází marketingu vztahů se zákazníky v souvislosti s marketingovými nástroji 4P. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 185)

Tab. 3 Marketingový mix v návaznosti na zákazníky

3R 4P	Recruitment <i>Akvizice zákazníků zaměřená na dialog se zákazníkem</i>	Retention <i>Spojení se zákazníkem zaměřené na spokojenosti</i>	Recovery <i>Zpětné získání zákazníka zaměřené na odstranění bariér</i>
Product	<ul style="list-style-type: none"> • přidaný užitek • označení • vylepšení 	<ul style="list-style-type: none"> • diferenciacce • servis • širší sortimentu 	<ul style="list-style-type: none"> • inovace • zlepšení • nová služba
Price	<ul style="list-style-type: none"> • nízká cena • zvláštní nabídka • bonusy • nabídka financování 	<ul style="list-style-type: none"> • optimalizace vztahu cena/výkon • záruka ceny • vázání cen 	<ul style="list-style-type: none"> • bonusy/rabaty • zvláštní podmínky • zvýhodnění při navrácení zákazníka
Promotion	<ul style="list-style-type: none"> • direkt mail • masová komunikace s funkcí dialogu • podpora prodeje 	<ul style="list-style-type: none"> • sponzorství • direkt mail • zákaznický klub 	<ul style="list-style-type: none"> • direkt mail • osobní rozhovory • akce/event
Place	<ul style="list-style-type: none"> • POS • přímý prodej • prodejní rozhovory 	<ul style="list-style-type: none"> • přímý prodej • pravidelné návštěvy • poskytnutí servisu 	<ul style="list-style-type: none"> • vnější služby • exkluzivní prodej • management key account

Zdroj: Tomek a Vávrová, 2011, s. 185

Recruitment – čím je dialog se zákazníkem intenzivnější, tím více se podporuje akvizice zákazníků

Retention – strategie založená na spjatosti se zákazníkem (zvyšuje se šance udržení si zákazníka a jeho spokojenosti s našimi službami)

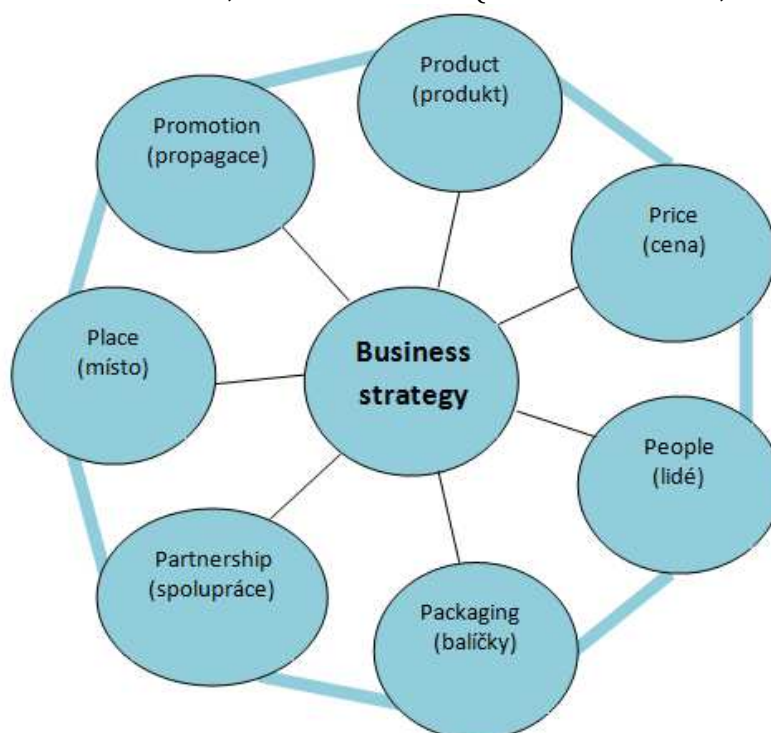
Recovery – pomocí nástrojů získáváme zákazníky zpět (osobní rozhovory)
(Tomek a Vávrová, 2011, s. 185)

Rozšíření nástrojů marketingového mixu

Lidé – všichni, kteří jsou součástí procesu poskytování služby nebo nabízené služby spotřebovávají. (Beránek a Kotek, 2003, s. 127) Jedná se zejména o zaměstnance, kontaktní pracovníky, obsluhující pracovníky, zákazníky. (Kincl, 2004, s. 132)

Spolupráce – vzájemná spolupráce více společností v oboru, která vede k rychlejší finanční návratnosti investic. (Beránek a Kotek, 2003, s. 128)

Balíčky služeb – kombinace služeb a výrobků k uspokojení potřeb zákazníků, za které zaplatí souhrnnou cenu, tzv. balík služeb. (Beránek a Kotek, 2003, s. 128)



Obr. 6 Rozšířený marketingový mix
Zdroj: Keřkovský a Vykypěl, 2002 s. 27

At' vybereme jakoukoliv kombinaci marketingových cílů, nesmíme zapomínat, že tyto cíle jsou podřízeny ekonomickým cílům podniku, které mohou být například dosažení maximálního zisku v určitém období. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 185)

3.5 SWOT analýza

V mé práci bude analýza SWOT výstupem, kterým bych ráda navrhla nejvhodnější strategickou alternativu pro rodinný penzion. SWOT je základní a nejužívanější nástroj zkoumání tržního postavení podniku na trhu. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 44)

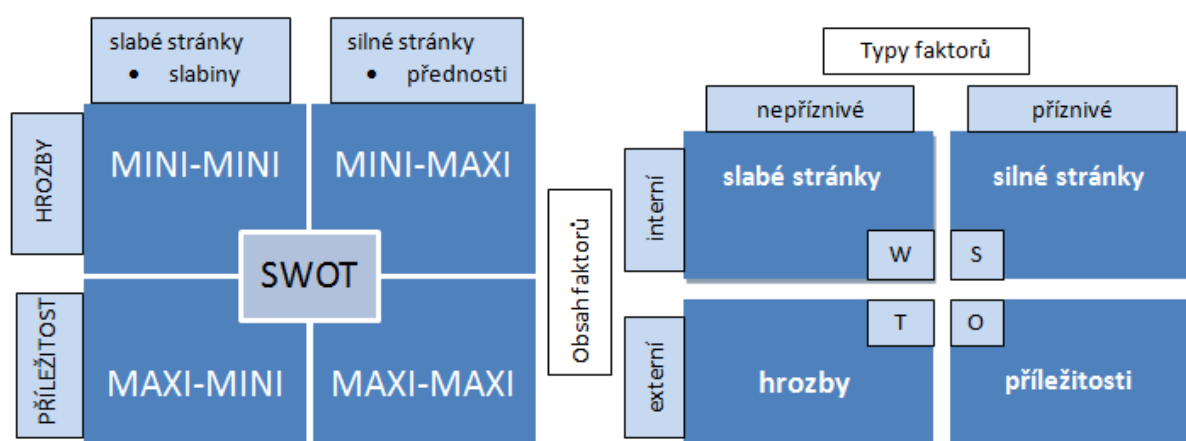
Analýza SWOT je odvozena z rozboru vnějších a vnitřních činitelů. Vnitřními činiteli jsou silné (*Strengths*) a slabé (*Weaknesses*) stránky podniku. Vnějšími činiteli jsou příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*). Dohromady počáteční písmena činitelů dávají název SWOT.

Výsledek analýzy SWOT se skládá z informací, které získáme analýzami vnějšího i vnitřního prostředí. Můžeme tedy říci, že je to komplex informací po průzkumu trhu prostřednictvím nejrůznějších analýz. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 82, 83)

Z analýzy vnějšího prostředí, zjistíme jaké má náš podnik příležitosti a hrozby ve vztahu ke konkurenčním podnikům a celému vnějšímu prostředí, ve kterém provozujeme podnikání. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 82) Hrozby mohou vzniknout příčinou špatných vývojových trendů vnějšího prostředí, což může uškodit podniku jak u snížení prodejů, tak u snížení zisku. (Kašík a Havlíček, 2012, s. 45)

Analýzou vnitřního prostředí identifikujeme silné a slabé stránky podniku, díky kterým určíme jedinečné přednosti podniku a u slabých stránek naplánovat určitá opatření k odstranění nedostatků či problémům, které podniku znemožňují být konkurenceschopný. (Tomek a Vávrová, 2011, s. 82)

Podnik na základě provedení analýzy SWOT stojí před rozhodnutím, kterou z variant základních směrů zvolí a uplatní v konkrétních strategiích. Jedná se o čtyři výchozí varianty nazývané: mini-mini, mini-maxi, maxi-mini, maxi-maxi. Jedná se o kombinaci minimalizací a maximalizací silných a slabých stránek podniku s příležitostmi a hrozbami pro podnik.



Obr. 7 Systémové pojetí SWOT analýzy
Zdroj: Tomek a Vávrová, 2011, s. 84

Po specifikaci analýz přejdeme k tvorbě marketingové strategie, která by měla určit potřeby a přání zákazníků prostřednictvím výzkumu trhu, definovat cílovou skupinu a komunikaci, která je s ní spojená, měla by analyzovat konkurenci na trhu a s tím spojenou konkurenční výhodu a napomoci tvorbě správného marketingového mixu. (Staňková, 2007, s. 40)

Návrhů strategií je velké množství a každá je svým způsobem specificky upraven pro potřeby podniku. Dle Dedouchové (2001, s. 60-62) se považují za strategie na úrovni podnikatelských jednotek například konkurenční strategie založené na trhu, cenová strategie, diferenciativní strategie, hybridní strategie a další.

