

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingová strategie podniku**

**Bc. David Hejl**

© 2018 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. David Hejl

Provoz a ekonomika

Název práce

**Marketingová strategie podniku**

Název anglicky

**Marketing strategy of the company**

---

### Cíle práce

Cílem práce je návrh marketingové strategie pro zvolený objekt zkoumání. Dílčí cíle – provést zhodocení současného stavu.

### Metodika

Využít metodu analýzy a syntézy. Dále využít specifické metody pro zpracování marketingové strategie např. analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, analýza zájmových skupin, portfoliová analýza, analýza matice výrobek/trh, SWOT analýzu, apod..

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh marketingového strategie. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Harmonogram:

Cíl práce a metodika: Září 2017

Literární přehled: Listopad 2017

Vlastní řešení: Leden 2018

Návrh řešení: Březen 2018

## Doporučený rozsah práce

60-80

## Klíčová slova

Marketing, marketingová strategie, marketingový mix, marketingový výzkum, marketingové řízení, marketingové nástroje, SWOT analýza

---

## Doporučené zdroje informací

FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. ISBN 978-80-266-0006-0.

HADRABA, J. *Marketing : produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. ISBN 80-86473-89-9.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KELLER, K L. – KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3

ROGERS, S. C. *Marketing Strategies, Tactics, and Techniques : A Handbook for Practitioners*. 1. vyd. Westport : Quorum Books, 2001. 393 s. ISBN 1-56720-411-2.

ŠTŮSEK, J. *Modely strategického myšlení v agribusinessu*. Lanškroun: TG Tisk, 2008. ISBN 978-80-903680-8-8.

TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

---

## Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

## Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 22. 12. 2017

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2018

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingová strategie podniku" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2018

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za vedení a odborné rady při tvorbě této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval Pensionu Modrá Hvězda za poskytnuté informace a součinnost. V neposlední řadě bych rád poděkoval rodině za podporu během celého studia.

# Marketingová strategie podniku

## Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na marketingovou strategii Pensionu Modrá Hvězda, který nabízí ubytovací a stravovací služby. Pension se nachází v oblasti Krkonoš v obci Dolní Malá Úpa. Hlavním cílem práce je navrhnout marketingovou strategii vybraného subjektu na základě výstupů ze situační analýzy.

V části *Teoretická východiska* jsou objasněny základní pojmy jako: marketing, marketingové řízení, marketingová strategie, marketingové plánování, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a SWOT analýza. Další část práce nese název *Vlastní práce*, zde jsou využity poznatky z teoretické části a jsou převedeny do praxe. V praktické části je zhodnocena analýza vnitřního a vnějšího prostředí a na základě výstupů je provedena syntéza poznatků a vytvořena SWOT analýza. Na základě výstupů ze SWOT analýzy je navrhována marketingová strategie, který má pomoci zlepšit postavení pensionu na trhu.

**Klíčová slova:** marketing, marketingová strategie, vnitřní analýza, vnější analýza, SWOT analýza, marketingový mix, marketingové řízení

# Marketing strategy of the company

## Abstract

The diploma thesis is focused on the marketing strategy of Pension Modrá Hvězda, which offers accommodation and catering services. Pension is located in the Krkonoše Mountains in Dolní Malá Upa. The main goal of the thesis is to propose a marketing strategy of the chosen subject based on the results from the situational analysis.

In the Theoretical section, basic terms such as marketing, marketing management, marketing strategy, marketing planning, internal and external environment analysis and SWOT analysis are explained. The next part of the thesis is called Own work, the knowledge from the theoretical part is used here and put into practice. The practical part analyzes the internal and the external environment and based on outputs there is a synthesis of knowledge and SWOT analysis made. Based on the results of the SWOT analysis a marketing strategy that will help improve the market position of the pension Modrá Hvězda is proposed.

**Keywords:** marketing, marketing strategy, internal analysis, external analysis, SWOT analysis, marketing mix, marketing management

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Definice Marketingu .....	14
3.1.1 Marketing služeb.....	15
3.2 Marketingové řízení .....	15
3.3 Marketingová strategie.....	16
3.4 Strategické plánování .....	18
3.5 Marketingové plánování.....	19
3.6 Situační analýza .....	20
3.6.1 Analýza marketingového prostředí.....	20
3.7 Analýza mikroprostředí.....	21
3.7.1 Porterův model pěti sil.....	24
3.7.2 Analýza konkurenceschopnosti .....	25
3.7.3 Analýza zákazníků .....	25
3.8 Analýza makroprostředí .....	25
3.8.1 PEST analýza.....	26
3.9 Marketingový Mix .....	27
3.9.1 Produkt.....	28
3.9.2 Cena .....	30
3.9.3 Propagace.....	31
3.9.4 Distribuce.....	34
3.9.5 Lidé .....	36
3.9.6 Procesy.....	36
3.9.7 Materiální prostředí.....	36
3.10 SWOT analýza .....	36
3.11 Proces STP .....	38
3.11.1 Segmentace .....	39
3.11.2 Targeting .....	39
3.11.3 Positioning .....	39
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>41</b>
4.1 Charakteristika Pensionu Modrá Hvězda.....	41
4.2 Marketingový mix.....	42



4.3	Analýza mikroprostředí.....	50
4.3.1	Analýza zákazníků.....	50
4.3.2	Analýza konkurenceschopnosti .....	53
4.3.3	Porterův model pěti sil.....	56
4.4	Analýza Makroprostředí.....	63
4.4.1	PEST analýza.....	63
4.5	SWOT analýza .....	73
<b>5</b>	<b>Návrhová část .....</b>	<b>79</b>
5.1	Stanovení cílů.....	79
5.2	Formulování marketingové strategie.....	79
5.2.1	Návrh segmentace hostů .....	79
5.2.2	Návrh strategie .....	81
5.2.3	Celkové náklady .....	88
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>89</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>92</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>96</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Marketingové prostředí .....	21
Obrázek 2 - Schéma Porterova modelu pěti sil.....	24
Obrázek 3 - Cibulový model produktu .....	29
Obrázek 4 - Schéma distribučních cest.....	35
Obrázek 5 - Logo Pensionu Modrá Hvězda.....	42
Obrázek 6 - Věkové rozložení stránek Facebooku .....	48
Obrázek 7 - Rozložení konkurenčních ubytovacích zařízení .....	61

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Marketingový mix 7P .....	28
Tabulka 3 - matice SWOT analýzy.....	37
Tabulka 4 - Cenová nabídka pensionu.....	45
Tabulka 5 - Náklady na propagační materiály.....	49
Tabulka 6 - Cenová nabídka konkurenčních zařízení.....	54
Tabulka 7 - Hodnocení Facebookových stránek konkurence .....	54
Tabulka 8 - Hodnocení ostatních forem online prezentace .....	55
Tabulka 9 - Porovnání vybavení ubytovacích zařízení.....	55
Tabulka 10 - Analýza konkurenceschopnosti .....	56
Tabulka 11 - Vyjednávací síla dodavatelů.....	57
Tabulka 12 - Vyjednávací síla zákazníků .....	58
Tabulka 13 - Hrozba ze strany substitutů .....	59
Tabulka 14 - Hrozba vstupu nových konkurentů.....	60
Tabulka 15 - Vysvětlivky k mapě konkurentů.....	61

Tabulka 16 - Hrozba ze strany stávající konkurence .....	62
Tabulka 17 - Výstupy z Porterova modelu pěti sil .....	62
Tabulka 18- Zhodnocení PEST analýzy .....	73
Tabulka 19 - Analýza silných a slabých stránek.....	74
Tabulka 20 - Analýza příležitostí a hrozeb .....	75
Tabulka 21 - Matice SWOT analýzy .....	76
Tabulka 22 - Návrh cenové nabídky pro Pension Modrá Hvězda.....	82
Tabulka 23 - Výpočet nákladů pro navrhnutou strategii .....	88

## Seznam grafů

Graf 1 - Rozložení hostů využívajících stravovacích služeb v roce 2017 .....	44
Graf 2 - Cenová hladina konkurenčních objektů .....	46
Graf 3 - Obsazenost pensionu v roce 2017 .....	51
Graf 4 - Počty hostů v roce 2017 .....	51
Graf 5 - Věkové rozložení návštěvníků pensionu.....	52
Graf 6 - Rozložení návštěvnosti pensionu podle národností .....	53
Graf 7 - Podíl cestovního ruchu na HDP v ČR.....	66
Graf 8 - Vývoj HDP České republiky 2000 - 2017 .....	66
Graf 9 - Vývoj kurzu EUR/CZK.....	67
Graf 10 - Prognóza vývoje kurzu EUR/CZK podle ČNB .....	67
Graf 11 - Vývoj kurzu PLN/CZK .....	68
Graf 12 - Prognóza úrokové sazby podle ČNB .....	68
Graf 13 - Počet obyvatelstva a počet ekonomicky aktivního obyvatelstva .....	69
Graf 14 - Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení podle turistické oblasti .....	70
Graf 15 - Počet ubytovaných v penzionech v letech 2012 - 2017 .....	70
Graf 16 - Počet návštěvníků Královehradeckého kraje podle národností .....	71

## Seznam příloh

Příloha 1 - Vizitka Pensionu Modrá Hvězda .....	96
Příloha 2 - Letní pohlednice pensionu .....	96
Příloha 3 - Zimní pohlednice pensionu .....	97
Příloha 4 - Ukázka propagace prostřednictvím sociální sítě.....	97
Příloha 5 - Analýza konkurence.....	98

## Seznam použitých zkratk

atd. – A tak dále

ČNB – Česká národní banka

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DPČ – Dohoda o pracovní činnosti

HDP – Hrubý domácí produkt

KRNAP – Krkonošský národní park

PR – Public relations

# 1 Úvod

V dnešním konkurenčním prostředí význam marketingu a marketingového řízení neustále roste. Žádná firma se neobejde bez stanovené marketingové strategie, která by podniku udávala určitý směr. Důležité je marketingovou strategii zvolit tak, aby oslovila zákazníka a podnik odlišila od konkurence. Teprve pak si společnost dokáže udržet své postavení na trhu popřípadě ho vylepšit. I přes důležitost marketingového řízení existuje stále spousta především malých a středních podniků, které marketingovou strategii stanovenou nemají.

Hlavní faktor, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu společnosti je spokojený zákazník. Je velmi důležité zaměřit se na plnění přání a potřeb zákazníků, které jsou mnohdy velmi odlišné. Stále více a rychleji se mění jak podmínky trhu, tak právě přání a potřeby zákazníků, z toho důvodu je velmi důležité strategii neustále upravovat a přizpůsobovat. Marketingová strategie by měla být v souladu se strategií celopodnikovou. Cílem marketingu je důkladné poznání trhu, péče o stávající zákazníky a získání zákazníků nových. Každý podnik je velmi specifický, proto neexistuje jedna obecná marketingová strategie, kterou by použily všechny podniky. Pokud má podnik produkt, který je kvalitní a odlišný od konkurence, pokud ho ovšem nedokáže nabídnout správným způsobem ve správný čas a správné skupině lidí, nemůže být na trhu úspěšný.

V této práci je popsána marketingová strategie malého podniku ležícího v srdci Krkonoš. Jedná se o rodinný Pension Modrá Hvězda, který je možné navštívit v obci Dolní Malá Úpa. Pension nabízí ubytovací a stravovací služby, zákazníkovi se snaží poskytnout vždy služby co nejkvalitnější. V pensionu jsem strávil určitý čas, který jsem využil pro sesbírání poznatků z praxe. Jednotlivé kroky jsem konzultoval přímo s vlastníkem pensionu. Téma *Marketingová strategie podniku* jsem si zvolil hned z několika důvodů, hlavním důvodem ovšem byl zájem o danou problematiku. Cílem diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii pro Pension Modrá Hvězda. Věřím, že stanovená marketingová strategie pomůže pensionu k silnějšímu postavení na trhu.

Marketing se i díky technologiím rychle vyvíjí, a pokud je dobře používán, jedná se o velmi mocný nástroj pro ovládnutí trhu. Dobrým příkladem je online marketing, který je velmi mladým nástrojem, jehož vývoj je až neuvěřitelně rychlý.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii Pensionu Modrá Hvězda na základě výstupů ze situační analýzy.

Pro dosažení hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle:

- Charakteristika Pensionu Modrá Hvězda
- Provedení situační analýzy
- Identifikace silných/slabých stránek, příležitostí/hrozeb
- Návrh marketingové strategie

Na základě výsledků ze stanovených dílčích analýz byla navrhována marketingová strategie pro Pension Modrá Hvězda.

### **2.2 Metodika**

Teoretická část je vypracována na základě studia literatury z oblasti dané problematiky. V této části diplomové práce je použita metoda komparace pohledů autorů na danou problematiku. Dále je zde použita metoda deskripce pro různá témata, která vychází z odborné literatury. V teoretické části jsou objasněny pojmy marketing, marketingové řízení, marketingová strategie, marketingové plánování, analýza vnitřního a vnějšího prostředí, SWOT analýza a proces segmentace.

Na základě získaných informací z teoretické části jsou poznatky dále využívány v části vlastní práce a v části návrhové. Vlastní práce se zabývá charakteristikou společnosti a jejím popisem a je zde využita metoda analýzy a syntézy.

Nejprve je vyhotoven marketingový mix pensionu, dále pak analýza mikroprostředí a makroprostředí. V rámci vyhodnocení marketingového mixu jsou definovány jednotlivé činnosti podniku. Analýza mikroprostředí je vyhotovena prostřednictvím analýzy konkurenceschopnosti společně s analýzou zákazníků a Porterovým modelem pěti sil. Marketingové makroprostředí je vypracováno pomocí analýzy PEST. Výsledky předešlých analýz jsou použity pomocí metody syntézy a byla sestavena SWOT matice. V analýze

SWOT jsou vyhodnoceny silné, slabé stránky a příležitosti a hrozby pensionu. SWOT analýza poskytla výstupy, které posloužily jako základ pro stanovení marketingové strategie Pensionu Modrá Hvězda. V návrhové části jsou nejprve stanoveny cíle, které by měli být splněny za pomoci stanovené strategie. Dále jsou navrhnuty segmenty zákazníků, na které by se pension měl zaměřit. Poté jsou popsány jednotlivé strategie, které mají vést ke splnění stanovených cílů. V závěru návrhové části jsou popsány jednotlivé náklady potřebné ke splnění stanovené strategie. Navrhovaná marketingová strategie by měla pomoci ke zlepšení postavení na trhu, tedy ke zvýšení tržeb a konkurenceschopnosti.

V analytické části jsou použita data, která jsou primárního i sekundárního charakteru. Data a informace primárního charakteru jsou sbírána za pomoci metody nestandardizovaného, zúčastněného a zjevného pozorování a nestrukturovaného rozhovoru se zákazníky a provozovateli pensionu. Metoda pozorování je použita především při zpracování a vyhodnocování analýzy konkurenceschopnosti a analýzy zákazníků. Data a informace sekundárního charakteru, jsou informace z veřejných dokumentů (webové stránky ubytovacích zařízení, předpisy) a úředních dokumentů (statistiky, daňové záznamy a zákony), jedná se o data, které byly v práci dále využity. Grafy a tabulky jsou vypracovány na základě získaných dat pomocí software Excel. Podkladová data pro zpracování praktické části, jsou čerpána z databází Českého statistického úřadu a České národní banky.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Definice Marketingu

Marketing je koncepce, která se snaží najít rovnováhu mezi zákazníkem a společností. Profesionální marketing by měl být zaměřen především na zákazníka a zároveň na uspokojování jeho potřeb. Jak hodně se firmě povede uspokojit potřeby zákazníka, určuje postavení společnosti na trhu. Marketing firmy začíná dlouho před výrobou produktu a pokračuje po dobu životnosti produktu. Jeho cílem není pouze přilákat nové zákazníky, ale také udržet zákazníky stávající. Po celou dobu životnosti produktu je produkt inovován, jak z hlediska funkčního, tak designového. Aby se výrobek nebo služba dobře prodávala, je nutné dobře znát a chápat zákazníka, poté se bude výrobek nebo služba „prodávat sama“. Pokud se marketingovému specialistovi povede přesně identifikovat přání a potřeby zákazníka, dokáže vytvořit produkty, které budou kvalitní a dokáže je dobře distribuovat a propagovat, poté bude prodej tohoto zboží velmi jednoduchý. Neméně podstatným cílem marketingu je také tvorba zisku (Kotler, 2007, s. 38)

Termín marketing se dostává do popředí v polovině 50. let minulého století. Management má za úkol zjistit, o jaké produkty mají zákazníci zájem a jakému cílovému spotřebiteli je prodávat. Jestliže se managementu podaří tyto otázky správně rozluštit, tak bude nadále vylepšovat svoji pozici na trhu (Tomek, Vávrová, 2011).

*„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“ (Kotler, 2007, s. 39).*

*„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“ (Světlík, 2005, s. 8).*

*„Cílem marketingu je prostřednictvím směny uspokojovat potřeby, přání a poptávku zákazníku, vytvořit pro zákazníky hodnoty, a tímto zabezpečit splnění stanovených cílů firmy“ (Jakubíková, 2005, s. 41).*

*„Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Jednou z nejstručnějších trefných definic marketingu je „uspokojování potřeb ziskově“ (Kotler, Keller, 2012, s. 35).*

Pojem marketing je odlišný také z historického hlediska. Zatímco byl chápán především jako nějaká schopnost prodat určitý výrobek nebo službu, dnes je zaměřen na uspokojování zákazníka. Z výše uvedených definic vyplývá, že je to schopnost uspokojit spotřebitele a zároveň vytvořit pro firmu zisk. V dnešní době se dostává do popředí tzv. vztahový marketing, který je zaměřen na dlouhodobé vztahy nejen se zákazníky, ale i s distributory, prodejci a dodavateli. Na rozdíl od snahy maximalizace zisku z každé provedené transakce se dnešní marketing zaměřuje na maximalizaci vzájemně prospěšných vztahů se zákazníky, distributory nebo třeba prodejci (Kotler, 2007, s. 44).

### **3.1.1 Marketing služeb**

Marketing služeb je nepochybně odlišný oproti marketingu produktů. Služba je definována jako nehmotelná činnost, působící na zákazníka nebo jeho majetek. Takovéto působení je vzájemné a na konci služby není ukončen převod vlastnictví. Službu lze odlišit od výrobku následujícími vlastnostmi: nehmotnost, nehmotelnost, proměnlivost, nedělitelnost a pomíjivost (Payne, 1996).

Rozdíl oproti výrobku je také ten, že si službu nelze předem prohlédnout, vyzkoušet ani zhodnotit, jako to lze u fyzických výrobků. Pro zákazníka je výběr mezi službami mnohdy složitější než výběr mezi výrobky, protože je obtížné porovnávat konkurující služby. Velký důraz obvykle zákazníci kladou na doporučení od blízkých nebo od okolí, kterými již byla služba využita. Marketingová oddělení využívají hmotných nástrojů k přilákání zákazníků. V dnešní době se stále častěji využívá online marketing, u něhož také můžeme najít určité hodnocení služeb prostřednictvím recenzí (Vašítková, 2014).

## **3.2 Marketingové řízení**

Marketingové řízení je součástí dnes již každého řízení organizace. Skládá se z důležitých částí jako je analýza, plánování, realizace (implementace) a kontroly. Není to ovšem jen činnost spojená s marketingem, ale zahrnuje veškeré jednání, které je

zaměřeno na spokojenost zákazníků a využívání příležitostí na trhu (Kotler a kol, Marketing, 1996, s. 16).

Například autor Miroslav Foret popisuje marketingové řízení jako posloupnost aktivit: poslání, vize, cíle, marketingová strategie, marketingové plánování, kde základem pro úspěšné marketingové řízení je definice vlastního poslání a stanovení cílů firmy. Poslání a vize jsou dva velmi úzce propojené termíny. Například poslání bývá vyjádřeno velmi stručně, třeba i v podobě sloganu „Dnes podáte, zítra dodáme“, jaké má třeba česká pošta, zatímco vize představuje výhled do daleké budoucnosti. Z vize se obvykle odvádí dlouhodobé cíle firmy, které musí být konkrétní a jasné. Stanovené cíle by se měly dát kvantifikovat, aby bylo možné ověřit, zda došlo k jejich splnění, popřípadě do jaké míry. K úspěšnému vykonávání marketingového řízení je také zapotřebí stanovit si marketingovou strategii a marketingový plán (Foret, 2012, s. 17).

Poslání – Vize – Cíle – Marketingová strategie – marketingový plán

Obsahem poslání by měly být odpovědi na následující otázky:

*„Kdo jsou naši zákazníci?“*

*Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?“*

*Kde působí?“*

*Jaká je „filosofie“ firmy?“*

*Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?“*

*Jakými produkty uspokojí firmy potřeby zákazníku i ty nevyslovitelné?“*

(Jakubínová, 2013, s. 21).

### **3.3 Marketingová strategie**

Marketingová strategie vychází ze zásad marketingu a respektuje je, podstatné tedy je, že tato strategie je zaměřena na zákazníka a trh. Bere v úvahu schopnosti podniku, ale také jeho možnosti, zároveň musí uspokojovat potřeby zákazníka (Štůsek a kol, 2008, s. 10).

Pokud je marketing zaměřen především na zákazníka, proniká pak tento podnět i do firemních vizí, poslání a cílů. Proto je zřejmé, že marketingová strategie a strategie podniku se překrývají a nesmí být v rozporu. Někdy je velice obtížné odlišit plánování marketingové od plánování strategického. Pojmeme „strategické marketingové plánování“



některé podniky označují svoje strategické plánování, v jehož plánech hraje marketing velmi důležitou roli, a to hned z několika důvodů:

- Zajišťuje základní **filozofii**, neboť strategie by se v první řadě měla zajímat o uspokojení potřeb zákazníka.
- Zajišťuje **vstupy**, ty nám pomohou při strategickém plánování, odhaduje potenciál společnosti využít příležitosti na trhu.
- Připravuje **strategii**, která povede k dosažení jednotlivých cílů (Kotler, 2007, s. 107).

Nesprávně vypracovaná strategie může vést k problémům podniku, naopak správně zpracovaná a dobře pochopená strategie může podniku poskytnout konkurenční výhodu. Strategie musí být sdělena všem, kteří se na jejím výkonu budou podílet. Pro lepší pochopení, musí být dobře srozumitelná (Kourdi, 2001).

Marketingovou strategii má každý podnik do jisté míry originální. Vycházíme z předpokladu, že chce něčím zaujmout a odlišit se od konkurence a tím pádem přilákat potenciální zákazníky. Čím více je marketingová strategie jedinečná, tím větší šanci má podnik na získání určitého segmentu zákazníků. Proto je nutné přikládat tvorbě marketingové strategie velkou váhu, může totiž významně ovlivnit chod podniku. Z výše uvedeného vyplývá, že marketingových strategií je nespočet. V literatuře se uvádí jako tři nejznámější a také nejvíce rozšířené:

- Strategie minimálních nákladů
- Strategie diferenciacce produktu
- Strategie tržní orientace (Foret, 2012, s. 24).

### **Strategie minimálních nákladů**

Pokud podnik dokáže mít nižší náklady ve výrobě a distribuci než konkurence, může také produkt nabízet za nižší ceny. Takovouto strategii většinou využívají firmy, které jsou zaměřeny na masový a rozsáhlý trh. Odráží se zde prvky výrobní koncepce, protože firma využívá kvalitních technologií a musí mít pokud možno nejlepší výsledky v oblasti distribuce, nákupu a výroby. Na trhu se však může objevit i podnik, který dokáže vyrábět za nižší náklady, a tím může firmu ohrozit. Teoreticky ve snaze dosáhnout

co nejnižších nákladů může mít společnost finanční problémy. Nově vzniklá firma může přebrat segment trhu a tím způsobit ukončení působení původní firmy. Tato strategie je ovšem nejčastěji využívána u velkých a kapitálově silných organizací a ve většině případů se jedná o globální a nadnárodní organizace (Foret, 2012, s. 25).

### **Strategie diferenciacce produktu**

Tato strategie je obvykle propagována malými a středními podniky. Firma se snaží vyprodukovat co nejlepší produkt. Zde není nutné, aby produkt byl co nejvýkonnější a nejkvalitnější, ale stačí, když zákazníkům poskytuje určité výhody. Je tedy velmi důležité, aby se produkt nějak odlišoval od konkurence (Foret, 2012, s. 25).

### **Strategie tržní orientace**

Strategie tržní orientace je zaměřena na menší části trhu. Podnik se nesnaží ovládnout celý trh, ale cílí pouze na určitou skupinu zákazníků (Foret, 2012, s. 25).

## **3.4 Strategické plánování**

Strategickým plánováním se zabývá především vrcholový management, a týká všech oblastí činnosti podniku. Vrcholový management tak formuluje dlouhodobé strategické cíle. Tyto cíle by však měli být navrženy tak, aby bylo možné je používat i v období změn v podniku. (Foret, 2012, s. 23)

Plánování by se mělo týkat všech firem bez ohledu na jejich velikost. Takovéto plánování vede k tomu, že podnik daleko lépe propracovává své cíle. Navíc společnost pak lépe funguje jako celek a je možné předvídat určité změny nebo vývoj a v případě potřeb na ně adekvátně reagovat. Také díky strategickému plánování může podnik lépe kontrolovat svoji výkonnost, popřípadě má možnost daleko lépe se připravit na změnu trendů. K určení oblastí, v jakých bude společnost podnikat a jakých cílů chce v těchto oblastech dosáhnout, slouží strategický plán, na jehož základě jsou pak vytvořeny plány v určitých podnikatelských jednotkách např.: marketing, finance, výroba, HR atd., přičemž všechny tyto obory musí v podniku spolupracovat, aby dosáhly společného strategického plánu. „*Neplánovat však znamená plánovat vlastní prohru.*“ (Kotler, 2007, s. 87)

*Roční plán* – jedná se o krátkodobý plán, který popisuje firemní strategii, její cíle pro nadcházející rok a současnou situaci společnosti.

*Dlouhodobý plán* – popisuje určité činitele, které budou ovlivňovat společnost v několika nadcházejících letech, a každý rok se upravuje a inovuje, aby do něj byl zahrnut i dosavadní vývoj společnosti.

*Strategický plán* – oproti předešlým plánům se strategický plán zaměřuje na adaptaci podniku a na to, aby dokázal využít příležitosti, které mohou nastat vzhledem k neustále se vyvíjejícímu prostředí trhu. „*Strategické plánování připravuje půdu pro marketingový plán. Konečná realizace stanovených plánů má 4 fáze: analýza, plánování, provádění, kontrola*“ (Kotler, 2007, s. 88).

### **3.5 Marketingové plánování**

Marketingový plán je součástí strategického plánování firmy. Marketingové strategie jsou součástí marketingového plánování, díky marketingovým strategiím se firma snaží dosáhnout předem stanovených cílů. Marketingový plán je nutný u každého oboru podnikání, aby bylo zcela jasné, jakým směrem se bude podnik ubírat. Marketingové plánování je managerský proces, který má u malých podniků neformální charakter. Dobře vypracovaný marketingový plán, může pomoci získat nové zdroje, pomáhá zefektivnit marketingový proces a také by měl zvyšovat efektivnost oddělení v podniku. Marketingový plán se skládá z následujících složek:

*Úvod* – zde jsou vypsané hlavní cíle. Úvod je stručný a především musí být jasný cíl a doporučení.

*Současná marketingová situace* – popisuje trh a pozici firmy na tomto trhu. Dále je zde analýza konkurence, produktů a distribuce. Co se týče analýzy trhu, jsou zde základní informace o trhu a informace o segmentech. Také jsou popsány přání a potřeby zákazníků. Analýza výrobků obsahuje prodej, ceny a marže u výrobků. Distribuční analýza pak obsahuje vyhodnocení aktuálních prodejních trendů a také očekávaný vývoj.

- *Analýza rizik a příležitostí* – v této analýze se popisují hlavní příležitosti a rizika produktu. Snaží se předvídat vývoj produktu, na jehož základě by mohla být ovlivněna aktivita a firemní strategie.

- *Cíle a hlavní úkoly* – stanovení hlavních cílů a úkolů, jež bude nutné splnit v předem stanoveném období.
- *Marketingová strategie* – obsahuje marketingovou filosofii, z níž bude nadále podnik vycházet při plnění marketingových cílů, positioningu atd. Dále tato strategie obsahuje cíle strategie pro nástroje marketingového mixu.
- *Prováděcí plán* – zde je popsáno, jak bude dosaženo stanovené marketingové strategie. Prováděcí plán obsahuje časový harmonogram a také odpovědnost osob. Jsou zde popsány náklady, které budou potřeba k naplnění stanovené marketingové strategie.
- *Rozpočty* – tato složka podrobně znázorňuje marketingový rozpočet. Může obsahovat výkaz zisků a ztrát. Znázorňuje výši očekávaných tržeb, předpokládané náklady, očekávaný zisk. Po schválení rozpočtů se podle nich řídí další kategorie podniku (plánování výroby, nákup materiálu, počet pracovní síly).
- *Kontrola* – slouží k porovnávání plnění stanovené marketingové strategie a skutečnosti. Dále pomáhá určit oblasti, ve kterých není marketingová strategie plněna (Kotler, 2004, s. 109-110).

### 3.6 Situační analýza

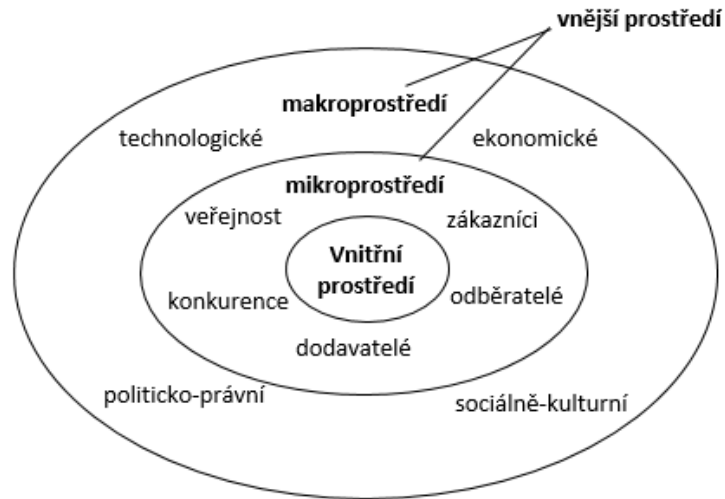
Jde o analýzu zkoumající složky, které nějakým způsobem ovlivňují podnikání a činnost firmy. Zpravidla se jedná o složky vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) nebo složky vnitřního prostředí firmy. Situační analýza je základem pro stanovení marketingové strategie podniku (Jakubíková, 2013, s. 94).

*„Smyslem provádění situační analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou vhodné pro firmu a mezi schopnostmi a zdroji firmy“* (Jakubíková, 2013, s. 94).

#### 3.6.1 Analýza marketingového prostředí

Marketingové prostředí se neustále vyvíjí a jeho změny působí na chod a řízení firmy. Podniky tak musí na tyto změny neustále reagovat. Schopnost uspokojování potřeb zákazníků je ovlivňována například chováním dodavatelů, odběratelů, ale i samotných zákazníků. Lze sem také zařadit vlivy např.: přírodní, technologické, ekonomické, demografické, kulturní nebo politické. Všechny tyto aspekty mohou vytvářet příležitosti, ale zároveň i rizika (Kotler, 2004, s. 171-174).

Obrázek 1 - Marketingové prostředí



Zdroj: Jakubíková, 2008, vlastní zpracování

Marketingové prostředí je možné rozdělit do dvou hlavních kategorií podle toho, zda je podnik dokáže do určité míry faktory ovlivnit, či nikoliv. Jedná se o marketingové prostředí vnitřní a vnější. Vnější prostředí se dále člení na mikroprostředí a marketingové makroprostředí (Foret, 2008, s. 41).

Dobře a kvalitně zpracovaná analýza poskytuje podniku znalost podmínek, díky kterým podnik dokáže změnit své tržní postavení. Tato analýza by se měla vykonávat regulérně a měla by se stát součástí marketingových aktivit společnosti. Ideálně by měla být vyhotovována každý rok na začátku plánovacího období (Boučková, 2003, s. 17).

### 3.7 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí jsou takové okolnosti, situace a vlivy, které jsou firmou ovlivnitelné. Cílem analýzy mikroprostředí je poznat a najít takové faktory, které podnik ovlivňují, objevit jejich vzájemné vazby a souvislosti (Jakubíková, 2013, s. 102).

Do marketingového mikroprostředí spadají: firma, zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost a konkurence. Podnik je na nich závislý a všichni ovlivňují jeho činnost, ať už více, či méně. Důležité však je, že podnik

může sám složky měnit. Může třeba uzavřít kontrakt s konkurencí nebo vybrat jiného dodavatele (Foret, 2008, s. 41).

Autor Kotler a Armstrong definují mikroprostředí jako - „*Faktory, které bezprostředně ovlivňují možnosti firmy uspokojovat potřeby a přání zákazníků (firemní prostředí, dodavatelé, firmy poskytující služby, charakter cílového trhu, konkurence a vztahy k veřejnosti)*“ (Kotler, 2004, s. 175).

Analýza mikroprostředí má za cíl zjistit faktory, které mají vliv na činnost podniku a které zároveň působí v odvětví (Jakubíková, 2013, s. 103).

### **Firemní prostředí**

Pro správný chod podniku je nutné, aby všechny vnitropodnikové činnosti mezi sebou úzce spolupracovaly. Marketingová činnost by měla být zapojena do všech ostatních odvětví podniku, zároveň by ovšem měla tato odvětví respektovat. Je zřejmé, že všechna oddělení v podniku určitým způsobem ovlivňují marketingové operace a plány. Marketingová rozhodnutí musí být v souladu s celopodnikovými plány. Často bývají marketingová rozhodnutí také schvalována vrcholovým managementem (Kotler, 2004, s. 176).

### **Dodavatelé**

Dodavatelé jsou organizace, firmy a jednotlivci poskytující podniku potřebné zdroje. Vše co podnik potřebuje k produkci svého výrobku (služby) obstarávají dodavatelé. Pro podnik je velice důležité, aby obstarávané dodávky byly kvalitní a aby byly dodávány včas. Zároveň je nutné, aby bylo dodáno dohodnuté množství za předem domluvenou cenu. Každý podnik má zpravidla více než jednoho dodavatele. Do jisté míry je úspěch firmy ovlivněn dodavateli, které si zvolí. Proto je nutné, aby byl výběru dodavatelů věnován dostatek času a pozornosti. Vhodné je také stanovit kritéria, podle kterých se budou jednotliví dodavatelé hodnotit (Jakubíková, 2013, s. 104).

### **Konkurence**

„*Základní pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence*“. Proto je zapotřebí, aby se marketingové oddělení zabývalo tím, jakým způsobem se odlišit od konkurence a ne se pouze zaměřit na to jak

uspokojit potřeby zákazníků. Nelze říci, jaká marketingová strategie je nejlepší. Neexistuje ani univerzální marketingová strategie, díky které by se podařilo naprosto předčít konkurenci. Vhodnou marketingovou strategií je potřeba zvolit na základě několika faktorů, jako je například velikost firmy nebo její pozice v tržním sektoru vzhledem ke konkurenci (Kotler, 2004, s. 177).

Konkurence může být také nahrazena substituty nebo může začít substituční výrobky nabízet. Substitut je produkt, který dokáže uspokojit stejné nebo podobné potřeby zákazníka jako je tomu u produktu našeho (Tichá, Hron, 2003).

### **Zákazníci**

Zákazníci jsou nejdůležitější složkou mikroprostředí. Primární předmět aktivity firmy jsou právě zákazníci. V oblasti služeb zákazníci přinášejí největší objem služeb. Lze je rozřadit na: spotřebitele (jednotlivci, domácnosti), průmyslový trh, státní a vládní obchody a obchody se zahraničím (Světlík, 2005, s. 27).

### **Distribuce**

Distributoři mohou být jak firmy, organizace nebo také jednotlivci. Jsou mezičlánkem mezi výrobcí produktu a zákazníky. Může se jednat o firmy s fyzickou distribucí, zprostředkovatele nebo obchodníky (Jakubíková, 2013, s. 104).