Goeldner a Ritchie (2014, s. 154) uvádí definici strategie v cestovním ruchu jako *„soubor předpisů, pravidel, pokynů, direktiv, cílů pro rozvoj a propagaci a postupů, které poskytnou rámec pro kolektivní i individuální rozhodování, které přímo ovlivňuje dlouhodobý rozvoj cestovního ruchu i každodenní aktivity v destinaci.“*

4 Praktická část

4.1 Seznámení s podnikem

V současné době mám osobní zkušenost s tím, že stále ještě mnoho restauračních provozů typu penzion s výletní restaurací je dle mého názoru v naprosto nevyhovujícím stavu jak svým vzezřením, výbavou, obsluhou i způsobem stolování. Proto se téma mé bakalářské práce zabývá problematikou vhodné marketingové strategie v tomto odvětví.

Do dnešní doby je podnik udržován ve stylu domácího prostředí s poklidnou atmosférou. Ráda bych stávající penzion s výletní restaurací, chtěla do budoucna udržet a na základě výsledků analýz, po aplikaci analýz na rodinný penzion, rozvinout toto podnikání.

Podnik, se kterým budu pracovat v mé bakalářské práci, je malý rodinný penzion s výletní restaurací. Tento penzion zahrnuje dva apartmány s kompletním vybavením od kuchyně až po samostatnou koupelnu s toaletou, obývacím pokojem a ložnicí. Celková kapacita, počítána i s přistýlkami, je 10 míst. Výletní restaurace zahrnuje vnitřní prostory i venkovní posezení. Celkový objem restaurace včetně zahrádky je zhruba 60 míst.

V dnešní době je známo, že samostatný restaurační provoz výše uvedeného typu není příliš výdělečný, ale troufám si tvrdit (důvody vyplynou z dalšího), že stačí na udržení ekonomiky a pokud tato práce člověka baví, jako je to v mém případě, pak není pochyb o tom, proč by takový způsob podnikání nemohl vycházet.

V předchozí teoretické části jsem se zabývala právními formami podnikání a vzhledem k charakteru provozu jsem zvolila formu živnostenského podnikání.

Dalším faktorem, který mi dává velkou jistotu úspěšnosti provozu i v budoucnu je skutečnost, že se penzion nachází v místě mého bydliště, které důvěrně znám, je v těsné blízkosti cyklostezek a ve velmi malebném a tichém prostředí venkova. Také velmi dobře znám nářky jak cyklistů, tak i pěších turistů, že v tak nádherném prostředí, relativně daleko od civilizace velmi chybí tzv. „občerstvovací stanice“.

Hlavním cílem provozovny je vytvářet příjemné prostředí pro hosty a tím generovat co možná nejvyšší zisk. Vzhledem k tomu, že do začátku podnikání byl potřeba i finanční úvěr, šel nejdříve vygenerovaný zisk jednak na financování běžného chodu provozu a potom také na splácení daného úvěru. Jedním z nejdůležitějších cílů bude vždy spokojenost zákazníků, což je vůbec nejlepší reklamou pro provoz podniku a zároveň touto reklamou docílit zvyšování počtu zákazníků, ze kterých se mohou postupně stávat potenciální stálí zákazníci.

4.1.1 Začátek podnikání a jeho rozvoj

Penzion s výletní restaurací byl vybudován v roce 2007. A jeho počátky provozu byly velmi prosperující. Penzion s výletní restaurací byl z počátku tak úspěšný zejména proto, že se nachází v lokalitě, kde takové zařízení zcela chybí a lidé

byli zvědaví na novou výletní restauraci s ubytováním. Postupem času se služby neustále zdokonalovaly, ale hostů během zimních období ubývalo.

Odvětví, ve kterém podnikáme, silně podléhá sezónním výkyvům, které neminuly ani náš rodinný penzion s výletní restaurací. Během zimního období, kdy začíná sezóna běžkování a lyžování lidé odjíždí na hory a proto ubývá zákazníků, kteří obývají své chaty v okolí našeho penzionu s výletní restaurací. Tyto výkyvy byly postupem času kompenzovány různými akcemi, jako jsou rodinné oslavy, narozeninové oslavy, malé svatby apod.

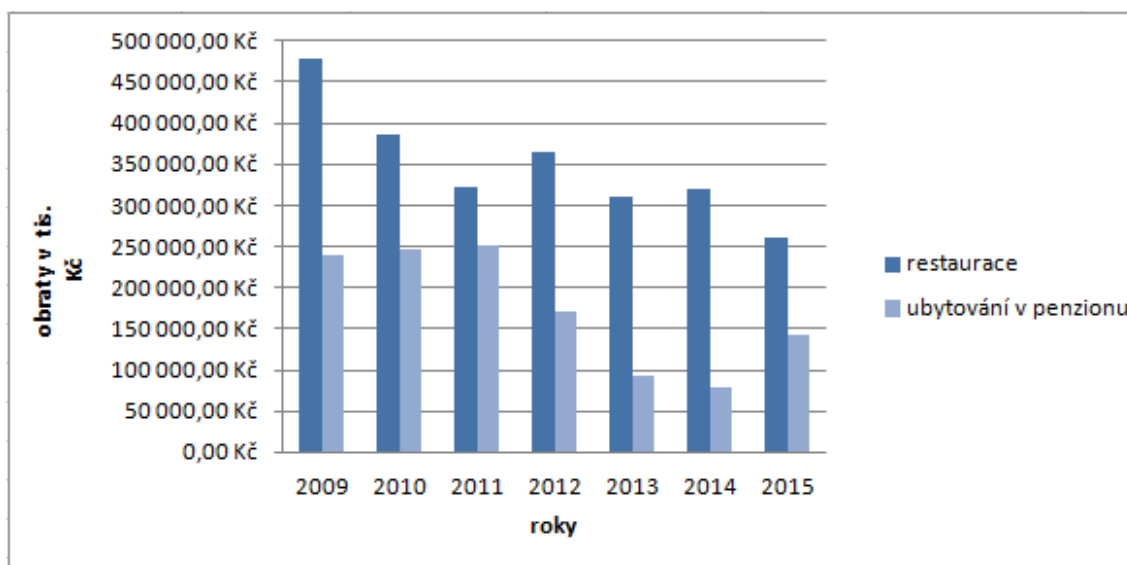
4.1.2 Ekonomická a finanční stránka podniku

Počáteční kapitál vložený do podniku byl 300 000 Kč. Od roku 2009 se zisky rodinného penzionu s výletní restaurací pohybovaly v řádu statisíců korun českých. Z měsíčních příjmů a výdajů let 2009 až 2015 bylo zjištěno, že nejsilnější byl rok 2009, přesněji měsíc srpen a září.

Ze statistických údajů návštěvnosti penzionu se v průměru ročně počet zákazníků pohybuje okolo 3 457. Průměrná denní útrata v restauraci jednoho hosta je zhruba 100 Kč. Z toho vyplývá, že průměrný roční zisk restaurace za uvedené období je zhruba 345 700 Kč.

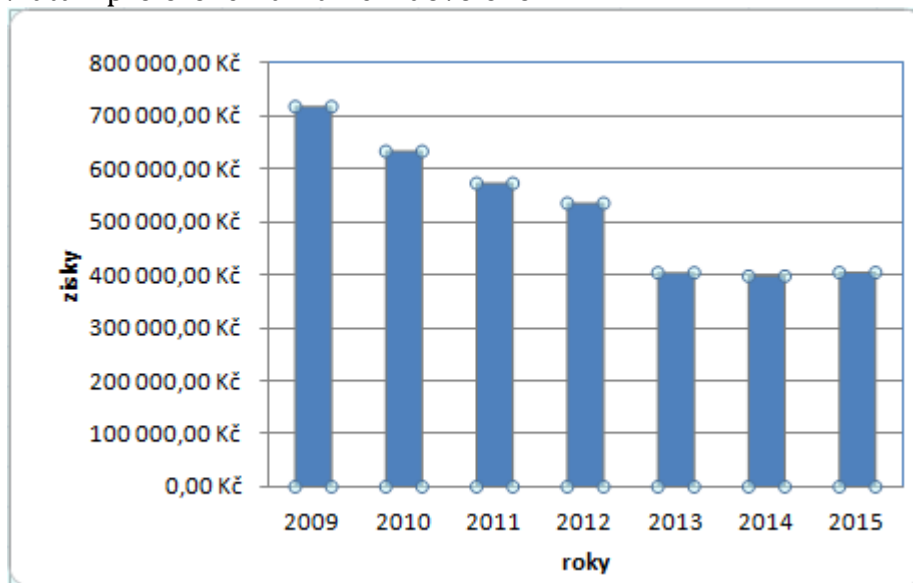
Průměrný roční zisk z ubytování za období 2009 až 2015 činí zhruba 172 460 Kč. Průměrná cena ubytování za osobu a den činí 450 Kč a průměrný počet ubytovaných osob za uvedené období je 384 osob. Z toho vyplývá, že průměrná obsazenost ubytování je 4 až 5 osob měsíčně.

Průměrný celkový roční zisk za ubytování a restauraci za období 2009 až 2015 je 518 169 Kč.