### **Veřejnost**

U větších a velkých firem existuje oddělení PR (Public Relations), neboli vztahy s veřejností (občas také nazývané jako externí komunikace firmy). Toto oddělení má za úkol pozitivně ovlivňovat skupiny, které mají vliv na aktivity firmy.

Skupiny jsou podle Kotlera a Armstronga rozříděny následovně:

- Finanční instituce
- Média
- Vládní instituce
- Občanské iniciativy
- Místní samospráva a občané
- Široká veřejnost

- Zaměstnanci firmy, zde se spíše jedná o interní komunikaci, která má za úkol informovat a motivovat zaměstnance (Kotler, 2004, s. 178).

### Marketingoví zprostředkovatelé

Marketingovými zprostředkovateli mohou být osoby, organizace nebo firmy, které určitým způsobem vyhledávají zákazníky a snaží se jim nabídnout atraktivním způsobem produkt. Jedná se o zvláštní skupinu dodavatelů. Do této kategorie patří: obchodní zprostředkovatelé, skladovací a přepravní společnosti, marketingové agentury a zprostředkovatelé finančních služeb (Foret, 2008, s. 42).

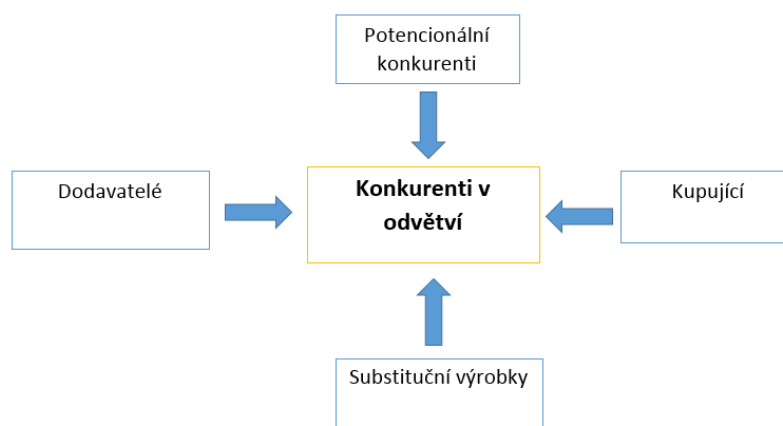
#### 3.7.1 Porterův model pěti sil

Jedná se o model analyzující pět základních konkurenčních sil. Analýza se provádí prostřednictvím hodnocení každé z uvedených sil. Síla jednotlivých složek ovlivňuje výši ceny produktu nebo služby. Pokud je síla jednotlivých složek veliká, je horší stanovit vyšší cenu. Je zřejmé, že pokud bude konkurence aktivnější, ziskovost podniku se sníží.

Porterův model obsahuje následujících pět základních sil:

- Ohrožení ze strany nových konkurentů
- Ohrožení ze strany stávajících konkurentů
- Ohrožení ze strany substitutů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla odběratelů (Hill, Jones, 2009)

Obrázek 2 - Schéma Porterova modelu pěti sil



Zdroj: Jakubíková, *Strategický marketing*, 2013, s. 104, vlastní zpracování



### **3.7.2 Analýza konkurenceschopnosti**

Je nutné určit postavení naší společnosti na trhu vzhledem k ostatním konkurentům. Analýza konkurenceschopnosti odhalí, v čem je náš podnik lepší nebo horší, zda má nějakou konkurenční výhodu nebo nevýhodu oproti podnikům konkurenčním. Analýza také pomáhá k určení, zda podnik dokáže efektivně uhájit svojí pozici na trhu. Každá firma by měla tuto analýzu provádět, neboť vede k účinné strategii (Tichá, Hron, 2003).

### **3.7.3 Analýza zákazníků**

Základem je uspokojit přání a potřeby zákazníka, jelikož zákazník je středem pozornosti firmy, obzvláště pak u podniku nabízející služby. Zákazník je zdrojem tržeb a musí o něj být tedy náležitě pečováno. Analýza zákazníků by měla pomoci k odhadnutí budoucího vývoje poptávky. Pro správné fungování marketingové strategie je tedy velmi důležité porozumět zákazníkovi a definovat jeho potřeby a přání. Na základě této analýzy společnost může přinést na trh produkt nebo službu, která bude splňovat zákaznicka očekávání (Zamazalová, 2008).

## **3.8 Analýza makroprostředí**

Marketingové makroprostředí se skládá z několika faktorů, které také ovlivňují činnost firmy. Oproti mikroprostředí, makroprostředí (jeho faktory) ovlivňují aktivity firmy zvenčí a působí na ně tedy zprostředkovaně. Firma nemůže prakticky nijak ovlivňovat tyto faktory, zároveň je také nemůže kontrolovat. Firma pouze bere tyto faktory na vědomí a snaží se o nich dozvědět co nejdříve a získat tím konkurenční výhodu. Zároveň čím dříve o nich firma bude vědět, tím rychleji a vhodněji může na faktory reagovat. Často se těmto faktorům také říká determinující nebo nekontrolovatelné (Foret, 2008, s. 43).

*„Pojmem makroprostředí označujeme vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mohou ohrozit“ (Kotler, 2004, s. 179).*

Pro vyhodnocení vnějšího prostředí firmy lze využít analýzu PEST

### 3.8.1 PEST analýza

Tato analýza zkoumá vnější faktory, které mohou působit na činnost firmy a firma je nedokáže ovlivnit. Z PEST analýzy je možné získat důležité výstupy, které budou dále sloužit k tvorbě marketingové strategie. Existuje také analýza PESTEL, která je rozšířena ještě o ekologické (někteří autoři též uvádí přírodní) a legislativní vlivy. Legislativní část je v analýze PESTEL oddělena od části politické (Jakubíková, 2013, s. 100).

#### **P – Politicko-právní faktory**

Toto prostředí velmi ovlivňuje rozhodování marketingového oddělení a zároveň situaci na trhu. Jedná se jak o vnitrostátní politiku, tak o politiku mezinárodní, obě mají totiž určitý vliv na podnikatelskou činnost. Firmy musí dodržovat danou legislativu. Prostředí je složeno z několika skupin (vládní úřady, zákony, nátlakové skupiny). Tyto skupiny do určité míry omezují nebo ovlivňují jednotlivce a organizace. Může se stát, že zákony také vytvoří novou příležitost pro podnikání (Kotler, Keller, 2007, s. 131).

Určité skupiny produktů jsou regulované zákonem více, jiné méně. Trh s alkoholovými nebo tabákovými výrobky má mnohem větší regulaci. Novým zákonem, který bude mít silný vliv a který vejde v platnost v roce 2018 GDPR (neboli obecné nařízení o ochraně spotřebitelů).

#### **E – Ekonomické faktory**

Toto prostředí se skládá ze složek, které ovlivňují spotřebitelovu kupní sílu. Mimo zájmu koupit určitý produkt, je potřebné, aby spotřebitelé měli peníze. Je jisté, že se budou prodávat jiné produkty v zemích s agrární politikou oproti zemím průmyslovým. Při této analýze je nutné zjistit, jaké mají domácnosti příjmy a výdaje. Důležitými činiteli, které je zapotřebí zkoumat jsou například: HDP, inflace, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, atd. Všechny tyto ukazatele mají vliv na poptávku a zároveň i na nabídku. Jednoduše řečeno, nákupní zvyky a kupní síla jsou velmi ovlivněny těmito faktory (Kotler, 2004, s. 192-195).

#### **S – Sociokulturní faktory**

Tuto skupinu lze rozdělit na **kulturní** faktory a faktory **demografické**.

Demografické faktory obsahují jevy jako třeba populační růst, migrace, porodnost, úmrtnost a mnoho dalších. Lze říci, že lidé tvoří trhy, proto je pro marketingové specialisty důležité vyhotovit demografickou analýzu.

Kulturní faktory zahrnují zvyky, hodnoty, jazyky, řeč těla. Toto prostředí je složeno z faktorů ovlivňujících společenské hodnoty. Faktory jsou specifické pro každou zemi nebo území (Jakubíková, 2013, s. 100).

### **T – Technologické faktory**

V současné době jeden z nejsilnějších faktorů, neboť technologie velmi ovlivňují trh. Technologické prostředí se vyvíjí čím dál rychleji. Pro firmu je důležité, aby neustále sledovala nové trendy, analyzovala a přizpůsobovala se stále se vyvíjejícímu prostředí v oblasti technologií. Jak je podnik konkurenceschopný a jak dokáže reagovat na tržní změny, je odraženo ve schopnosti neustále se přizpůsobovat novým technologiím a naopak. Pokud tedy podnik nedokáže udržet krok s nově vyvíjejícími se technologiemi, nedokáže ani udržet krok s trhem, reagovat na změny na trhu a zároveň být konkurenceschopný. Jelikož podnik není schopen sledovat a přizpůsobovat se novým technologiím, jeho produkt se postupně stane pro zákazníky neatraktivním a zastaralým (Světlík, 2005, s. 35).

## **3.9 Marketingový Mix**

Jedná se o marketingové nástroje, pomocí nichž se snaží firma příznivě ovlivnit poptávku po jejím produktu nebo službách. Zároveň se marketingový mix používá k pozměnění nabídky v závislosti na cílových trzích. Obsahuje nástroje, které se rozdělují do 4 (7) skupin známých jako 4P (7P). Jedná se o *Product - produktová politika*, *Price - cenová politika*, *Promotion - komunikační politika* a *Place - distribuční politika* (Kotler a kol., 2007, s. 70).

Původně marketingový mix obsahoval pouze 4P, časem se však ukázalo, že pro lepší pochopení marketingového mixu bude zapotřebí přidat ještě další nástroje: lidé, procesy, materiální prostředky (Vašítková, 2014).

Tabulka 1 - Marketingový mix 7P

MARKETINGOVÝ MIX						
Produkt	Cena	Propagace	Distribuce	Lidé	Materiální prostředí	Procesy
<i>Product</i>	<i>Price</i>	<i>Promotion</i>	<i>Place</i>	<i>People</i>	<i>Physical environment</i>	<i>Process</i>
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Cílový trh						

Zdroj: Vašítková, 2014, vlastní zpracování

### 3.9.1 Produkt

Mezi produkt je možné zařadit statky hmotné (budova, automobil, potraviny, elektronika...), tak statky nehmotné (software, know-how, aplikace, licence...). Dále sem spadají produkty v různém průběhu dokončení, služby, myšlenky, nebo například meziprodukty, které se dále používají při výrobě (Horáková, 1992).

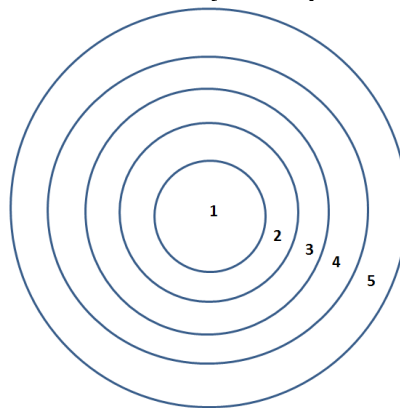
Pojem produkt znamená vše, co může firma nabídnout svým zákazníkům, aby uspokojila jejich přání a potřeby.

Obsahem produktové politiky jsou následující odkazy:

- *Sortiment*: produktový mix je soubor všech produktů a produktových řad, které firma nabízí svým zákazníkům. Produktová řada je taková skupina produktů, která má blízkou spojitost, je prodávána stejné skupině zákazníků, nabízí se v typově stejných prodejnách. Často jsou to také produkty, které spadají do stejné cenové hladiny.
- *Značka*: je soubor prvků, jako jsou: znak, symbol, název, termín, design nebo kombinace prvků, které rozlišují a identifikují prodejce a výrobce produktů. Značka hraje v mnoha případech velkou roli při rozhodování spotřebitelů. Občas také samotná značka zvyšuje hodnotu produktu.
- *Kvalita*: zahrnuje spolehlivost produktu, schopnost udržet cenovou hladinu, schopnost plnit své funkce, trvanlivost, snadné ovládání.

- Design: zvyšuje hodnotu produktu pro zákazníka, zlepšuje jeho prospěšnost a přispívá k lepšímu vzhledu.
- Funkce: produkt jako takový je možné nabízet s různými funkcemi, přičemž základem je produkt bez přidaných vlastností (funkcí). Přidáním funkcí k produktu se zvyšuje hodnota produktu a atraktivita produktu pro zákazníka. Také se může jednat o získání konkurenční výhody produktu. Důležitá je přidaná hodnota pro zákazníka a pro podnik jako takový pak nákladová náročnost.
- Obal: plní funkci ochranou, chrání produkt před poškozením. Dále plní funkci estetickou, tedy zachovává určitou „image“ produktu a společnosti. Obal také umožňuje distribuci a skladování produktu. V neposlední řadě plní obal funkci informační, zákazník si tedy může zjistit bližší informace o produktu.
- Služby: nabízený produkt s sebou nese obvykle určité služby, které podnik nabízí k produktu. Zvyšuje tím tedy atraktivitu a užitnou hodnotu produktu pro zákazníka (Kotler a kol., 2007, s. 615-636).

Obrázek 3 - Cibulový model produktu



- 1 – Základní užitek
- 2 – Obecně použitelný výrobek
- 3 – Očekávaný výrobek
- 4 – Rozšířený výrobek
- 5 – Možný výrobek

Zdroj: Kotler, *Marketing management*, 2012, s. 462, vlastní zpracování

### 3.9.2 Cena

Jedná se o složku marketingového mixu, která přináší příjmy. Tato částka je uhrazena za produkt nebo službu, které podnik nabízí zákazníkovi. Cena produktu je velmi důležitá a její určení hraje velmi zásadní roli při udržení se na trhu (Foret, 2012, s. 95).

Cenové strategie se navzájem velmi mísí, pro podnik je důležité zvolit tu správnou cenovou strategii a tu následně aplikovat na své produkty. Rozhodně se nejedná o jednoduchý rozhodovací proces. Jedná se o vyjádření hodnoty produktu a služby. Tento proces by neměl být žádným podnikem v žádném případě podceňován, neboť určení ceny bude podniku generovat zisk nebo ztrátu (Boučková, 2003).

„Strategie cenové politiky:

- *Promoční* – nízký výkon a nízká cena
- *Skimming* – nízký výkon a vysoká cena, riziková a často pouze dočasná strategie
- *Penetrační* – vysoký výkon a nízká cena, dočasná strategie k získání trhů
- *Prémiová* – exkluzivní výkon a vysoká cena“ (Boučková, 2003).
  
- *Ceníky*: jedná se o soubor produktů, ke kterým je přiřazena v určitém čase určitá cena.
  
- *Slevy*: slevy jsou určitou odměnou pro zákazníka za určité chování. Typickým příkladem je sleva za odběr určitého množství produktu, nebo za loajálnost k produktu.
  
- *Úvěrové podmínky*: jedná se určité (úvěrové) podmínky, které musí být dodrženy mezi podnikem a zákazníkem. Tyto podmínky jsou dodržovány na základě sepsané úvěrové smlouvy.
  
- *Platební podmínky*: jedná se o určitou předem stanovenou lhůtu, ve které musí být produkt zaplacen. V opačném případě je možný právní postih (Kotler a kol., 2007, s. 748-794).

Stanovení cenové strategie lze také nazývat jako určování cenové politiky. Cíle cenové politiky jsou stanoveny jako např. – maximalizace zisku, maximalizace tržního podílu, návratnost investice, zničení konkurence (Horáková, 2003).

### 3.9.3 Propagace

Jedná se o prostředky, které mají za úkol informovat zákazníka a přesvědčit ho ke koupi produktu. Komunikační mix se skládá z reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a také on-line marketingu, který je poměrně novou disciplínou (Fotr, Souček, 2005, s. 40).

Marketingová komunikace je rozdělena na dvě hlavní strategie. Jedná se o takzvanou strategii *Push* a strategii *Pull*

*Push strategie* – jak již název napovídá, jde o strategii tlaku, kdy se výrobce snaží produkt protlačit do velkoobchodů, ti ho následně propagují maloobchodním odběratelům, kteří se ho pak snaží protlačit přímo odběratelům.

*Pull strategie* – tato strategie je velmi finanční náročná. Jedná se o obrácenou strategii oproti předešlé. Podnik se snaží vyvolat zájem o produkt přímo u zákazníka, ti ho poté vyhledávají a poptávají u maloobchodníku, kteří dále poptávají u velkoobchodů a ty následně přímo u podniku (Kotler, 2007).

#### Reklama

Reklamu lze charakterizovat jako neosobní formu prodeje, za kterou firma platí určitý obnos peněz. Reklama pomáhá k propagaci konkrétního produktu a využívá tzv. „Mass media“, díky tomu oslovuje velmi širokou skupinu potenciálních zákazníků. Obsahuje spoustu forem možnosti propagace, některé formy jsou velmi nákladné a firma si nemusí připouštět nízký přínos vzhledem k vysokým nákladům (Foret, 2012).

Výhodou reklamy je rozšíření mezi široké spektrum zákazníků, oproti tomu nevýhodou je jednoznačně vysoká nákladovost reklamy a jednosměrná komunikace. Podnik prostřednictvím reklamy něco sděluje svým zákazníkům, nedostává ovšem žádnou zpětnou vazbu od svých zákazníků nebo zákazníků potenciálních. Hlavním cílem reklamy je sdělování, přesvědčování a upomínání. Reklamu lze také rozdělit na reklamu

informativní. Cílem takové reklamy je upozornit zákazníka na nový produkt nebo informovat spotřebitele o produktu. Tento druh reklamy má za úkol vytvořit primární poptávku. Dalším druhem reklamy je reklama přesvědčovací. Ta má za úkol vytvořit selektivní poptávku po určité znače. Oproti tomu reklama porovnávací porovnává jednu značku s ostatními. V neposlední řadě je také možné použít reklamu upomínací, která má za úkol především připomenout zákazníkovi daný produkt, nebo značku, aby na něj nezapomněl (Jakubíková, 2013).

### Podpora prodeje

Podpora prodeje je dalším nástrojem komunikačního mixu. Jejím hlavním úkolem je donutit zákazníky k nákupu většího množství zboží nebo k nákupu za kratší časové období. Podporu prodeje je možné rozdělit na dvě základní skupiny, kdy jedna je zaměřena na zákazníky a druhá na zprostředkovatele prodeje. Někdy se tyto dvě skupiny také nazývají jako přímá a nepřímá.

Přímá podpora prodeje: bonusy, rabaty, kupony, vzorky, odměny, zkušební užití vzorků, slevy, soutěže o ceny. Nepřímá podpora prodeje: slevy z vyfakturované částky, cílový stimul, množstevní sleva, placení za výkon, soutěže a loterie, konference, prezentace (Kotler, 2007).

### Public Relations

Další velmi silný nástroj marketingové komunikace. Jedná se o vztahy s veřejností. Je to nástroj používaný především k vylepšování image a porozumění podniku. Snaha firmy je dostat informace k široké veřejnosti a pozitivně ovlivňovat veřejné mínění o podniku. Public relations nenabízí konkrétní produkt ke koupi, nýbrž předpokládá, že pokud se dostane do podvědomí potencionálních zákazníků, příznivě to ovlivní prodeje podniku. Výhodou PR je, že dokáže oslovit určité zákazníky, na které nepůsobí ostatní marketingové nástroje, především reklama (Vašítková, 2014).

PR můžeme rozdělit na:

*Interní komunikaci* - komunikace uvnitř firmy, používají se nástroje jako: intranet, newslettery, e-mailová komunikace, plakáty, letáky, časopisy, porady, teambuldingy atd.



*Externí komunikaci* – vztahy s vnějším světem podniku, zde jsou používány nástroje jako: tiskové reklamy, katalogy, poutače, atd. (Vymětal, 2008).

Nástroje PR jsou také:

- Publicita: tiskové zprávy, tiskové konference, výroční zprávy, interview
- Eventy: oslavy podniku (25. výročí), události pro klienty a zaměstnance, ocenění podniku
- Lobbování: činnost zástupce firmy, snažící se prosadit zájmy podniku například v politice
- Sponzorování: sponzoring vybraných akcí (kulturních, sportovních) nebo také sponzoring určité osoby nebo společnosti
- Reklama: zde je myšlena reklama na celou firmu, nikoliv na konkrétní produkt
- CSR aktivity: společenská odpovědnost firem, této oblasti se přikládá čím dál větší váha. Aktivity jsou rozděleny do několika podsložek (Foret, 2011).

### Osobní prodej

Jedná se o komunikaci, která probíhá tváří v tvář se zákazníkem. Velmi důležitá je prodejceva profesionalita, znalost produktu a firmy. Prodejce by měl být schopen odpovědět na zákazníkovi dotazy a měl by být schopen produkt nabídnout a prodat. Výhodou je tedy přímý osobní kontakt, prohlubování vztahů, využívání psychologie. U osobního prodeje může prodejce okamžitě reagovat na rozdíl od reklamy. Zkušený prodejce může ovlivnit rozhodnutí zákazníka, ale také dokáže do určité míry ovlivnit přání a potřeby zákazníka (Foret, 2012).

### On-line marketing

Stále důležitějším se stává nástroj online marketing, který je poměrně mladou disciplínou. Online marketing poskytuje velmi rychle data, která jsou zároveň mnohem přesnější. Oslovení zákazníků lze provádět nepřetržitě a nabídku lze velmi rychle měnit a přizpůsobovat. Cílení na zákazníky je daleko přesnější oproti klasickému marketingu. Do jisté míry je také možný individuálnější přístup (Janouch, 2010).

Nástroje online marketingu:

### „Search engine optimization“ (dále jen SEO)

Optimalizace vyhledávání, je jedním z kroků jak dosáhnout dostatečné viditelnosti webových stránek firmy. V dnešní době se bez ní již žádné stránky, v případě, že chtějí být lehce vyhledávány na internetu, neobejdou. Jedná se o vědní obor, který se snaží s co nejmenšími náklady získat co nejvyšší návštěvnost webu (Kubíček, 2008).

### „Pay per click“ - PPC

Pay per click (dále jen PPC) je v současné době velmi hojně využívaný nástroj online marketingu. Výhodou je, že podnik platí pouze za skutečného zákazníka, tedy poté co zákazník klikne na reklamu. Velké množství spotřebitelů často ani nepozná, že se jedná o tento druh reklamy. PPC lze rozdělit na dva hlavní druhy reklamy, a to na reklamu ve vyhledávací síti a reklamu v obsahové síti. Výhodou reklamy je vcelku přesné cílení na potenciálního zákazníka. V ČR se jako nástroj pro tvorbu PPC kampaní používají především AdWords (Google) a Sklik (Seznam). Reklamu tohoto typu můžeme najít na Goolge, Seznamu, Youtube nebo jiných webových stránkách (Janouch, 2010).

### Social media

Velmi účinný nástroj, který dokáže také velmi přesně cílit na potenciální zákazníky. Nástroj velmi důležitý pro většinu firem. Je možné říci, že částečně zasahuje do oblasti PR. Social media jsou vcelku nákladově nenáročná, zatímco nabízí široké spektrum možností oslovení zákazníka. Nejznámější sociální média: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube.

### E-mailing

Je nástroj zasílání e-mailu v podobě newsletterů nebo spamů. E-mailing je také používán jako prostředek remarketingu (Janouch, 2010).

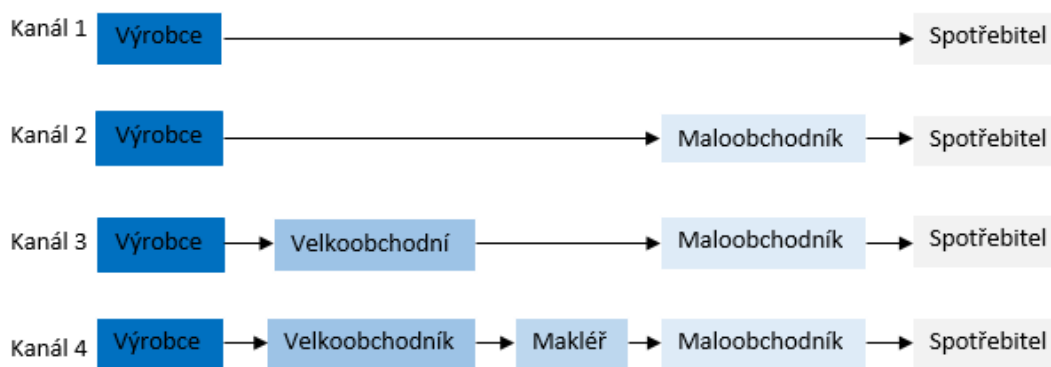
## **3.9.4 Distribuce**

Distribuce je proces, který zaručuje pohyb zboží či služby od firmy k zákazníkovi. Takový pohyb zboží by měla zajišťovat ve správném čase a na správné místo (Světlík, 2005).

Distribuční cesty jsou tvořeny ze složek, jako je velkoobchod, maloobchod a přímá distribuce. Mimořádná pozornost by měla být věnována výběru správně distribuční a logistické cesty (Fotr, Souček, 2005, s. 40).

Distribuci je možné rozčlenit na přímou a nepřímou. Pokud se jedná o distribuci přímou, nevystupuje zde žádný prostředník, který by zajišťoval dodání produktu nebo služby, jedná se tedy o vztah podnik-zákazník. Oproti nepřímé distribuci je distribuce přímá o mnoho méně náročná. Nepřímá distribuce zahrnuje i zprostředkovatele, kteří mají za úkol dodat službu či produkt zákazníkovi. Nepřímá distribuce se dále dělí na jednoúrovňovou, dvouúrovňovou nebo víceúrovňovou (Foret, 2012, s. 104).

Obrázek 4 - Schéma distribučních cest



Zdroj: Kotler, 2007, vlastní zpracování

Rozdělení základní distribuční strategie podle Horákové:

- *Strategie intenzivní distribuce* – velmi vhodná pro rychloobrátkové zboží, pro běžné standartní zboží. Distribuce vhodná pro takové zboží, které slouží k uspokojování základních potřeb zákazníků, nebo takových potřeb, které jsou velmi časté.
- *Strategie selektivní distribuce* – tato distribuce je zaměřena na prodej takových produktů, které jsou omezeny počtem míst. Pomáhá prohlubovat vztahy mezi distributory a prodejci.
- *Strategie exkluzivní distribuce* – předpokladem je nízký počet prodejních míst. Strategie je aplikovatelná pouze u vybraných produktů a vybraných značek. Především se jedná o luxusní zboží (Horáková, 2003).

### **3.9.5 Lidé**

Jedná se o velmi důležitý prvek marketingového mixu. Během prodeje služeb se totiž lidé (prodejci) dostávají do kontaktu se zákazníkem a významným podílem ho tedy mohou ovlivnit. Mají také silný vliv na kvalitu poskytované služby. Proto je nutné, aby podnik své zaměstnance motivoval a vzdělával a služba tak byla poskytována co nejkvalitněji a nejlépe (Vašítková, 2014).

### **3.9.6 Procesy**

Proces poskytování služeb se skládá z několika kroků, snaha podniků je tyto procesy co nejvíce zjednodušit. Za tímto účelem podniky vytváří analýzy a schémata. Proces je důležitý, protože určuje způsob, jakým bude služba prodávána, dodávána nebo distribuována. Zákazník by měl mít pocit, že péče podniku nebo způsob zprostředkovávání služby je lepší než u konkurence. Teprve potom bude zákazník spokojený a bude se ochotně vracet využívat služby určitého podniku (Vašítková, 2014).

### **3.9.7 Materiální prostředí**

Prostředí, ve kterém je služba podávána zákazníkovi je také důležitým faktorem, protože zákazník nedokáže posoudit kvalitu služby předtím, než ji využije. Materiální prostředí je tedy například kancelář nebo budova, ve které je služba poskytována (Vašítková, 2014).

## **3.10 SWOT analýza**

SWOT analýza patří k neznámějším a nejpoužívanějším analýzám. Tato analýza je na pomezí vnitřního a vnějšího hlediska. Často se jí říká také analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Rozdělení písmen na OT značí hrozby a příležitosti a SW pak silné a slabé stránky. Analýza může být využita také jako sumarizace mnoha jiných analýz. Dále se SWOT analýza využívá k nalezení možnosti využívat další zdroje. K hodnocení silných a slabých stránek podniku jsou využity vnitropodnikové analýzy. SWOT analýza odhalí silné stránky podniku, které přináší firmě určitou konkurenční výhodu. Naproti tomu také poukáže na stránky slabé, které je potřeba zlepšit a ve kterých jsou konkurenční

napřed. Analýze SW se také říká analýza vnitřních ukazatelů. Opakem je analýza vnějších ukazatelů, tedy OT. Příležitosti poukazují na určité prvky (faktory, skutečnosti), které by vedly ke zlepšení poptávky. Pokud by se podařilo vylepšit tyto prvky, lépe by se podařilo také uspokojit zákazníky. Hrozby, jako poslední skupina SWOT analýzy poukazují na faktory, které by mohly vést ke snížení poptávky, nespokojenosti zákazníků a tedy i k ohrožení firmy (Jakubíková, 2013, s. 129 -130).

Díky SWOT analýze je tedy možné všestranně vyhodnotit fungování firmy. Poté lze určit oblasti, ve kterých se podnik potýká s problémy a určit možnosti pro jeho další rozvoj. Výstupy SWOT analýzy by měly být brány v potaz nejen při plánování marketingové strategie, ale také při plánování celkové strategie podniku (Horáková, 2003, s. 48).

**Tabulka 2 - matice SWOT analýzy**

<b>Vnitřní</b>	<p><b>Silné stránky (strengths) - S</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faktory a skutečnosti, přinášející výhody firmě a zákazníkům</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky (weaknesses) - W</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faktory a skutečnosti, které firma dělá špatně. Můžeme také říci, že jsou to skutečnosti, ve kterých jsou konkurenční firmy lepší.</li> </ul>
<b>Vnější</b>	<p><b>Příležitosti (opportunities) - O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faktory a skutečnosti, které mohou uspokojit zákazníky nebo zvýšit poptávku po produktech</li> </ul>	<p><b>Hrozby (threats) - T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faktory a skutečnosti, zároveň také trendy a události, které mohou ohrozit firmu snížením poptávky, nebo nespokojeností zákazníků.</li> </ul>
	<b>Přednosti</b>	<b>Nedostatky</b>

Zdroj: Tomek, Vávrová, 2011, s. 80, vlastní zpracování

Autor Tomek a Vávrová také uvádějí:

- SO: využití silných stránek pro dosažení výhody
- WO: minimalizace slabín prostřednictvím příležitosti
- ST: využití silných stránek na vzepření se hrozbám
- WT: minimalizace nákladů a vzepření se hrozeb (Tomek, Vávrová, 2011, s. 80).

### 3.11 Proces STP

Marketingové cílení vychází z „mass marketingu“, kdy se jedná o výrobu, distribuci a prodej produktů všem zákazníkům. Hlavním cílem hromadného marketingu je snaha prodat co nejvíce zboží zákazníkům. Je zapotřebí vytvořit trh, na kterém bude mít podnik velmi nízké náklady, aby bylo možné prodávat výrobek (službu) za nižší ceny nebo při vyšších maržích. Někteří autoři tvrdí, že hromadný marketing je na ústupu (Kotler, Keller, 2007, s. 278).

Základem pro úspěch na dnešním trhu je soustředěnost na zákazníka, snaha přesvědčit o tom, že produkty určitého podniku jsou lepší než konkurenční a udržet stávající zákazníky. Důležité je zaměřit se na přání a potřeby zákazníka. Neustále rostoucí potřeby a přání zákazníků způsobují, že firmy v současné době ponechávají hromadného marketingu ve prospěch marketingu cíleného. Pojem cílový marketing znamená, že podnik zkoumá určité segmenty, které se na trhu vyskytují. Následně se snaží vybrat takový segment nebo takové segmenty, které budou pro podnik nejvíce optimální a které přinesou nejvíce výhod. Pro každý zvolený segment se určuje separátní marketingový směr (Jakubíková, 2008, s. 131).

*„Hromadný marketing dnes používá jen málo firem. Místo toho používají cílený marketing – identifikují tržní segmenty, několik jich vyberou a potom připraví marketingový mix a produkty na míru těmto segmentům. Tak mohou jednotlivým cílovým trhům nabídnout ty správné produkty a přizpůsobit ceny, distribuční cesty a reklamy tak, aby tyto trhy efektivně oslovily. Místo aby své marketingové úsilí rozptylovaly do prostoru (takzvaný „brokovnicový přístup“), mohou se soustředit na kupující, kteří mají o nákup větší zájem („kulovnicový přístup“).“ (Kotler, 2007 s. 457).*

Je nutné rozeznávat komunikaci B2B (Business to Business) a B2C (Business to Customer). Protože obě komunikace musí být odlišné, každý z prvků se chová jinak. Pro B2B marketing je spíše typický osobní prodej zatímco pro B2C je typičtější reklama nebo podpora prodeje (Kotler, Keller, 2007, s. 595).

### **3.11.1 Segmentace**

Trh je složen především z kupujících, kteří jsou navzájem odlišní. Mají jiné touhy, přání, potřeby a představy o produktu, který kupují. Tržní segmentace je rozdělení jednoho trhu na menší tržní segmenty, na které je poté snadnější cílit (Kotler, 2007 s. 458).

Podle autora Foreta je tržní segmentace rozdělení trhu na menší a zároveň homogennější části. Na takové části, které mají podobné nároky, potřeby a požadavky. V segmentech jsou tedy potenciální zákazníci, kteří se vyznačují podobnými potřebami, preferencemi, požadavky a podobnou charakteristikou. Oproti jiným segmentům se odlišují právě těmito vlastnostmi. Díky výsledku segmentace pak podnik vybírá jeden nebo více segmentů. Segmentace trhu se provádí dle několika hledisek: geografické, demografické, sociologické, behaviorální (Foret, 2012 s. 77).

### **3.11.2 Targeting**

Zacílení na výchozí segmenty, které se definovaly v segmentaci. Jedná se o proces, při kterém firmy hodnotí atraktivitu jednotlivých segmentů a následně se rozhodují, do kterého z definovaných segmentů budou investovat své zdroje a snažit se o oslovení a přesvědčení zákazníků ke koupi jejich produktu. Zvolený tržní segment se poté stává segmentem cílovým (Solomon, 2006, s. 204).

Na základě targetingu se podnik snaží odhadnout příležitosti, které se v tržních segmentech vyskytují. Nejprve je nutné jednotlivé segmenty zhodnotit a následně rozhodnout, na který segment nebo segmenty se podnik zaměří a na který naopak nebude chtít proniknout. Důležité je při hodnocení segmentů vzít v úvahu dimenze: možnosti podniku a atraktivitu segmentu. Poté se následně rozhodnout do kterého segmentu bude podnik chtít investovat své zdroje (Kotler, 2007 s. 484).

### **3.11.3 Positioning**

Positioning, neboli umístění produktu obsahuje návrh takového produktu nebo služby, která dokáže uspokojit potřeby tržního segmentu. Zároveň dokáže projektovat takový marketingový mix, díky kterému bude podnik ve vybraném cílovém segmentu zviditelněn a získá výhodu oproti podnikům konkurenčním. Lze říci, že se jedná o vnímání produktu zákazníkem a o postavení produktu mezi ostatními produkty na trhu. Neboli

jakým způsobem vnímá zákazník produkt, či službu na trhu mezi ostatními produkty, které spadají do stejné nebo podobné kategorie produktů (služeb). Hovoří-li se o positioningu, nemusí se jednat pouze o umístování produktů či služeb, ale také o tržní positioning celého podniku či o technologií, image atd. (Horáková, 2003, s. 64).

USP (unique selling proposition) – jedinečnost značky pro cílový segment

- Na základě ceny/kvality
- Podle uživatelů – je spojen s produktem a konkrétní skupinou uživatelů
- Na základě třídy produktu
- Podle kulturních charakteristik a znaků související s osobností značky
- Podle konkurence – uplatňuje se srovnávací reklama (Jakubíková, 2013, s. 171).