Obr. 8 Obraty restaurace a penzionu za celé období podnikání
Zdroj: vlastní zpracování dle údajů restaurace a penzionu 2016

Z grafu můžeme vyčíst, že počátky podnikání byly velmi úspěšné. Tento úspěch přisuzují především tomu, že penzion s restaurací, byl pro všechny novinkou a vzbuzoval zájem a zvědavost mnoha lidí. I přesto, že šlo o období vrcholící ekonomické krize, dařilo se v podnikání i v letech 2010 a 2011, kdy lidé začali více šetřit, a tudíž méně cestovali za dovolenou. V roce 2012 došlo k mírnému růstu, který byl podpořen vyšší preferencí domácí dovolené před zahraniční, evidentně z důvodu finanční náročnosti. V dalších letech docházelo k výkyvům, způsobeným zejména nepříznivým letním počasím (hodně dešťů), návratem ekonomického růstu a návratu k preferenci zahraniční dovolené.



Obr. 9 Celkové zisky za penzion i restauraci za období 2009 – 2015
Zdroj: vlastní zpracování dle údajů restaurace a penzionu 2016

4.2 Lokalita penzionu

Penzion s výletní restaurací se nachází na úpatí Českomoravské vysočiny v okrese Žďár nad Sázavou v extravilanu malé vesničky s cirká 300 obyvateli. Když hovořím o extravilanu, je nutné zdůraznit, že provozovna je zhruba 600 metrů od středu obce a je umístěna v lesích na polosamotě. Toto samotné umístění dává penzionu s výletní restaurací jisté kouzlo neopakovatelnosti a spjatosti s přírodou. Již samotný počet obyvatel napovídá, že se jedná o malou obec s obecním úřadem, kde se nachází jedna samoobslužná prodejna převážně potravinářského zboží, kulturní dům, který je využíván ke kulturním akcím jako například reprezentativní a farní ples, taneční zábavy, setkání jubilantů, divadelní představení, na Den dětí a další akce. Nalezneme zde další objekty, jako je hasičská zbrojnice se sborem dobrovolných hasičů a nesmím opomenout zmínit hojnou historii obce, která se váže až k roku 1350. Jako historické zajímavosti bych ráda uvedla postavení sochy sv. Jana Nepomuckého a roku 1930 postavení kaple Panny Marie.

Nejbližší „hospoda“ je vzdálena zhruba 6 kilometrů a je v centru obce Radostín nad Oslavou. I ostatní restaurační provozy, které jsou vzdáleny zhruba 6 a více kilometrů se nachází vždy ve středu, nebo intravilanu obce.

Ve vzdálenosti zhruba 15 kilometrů severně se nachází město Velké Meziříčí s dvanácti tisíci obyvatel a zhruba 12 kilometrů jižně se nachází město Žďár nad Sázavou s jednadvaceti tisíci obyvatel. Zhruba 4 kilometry od provozovny se nachází rozlehlá chatová oblast, která je zejména v letních měsících zcela obydlena. V této chatové oblasti také chybí jakákoli občanská vybavenost, tedy také žádný restaurační provoz.

V okolí penzionu a výletní restaurace se nachází:

Obec Netín – každoroční pouť, církevní památky (Netínské památníky a kříže v okolí), chráněná památková alej lip u hrobky Lobkowiczů, památný strom (Hrušeň obecná) stoletá planá, ...

město Velké Meziříčí – zámecký areál, muzeum, židovské památky (židovský hřbitov,...), vyhlídková věž kostela sv. Mikuláše, církevní památky, mosty a rozhledny (například Rozhledna Fajtův kopec), fitness, koupaliště, lyžování, sportovní centrum, bowling squash atd., naučné stezky Balinské a Nesměřské údolí, Mlynářská cyklostezka, kino, každoroční pouť, kulturní akce (4 klíče k velkomeziříčské bráně, Adventní světýlka, Evropský festival filozofie, Gastroden, Muzikanti dětem, Velkomeziříčské kulturní léto,...),

městys Radostín nad Oslavou – Solná jeskyně, divadelní představení soboru Becheráček, atd.

město Žďár nad Sázavou – UNESCO (Poutní kostel sv. Jana Nepomuckého na Zelené hoře), zámek (kašna, bazilika, studniční kaple, barokní konírny), muzeum nové generace, Regionální muzeum, kino, relaxační centrum, naučná stezka kolem Zelené hory, cyklotrasy (Santiniho cyklotrasy, atd...), každoroční pouť, atd.

Lze tedy předpokládat, že návštěvníci výletní restaurace a penzionu nebudou pouze „domorodci“ ale a to zejména v letních měsících cykloturisté, obyvatelé chatové oblasti a ostatní návštěvníci (rodiny s dětmi), kteří se vydají na procházku krásnou přírodou. Další devizou, která pomůže provozu je skutečnost, že se budu zaměřovat ve velké míře na rodiny s dětmi a prostředí bude tedy zásadně nekuřácké. Touto problematikou rodin s dětmi se v mém širokém okolí nikdo nezabývá, všechny restaurační provozy jsou kuřácké a bez dětských zázemí, jako jsou houpačky, pískoviště, kuželky apod.

4.3 Dodavatelé

V rámci provozu penzionu a výletní restaurace potřebujeme využívat služeb externích firem, které se specializují na různé úseky služeb.

V případě penzionu se jedná o praní ložního prádla (povlaky na polštáře, příkrývky, prostěradla, ubrusy), což nám zajišťuje firma Prádelna a čistírna Žďár nad Sázavou.

Běžné potraviny do výletní restaurace nakupujeme v maloobchodech, ale pokud se jedná o polotovary, zmrzliny, džusy, alkohol atd., obracíme se na velkoobchody jako je Makro a Bidvest (dříve Nowaco). Být součástí zákaznického klubu, těchto velkoobchodů s sebou přináší samozřejmě výhody v podobě výhodnějších nákupů a bonusy za nákupy. Dalšími dodavateli služeb je Coop Havlíčkův Brod, který má pobočku v Ostrově nad Oslavou, odtud nám dováží sudové pivo a limonády. S touto službou souvisí také pronájem výčepního pultu a pravidelná čistící údržba celého výčepního zařízení. Také jsme se rozhodli do nabídky zařadit jeden druhý červeného a bílého vína, kterým nás zásobují přímo vinné sklepy Château Valtice.

Prostřednictvím dealerů našich dodavatelů máme možnost nabízet našim zákazníkům služby, které nejsou celoroční, ale souvisí například s akcemi, jako jsou různé pivní speciály například na Zelený čtvrtek čepování zeleného piva, dožínkové pivo, Svatomartinské pivo a víno. K dováženému vínu máme k dispozici speciální uzávěry na vína, aby hostům při degustaci víno neztrácelo své aroma a kvalitu. Víno je skladováno ve speciální vinotéce s příslušnou teplotou.

Vztahy s dodavateli jsou součástí procesu dodávání kvalitních služeb hostům, a proto je důležité s nimi zachovávat dobré vztahy, které se formují na základě míry spolehlivosti a jistoty dodávky vždy jakostních a kvalitních služeb.

4.4 Zákazníci

Zákazníci navštěvující náš penzion se dělí do následujících segmentů a může si je definovat jako:

- **rodiny s dětmi** – věková skupina třicet let a výše, střední vrstva, 2 až 3 děti (od 3 let výše), vlastní 1 osobní automobil střední třídy, vyhledávající klidné prostředí, přírodu, cykloturistiku, pěší turistiku, v zimě běžkování, lyžování, geocatching, kulturní a historické památky (hrady, zámky, kostely,...), většinou na 7 dní nebo 14 dní,
- **svobodné páry** – široká věková skupina od pětatřiceti let, střední vrstva, vyhledávající romantické a klidné prostředí, sportovní (cykloturistika, pěší turistika – geocatching, tracking), relaxační vyžití, na prodloužený víkend (3 dny) i celý týden (7 dní),
- **skupinky přátel** – skupinka čtyř až šesti lidí, věk 25 let a výše, Češi i cizinci, vyhledávající sportovní akce (např. Zlatá lyže, Biathlon v Novém Městě na Moravě), kulturní vyžití, na prodloužený víkend i celý týden
- **příležitostní hosté (tranzitní)** – věková skupina neomezená, 1 přespání během cesty, většinou muži živnostníci, podnikatelé na pracovní cestě, střední i vyšší vrstva

Penzion s výletní restaurací se zaměřuje především na segment rodiny s dětmi a cyklisty (především horská cyklistika, ale silniční cyklistika)

4.5 Konkurenti

Nejbližší konkurence se nachází zhruba 6 kilometrů od našeho penzionu. Detailnější přehled konkurentů poskytne tabulka.