## 4 Vlastní práce

### 4.1 Charakteristika Pensionu Modrá Hvězda

**Provozovatel:** ASAP Praha s.r.o.

**Sídlo:** Dolní Malá Úpa 23; 542 27 Malá Úpa

**IČO:** IČO 25624709

**Datum zápisu:** 19. 11. 1997

**Právní forma:** Společnost s ručením omezeným

**Předmět podnikání:**

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Hostinská činnost
- Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

**Statutární orgán:**

David Hejl jednatel

- Den vzniku 19. 11. 2017

Lucie Gruntová jednatel

- Den vzniku 15. 10. 2014

**Základní kapitál:** 200 000 Kč, splaceno 100%

**Kontaktní údaje:** Telefon: +420 499 891 105; +420 775 615 386; e-mail:

info@pensionmodrahvezda.cz

**Webové stránky:** <http://www.pensionmodrahvezda.cz/>

Pension Modrá Hvězda je rodinný pension, který se nachází na východě Krkonoš v obci Dolní Malá Úpa nedaleko Pece pod Sněžkou. Součástí pensionu je i restaurace. Pension nabízí ubytování bez stravování nebo s polopenzí. Jedná se o klasickou horskou roubenou chatu, která má k dispozici 7 pokojů pro ubytování hostů. Modrá Hvězda se nachází na výhodném strategickém místě, kde se křižují běžkařské a cyklistické trasy. Pension má k dispozici vlastní parkoviště. Nedaleko je také zastávka pro autobusy a skibusy. Klientelu tvoří také němečtí a polští hosté, majoritní podíl klientely jsou ovšem Češi. Pension a restaurace fungují především sezónně, tedy během zimní a letní sezóny,

výhodou je, že se v poslední době objevuje rostoucí trend letní návštěvy horských oblastí a letní sezóna je srovnatelná se sezónou zimní, co se obsazenosti týče. Pension také pořádá speciální akce, jako je například promítání sportovních utkání na plátně nebo Silvestrovský večer. U pensionu je na prvním místě zákazník a kvalita nabízených služeb. Pension získala vlastnická firma na základě poskytnutého úvěru bankou.

### **Logo**

Logu dominuje modrá hvězda, která je symbolem pensionu i restaurace doplněná je o název pensionu. Logo bylo vyhotoveno společností, která je provozovatelem a vlastníkem, tedy společností ASAP Praha s.r.o.

**Obrázek 5 - Logo Pensionu Modrá Hvězda**



Zdroj: interní podklady Pension Modrá Hvězda

## **4.2 Marketingový mix**

Jelikož se jedná o marketingový mix služeb, jsou zde popsány mimo 4P (produkt, cena, propagace, distribuce), také další 3P (lidé, materiální předpoklady a procesy).

### **Služby**

Modrá Hvězda nabízí služby ubytování, stravovací služby formou polopenze (snídaně a večeře), ale i stravování pro hosty restaurace. Zákazník si může vybrat ze širokého výběru nápojů a jídel. Je možný také výběr z jídel na objednávku. Pro ubytování je v pensionu k dispozici 7 pokojů, kdy čtyři pokoje jsou dvoulůžkové, tři pokoje třílůžkové. Pension nabízí možnost přidání přistýlky do každého z nich. Každý pokoj je vybavený vlastní koupelnou a toaletou. Dále má každý k dispozici TV, možnost

připojení k Wi-Fi a elektronický radiátor. Zákazníci mají možnost parkovat přímo u pensionu a v letních měsících je zde možnost posezení na terase restaurace. Jako doplňková služba pension nabízí možnost využití sauny přímo v prostorách pensionu. Pro ubytované hosty je k dispozici společenský salónek, zde se podávají jak snídaně, tak večeře. Ubytování hosté mají možný příjezd po druhé hodině odpolední, kdy je pro ně pokoj připraven. Odjezd hostů je nutný do desáté hodiny dopolední. Po předchozí domluvě je však možné tyto časy změnit s ohledem na obsazenost pensionu. Délka pobytu je zcela v režii hostů. Je tedy možný pobyt jednodenní i vícedenní. Výjimkou je silvestrovský pobyt, který je nabízen pouze na celý týden.

## **Stravování**

### **Ubytování hosté**

Co se týče stravování ubytovaných hostů, jsou jim poskytovány každé ráno snídaně formou švédských stolů, kdy je k dispozici široký výběr například z jogurtů, ovoce, uzenin, sýrů nebo čajů. Hosté si také mohou vybrat ze dvou druhů džusů. Každé ráno je pro hosty připraveno čerstvé pečivo, které dodává pekárna. Káva je na snídaně samozřejmostí, stejně tak jako sladký dezert. Jako nejlepší položka snídaně je ovšem teplé čerstvě připravené jídlo dle výběru hosta. Je možné si vybrat například z vaječných pokrmů (míchaných vajíček, volského oka), palačinek, párků a mnoha dalšího. Snídaně jsou od 8 do 11 hodin. I zde je ovšem možné po předchozí domluvě čas snídání upravit, neboť pension se snaží vyjít svým zákazníkům co nejvíce vstříc.

Večeře se začínají podávat v 19 hodin a obsahují dva chody, polévku a hlavní jídlo. Obvykle je podávána klasická kuchyně jako: hovězí guláš, boloňské špagety, kuřecí maso, vepřové maso na houbách atd. Hosté mají možnost si objednat k večeři nápoj přímo z restaurace. Jako doplňkovou službu nabízí pension možnost malého občerstvení, zpravidla okolo páté hodiny odpolední je podáván menší dezert a káva nebo čaj.

### **Hosté restaurace**

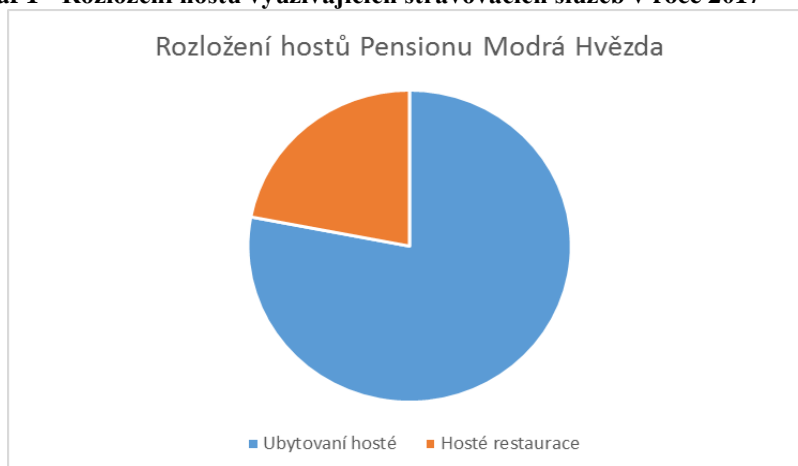
Co se týká hostů restaurace, mají na výběr z celkem širokého menu nápojů a jídel. Hosté si mohou vybrat například z předkrmů, polévek, různě upravovaného kuřecího a vepřového masa, dále menu obsahuje rybí maso, těstoviny, bezmasá jídla, místní speciality, saláty nebo například dezerty. Možnosti širokého výběru nabízí i nápojový

lístek. Jsou podávány nealkoholické, alkoholické a míchané nápoje, různé druhy kávy, stáčená i láhвовá vína. Kapacita restaurace je 40 míst, pokud přičteme venkovní terasu, je kapacita rozšířena na 55 míst.

Další služby: Wi-Fi připojení pro návštěvníky zdarma, parkování u restaurace, možnost konání společenských akcí, možnost nákupu zvýhodněných skipasů.

Z následujícího grafu č. 1 je patrné, že většinu hostů využívajících stravovací služby tvoří ubytovaní hosté, jedná se konkrétně o 78 %. Hosté navštěvující výhradně restauraci tvoří pouze 22 %. Restauraci pension využíval v prvních letech, jako prostředek propagace, do budoucna chce služby restaurace omezit a nabízet stravování primárně pro ubytované hosty. Je patrné, že se pensionu strategie omezování externích hostů restaurace daří.

**Graf 1 - Rozložení hostů využívajících stravovacích služeb v roce 2017**



Zdroj: Pension Modrá Hvězda, vlastní zpracování

## **Cena**

Pension se snaží přirozeně maximalizovat svůj zisk, zároveň však musí zvolit takovou cenovou strategii, aby dokázal konkurovat. Cena je tedy stanovena tak, aby pokryla náklady spojené s chodem pensionu, přinesla zisk, ale zároveň neodradila zákazníky.

Cena byla stanovena nejprve výpočtem vlastních nákladů na provoz pensionu. Teprve poté bylo přihlíženo na ceny konkurenčních pensionů. Prakticky byly vypočítány nejprve veškeré náklady a teprve poté byla určena přírážka. Ceny jsou stanovovány vždy s ročním předstihem. Nejnižší možnou hranici tedy určuje kalkulace nákladů. Po přihlédnutí na konkurenční ceny je dále cena buď zvyšována, nebo snižována. Nejčastěji

však cena zůstává stále na stejné hladině. Ke zvyšování došlo od roku 2014 pouze jednou. Strategie stanovení ceny bylo zvolit nižší cenu než konkurence, z důvodu, že pension byl znovu otevřen v roce 2014 a tak se prakticky jednalo o nově příchozí subjekt na trh. Pension rozlišuje ceny na zimní sezónu a letní sezónu. Dále je cena rozdělena do věkových skupin, kdy je stanovena cena pro dospělé osoby a pro děti 4-12 let, děti do 3 let mají ubytování zdarma. Cena je také rozdělena podle typu stravování (polopenze, pouze snídaně) a podle délky pobytu. V pensionu je možné platit pouze hotově, je zde ale možnost placení eurem nebo polskými zlotými.

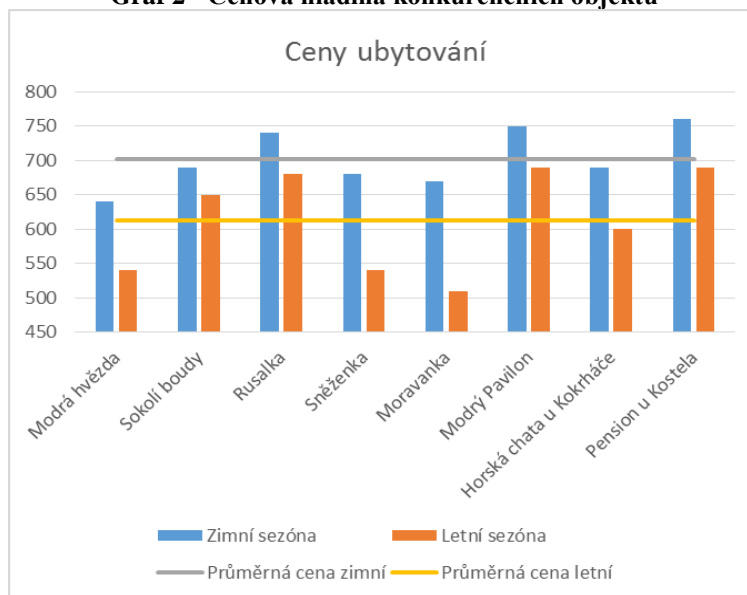
Následující tabulka č. 4 uvádí ceny za ubytování v Pensionu Modrá Hvězda za zimní a letní sezónu. Nabídka také obsahuje různé formy příplatků.

**Tabulka 3 - Cenová nabídka pensionu**

<b>Zimní sezóna</b>	<b>Dospělá osoba</b>	<b>Děti 4- 12 let</b>	<b>Děti do 3 let</b>
<i>pobyt s polopenzí 6 dní a více</i>	<i>640 Kč / den</i>	<i>490 Kč / den</i>	<i>Zdarma*</i>
<i>pobyt se snídaní 6 dní a více</i>	<i>580 Kč / den</i>	<i>460 Kč / den</i>	<i>Zdarma*</i>
<i>při kratším pobytu příplatek</i>	<i>50 Kč / den</i>	<i>50 Kč / den</i>	<i>Zdarma*</i>
<i>Silvestr</i>	<i>5300 Kč / týden</i>	<i>4350 Kč / týden</i>	<i>Zdarma*</i>
<p><i>Děti do 3 let bez nároku na lůžko a stravu. (Děti do 3 let s polopenzí a postelí 250 Kč / den.)</i></p> <p><i>** Zahrnuje pobyt 7 nocí včetně silvestrovské večeře.</i></p> <p><i>Při jednodenním pobytu účtujeme příplatek 100 Kč / osoba.</i></p> <p><i>Ubytovat domácí zvíře na pokoji lze po dohodě a za poplatek 100 Kč / den.</i></p>			

Zdroj: Pension Modrá Hvězda, 2018

**Graf 2 - Cenová hladina konkurenčních objektů**



Zdroj: vlastní zpracování

V předešlém grafu č. 2 jsou znázorněny ceny za ubytování v Pensionu Modrá Hvězda a konkurenčních pensionech. Jsou zde vyobrazeny průměrné ceny za zimní a letní sezónu. Ceny konkurenčních pensionů se pohybují od 750 Kč do 620 Kč za zimní sezónu. Ceny za letní sezónu začínají od 510 Kč do 690 Kč. Průměrná cena za zimní sezónu je 703 Kč, zatímco průměrná cena za sezónu letní je pouze 613 Kč. V obou případech je zřejmé, že Pension Modrá Hvězda má nižší ceny. Oproti průměrným cenám jsou ceny pensionu o 9 % nižší v zimní sezóně a o 12 % nižší v sezóně letní. Je zde tedy prostor pro zvýšení ceny v případě potřeby. Jelikož byl pension znovu otevřen v roce 2014, jedná se o strategii přilákání nových zákazníků. Pensiony vybrané pro srovnávání jsou lokální pensiony s podobným rozsahem služeb, jako nabízí Pension Modrá Hvězda.

### **Distribuce**

Pension se nachází v obci Dolní Malá Úpa, která leží ve východních Krkonoších. Nedaleko je státní hranice s Polskem. Velmi blízko se také nachází velké ski areály, jako jsou Pec pod Sněžkou nebo například Jánské Lázně. Samotná poloha pensionu v obci je ideální. Modrá Hvězda leží uprostřed vesnice v nejnižším bodě. Přímo k pensionu lze dojet autem ve všech ročních obdobích. Jak již bylo řečeno, přímo u pensionu je možnost parkování. Nedaleko pensionu je také autobusová a skibusová zastávka. Ski busy jezdí do Ski areálu Mála Úpa (dále SkiMU) a doveze návštěvníky přímo k vleku, navíc pro

lyžaře je jízda zcela zdarma. Nespornou výhodou je také to, že se pension nachází na křižovatkách běžkařských, turistických a cyklistických cest.

Samotná obec podporuje jednotlivé pensiony a snaží se s nimi spolupracovat, stejně tak jako SkiMu. Oba subjekty jsou partnery Modré Hvězdy, z čehož pro zákazníky pensionu plynou určité výhody, jako jsou například zlevněné skipasy. Samotná obec se snaží pravidelně pořádat jisté sportovní a kulturní akce, aby přilákala turisty.

Služby, které pension nabízí, jsou distribuovány přímou cestou, jedná se tedy o model přímého prodeje. Prodej služeb probíhá přímo v prostorách pensionu. Pension Modrá Hvězda také využívá služeb portálu Booking.com. Ne všechny pensiony využívají pro možnost rezervace právě portálu Booking.com, proto můžeme považovat tento krok za určitou konkurenční výhodu. Pension má na stránkách uvedeného ubytovacího portálu hodnocení 8,9/10, což jistě zvyšuje atraktivitu pensionu, ačkoli se za rok 2017 přes booking.com ubytovalo pouze něco okolo 10% hostů.

### **Propagace**

Pension využívá k propagaci jak formu online, tak také offline. Propagace probíhá také prostřednictvím webových stránek obce, kde je prezentace Pensionu Modrá Hvězda, náklady na tuto formu propagace činí 1 200Kč/rok. Jako jednu z částí online propagace využívá Modrá Hvězda především webové stránky: <http://www.pensionmodrahvezda.cz/>. Webové stránky jsou vytvořeny vlastnickou firmou ASAP Praha s.r.o. stejně jako fotografie, které jsou také pořízeny a upraveny stejnou společností. Na webové prezentaci se zákazník může dozvědět základní informace o pensionu a okolí. Dále jsou zde informace ohledně ubytování, kde zákazník může najít i fotografie jednotlivých pokojů nebo sauny. Dále je zde popsána restaurace včetně její fotografie pro přiblížení. V této sekci je také vloženo online menu restaurace. Následně se v menu internetových stránek objevuje položka „Galerie“, kde jsou fotografie pensionu pro lepší představení potenciálnímu zákazníkovi. V této položce je také vložený widget, který zobrazuje Google maps s 360° fotografií pensionu. Následují rezervace, kde si může host prohlédnout obsazenost pensionu a jednotlivých pokojů. Také může rovnou provést online rezervaci prostřednictvím rezervačního formuláře. Jako poslední je záložka „Kde nás najdete“, která obsahuje mapu od Seznamu, na níž je vyobrazena poloha pensionu. Také zde zákazník může nalézt kontaktní údaje jak v klasické formě, tak ve formě QR kódu. Na stránkách je

také po celou dobu přítomný odkaz na Facebook stránky. Pod menu jsou obrazy z web kamer umístěných na sjezdovkách v Malé Úpě.

Pension využívá také sociální sítě, nejvíce Facebook. Jelikož v dnešní době již téměř každá společnost vlastní prezentace na sociálních sítích, Modrá hvězda není výjimkou. Prezentace na Facebooku mohou hosté najít pod názvem „Pension Modrá Hvězda“. Jako profilový obrázek bylo vybráno logo pensionu. Na úvodní fotografii je zachycen pension z pohledu zvenku. Tato fotografie se mění podle ročního období. Na Facebooku jsou také zveřejněny příspěvky o nových službách Modré Hvězdy nebo fotografie okolí. Často se zde také objevují akce a události místního ski areálu nebo přímo obce Malá Úpa. Pension má hodnocení 5 hvězdiček z 5 a celkem bylo napsáno 61 recenzí. Prostřednictvím Facebooku je také možné se přímo prokliknout na online rezervaci. Stránku dosud označilo 1077 lidí jako „to se mi líbí“. Facebook určitě patří k velmi silným nástrojům propagace, nově ale také sílí další sociální síť, kterou je Instagram. Modrá Hvězda má instagramovou prezentaci od srpna roku 2017. Tato forma prezentace ale není u pensionu moc silná, má pouze 47 sledujících. Uvedený obrázek č. 5 popisuje rozložení fanoušků Facebookových stránek. Z obrázku č. 6 je patné, že více než 60% tvoří ženy. Většinou se jedná o uživatele ve věku 36 – 44 let.



Zdroj: Facebook, interní data pensionu

Co se týče formy offline propagace, pension využívá formu doporučení, vizitky nebo pohlednice. Modrá Hvězda si zakládá především na kvalitních službách, proto je největší propagace tzv. „Word of mouth“, jedná se o formu, kdy jsou informace o pensionu předávány ústní formou mezi přáteli, známými, kolegy v práci atd. Vše se tedy odvíjí od nabídky kvalitních služeb a přátelské atmosféry. Pension využívá za podobným účelem i restauraci pro neubytované hosty. Restaurace a její provoz nepřináší pensionu



ekonomický užitek, jedná se spíše o ztrátovou část pensionu. Její přidaná hodnota je však právě propagace, kdy se pension snaží předvést své kvalitní služby a na základě toho přilákat hosty pro ubytování v pensionu, ať již okamžitě nebo do budoucna. Celá tato forma je doplněna o detaily, jako jsou vizitky s QR kódem na stolech v restauraci nebo velmi zajímavě provedené pohlednice s kontaktem a QR kódem. Pohlednice jsou dvojího typu. Podle sezóny jsou vytvořeny se zimním nebo letním motivem.

**Tabulka 4 - Náklady na propagační materiály**

Položka	Cena Kč/Ks	Kusů	Celkem
Jídelní lístky	128,2	30	3 846 Kč
Nápojové lístky	50,2	30	1 506 Kč
Vizitky	1,65	1000	1 650 Kč
Pohledy	2,05	2x500	2 050 Kč
<b>Celkem</b>			<b>9 052 Kč</b>

Zdroj: Pension Modrá Hvězda, vlastní zpracování

### **Lidé**

Pension má pouze 2 stálé zaměstnance, jimiž jsou přímo oba vlastníci pensionu, a jednoho zaměstnance na smlouvu DPČ. Důvodem je malá kapacita pensionu, proto větší počet zaměstnanců není nutný. Jeden z vlastníků má na starosti obsluhu baru a restaurace, druhý připravuje pokrmy jak pro hosty restaurace, tak pro hosty pensionu. Zaměstnanec na dohodu o pracovní činnosti uklízí a připravuje pokoje pro příjezd hostů. Vlastníci se snaží vystupovat profesionálně a splnit zákazníkům vše, co si přejí. V případě zvyšování kapacity pensionu, by bylo nutné přijmout dalšího zaměstnance na hlavní pracovní poměr.

### **Proces**

Proces je veškerá interakce s hostem. Zákazník si může pobyt zarezervovat prostřednictvím webových stránek, telefonicky nebo přes prostředníka (booking.com). Po provedení rezervace je nutné složit rezervační poplatek ve výši 50 % ceny pobytu. V případě, že zákazník zruší ubytování více než 30 dní před příjezdem, je mu následně strhnuo 20 % ze složené zálohy. V případě, že je pobyt zrušen méně než 30 dnů před příjezdem, je účtován poplatek ve výši složené zálohy, tedy 50 % z ceny pobytu. Po příjezdu je nutné zaplatit zbytek ceny pobytu. Na hosty také čeká přivítací přípitek a klientovi jsou ukázány pokoje. Pokud není dohodnuto jinak, příjezd hostů je možný od

14 hodin v den nástupu a odjezd do 10 hodiny dopolední. Po předchozí domluvě jsou možné i jiné časy příjezdů a odjezdů.

### **Materiální předpoklady**

Pension má vzhled klasické horské chaty. Úklid společných prostor hostů (restaurace, salónek) je prováděn každodenně. Toalety jsou udržovány pravidelně během dne. Restaurace je vybavena barem a 4 stoly. U každému stolu je místo pro 6 hostů. V restauraci je také umístěn kulečnickový stůl a po dohodě s personálem je možné si zahrát. Je zde také umístěné plátno s projektorem, které v době sportovních událostí složí k promítání přenosů. Společenská místnost pro hosty je pak vybavena 4 stoly a jedním pultem, kde jsou každé ráno připraveny snídaně. Pension také disponuje lyžárnou. Zde mohou hosté uskladnit své lyže a snowboardy. V letních měsících jsou před pensionem umístěny stoly s lavicemi, slunečníky a lehátky, je také možné osvěžení v místní říčce, kam vedou od pensionu schody. Vstup je ovšem podmíněn na vlastní nebezpečí.

## **4.3 Analýza mikroprostředí**

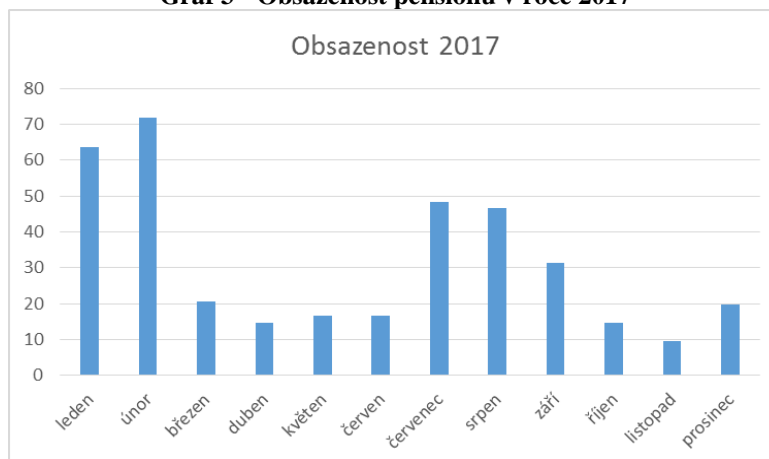
Cílem analýzy mikroprostředí je definovat vlivy, které významným způsobem ovlivňují působení v odvětví. Z analýzy mikroprostředí byla zvolena analýza zákazníků, analýza konkurenceschopnosti a Porterův model pěti sil.

### **4.3.1 Analýza zákazníků**

V rámci analýzy zákazníků jsou použity údaje, které jsou interními daty získanými přímo od Pensionu Modrá Hvězda. Data se vztahují k roku 2017.

V následujícím grafu č. 3 je zobrazena procentní obsazenost pensionu během jednotlivých měsíců. Jak lze pozorovat, největší obsazenost je v zimní sezóně během měsíců leden a únor. V posledních letech také stoupá obliba navštěvování horských oblastí v letním období. Jak je vidět z grafu, nárůst obsazenosti je patrný v červenci, srpnu a září. Tyto údaje nejsou nijak překvapující, hosté v zimní sezóně navštěvují horské oblasti za účelem rekreačního sportu, jako je lyžování a snowboarding. V letních měsících se jedná především o turistiku a cyklistiku. Nejnižší obsazenost je již tradičně v měsíci listopad.

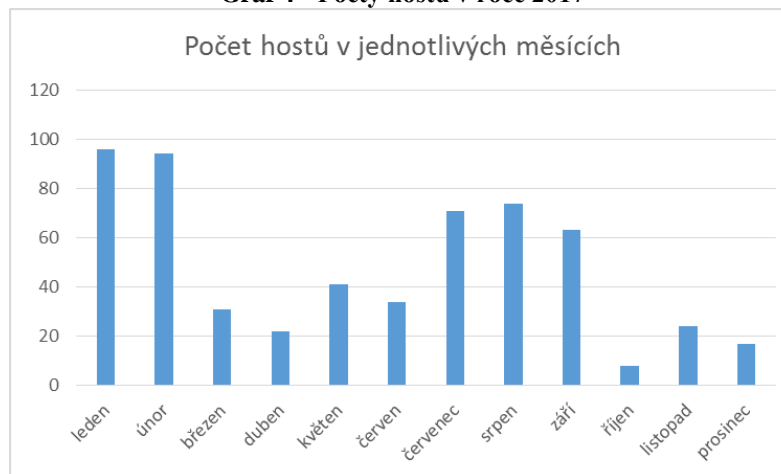
**Graf 3 - Obsazenost pensionu v roce 2017**



Zdroj: Pension Modrá Hvězda, vlastní zpracování

Následující graf č. 4 zobrazuje rozložení počtu hostů v jednotlivých měsících. Graf je do jisté míry podobný grafu předešlému, protože jednotlivé faktory spolu souvisí. Opět je možno vidět, že největší počet hostů v pensionu byl v lednu a únoru a následně v červenci, srpnu a září.

**Graf 4 - Počty hostů v roce 2017**



Zdroj: Pension Modrá Hvězda, vlastní zpracování

Graf č. 5 znázorňuje návštěvy pensionu podle věkového rozložení. Je nutné říci, že pension nabízí pro děti do 3 let (bez nároku na stravování) pobyt zdarma. Děti od 4 do 12 let mají zvýhodněné ceny za ubytování. Z grafu je patrné, že největší podíl návštěvníků tvoří dospělé osoby ve věku 27-43let a osoby ve věku 44-59 let. Jedná se tedy o ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Hosté ve věku 0-15 ve všech případech na pobytu

s rodiči. Věková skupina studentů 16-26 let tvoří pouze 10 %. Osoby ve věku 60 a více tvoří také menší podíl, jedná se o 16 %. Pension cílí především na páry, seniory, skupiny a rodiny. Nejvýhodnější jsou ovšem skupiny, které podle zkušeností zanechají největší útratu v restauraci, ať už se jedná o jídlo nebo nápoje. Ve skupině je totiž vysoká pravděpodobnost, že se ostatní nechají „strhnout“ a následují prvního jedince.

**Graf 5 - Věkové rozložení návštěvníků pensionu**



Zdroj: Pension Modrá Hvězda, vlastní zpracování

Jak již bylo v práci avizováno, pension navštěvují také zahraniční turisté. I když majoritní podíl návštěvnosti stále připadá Čechům (74 %), německých zákazníků přibývá. V roce 2017 to bylo 21 %. Pension navštěvují menší míře také polští zákazníci. Asi 1 % procento návštěv připadá na ostatní návštěvníky, kam patří zákazníci z Lichtenštejnska, kteří jsou již tradičními hosty.

**Graf 6 - Rozložení návštěvnosti pensionu podle národností**



Zdroj: Pension Modrá Hvězda, vlastní zpracování

Z výše uvedených grafů, je patrné, že zákaznické portfolio je celkem rozmanité. Pension je navštěvován všemi věkovými kategoriemi. Největších návštěvností pension dosahuje v zimní a letní sezóně, především díky geografické poloze pensionu. Podle provozovatelů pensionu je snaha o vybudování stálé klientely, která se bude do pensionu vracet vlyce důležitá. Nejatraktivnější jsou pro pension skupiny hostů, páry a rodiny.

#### **4.3.2 Analýza konkurenceschopnosti**

V rámci analýzy konkurence byly vybrány objekty, které mají podobné služby jako Pension Modrá Hvězda, nachází se ve stejné obci a jejich cenová hladina je obdobná. K analýze konkurenceschopnosti byly vybrány tyto subjekty: Pension Modrý Pavilon, Penzion Rusalka, Penzion a restaurace Sokolí boudy, Penzion U Kostela, Penzion Moravanka, Horská chata U Kokrháče, Chata Moravanka a Chata Sněženska.

Za účelem porovnání konkurence byly vybrány určité parametry, například cena jako charakteristika pro porovnávání. Cena byla rozdělena do dvou částí na zimní sezónní cenu a letní sezónní cenu.

**Tabulka 5 - Cenová nabídka konkurenčních zařízení**

Název zařízení	Zimní sezóna Kč/os/noc	Letní sezóna Kč/os/noc
Pension Modrá Hvězda	640	540
Penzion a restaurace Sokolí boudy	620	560
Penzion Rusalka	680	680
Chata Sněžinka	680	540
Chata Moravanka	670	510
Pension Modrý Pavilon	750	690
Horská chata U Kokrháče	690	600
Penzion U Kostela	760	690

Zdroj: vlastní zpracování

Jako další hodnocený faktor byla vybrána stránka na Facebooku. Zde byl porovnáván počet sledujících a hodnocení na Facebookové stránce.

**Tabulka 6 - Hodnocení Facebookových stránek konkurence**

Název zařízení	Název stránky na Facebooku	Počet sledujících	Hodnocení návštěvníků (počet hvězd)
Pension Modrá Hvězda	Pension Modrá Hvězda	1075	5*
Penzion a restaurace Sokolí boudy	Penzion Sokolí boudy	791	4,8*
Penzion Rusalka	Penzion Rusalka	707	4,6*
Chata Sněžinka	Chata Sněžinka	295	5*
Chata Moravanka	Chata Moravanka	142	4,2*
Pension Modrý Pavilon	Pension Modrý Pavilon	384	5*
Horská chata U Kokrháče	Horská chata U Kokrháče	471	4,8*
Penzion U Kostela	Marta Patzeltová - Penzion U Kostela 113	594	Bez hodnocení

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším vybraným faktorem byla prezentace na jiných webových portálech, popřípadě hodnocení na těchto portálech. Byly vybráni zástupci [www.booking.com](http://www.booking.com) a stránky obce [www.malaupa.cz](http://www.malaupa.cz).

**Tabulka 7 - Hodnocení ostatních forem online prezentace**

Název zařízení	Prezentace na Booking.com	Hodnocení	Prezentace na stránkách obce
Pension Modrá Hvězda	ANO	8,7	ANO
Penzion a restaurace Sokolí boudy	ANO	8,1	ANO
Penzion Rusalka	ANO	Nehodnocen	NE
Chata Sněžinka	NE	-	ANO
Chata Moravanka	NE	-	ANO
Pension Modrý Pavilon	NE	-	ANO
Horská chata U Kokrháče	NE	-	ANO
Penzion U Kostela	ANO	6,7	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Jako další faktory byly zvoleny určité služby a následně došlo k porovnání jednotlivých pensionů, zda tyto služby také poskytují. Následuje tabulka č. 9, kde jsou obsaženy rozšířené informace, hodnocení probíhalo na základě váženého skóre.

**Tabulka 8 - Porovnání vybavení ubytovacích zařízení**

Název zařízení	Wi-Fi	TV na pokoji	SkiMu partner	Stravování	Možnost ubytování domácího mazlíčka	Sauna	Dětský koutek
Pension Modrá Hvězda	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Penzion a restaurace Sokolí boudy	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE
Penzion Rusalka	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Chata Sněžinka	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Chata Moravanka	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO
Pension Modrý Pavilon	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Horská chata U Kokrháče	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE
Penzion U Kostela	ANO	NE	ANO	ANO	ANO	NE	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce č. 10 je vypracována analýza konkurence, která vychází z výše vypracovaných podkladů. Analýza konkurenceschopnosti byla vypracována pomocí váženého skóre. Celá verze vypracované analýzy konkurenceschopnosti je v příloze č. 5.

**Tabulka 9 - Analýza konkurenceschopnosti**

Faktor	Váha	Pension Modrá Hvězda	Penzion Sokolí boudy	Penzion Rusalka	Chata Sněženska	Chata Moravanka	Pension Modrý Pavilon	Horská chata u Kokrháče	Penzion U Kostela
		Skóre	Skóre	Skóre	Skóre	Skóre	Skóre	Skóre	Skóre
Cena zimní	0,14	0,70	0,42	0,28	0,56	0,56	0,28	0,42	0,28
Cena letní	0,14	0,56	0,28	0,14	0,56	0,70	0,14	0,42	0,14
Facebook	0,09	0,45	0,36	0,36	0,18	0,09	0,36	0,27	0,27
Webové stránky	0,08	0,32	0,24	0,32	0,32	0,32	0,24	0,32	0,24
Možnost parkování	0,07	0,35	0,21	0,21	0,14	0,21	0,21	0,21	0,14
Poloha a prostředí	0,07	0,21	0,28	0,21	0,28	0,35	0,21	0,21	0,28
Dostupnost	0,078	0,39	0,234	0,31	0,16	0,23	0,31	0,23	0,23
Wi-Fi	0,072	0,29	0,288	0,22	0,29	0,29	0,29	0,29	0,29
Platební podmínky	0,03	0,09	0,15	0,15	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
Počet lůžek	0,03	0,03	0,15	0,09	0,06	0,12	0,09	0,06	0,06
Přístup k zákazníkům	0,12	0,60	0,48	0,36	0,60	0,36	0,60	0,48	0,36
Doplňkové služby	0,08	0,24	0,16	0,40	0,24	0,16	0,32	0,16	0,16
Vážené skóre	1	4,23	3,252	3,05	3,47	3,48	3,14	3,16	2,54

Zdroj: vlastní zpracování

### **Hodnocení analýzy konkurenceschopnosti**

Pro hodnocení analýzy konkurence byla vybrána hodnotící stupnice 1 až 5, přičemž hodnota 1 je nejhorší a hodnota 5 je nejlepší možné ohodnocení. Z hodnocení vyplývá, že Pension Modrá Hvězda dosáhl nejvyššího bodového ohodnocení ve vybrané konkurenci. Je tedy možné hovořit o silné pozici na trhu ubytovacích zařízení, konkrétně pensionů v obci Malá Úpa. Mezi silné stránky penzionu lze podle výsledků zařadit cenovou nabídku, propagaci prostřednictvím Facebooku, dostupnost k pensionu a parkovací místa, v neposlední řadě také přístup k zákazníkům. Naopak by pension mohl nabízet širší portfolio služeb a rozšířit možnosti platby. V budoucnu by mohlo dojít ke zvýšení počtu lůžek ve formě přístavku. Pro získání financí na rozšíření portfolia služeb, popřípadě rozšíření kapacity, by pension mohl zvýšit svou cenovou strategii, která je v daném konkurenčním prostředí nízká. Podle výše uvedené tabulky je v hodnocení nejbližší Modré Hvězdě Pension Sokolí Boudy a Pension Rusalka.

#### **4.3.3 Porterův model pěti sil**

K analýze mikroprostředí byl použit Porterův model pěti sil, který porovnává hrozbu konkurence, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, hrozbu ze strany substitutů a hrozbu vstupu nové konkurence do odvětví.