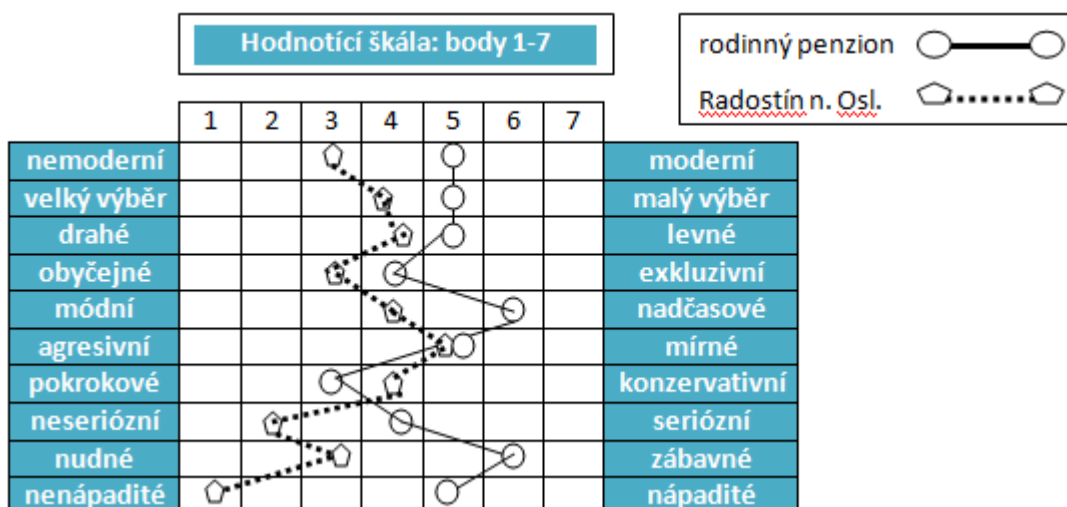
Tab. 4 Konkurenti v okolí

místo provozovny	vzdálenost od penzionu	konkurenční zařízení
obec Radostín nad Oslavou	6 km	samoobsluha, hospoda
obec Netín	7,2 km	hospoda, koloniál
obec Pavlov u Žďáru nad Sázavou	7,4 km	ubytovna, hospoda, koloniál
městys Ostrov nad Oslavou	13,2 km	hospoda, samoobsluha

Zdroj: vlastní práce 2016

Naše konkurence není příliš vysoká a s nejbližší provozovnou, kterou je Radostín nad Oslavou se snažíme neformálně spolupracovat. Spolupráce spočívá v tom, že našim hostům při plánování výletu doporučujeme zastavit se například na občerstvení v Radostíně nad Oslavou, nebo necháváme propagační materiály a slevové poukázky na pokoji apartmánu a hosté se sami rozhodují, zda využijí nabídky či nikoli. Takto spolupracujeme i se Solnou jeskyní v Radostíně nad Oslavou. Služby a sortiment, které naši konkurenti nabízí, jsou velmi podobné těm našim, ale díky delším vzdálenostem mezi místy se necítíme být konkurencí ohroženi, avšak jsme neustále ve střehu a sledujeme dění v našem okolí.

Tab. 5 Hodnotící škála konkurence



Zdroj: Marketing od myšlenky k realizaci str. 75 s vlastními úpravami

Z hodnotící škály vyplývá, že je rodinný penzion moderní, nadčasový, seriózní, zábavný a nápaditý oproti naší největší konkurenci.

O penzionu nelze zcela tvrdit, že je moderní, což také znázorňuje hodnotící škála, kdy je rodinný penzion ohodnocen 5 body. Ale oproti Radostínu nad Oslavou je restaurační zařízení modernější a v souladu se svým prostředím, jak stylem nábytku, tak sladěním barev do tónu domácí pohody. Jelikož nemá rodinný penzion

přesně definovaný styl, ve kterém by se některé typy lidí nemuseli cítit komfortně je zřejmé, že je penzion nadčasový a dokáže se přizpůsobit změnám. Seriózní chování obsluhy k hostům patří mezi dobré vlastnosti, na kterých si rodinný penzion zakládá. Serióznost však vyplývá i ze slušné pověsti a dobrého jména podniku. Pro návštěvníky výletní restaurace je přichystáno nejen dobré jídlo a pití, ale také zábava v podobě ruských kuželek, zapůjčení stolních her, pro děti pískoviště a houpačky. Naše konkurence má sice také pískoviště a houpačky, ale není zcela tak udržované jako v rodinném penzionu.

Oproti konkurenci máme výhody v tom, že veškeré naše prostory jsou nekuřácké, máme houpačky a pískoviště pro děti a okolo máme lesy, louky a nefrekventovanou silnici.

Nevýhodou našeho penzionu oproti konkurenci se může jevit poloha daleko od hlavní silnice, menší vnitřní prostory a méně nabízených jídel a alkoholických nápojů.

Liší se i doba podnikání provozoven. Rodinný penzion začal podnikat v roce 2009 a hospoda v Radostíně nad Oslavou začala podnikat v roce 2012. Dalším odlišným rysem je struktura zákazníků, vzhledem k tomu, že je Radostín zhruba 3 krát větší než lokalita našeho penzionu, tak se jedná o zákazníky převážně obce Radostín nad Oslavou. U rodinného penzionu je výhodou, že se nachází přímo na cyklistické stezce, takže zákazníci jsou především cyklisté, pěší turisté, v zimě běžkaři a celoročně místní obyvatelé.

4.6 PESTE analýza

PESTE analyzuje makroprostředí, ve kterém se podnik nachází. Toto prostředí působí na podnik z vnějšku a tyto vlivy by se měly brát v úvahu. Ať se snažíme jít jakýmkoliv směrem, například rozšířit penzion či rozvíjet nabízené služby, je třeba uvažovat i nad dopady, které bude mít vnější prostředí na změny podniku.

Analýza se dělí na šest prostředí, které jsou svým způsobem propojeny a fungují jako neviditelný vzdušný obal (membrána), který je kolem našeho penzionu a vytváří určitá pravidla chování v daném prostředí.

Politicko právní prostředí

Podobně jako každá jiná živnost, musí se i penzion s výletní restaurací řídit zákony a vyhláškami, které platí v České republice. K tomu, abychom mohli provozovat penzion s výletní restaurací, je zapotřebí pořídit si živnostenské oprávnění na provoz penzionu a provoz hostinské činnosti na základě podmínek stanovených v živnostenském zákoně.

Letošním rokem, tedy rokem 2016 se dotkne všech podnikatelů v oblasti pohostinství a ubytování tzv. EET (elektronická evidence tržeb). Tento systém je povinný a bude sloužit od letošního roku finančním úřadům k zpřehlednění toku tržeb a jejich účtování v podniku. Cílem je odhalení daňových úniků a omezení utajování tržeb.

Další předpisy, vyhlášky, nařízení a zákony, kterými se musí penzion s výletní restaurací řídit je například zákaz kouření v prostorách, kde se podávají pokrmy,

což není pro náš penzion zásadní, protože od samého počátku provozování, byly prostory penzionu i výletní restaurace nekuřácké. Vyhlášky o hygienických a bezpečnostních podmínkách při práci s potravinami (HACCP) atd. Dalším důležitým faktorem je odvod sociálního a zdravotního pojištění, odvod daně z příjmů a obci se odvádí poplatky za vývoz komunálního odpadu a ubytování hosté hradí tzv. rekreační poplatek, který se taktéž odvádí obci.

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí se zaměřuje na HDP země, životní úroveň a celkovou finanční stránku země. Od roku 2007 se táhla ekonomická krize napříč celou Evropou, ale od minulého roku, tedy roku 2015, se ekonomiky zemí začínají opět rozbíhat a ekonomická krize pomalu ustupuje. V České republice je na základě informací z Českého statistického úřadu i nižší míra nezaměstnanosti, která v únoru letošního roku činila 4,6 % a meziročně klesla o 0,6 procentního bodu. Pomalé nastartování ekonomiky dosvědčují i fakta, že se v letošním roce zvýšili v průměru hrubé nominální mzdy o 3,9 % oproti minulému roku a růst HDP za celý rok 2015 činil 4,3 %. Celkově se dařilo i cestovnímu ruchu v České republice, kdy za celý rok 2015 došlo ke zvýšení počtu hostů v hromadných ubytovacích zařízeních na 10,2 % a počet jejich přenocování se meziročně zvýšil o 9,6 %.

Je třeba si povšimnout, že v únoru vzrostly oproti lednu spotřebitelské ceny o 0,1 %, což mělo dopad na zvýšení cen v úseku rekreace, kultury, potravin a nealkoholických nápojů, které se týkají našeho podnikání.

Celkově však můžeme říci, že díky ustupující ekonomické krizi i Česká republika začíná rozhýbávat svoji ekonomiku, čemuž nasvědčují ukazatelé výše.

Sociální prostředí

Postupem času se životní úroveň v České republice pomalu zvyšuje a lidé mají stále vyšší nároky na kvalitu služeb a celkové péče o jejich zdraví a životní styl. Tato skutečnost navazuje na zvýšení příjmů, které ovlivňují postoj lidí k práci a umožňují zvyšovat kapacitu volného času na volnočasové aktivity, jako je prodloužení dovolené z prodlouženého víkendu na celý týden apod.

Technické a technologické

S technologickými pokroky dochází k usnadňování činností a šetření finančních prostředků na oblasti, kde je to více potřeba. V dnešní době není problém najít si dovolenou na internetu, kde existují různé portály a webové stránky s recenzemi daných hotelů či restaurací, takže zároveň potenciální zákazník zjistí reference od hostů, co daný hotel navštívili a snadno se tak informuje o nedostacích. Zároveň je jednoduché udělat rezervaci ubytování online a platba přes internet už je běžně dostupná pohodlně z domu.

Ekologické prostředí

Je stále významnějším prostředím, které globálně ovlivňuje nejen náš podnik, ale celý svět. Stále více se hovoří o udržitelnosti cestovního ruchu v destinacích, kam ročně přijíždí masy turistů a někteří bezohledně ničí zdejší krajinu, od pohazování odpadků po ulicích, až po necivilizovaný soulad s přírodou. Jak již bylo zmíněno v politicko-právním prostředí, existují i zákony na ochranu životního prostředí, za jejichž porušení hrozí vysoké sankce a je požadováno odškodnění či ob-

nova. Do ekologického procesu se můžeme zapojit tříděním odpadu na plasty, sklo a papír, které se dále recyklují a zpracovávají se ze „starých“ na „nové.“

Makroprostředí je významnou oblastí, která ovlivňuje prostředí podniku.

4.7 Analýza 7P

Na vnitřní prostředí podniku jsem se rozhodla využít analýzy 7P, neboli marketingového mixu. Pomocí marketingového mixu analyzuji důležité aspekty pro podnikání týkající se nabídky služeb v oboru cestovního ruchu.

4.7.1 Produkt

V našem případě se jedná o nabídku služeb, vztahující se k penzionu. Hlavním předmětem je nabídka ubytovacích a stravovacích služeb hostům ubytovaných v penzionu a poskytování stravovacích služeb náhodným zákazníkům, kteří nejsou hosté penzionu.

Jak jsem již výše zmínila, penzion nabízí komplex ubytování i s veškerým příslušenstvím a stravování v podobě plné penze, polopenze nebo pouze se snídaní.

Snídaně jsou podávány formou bufetu, kdy nabídka obsahuje kávu, čaje ovocný, černý a zelený, mléko, džusy, vodu a k tomu sladké nebo slané pečivo s domácí marmeládou, domácím medem, různé druhy sýrů, salámů. Z teplých pokrmů tepelně upravené párky, vejce na různé způsoby (na měkko, na tvrdo) nebo tzv. hemenex. V případě polopenze se večeře podává formou výběru z jídelního lístku, nebo pokud mají hosté speciální přání a je v našich možnostech a silách jim vyhovět, připraví se pokrm dle jejich přání. Podobně je to i s plnou penzí, která se skládá ze snídaně, obědu i večeře. Pokud však po předchozí domluvě s hosty nemají žádné výtky či speciální přání udělá se v případě polopenze a plné penze jídelní lístek, podle kterého jsou jídla již dopředu dána na celou dobu pobytu hostů v penzionu. Jídelní lístek také obsahuje informace o alergenech, které se mohou vyskytovat v každém nabízeném jídle a samotný seznam alergenů je hostům k dispozici na vyžádání u obsluhy.

Při příjezdu do penzionu se hosté mohou ubytovat od 10 hodin (Check in) a při odjezdu musí být apartmány vyklizeny do 10 hodin (Check out).

Jako doplňkové služby k ubytování a stravování lze využít zejména v letních měsících pro relaxaci krytý vyhřívaný bazén s lehátky, který je určen pouze pro hosty ubytované v penzionu, sedací soupravou a rozlehlou zahradou s jezírkiem, která je neustále ošetřována, aby vytvářela příjemné prostředí pro maximální relaxaci. Pro hosty ubytované v penzionu i hosty restaurace je tu možnost si zahrát ruské kuželky, zapůjčit pétanque, badmintonové pátky s příslušenstvím, frisbee a speciálně pro děti je tu dětské pískoviště, houpačky a pro ty nejmenší i houpačí kůň.

K penzionu přísluší i stravovací část, která je nazývána jako výletní restaurace. Vše se nachází v jedné budově, penzion i výletní restaurace jsou zcela nekuřácké a nabízí jednak všeobecně známé produkty, jako alkoholické i nealkoholické nápo-

je, které jsou k dostání v každém restauračním zařízení v okolí a potom také produkty, které jsou k dostání v těchto restauracích jen velmi těžko a když už, tak ve velmi pochybné kvalitě. Jedná se zejména o různé druhy káv, zákusků, míchané nápoje apod. Jídelní a nápojový lístek je uveden v příloze.

Celoročně výletní restaurace také nabízí možnost uspořádání rodinné, narozeninové či jiné oslavy (malé svatby včetně obřadu, křtiny,...) v podobě rautu nebo klasického stolování zahrnující slavnostní oběd s přípitkem, večeři, živou hudbu a další. Program celé oslavy včetně jídel a pití záleží na domluvě se zákazníky. V rámci možností se snažíme vyhovět každému přání. Během hlavní sezóny jsme pro zákazníky také grilovali vepřovou kýtu nebo na mramorovém kameni připravovali vepřovou krkovicí. Všechny potřebné informace ohledně ubytování a restaurace jsou dostupné na webových stránkách, kde je pro nejasnosti nebo získání bližších informací uveden telefonní kontakt.

Tab. 6 Otevírací doba restaurace

den	hodina
Pondělí	zavřeno
Úterý - pátek	10.00 – 13.00 a 15.00 – 21.00
Sobota	10.00 – 22.00
Neděle	10.00 – 21.00
každoročně 1. 7. – 31. 8.	otevřeno denně 10.00 – 22.00

Zdroj:vlastní práce

4.7.2 Cena

Cena je dalším prvkem marketingového mixu a je to jeden z hlavních rozhodovacích prvků pro zákazníky při výběru dovolené. Je stanovena dle okolní konkurence a majitel bral v úvahu při vytváření ceny i lokalitu penzionu s restaurací a úroveň nabízených služeb. Ceny jsou zároveň stanoveny tak, aby byly pro zákazníky přijatelné a nevzbuzovali dojem nadhodnocení či podhodnocení nabízených služeb.

Stanovení ceny za apartmány:

Tab. 7 Hlavní sezóna na rok 2016

Hlavní sezóna na rok 2016 je stanovena
22. 01. 2016 – 20. 03. 2016
25. 03. 2016 – 28. 03. 2016 (velikonoce)
24. 06. 2016 – 31. 08. 2016
16. 09. 2016 – 31. 10. 2016
ostatní termíny jsou mimosezónní

Zdroj: vlastní práce

Uvedená cena za pobyt je stanovena jako sezónní. V období mimo sezónu je cena o 10 % nižší, v období vánoc a Silvestra je cena o 20 % vyšší.

Tab. 8 Ceník za apartmány

Ceny za apartmán
500,- Kč za lůžko a noc při pobytu 1-3 noci
400,- Kč za lůžko a noc při pobytu déle jak 3 noci
obsazení apartmánu jednou osobou +100 Kč
děti do tří let bez nároku na lůžko mají pobyt zdarma
v období vánoc a Silvestra je cena 600,- Kč/osoba/noc

Zdroj: vlastní práce

Cena za apartmány je včetně možnosti užívání bazénu a to v období obvykle od poloviny května do poloviny září. V ceně není zahrnut rekreační poplatek 5 Kč/osoba a den.

Všechny výše uvedené ceny jsou konečné a obsahují státem stanovenou výši DPH.

Ubytování lze zarezervovat online na webových stránkách pomocí formuláře nebo telefonicky.

4.7.3 Místo

Místo neboli distribuční cesty zajišťují přesun informací, kontaktů, nabídky od poskytovatele služeb k zákazníkům. Dělí se na cesty přímé a nepřímé. Náš penzion používá převážně přímé cesty, kdy se rezervace provádí telefonicky nebo emailem, prostřednictvím webových stránek penzionu. V případě nepřímé cesty jsme využili internetového portálu Chaty a chalupy, což je zprostředkovatelská firma pro ubytovací služby kde byl náš penzion nabízen široké škále zákazníků. V současnosti jež služeb portálu Chaty a chalupy nevyužíváme.

4.7.4 Propagace

Propagace penzionu je jedním ze slabších článků, na kterých by chtělo zapracovat. V současné době jsou zásadní především webové stránky, na kterých získáváme nejvíce klientů. Jako plus uvádím dobrou pověst a oblíbenost podniku, kterou si za dobu působení na trhu penzion s restaurací vybudoval v širokém okolí. Přímá doporučení prostřednictvím zákazníků jsou jednou z nejdůležitějších a nejlepších reklam pro penzion a proto se hlavně dbá na spokojenost zákazníků. Součástí propagace jsou vizitky penzionu s restaurací, které jsou vloženy v každém jídelním lístku a pravidelně doplňované, takže si zákazníci vizitku mohou kdykoliv vzít. V okolí penzionu jsou rozmístěny směrové ukazatele, které nasměrují zákazníky k našemu penzionu. Kromě webových stránek v případě různých akcí například točení zeleného piva, grilování kýty apod. využíváme veřejně dostupných obecních informačních tabulí, na které umístíme plakáty s těmito akcemi

v blízkých vesnicích a tím rozšiřujeme povědomí o našem podniku a získáváme potencionální zákazníky.

4.7.5 Lidé

Jak již plyne z názvu, jedná se o rodinný podnik, jehož chod obstarávají manželé s dcerami a občasnou pomocnou silou brigádníků v období hlavní sezóny. Pracovní náplň není přesně vyhrazena, ale existuje zde zaběhnutý systém, kdy jeden člen rodiny má na starosti zásoby (tj. pravidelné objednávky a nákup potravin, nápojů), další člen má na starosti finanční a ekonomickou stránku podniku a technickou údržbu a další členové mají na starosti úsek kuchyně a obsluhy. V hlavní sezóně a na mimořádných akcích se na úseku obsluhy i kuchyně podílí celá rodina a na inovačním rozvoji penzionu s restaurací se také podílí celá rodina, kdy se každý nápad pečlivě prodiskutuje.