### **Vyjednávací síla dodavatelů**

U vyjednávací síly dodavatelů je nutné říci, že pension je zásobován malým množstvím surovin. Dodavatelé pensionu jsou stálí, jde o dodavatele čistého prádla, který sám zajišťuje dovoz do prádelny, dále o dodavatele topných briket a dodavatele sudových nápojů. Pension také využívá služby polských dodavatelů, od nichž bere převážně potraviny. Distribuci ostatních potravin si pension zajišťuje sám formou nákupů v maloobchodech, velkoobchodech a trzích. Důležité jsou také Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., které dodávají čerstvé pečivo na objednávku každé ráno, a to přímo do pensionu. Dá se říci, že vyjednávací síla dodavatelů je velmi malá. V případě zvýšení ceny u jednoho dodavatele je možná náhrada dodavatelem jiným. Toto tvrzení ovšem neplatí o dodavateli pečiva, který je velmi důležitý a nahradit se téměř nedá.

**Tabulka 10 - Vyjednávací síla dodavatelů**

<i><b>Vyjednávací síla dodavatelů</b></i>	2017
Počet dodavatelů na trhu - Počet dodavatelů je velmi významný (1 bod), na trhu je nedostatek dodavatelů (9 bodů)	3
Možnost nahrazení dodavatele - pension má možnost nahradit dodavatele bez problémů (1 bod) způsobí to problémy (9 bodů)	3
Význam pensionu pro dodavatele - pension hraje významnou roli pro odběratele (1 bod), nehraje žádnou roli (9 bodů)	6
Spolupráce dodavatelů - nehrozí dohoda mezi dodavateli (1 bod), hrozí domluva mezi dodavateli (9 bodů)	3
Celkem z 36 bodů	15
Průměr	<b>3,75</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Shrnutí:** Vyjednávací síla dodavatelů je hodnocena jako slabá. Výjimkou jsou Pekárny a cukrárny Náchod, a.s., které dodávají každé ráno do pensionu pečivo a jsou tak téměř nenahraditelné.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Odběratelé ovlivňují ziskovost firmy a do velké míry určují, jak se bude společnost dařit. V cestovním ruchu jsou odběratelé zákazníci, kteří využívají služeb zařízení, v našem případě pensionu. Zákazníci jsou skupinou, která do pensionu přináší výnosy a zisk. Jedná se o skupinu, díky které jsou všechny procesy v pensionu provozovány. Do Modré Hvězdy jezdí zákazníci většinou za účelem turismu a rekreačního sportu. Jak již bylo zmíněno výše, část klientely pochází ze zahraničí. Zákazníci přijíždějí jak samostatně,

tak v rámci skupin či dvojic. Pokud se tedy jedná o skupinu, jejich vyjednávací síla je jistě větší než v případě jednotlivců. Vyjednávací síla odběratelů také souvisí s konkurencí v dané lokalitě. Zákazníci mohou přejít ke konkurenčním pensionům, pokud se jim zdá příliš vysoká cena, neochotný personál, nekvalitní služby nebo nedostatečná vybavenost pensionu. V době moderních technologií si zákazníci mohou vybírat prostřednictvím různých portálů a srovnávačů, kde ihned poznají cenové rozdíly nebo vybavenost pensionu. Navíc je zde velmi často hodnocení od návštěvníků a jejich recenze.

**Tabulka 11 - Vyjednávací síla zákazníků**

<i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	2017
Náklady pro zákazníka při přechodu ke konkurenci - vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)	2
Zlepšení kvality služeb při přechodu ke konkurenci - lepší služby (1 bod), horší nabídka služeb (9 bodů)	3
Cenová citlivost zákazníka - zákazníka neovlivní zvýšení ceny (1 bod), zákazníka velmi ovlivní zvýšení ceny (9 bodů)	6
Stálí zákazníci - zákazníci, kteří jezdí pravidelně (1 bod), zákazníci kteří navštívili pension pouze jednou (9 bodů)	3
Celkem z 36 bodů	14
Průměr	<b>3,5</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Shrnutí:** Výsledek vyjednávací síly zákazníků je ve středních hodnotách. Nemělo by se ovšem zapomínat na to, že zákazníci přináší pensionu zisk.

### **Hrozba ze strany substitutů**

Nahrazení ubytování je vcelku jednoduché. Substitutem pro pension totiž může být jakékoliv jiné ubytovací zařízení i bez možnosti stravování, to pak může být zajištěno v restauračních zařízeních. Dá se tedy uvažovat o substitutu jako o ubytování v hotelu, hostelu, ubytovně, apartmánu, chalupě. V dnešní době navíc roste význam sdílených ekonomik. Pro odvětví cestovního ruchu, konkrétně ubytování v pensionu, je velikou hrozbou například portál ve formě substitutu <https://www.airbnb.cz/>, kde mohou turisté také vyhledávat ubytování. To je zde často nabízeno formou pronajmutí bytu, domu, či chalupy. Oblíbenost využívání této možnosti navíc neustále roste. Nenáročným klientům pak postačí stany nebo karavany. Možnosti stanování jsou ovšem pro náš pension téměř

neohrožujícím substitutem. Důvodem je, že pension a celá obec se nachází v oblasti Krkonošského národního parku, kde je stanování zakázáno. Substitute ubytování v pensionu se bude z velké části odvíjet od stavu ekonomiky. Pokud se totiž nebude ekonomice dařit, někteří zákazníci mohou nahrazovat pension levnějšími formami ubytování. Výhodou Modré Hvězdy je její poloha, v zimním období totiž musí hosté konkurenčních zařízení ponechat svůj automobil na centrálním parkovišti a k ubytovacímu zařízení se následně nechat odvést personálem určitého pensionu nebo hotelu. Naproti tomu Pension Modrá Hvězda se nachází přímo u silnice a navíc má své vlastní parkoviště, takže hosté nemají problém s dopravou ani v zimním období.

**Tabulka 12 - Hrozba ze strany substitutů**

<i>Hrozba ze strany substitutů</i>	2017
Počet substitutů na trhu - málo substitutů (1 bod), hodně substitutů (9 bodů)	5
Hrozba substitutů v budoucnosti - nízká hrozba (1 bod), vysoká hrozba (9 bodů)	6
Konkurence mezi substituty - malá konkurence (1 bod), vysoká konkurence (9 bodů)	4
Kvalitní služby substitutů - horší kvalita služeb (1 bod), zlepšování kvality služeb (9 bodů)	6
Celkem z 36 bodů	21
Průměr	<b>5,25</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Shrnutí:** Hrozbu ze strany substitutů je možné považovat za střední. S rostoucím trendem služeb přes sdílené ekonomiky lze předpovídat nárůst hrozby.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Neustále rostoucí popularita cestovního ruchu přináší otázku ohledně hrozby vstupu nových konkurentů. V případě pensionu je vstup nového konkurenta na trh v oblasti Krkonoš, zejména pak KRNAPu, hrozbou velmi nízkou. Pokud zcela pomineme faktory, jako jsou kapitálová náročnost na výstavbu pensionu a legislativní nároky spojené s výstavbou, je zde otázka stavby v oblasti Krkonošského národního parku. Přímo v oblasti obce Dolní Malá Úpa je totiž nová stavba zakázána a dostat povolení je téměř nemožné. Stavba je možná pouze v oblasti již vystavěných základů. Znamená to tedy, že pokud zde v minulosti prokazatelně stála stavba, je možné s novou stavbou znovu začít. Dalším

omezujícím faktorem ohledně stavby je vzhled. Pension musí dodržet vzhledový ráz krajiny a musí projít schválením. Celá věc je tedy kapitálově daleko náročnější než výstavba pensionu v jiné oblasti. Další finančně náročná položka je celkové vybavení pensionu. Pro správný chod bude také nutné zajistit zaměstnance, ovšem v oblasti, kde je především sezónní obsazenost, může být tento faktor problém. V období sezóny bude pension pravděpodobně naplněn a bude zapotřebí hodně zaměstnanců, zatímco v mimosezóně, by zaměstnanci neměli dostatek práce.

**Tabulka 13 - Hrozba vstupu nových konkurentů**

<b><i>Hrozba vstupu nových konkurentů</i></b>	<b>2017</b>
Kapitálové vytížení při vstupu - vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)	3
Legislativa - složitá legislativa pro vstup (1 bod), z legislativního hlediska snadný vstup (9 bodů)	2
Přístup k pracovní síle, energiím a zásobám - velmi složitý přístup (1 bod), snadný přístup (9 bodů)	4
Distribuční kanály - obtížný přístup (1 bod), snadný přístup (9 bodů)	3
Loajalita zákazníků stávající konkurence - loajální zákazníci (1 bod), zákazníci s nízkou loajalitou (9 bodů)	3
Celkem ze 45 bodů	15
Průměr	<b>3</b>

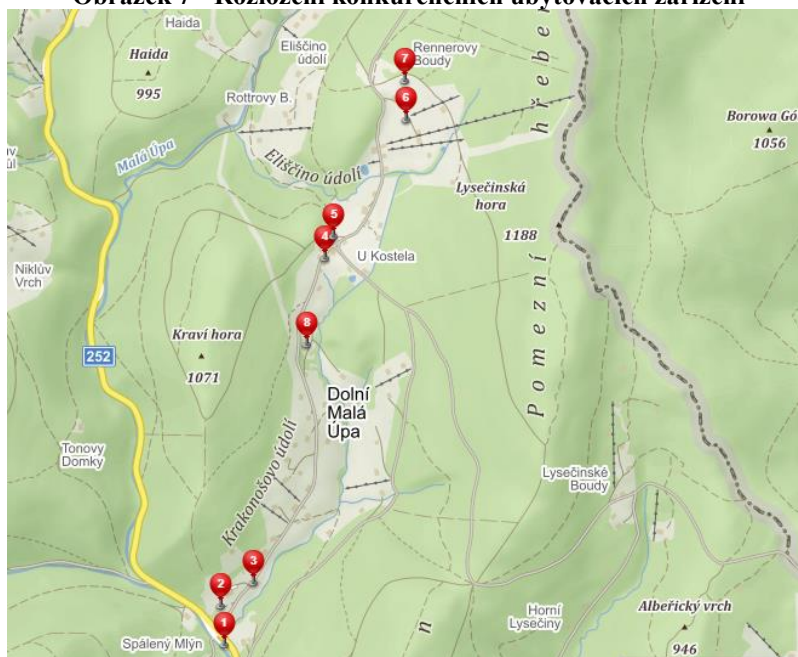
Zdroj: vlastní zpracování

**Shrnutí:** Hrozba vstupu nových konkurentů je nízká. Důvodem je především legislativní a kapitálová bariéra při vstupu na trh.

### **Stávající konkurence**

Výběr byl omezen na pensiony, které nabízí podobné služby jako Pension Modrá Hvězda. Výběr se orientoval podle ceny a byly vybrány konkurenční pensiony s podobnou cenovou hladinou. Pro účely porovnávání byly samozřejmě vybrány pensiony ve stejné obci a v obci Horní Malá Úpa, jedná se v podstatě o jednu obec rozdělenou na dvě části. I když byl výběr proveden při snaze vybrat objekty se stejnými službami, každý pension nabízí nepatrně jiné portfolio služeb. Navíc poloha jednotlivých pensionů je tak specifická, že ji lze považovat za jistou konkurenční výhodu. Pensiony byly také vybrány tak, aby se příliš nelišila jejich kapacita. Následující mapa zobrazuje rozložení vybraných konkurenčních pensionů a polohu Modré Hvězdy.

**Obrázek 7 - Rozložení konkurenčních ubytovacích zařízení**



Zdroj: Mapy.cz, vlastní zpracování

**Tabulka 14 - Vysvětlivky k mapě konkurentů**

Číslo	Mapa vybraných pensionů
1	Pension Modrá Hvězda
2	Pension Modrý Pavilon
3	Penzion Rusalka
4	Penzion a restaurace Sokolí boudy
5	Penzion U Kostela
6	Chata Sněženska
7	Chata Moravanka
8	Horská chata U Kokrháče

Zdroj: vlastní zpracování

Konkurence v oblasti ubytování a stravování je obrovská. Horská oblast je vysoce konkurenční, neboť pro většinu obyvatel jsou turisté zdrojem příjmu. Konkurentů je v obci velké množství, ale žádný z nich nezabírá majoritní podíl. Jednotlivé pensiony nabízejí odlišné služby a jsou také na geograficky odlišné pozici. Z těchto dvou faktorů lze tedy rozdělit konkurenci podle produktu a podle geografické pozice. Mezi některými ubytovacími zařízeními panuje větší rivalita než u jiných. Tyto vztahy jsou dány především mezilidskými vztahy a vzhledem k tomu, že v obci žije pouhých 134 stálých obyvatel, je zřejmá skutečnost, že se všichni znají a vznikají mezi nimi určité vztahy. (ČSÚ, 2018) Naopak zde také funguje „sousedská výpomoc“ a ve většině případů se jedná o kladné

vztahy mezi obyvateli a z toho plyne také výpomoc při podnikání. Jednotlivé pensiony si nekonkurují jen službami, ale také cenou.

**Tabulka 15 - Hrozba ze strany stávající konkurence**

<i><b>Stávající konkurence</b></i>	2017
Počet konkurentů - slabá konkurence (1 bod), konkurenční prostředí je velmi silné (9 bodů)	8
Poptávka po službách - poptávka po službách má rostoucí tendenci (1 bod), poptávka po službách výrazně upadá (9 bodů)	7
Odlišnost služeb konkurence - služby jsou totožné (1 bod), služby jsou vysoce diferencované (9 bodů)	6
Náklady pro odchod z odvětví - nízké výstupní bariéry (1 bod), vysoké výstupní bariéry (9 bodů)	7
Kvalita služeb konkurence - nízká kvalita služeb (1 bod), kvalita služeb je velmi vysoká (9 bodů)	5
Cenová hladina nabídky konkurence - vysoká cena konkurence (1 bod), nízká cena konkurence (9 bodů)	5
Celkem z 54 bodů	38
Průměr	<b>6,33</b>

Zdroj: vlastní zpracování

**Shrnutí:** Vliv konkurence v odvětví se dá považovat za silný. Konkurenční prostředí je vcelku veliké.

### **Výsledek Porterova modelu pěti sil**

Následující tabulka je zhodnocením Porterovy analýzy a shrnutím výše uvedených faktorů. Hodnocení je následující: 1 – faktor nemá žádný vliv; 9 – faktor má velmi významný vliv.

**Tabulka 16 - Výstupy z Porterova modelu pěti sil**

Název faktoru	Hodnota
<i><b>Vyjednávací síla dodavatelů</b></i>	3,75
<i><b>Vyjednávací síla zákazníků</b></i>	3,5
<i><b>Hrozba ze strany substitutů</b></i>	5,25
<i><b>Hrozba vstupu nových konkurentů</b></i>	3
<i><b>Stávající konkurence</b></i>	6,33

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedené tabulky je výsledek Porterovy analýzy následující: Jako nejvíce silný prvek, který značně ovlivňuje odvětví, byl vyhodnocen prvek stávající konkurence. Tento faktor bude pravděpodobně v budoucnu na podobné úrovni, případně by mohl nastat pokles. Důvodem poklesu by pak mohl být například Zákon o evidenci tržeb nebo nepříznivé počasí v zimním období, kdy spousta zákazníků navštěvuje pensiony za účelem rekreačních sportů na místních sjezdovkách.

Jako druhá nejsilnější síla v odvětví se ukázala hrozba ze strany substitutů. Zde je možné předpovídat naopak mírný nárůst. Někteří obyvatelé, kteří nevlastní pension, by se mohli rozhodnout využít služeb sdílené ekonomiky a začít pronajímat například pouze jeden pokoj. Takovýto krok by mohl ovlivnit především zákazníky, kteří jsou citliví na cenu, a tak by mohli přiklonit k levnějšímu řešení. Vyjednávací síla zákazníků skončila spíše ve středních hodnotách. Ovšem nesmí se zapomínat na velmi důležitý fakt, a to ten, že zákazníci jsou jediným zdrojem příjmů pro pension. Další ve středním hodnocení je vyjednávací síla dodavatelů. Toto hodnocení je způsobeno především jejich velkým množstvím. Pro pension je tedy relativně snadné nahradit dodavatele jiným, a to třeba v případě změny cenové nabídky. Jako slabou silou se ukázala hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Tento fakt je zapříčiněn velkými bariérami pro vstup na trh a kapitálovou náročností celého projektu. Na celé skutečnosti nepřidá ani fakt, že se pro danou oblast velmi těžce shánějí kvalitní zaměstnanci.

## **4.4 Analýza Makroprostředí**

Pomocí analýzy makroprostředí získáme potřebné informace k vyhotovení SWOT analýzy. Analýza makroprostředí nám blíže přiblíží příležitosti a hrozby pensionu, za tímto účelem byla vypracována PEST analýza.

### **4.4.1 PEST analýza**

PEST analýza byla provedena v rámci analýzy makroprostředí. Tato analýza popisuje následující části: politické faktory, ekonomické faktory, sociologické faktory a technologické faktory.

## **Politicko-právní prostředí**

Česká republika je demokratický stát a je zde vcelku jednoduché začít podnikat. Potřebné je dodržení určitých zákonů a právních norem.

Cestovní ruch je ovlivňován legislativně na národní úrovni. Jedná se především o Ministerstvo pro místní rozvoj a agenturu CzechTourism. Tato agentura se snaží o propagaci České republiky jako turisticky atraktivní oblasti. Jedná se o propagaci zahraniční ale také tuzemskou. Co se týká vstupu do podnikání, živnost může provozovat jak fyzická, tak právnická osoba. Jelikož provozovatelem pensionu je společnost ASAP Praha s.r.o., jedná se o právnickou osobu. Ubytovací a stravovací služby jsou velmi ovlivněny právními normami a legislativou. Provozovat ubytovací a stravovací zařízení může osoba, která má pro tuto činnost oprávnění, mimo jiné musí osoba splňovat odbornou způsobilost, praxi v oboru a způsobilost pro práci s potravinami. U Modré Hvězdy je uveden jako provozovatel Aleš Hejl, který má již dostatečné oprávnění pro provozování stravovacího zařízení. Pension tedy využil možnost provozování živnosti prostřednictvím odpovědného zástupce.