4.7.6 Spolupráce

Spolupráce s jinými subjekty je další věc, která stojí za zmínku. Penzion spolupracuje se čtyřmi subjekty, které jsou také z oblasti cestovního ruchu a je to Solná jeskyně z Radostína nad Oslavou, kterou prozatím pouze doporučujeme navštívit našim zákazníkům, a na oplátku Solná jeskyně doporučuje navštěvovat naši restauraci s penzionem. Dalšími objekty spolupráce na stejném principu jako předchozí subjekt je zábavný areál Šiklův Mlýn, zámek Velké Meziříčí.

4.7.7 Vytváření balíčků služeb

Balíčky služeb jsou atraktivním nástrojem marketingového mixu, kdy zákazníci obdrží cenovou slevu za kombinaci více služeb dohromady. V současné době penzion nevytváří žádné balíčky služeb, které by mohl nabízet zákazníkům.

4.8 SWOT analýza

SWOT analýzu si rozdělím na silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby pro podnik a následně se pokusím vytvořit varianty základních směrů strategií, ze kterých si zvolím jednu variantu a spolu s analýzou 7P ji využiji pro stanovení podnikové strategie.

varianty SWOT analýzy budou vypadat následovně:

Tab. 9 Varianty základních směrů strategií

	W – slabé stránky	S – silné stránky
T- hrozby	WT ³	ST ⁴
O - příležitosti	WO ⁵	SO ⁶

Zdroj: Tomek a Vávrová, 2011, s. 84

Tab. 10 analýza SWOT

silné stránky penzionu	slabé stránky penzionu
<ul style="list-style-type: none"> • dobrá pověst • přehledné webové stránky s podrobnými informacemi • vlastní prostory penzionu • umístění na cyklistické stezce • spokojenost zákazníků • dlouhodobá finanční stabilita podniku • pobyt známé osobnosti v penzionu (Helena Zeťová) • pořádání akcí (grilovaná kýta, krkovice, kulturní akce - šermířské představení, country večery s živou hudbou) • přívětivé ceny pro zákazníky • wifi v restauraci a penzionu zdarma • celoroční provoz restaurace a penzionu • vlastní solární panely na ohřev vody 	<ul style="list-style-type: none"> • nevýrazné logo • slabá propagace • téměř žádná spolupráce s okolními podniky • dostupnost pouze autem nebo autobusem • omezená nabídka služeb • slabší internetové připojení • málo parkovacích míst • chybí bezbariérový přístup do ubytovací části penzionu
příležitosti	hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • malá konkurence v okolí (v okruhu 15 kilometrů pouze 1 penzion a 3 hospody) • dotační programy EU • zájem jiných subjektů o partnerství • rozrůstající se lokalita (výstavba nových rodinných domů) 	<ul style="list-style-type: none"> • vznik nového konkurenčního podniku • zavedení nového systému elektronické evidence tržeb (zvýšení nákladů) • rostoucí náročnost zákazníků

³ WT = minimalizovat slabé stránky a eliminovat hrozby

⁴ ST = maximalizovat silné stránky a eliminovat hrozby

⁵ WO = minimalizovat slabé stránky a maximalizovat využití příležitostí

⁶ SO = maximalizovat silné stránky a maximální využití příležitostí

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • cykloturistika, pěší turistika, běžkaření | |
|---|--|

Zdroj: Vlastní práce 2016

4.9 Varianty směrů analýzy SWOT

Strategie WT (MINI-MINI)

Účelem této strategie je odstranění slabé stránky podniku, čímž se eliminují i hrozby pro náš podnik.

Jednou z možností jak této strategie využít je spojení penzionu s okolními podniky v rámci spolupráce (eliminace konkurence v okolí) a tím rozšířit nabídky služeb zákazníkům. Spolupráce by spočívala v zavedení poukazů pro zákazníky ubytované v penzionu například na návštěvu zámku a muzea ve Žďáru nad Sázavou, návštěva Solné jeskyně v Radostíně nad Oslavou apod., přičemž na těchto místech by zase penzion propagoval své služby.

Další možností je rozšířit nabídku služeb penzionu pro zákazníky například přidáním jídel do jídelního lístku v podobě ryb, přidat nabídku pizzy a rozšířit ji o rozvoz, rozšířit nabídku vín, která již mají u zákazníků dobrou pověst apod. Tímto způsobem bychom zákazníkům rozšířili možnosti uspokojit jejich potřeby a přání.

Strategie ST (MAXI-MINI)

Touto strategií se podnik snaží využít svých silných stránek k tomu, aby zamezil hrozbám, které by mohly ohrozit chod podniku.

Jednou z takových hrozeb je vznik konkurenčního podniku v okolí penzionu, čemuž lze čelit pouze využitím dobré pověsti, lokality v blízkosti cyklostezky a spokojenosti zákazníků. Tímto způsobem se vybudoval dlouhodobý vztah se zákazníky, kteří by i přes vznik nového konkurenčního podniku nezanevřeli na náš podnik a stále jej hojně navštěvovali. Získání dobré pověsti podniku je však „běh na dlouhou trať“ a trvá řadu let, než si podnik vybuduje dobré jméno.

Další možností je využití naší dlouhodobé finanční stability v kombinaci s dobrou pověstí a přívětivými cenami a vytvoření akce, která by se pravidelně opakovala na základě úrovně úspěšnosti první konané akce jako například: Na svatého Martina speciální Svatomartinské menu na objednávku - pečená husa podávaná s červeným a bílým zelím s variací knedlíků, k tomu pivo/víno dle vlastního výběru a moučník. Další možností by bylo uspořádání venkovního divadelního představení ve spolupráci s místním ochotnickým divadelním sborem Becheráček, promítání letního kina a další.

Strategie WO (MINI-MAXI)

Strategie WO je založena na odstranění slabé stránky s důsledkem na příznivý příchod nové příležitosti pro penzion.

Umožnění bezbariérového přístupu nejen do prostor restaurace, ale i do prostor ubytovací části včetně přizpůsobení apartmánu pro zákazníky s handicapem je možnost, jak získat další okruh zákazníků a zpřístupnit jim možnost prožít pohodovou dovolenou v malebném a příjemném prostředí na čerstvém vzduchu. Tato možnost je velice lákavá, ale bohužel finančně velice nákladná a proto by se tato nová příležitost neobešla bez finanční pomoci z dotačních programů Evropské unie.

Jak již bylo naznačeno ve strategii ST (MINI-MINI) stojí za zmínku i spolupráce s okolními podniky, či podniky obecně, která by mohla pomoci eliminovat konkurenci spojením sil v oblasti poskytování služeb a získávání zákazníků tvorbou spolupracujícího celku.

Další možností je rozšíření nabídky služeb, prostřednictvím které by se penzion přizpůsobil potřebám rozrůstající se lokality, která přináší možnost vyšší koncentrace místních zákazníků v restauraci a v případě větších rodinných oslav i ubytování jejich rodinných příslušníků. Další způsob je zvýšení propagace (upoutávek a směrovacích šipek) v oblasti cyklotras a cest, vedoucích k našemu penzionu s restaurací nebo získání či vybudování větší parkovací plochy pro návštěvníky penzionu, ale i restaurace a další.

Strategie SO (MAXI-MAXI)

Poslední alternativou je strategie SO, která využívá příležitostí ve prospěch vlastních silných stránek podniku.

Díky četným cyklotrasám v okolí penzionu denně do restaurace zavítají cyklisté, kteří by jistě ocenili při havárii nebo závadě na kole během jejich cesty možnost opravit si kolo a zároveň se i občerstvit v penzionu. V souvislosti s tímto nápadem, by si cyklista sám mohl opravit závadu na kole prostřednictvím náradí poskytnutého penzionem zdarma, či za poplatek v případě potřebné výměny propíchnuté duše u kola nebo závažnější výměny části kola. Díky malé konkurenci v okolí, penzion prosperuje a je finančně stabilním podnikem i přes to, že jeho nabídka služeb není nijak široká ani odlišná oproti konkurenci a proto by tato výpomoc pro cykloturisty jistě byla přínosem a vylepšila i tak dobrou pověst podniku.

Při příležitosti rozrůstající se lokality a nízké konkurence v okolí bude možné zvýšit ceny penzionu i v restauraci díky jedinečnosti penzionu v dané lokalitě a tak zvýšit obrát podniku a jeho prestiž.

Všechny tyto strategie jsou pro podnik významné, ale nemusí být vždy výhodné. Každá z uvedených návrhů strategii má své výhody i nevýhody, které je třeba promyslet a na základě dostupných informací vybrat ty nejvhodnější a využít je ve prospěch penzionu, tak aby se udržel na trhu či prosperoval i do budoucna.

4.10 Vyhodnocení poznatků z analýz

Z uvedených variant směrů strategii vzniklých z analýzy SWOT a předchozích analýz 7P a PESTE mohu usoudit, že je na penzionu neustále co zlepšovat. Každá strategie má za účel především pomoci podniku k prosperitě a udržet se na trhu.

Prostřednictvím PESTE analýzy vnějšího prostředí jsem se dotkla okolí podniku, které na podnik působí. Dopady působení okolí na podnik nejsou hned na první pohled zřetelné, ale projevují se v delším časovém období a je třeba se těmto změnám přizpůsobovat nikoli se jim vyhýbat. Z vnějšího prostředí je třeba věnovat pozornost změně evidenci tržeb, kterou budou nyní příslušné finanční úřady kontrolovat elektronicky.

Prostřednictvím 7P jsem shrnula hlavní body týkající se nabízených služeb penzionu.

U analýzy konkurence jsem porovnávala sílu největšího konkurenta s rodinným penzionem a vyhradila tím rozdíly v podnicích. I přes to, že je Radostín nad Oslavou zhruba 3 krát větší než obec, ve které se nachází penzion, tak nemá v porovnání s rodinným penzionem téměř žádnou výhodu.

Analýzou SWOT jsem přesně definovala přednosti penzionu, na čem je naopak potřeba zapracovat, či provést změny vedoucí k zlepšení podnikání v oblasti cestovního ruchu. Na tomto základě jsem navrhla několik strategií a ty realizovatelné, s ohledem na finanční a ekonomickou situaci podniku, podrobněji představím v následující kapitole.

5 Navržení strategických alternativ pro rodinný penzion

Jedna z mnoha možností, jak využít příležitostí, dosáhnout cílů daného podniku a určovat tak směr podniku do budoucna je právě návrh vhodných strategických alternativ na základě předchozích analýz. Součástí návrhu strategií může být i řešení stávajících problémů, se kterými se podnik potýká. Jedná se o finanční, ekonomickou stabilitu podniku, jeho pověst apod.

Na základě dosud provedených analýz jsem se rozhodla upustit od strategie MINI-MAXI, která je velice nákladná a zdlouhavá. Po vybudování bezbariérového přístupu by následovala úprava okolí penzionu, což by samotný penzion finančně nezvládl. Po dobu rekonstrukce infrastruktury pro občany s handicapem by penzion přicházel o příležitost nabízet zákazníkům své služby v plném rozsahu, což by z dlouhodobého hlediska mohlo vést k nižšímu obrátu podniku.

5.1 Stávající cíle penzionu

Hlavním cílem na začátku podnikání bylo především vytvořit příjemné prostředí pro zákazníky, což pomůže generování zisku. Tento cíl byl zvolen z taktických důvodů, pro možnost budoucího rozvoje cílů. V tomto případě bylo podnikání založeno na poskytování kvalitních služeb zákazníkům nikoli na kvantitě a během podnikání se tento cíl podařil splnit. V této bakalářské práci bych ráda na daný cíl navázala a rozšířila ho o možnost zvýšit počet spokojených zákazníků s udržením úrovně poskytovaných služeb a jejich rozšíření do budoucna prostřednictvím prodejně orientovaných strategií.

5.2 Návrhy strategických alternativ

5.2.1 Rozšíření nabídky jídelního a nápojového lístku

Jedním z návrhů strategických alternativ je rozšíření nabídky jídel v penzionu pro zákazníky. Jelikož na jídelním lístku v současné době chybí například nabídka ryb a všemi konkurencemi v okolí nabízená pizza, rozhodla jsem se rozšířit nabídku jídel o právě tyto dvě jídla a pro zákazníky milující vína, rozšířit nabídku vín.

Pro dodávku ryb jsem se rozhodla využít služeb Bidvestu, který je spolehlivým a dlouhodobým dodavatelem potravin pro rodinný penzion.

Do jídelního lístku zařadím pouze jeden druh ryby z důvodu neobvyklé novinky a na základě osvědčení u zákazníků bych nabídku ryb buď rozšířila podle zájmu zákazníků. Nebo v případě nezájmu zákazníků, ryby z jídelního lístku odstranila. Pro Pangase (ryba bez kostí) jsem se rozhodla proto, že většinu zákazníků v letní sezóně tvoří cyklisté a v zimní sezóně běžkaři, kteří se zastaví na něco malého a rychlého k občerstvení a pití. Pangasius je vhodnou volbou, jelikož má stejné

množství vitamínů jako jakákoliv sladkovodní ryba (především vitamíny A, D a B), tak je navíc i bez kostí, takže se zákazníci nemusí obávat dlouhého obírání kostí. Pangasius bude podáván na bylinkovém másle se zeleninovou oblohou a přílohou dle aktuálního jídelního lístku.

Ryba Pangasius (hypophthalmus) je pořízena z Bidvestu za nákupní cenu 25 Kč/ks a její prodejní cena bude 50Kč/ks.

Výše uvedená prodejní cena pokrmu je konečná a její součást tvoří marže, ke které je připočítáno 100 % nákupní ceny. V této ceně je zahrnuta elektřina, spotřeba vody, práce, atd. Marže je následně korigována dle konkurence.

Další možností jak přilákat více zákazníků je nabídka jídel rozšířená o pizzu. Po dlouhém sbírání informací a čtení recenzí u různých dodavatelů dovážející zamražené pizzy jsem se rozhodla pro Tom's pizza. Společnost Tom's pizza nabízí dovoz více než 24 druhů ručně vyráběné pizzy se zapůjčením pizza pece a kompletní nabídky propagačních materiálů zdarma. Pro účely rodinného penzionu jsem se rozhodla vybrat 6 druhů pizz (6 balení po 6 kusech), které se zapojí do jídelního lístku. Na základě zvyšující se poptávky po pizze se bude uvažovat i o jejím rozvozu po okolí.

Cílovou skupinou pro tento druh strategie budou především rodiny s dětmi a studenti od 15 let.

Tab. 11 Přehled druhů pizzy a jejich ceny

druhy pizzy	nákupní cena za 1 ks	prodejní cena 1 ks
Hawaii	55 Kč	110 Kč
Salami	50 Kč	100 Kč
Napoleta	65 Kč	130 Kč
Quattro Formaggie	65 Kč	130 Kč
Francesco	60 Kč	120 Kč
Diavolo	65 Kč	130 Kč

Zdroj: www.tomspizza.cz

Penzion má v nabídce také vína, která jsou v penzionu hojně spotřebovávána a chválena i přesto, že se jedná pouze o jeden druh červeného vína (polosuché) a jeden druh bílého vína (polosuché). Ve spolupráci se společností Znovín Znojmo a.s., která je výrobcem moravských vín, jsem se rozhodla rozšířit nabídku vín o tři druhy bílého vína (Chardonnay - suché, Tramín červený - polosuché a Pálava - polosladké), dva druhy červeného vína (Svatovavřínecké - suché a Rulandské modré - suché) a jedno růžové víno (polosuché) a jeden druh růžového vína (Zweigeltrebe rose - polosuché). V provozu vína od dodavatele je součástí dodávky sada sklenic na víno s logem Znovín Znojmo, stolní chladicí boxy na víno a odsávací vzduchu z lahví pro uchování kvality otevřeného vína. Od Znovína Znojmo budu nejprve objednávat 1 balení po 6 kusech od každého výše vyjmenovaného druhu vín.

Tab. 12 Přehled a ceník vín

název vína	nákupní cena v Kč/ks	prodejní cena v Kč/ks
Chardonnay	97,5 Kč	195 Kč
Tramín červený	92,5 Kč	185 Kč
Pálava	105 Kč	210 Kč
Svatovavřinecké	97,5 Kč	195 Kč
Rulandské modré	97,5 Kč	195 Kč
Zwiegeltrebe rose	97,5 Kč	195 Kč

Zdroj: www.znovin.cz

Tato rozšířená nabídka je zacílena na osoby starší 18 let, kteří si rádi posedí u sklenky vína, preferující pěší turistiku, zejména potenciální zákazníci pocházející z dané obce, kde se penzion nachází nebo potenciální zákazníci okolní chatové oblasti.

5.2.2 Drobná opravná cyklistických kol

Rodinný penzion s výletní restaurací v současné době nabízí provádění servisu kol ubytovaným hostům. Tuto službu bych ráda rozšířila i na segment cyklistů, kteří přijedou na občerstvení a budou mít technický problém. Penzion disponuje technickou místností vybavenou pro opravu defektu jízdních kol.

Možnost odstranění drobných vad na kole zdarma, až na výměnu píchlé pneumatiky či duše a výměnu řetězu bych ráda umožnila i cyklistům, kteří přijedou pouze na občerstvení. Pokud budou potřebovat vyměnit duši či řetěz bez problému budou moci využít naši technickou místnost pro opravu kola, ale novou duši a řetěz budou muset uhradit v plné výši. Technická místnost je vybavena náhradními bateriemi do osvětlení, pumpičkou na kolo a kompresorem, náhradní odrazky (červené, bílé a oranžové), tekoucí vodou, papírové ručníky na otření rukou, kol atd., nové duše a lepení na duše, ventily, záplaty na kola, vteřinové lepidlo, mazací prostředek na řetěz, černé omotávky, sada stranových klíčů, nýtovač, sada imbusů, montážní páky 3 kusy, centrovací klíč, stahovák, momentový klíč, klíč na pedály, nové řetězy na kolo. Vzhledem k finanční stabilitě podniku by bylo možné dokoupit část náradí, které je nadstandardním k opravě kol a tuto službu využít jako prostředek k získávání nových zákazníků a upevnit si dobrou pověst mezi zákazníky.

Tab. 13 Nové součástky pro zákazníky

		počet kusů	cena v Kč
odrazky	červené	6 ks	48 Kč
	bílé	6 ks	48 Kč
	oranžové	8 ks	76 Kč
duše	26"	3 ks	198 Kč
	28"	3 ks	298 Kč
	29"	3 ks	258 Kč
černá omotávka		1 ks	400 Kč
řetězy na kolo		2 ks	1200 Kč

Zdroj: www.vseprokolo.cz

Tabulka udává informace o tom, jaké součástky při defektu kola budou muset zákazníci uhradit, pokud využijí našich služeb. Náradí, které budou zákazníci potřebovat k výměně vadné součástky, jim bude k dispozici zdarma.

Jak již samotné zaměření služby napovídá, cílovou skupinou jsou cyklisté jakéhokoliv věku vlastníci jakýkoliv typ kola (horské, trekové i silniční), kteří si chtějí opravit defekt kola během jejich cesty. Vzhledem k terénu cyklistických stezek v okolí předpokládáme, že většina cyklistů využívajících cyklostezek v okolí penzionu vlastní horská nebo treková kola.

Tuto novou službu nazvanou „První pomoc pro cyklisty“ bych doplnila i na stávající webové stránky penzionu a rozmístila reklamu v okolí k ukazatelům na rodinný penzion s výletní restaurací.

6 Diskuse

Hlavního cíle této bakalářské práce na téma Návrh strategických alternativ pro rodinný penzion bylo dosaženo zpracováním návrhů strategických alternativ, ke kterým jsem se propracovala provedením rozboru analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, marketingového mixu a analýzy SWOT.

Na jejich základě byly provedeny návrhy strategií pro budoucí rozvoj rodinného penzionu.

Prostřednictvím uvedených analýz byly vypracovány čtyři základní strategie, ze kterých bylo navrženo několik doporučení pro rodinný penzion.

Celoroční provoz rodinného penzionu je ovlivněn výkyvy mezi letní a zimní sezónou, kdy je za hlavní sezónu považováno letní období. Během zimní sezóny je úbytek zákazníků kompenzován pořádáním rodinných oslav, svateb a dalších výjimečných událostí na objednávku. Vzhledem k tomu, že v zimním období nemá blízké okolí penzionu atraktivitu, kterými by zaujal více zákazníků, jsou návrhy strategií zaměřené na jarní, letní a podzimní období, kdy řada cyklistů nepřestává jezdit na kolech do prvního napadeného sněhu.

Návrhy strategií jsou založeny jak na slabých a silných stránkách podniku, tak i na příležitostech a hrozebách pro rodinný penzion. Účelem těchto navržených strategií je především zvýšení počtu zákazníků a upevnění dobré pověsti podniku.

Poloha rodinného penzionu má řadu výhod a příležitostí, kterých by měl penzion efektivně využít a zvýšit tak návštěvnost jak penzionu, tak samotné výletní restaurace, která je součástí penzionu. S dosavadní dobrou pověstí a dobrou finanční stabilitou by do budoucna mohl penzion investovat do rozšíření objektu, ale za předpokladu, že se finanční stabilita nezmění nebo bude podpořena zvýšením zájmu ze strany potenciálních zákazníků.

Potenciální přínosy implementace navržených strategií je v tuto chvíli těžké odhadnout, nicméně nákladovost doporučených strategií nevystavuje penzion přílišnému riziku. Očekávám, že v rozsahu prvních dvou měsíců od uvedení nových jídel do jídelního lístku budou potenciální zákazníci vůči novinkám "nedůvěřiví," ale po tomto zlomovém období očekávám zvýšený zájem o tyto novinky, které by postupem času mohly zvýšit obrát podniku. Navržené strategie byly účelně vypracovány tak, aby nebyly příliš finančně nákladné, ale aby byla vyzorována reakce potenciálních zákazníků na novinky a posléze mohla být uskutečněna finančně náročnější strategie podobného typu.

Použité nástroje staví na subjektivním posouzení situace, která plyne z faktů, že rodinný penzion patří mé rodině a podílím se na jeho chodu. Existují i další nástroje, takže výsledek je též ovlivněn právě volbou nástrojů.

Provedená analýza odráží stávající situaci, přičemž do budoucna je třeba se k ní vracet a její výsledky aktualizovat ve vazbě na vývoj prostředí, ve kterém penzion působí. V budoucnu bych ráda rodinný penzion rozšířila a z dosavadní úrovně pevné stabilizace podniku se pokusila o inovaci.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce byl návrh strategických alternativ pro rodinný penzion na základě aplikace analýz konkurence, PESTE, 7P a SWOT analýzy.

V teoretické části byly zpracovány potřebné informace a pojmy k praktické části z odborné literatury, přesněji kapitoly právní formy podnikání a potřebné informace k provozování živnosti, dále podnikání v oboru cestovního ruchu, základní marketingové znalosti a rozebrání analýzy prostředí, které bylo rozdělené na makroprostředí a mikroprostředí, dále analýzu trhu, konkurence a zákazníků, marketingový mix. V závěru teoretické části byla zvláště věnována pozornost analýzám PESTE a SWOT.

Po teoretické části následovala praktická část, která přejímala znalosti o analýzách z teoretické části. Úvodem této části byl představen penzion jeho počátky podnikání a rozvoj dále ekonomická a finanční stránka podniku. Následně byla věnována pozornost lokalitě penzionu, nabízeným službám, dodavatelům a zákazníkům. Dílčími cíly byly sestavení analýzy PESTE, rozšířený marketingový mix a SWOT analýza, které byly výchozím bodem pro sestavení čtyř dílčích strategických alternativ. Z těchto alternativ byly vybrány pouze některé strategie, které byly rozebrány podrobněji v další kapitole „Doporučení vhodné strategie pro rodinný penzion“ a byla k nim zakomponována i příslušná kalkulace.

Další doporučené strategie nejsou v rozporu s rozpracovanými alternativami, nicméně nejsou v daném momentě považovány za klíčové a penzion se k nim může v budoucnosti vrátit a zvážit jejich potenciál v kontextu případných změněných podmínek prostředí. V této kapitole bylo dosaženo cíle bakalářské práce a sestavení strategických alternativ. Nově vzniklé strategie vedou k rozvoji podniku rozšířením nabídky služeb pro potenciální zákazníky a tím ke zvýšení zájmu o navštívení penzionu i výletní restaurace.

Zpracováním práce jsem se dozvěděla mnohem více o kontextu provozu rodinného penzionu a poznala mnohem lépe jeho prostředí. Práce s nástroji pro analýzu prostředí mi umožnila poznat lépe jejich smysl a potenciální význam pro přínos v praxi, která je nezbytnou součástí pro úspěšné podnikání.

V rodinném penzionu vidím příležitost úspěšného podnikání díky jeho umístění a vybudované dobré pověsti, ve které bych chtěla pokračovat a využít tak příležitosti rozvíjet rodinné bohatství.

8 Literatura

knižní zdroje:

BERÁNEK, *Provozujeme pohostinství & ubytování*. Praha: MAG Consulting s.r.o., 2004. ISBN 80-86724-02-6.

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

POŠVÁŘ, Z., a CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. Dotisk. Brno: Ediční středisko Mendelovy univerzity v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-347-4.

KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-526-5.

TOMEK, G., a VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha 4: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. 4. vyd. Praha: Grada, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5366-9.

SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2007. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

SRPOVÁ, J. a ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

KAŠÍK, M. a HAVLÍČEK, K. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2012. ISBN 978-80-7408-060-9.

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-X.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.

GOELDNER, Ch., a RITCHIE, J. *Cestovní ruch: principy, příklady, trendy*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0298-2.

Živnostenské podnikání: předpisy regulující podnikání: redakční uzávěrka 14. 12. 2015 Ostrava: Sagit, 1995. ÚZ.

online zdroje:

Charakteristika a význam cestovního ruchu v Česku. Old.czechtourism.cz [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://old.czechtourism.cz/1-charakteristika-a-vyznam-cestovniho-ruchu-v-cesku/>

Co je to HACCP. Haccp.webnode.cz [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://haccp.webnode.cz/co-je-to-haccp/>

SMART. Regionální rozvoj [online]. [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/smart.html>

Živnostenský zákon. Business.center.cz [online]. [cit. 2016-04-12]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/cast2.aspx>

Znovín [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.znovin.cz/>

Mujbidvest [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.mujbidvest.cz/Welcome.aspx>

Tom´s pizza [online]. [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.tomspizza.cz/>

Krajská hygienická stanice kraje Vysočina: vzor provozního řádu [online]. [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.khsjih.cz/vzory.php>

Vše pro kolo: komponenty na kolo [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: www.vseprokolo.cz

9 Seznam obrázků

Obr. 1 Metodický postup práce	16
Obr. 3 Požadavky na kvalitní služby	23
Obr. 4 Klíčové oblasti kvality.....	25
Obr. 5 Analýza prostředí.....	28
Obr. 6 Pět konkurenčních sil podle Portera	31
Obr. 7 Rozšířený marketingový mix.....	37
Obr. 8 Systémové pojetí SWOT analýzy	38
Obr. 9 Obraty restaurace a penzionu za celé období podnikání.....	41
Obr. 10 Celkové zisky za penzion i restauraci za období 2009 – 2015.....	42

10 Seznam tabulek

Tab. 1 Jak by měla vypadat segmentace.....	28
Tab. 2 Hodnotící škála služeb konkurentů.....	33
Tab. 3 Marketingový mix v návaznosti na zákazníky	36
Tab. 4 Konkurenti v okolí	46
Tab. 5 Hodnotící škála konkurence.....	46
Tab. 6 Otevírací doba restaurace	50
Tab. 7 Hlavní sezóna na rok 2016	50
Tab. 8 Ceník za apartmány	51
Tab. 9 Varianty základních směrů strategií.....	53
Tab. 10 analýza SWOT	53
Tab. 12 Přehled druhů pizzy a jejich ceny.....	58
Tab. 13 Přehled a ceník vín	59
Tab. 14 Nové součástky pro zákazníky	59