Jelikož se v pensionu hosté stravují a je zde i restaurace, musí plnit určité hygienické normy. Jednou z nich je například nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004, o hygieně potravin, dále vyhláška č. 252/2004 Sb. ve znění pozdějších předpisů, tato vyhláška stanovuje ukazatele jakosti vody.

Pension a restaurace musí plnit Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích. Od roku 2016 má provozovatel ubytovacích a restauračních zařízení povinnost vést elektronickou evidenci tržeb, jedná se o Zákon č. 112/2016 Sb. V roce 2017 vešel v platnost Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek (protikuřácký zákon), zakazující kouření ve vnitřních prostorách. Tento zákon ovšem neměl žádný dopad na pension ani restauraci, jelikož celý objekt je nekuřácký.

Důležitá je také daňová politika, která velmi zasahuje do oblasti ubytovacích a stravovacích služeb. Stejný zásah je možné přičinit i politice sociální. Pensionu se tedy týká:

- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů
- Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů



Účetnictví je upraveno Zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Pensionu se také dotknou nové legislativní kroky týkající se Obecného nařízení o ochraně osobních údajů (angl. General Data Protection Regulation neboli GDPR), která vstoupí v platnost 25. Května 2018. Nahradí tedy dosavadní Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a směrnicí 95/46/ES. GDPR vzniklo za účelem chránit digitální práva občanů EU.

Velmi podstatným politicko-právním opatřením bylo odstranění hraničních kontrol, tedy vytvoření Schengenského prostoru. Tento faktor je důležitý především proto, že usnadňuje turistům přechod přes hranice ČR. To je pro Pension velmi důležité, neboť hranice s Polskem je vzdálena od Pensionu pouze 7 km.

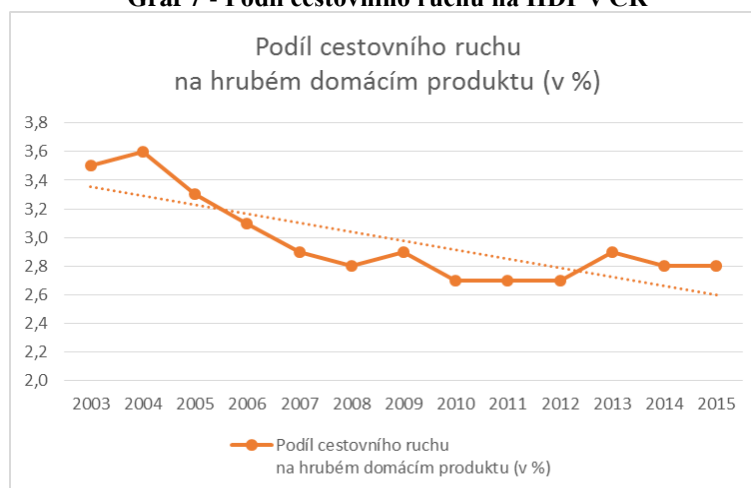
### **Ekonomické prostředí**

Co se týče hospodářského vývoje EU a ČR, za poslední roky dochází k příznivému vývoji v oblasti cestovního ruchu. Zlepšuje se životní úroveň obyvatelstva České republiky. Hrubý domácí produkt, nezaměstnanost a inflace vypovídají o stavu ekonomiky České republiky. Pro Pension je také velmi důležitý kurz koruny vůči Euru a k polské měně.

Hrubý domácí produkt je jeden ze základních hospodářských ukazatelů. V roce 2009 Česká republika, stejně jako ostatní státy Evropy, utrpěla ztrátu kvůli ekonomické krizi, zvýšila se nezaměstnanost a snížilo se HDP. Podle Českého statistického úřadu v roce 2009 klesl hrubý domácí produkt o 7,5 % oproti roku 2008. Od roku 2011 má však hrubý domácí produkt stoupající tendenci a v roce 2016 měl hodnotu 4 773 240 mil. Kč. Nezaměstnanost dosáhla nejvyššího bodu po roce 2009, v roce 2013, kdy její hodnota byla 8,17 %. Od té doby má nezaměstnanost klesající tendenci a v roce 2017 dosáhla pouhých 3,77 %. Průměrná roční inflace dosáhla v roce 2017 hodnotu 2,5 %.

Následující graf č. 7 popisuje podíl cestovního ruchu na HDP. Ten má spíše klesající tendenci. Mírný nárůst je možné pozorovat v roce 2013, kdy se hodnota podílu vyšplhala až na 2,9 %. Následující rok ovšem došlo k mírnému poklesu.

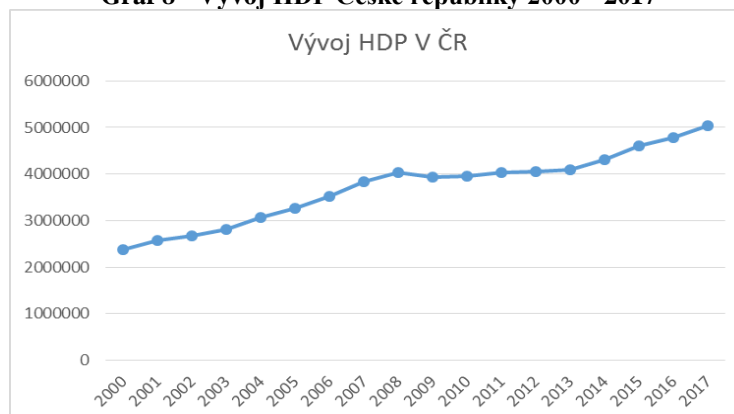
**Graf 7 - Podíl cestovního ruchu na HDP v ČR**



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Vývoj HDP je však velmi optimistický a od roku 2000 neustále stoupá jak je patrné z grafu č. 8. Jediný propad se objevuje po roce 2008, kdy přišla hospodářská krize. Hodnota HDP za rok 2017 činila 5 042,9 mld. Kč.

**Graf 8 - Vývoj HDP České republiky 2000 - 2017**



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Dalším velmi důležitým faktorem pro pensión je měnový kurz koruny vůči euru a polské měně, jelikož část klientely je ze zemí platících eurem (především se jedná o německé klienty) a část pak tvoří polští turisté díky blízké státní hranici. Koruna byla velmi dlouho ovlivňována intervencemi ČNB, které trvaly od roku 2013 do roku 2017. Česká národní banka se snažila držet kurz koruny vůči euru okolo 27 Kč/Eur.

Graf č. 9 znázorňuje vývoj eura vůči koruně. Veliké změny jsou patrné okolo hospodářské krize v roce 2008. Je patrné, že následky krize postihly kurz koruny i v následujících letech. Veliká volatilita je vidět především v roce 2009, kdy koruna

výrazně oslabila. V letech 2016 a 2017 koruna díky intervencím držela hladinu okolo 27 Kč/EUR. Po uvolnění intervencí pak koruna posílila a dnešní hodnota se pohybuje okolo 25 Kč/EUR.

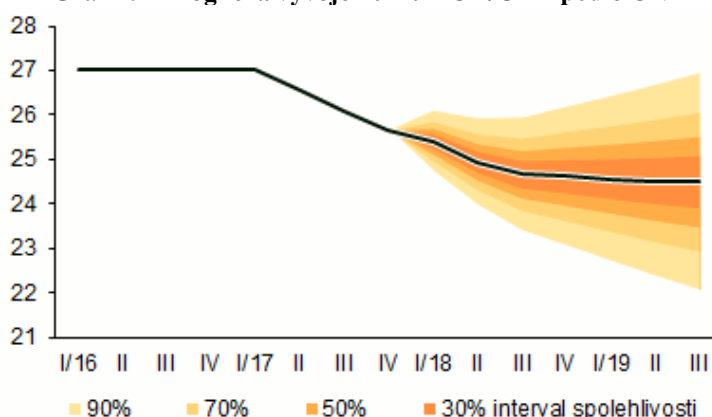
**Graf 9 - Vývoj kurzu EUR/CZK**



Zdroj: ČNB, 2018

V následujícím grafu č. 10 je prognóza ČNB, která predikuje, že koruna bude vůči euru dále posilovat. Tento faktor by mohl odradit některé německé turisty, kteří by chtěli navštívit Českou republiku. Po převedení eura by totiž obdrželi méně korun a tím pádem by se pro ně ČR stala dražší destinací. Oslabení eura vůči koruně ovšem pravděpodobně nebude nijak výrazné, jak je zřejmé z grafu. ČNB předpovídá, že v roce 2018 bude kurz 24,9 Kč/EUR a v roce 2019 24,5 Kč/EUR.

**Graf 10 - Prognóza vývoje kurzu EUR/CZK podle ČNB**



Zdroj: ČNB, 2018

Další graf č. 11 znázorňuje vývoj kurzu koruny vůči polskému zlotému. Kurz je pro pension zajímavý, kvůli určitému podílu polské klientely. V pensionu je také možné platit polskou měnou, tu pak vlastníci využijí k nákupu surovin v Polsku. Jak je vidět z grafu, koruna od roku 2015 vůči polskému zlotému také posílila a nyní se kurz pohybuje okolo 6 Kč/PLN.

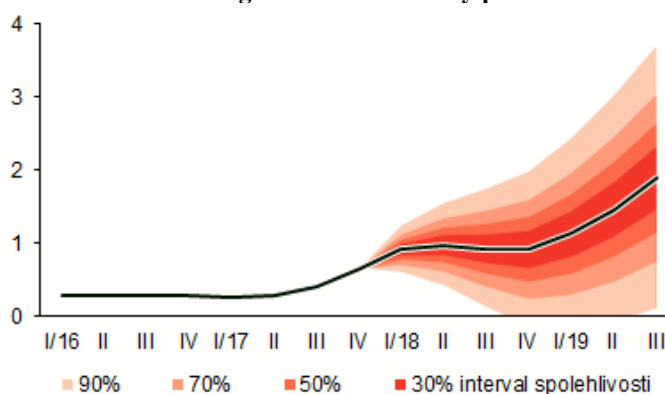
**Graf 11 - Vývoj kurzu PLN/CZK**



Zdroj: ČNB, 2018

Neméně důležitý je vývoj úrokových sazeb, jelikož pension vlastní společnost díky prostřednictvím úvěru banky. ČNB predikuje zvyšování úrokových sazeb na rok 2018 0,9 % a na rok 2019 až na 1,7 %. V následujícím grafu č. 12 je možné vidět prognózu ČNB, z níž je patrné, že dojde k nárůstu úrokových sazeb.

**Graf 12 - Prognóza úrokové sazby podle ČNB**



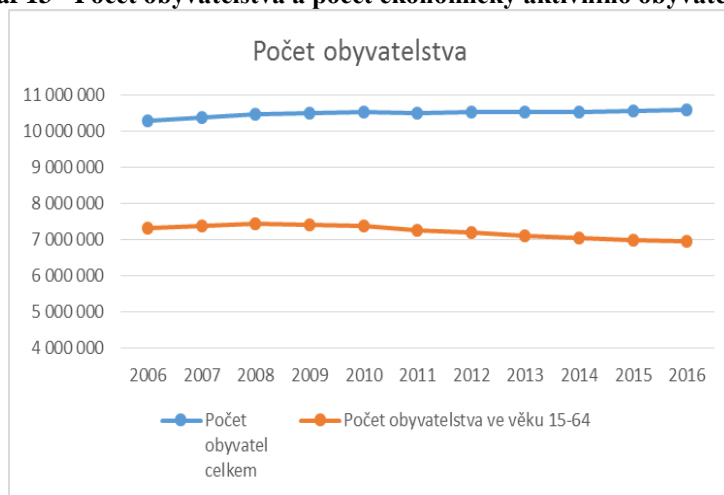
Zdroj: ČNB, 2018

## Sociologické prostředí

Česká republika má stále více obyvatel. K 1. 1. 2017 bylo v České republice 10 578 820 obyvatel. Neustále se zlepšující životní úroveň obyvatel ČR jistě přispěla k nepřetržitému nárůstu obyvatelstva od roku 1993. Zvyšování počtu obyvatel je také zapříčiněno přistěhovaným obyvatelstvem.

Z grafu č. 13 je patrné, že počet obyvatel přibývá, nicméně počet ekonomicky aktivních obyvatel mírně klesá. Jelikož je cílová klientela ve věku 23-60 let, jedná se převážně právě o ekonomicky aktivní obyvatelstvo. Tento trend tedy není příznivý. Na druhou stranu pokles obyvatelstva ve věku 15-64 není nijak dramatický. Za deset let poklesl počet ekonomicky aktivního obyvatelstva o více jak 382 000. Oproti tomu celkový nárůst obyvatel činil více jak 291 000 obyvatel.

**Graf 13 - Počet obyvatelstva a počet ekonomicky aktivního obyvatelstva**

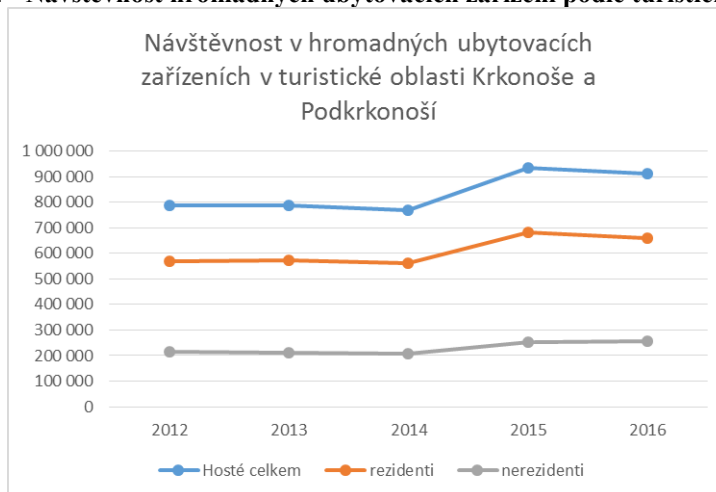


Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních podle Českého statistického úřadu má stoupající tendenci, ať už se jedná o rezidenty nebo nerezidenty. Následující graf č. 14 znázorňuje návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v oblasti Krkonoše a Podkrkonoší. Jak je z grafu patrné, v této turistické oblasti má návštěvnost stoupající tendenci. Zejména pak v roce 2015 lze pozorovat značný nárůst, kdy došlo ke zvýšení návštěvnosti u rezidentů o 121 205, celkem se tedy jednalo o 658 017 návštěvníků z České republiky. Také u nerezidentů došlo k nárůstu, a to o 43 301. Nejednalo se tedy o tak vysoký nárůst návštěvníků a jejich celkový počet se vyšplhal na 251 292 v roce 2015. Rok

2016 přinesl nepatrný pokles návštěvníků z ČR v krkonošské oblasti. Zahraničních návštěvníků ovšem bylo o něco více, v roce 2016 se jednalo celkem o 254 700.

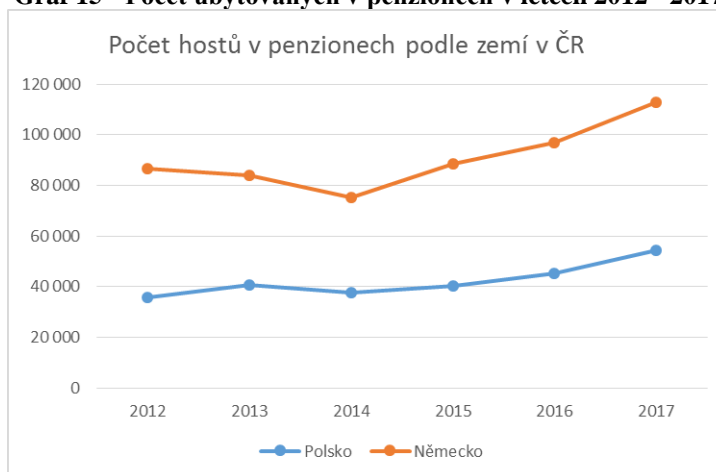
**Graf 14 - Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení podle turistické oblasti**



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Graf č. 15 znázorňuje počet zahraničních hostů, kteří navštívili pensiony od roku 2012 do roku 2017. Jsou zde vyobrazeni návštěvníci z Polska a Německa protože, jak již bylo popsáno výše, jedná se o klientelu pensionu společně s českými návštěvníky. Od roku 2015 je z grafu patrné, že dochází k nárůstu počtu hostů v pensionech v ČR. Zejména pak prudce narůstá křivka německých návštěvníků. V roce 2017 navštívilo české pensiony 112 904 německých a 54 505 polských hostů.

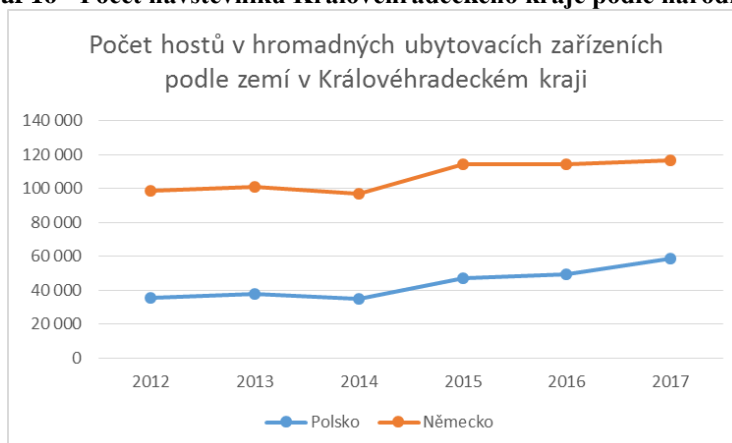
**Graf 15 - Počet ubytovaných v pensionech v letech 2012 - 2017**



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Další graf č. 16 znázorňuje zahraniční hosty, kteří navštívili ubytovací zařízení v Královéhradeckém kraji, kde se nachází právě Pension Modrá Hvězda. I zde, stejně jako u předešlého grafu, je patrný nárůst návštěvníků především v roce 2015. V roce 2017 vzrostl počet návštěvníků z Polska, kdy se jednalo o 58 758 návštěvníků. Z Německa se v roce 2017 ubytovalo v Královéhradeckém kraji 116 805 hostů.

**Graf 16 - Počet návštěvníků Královéhradeckého kraje podle národnosti**



Zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

Co se týče celkového příjezdového cestovního ruchu v roce 2016, je možné pozorovat veliký nárůst. Průměrná délka pobytu zahraničních hostů je 3,6 dne. „Za celý rok přijelo do hromadných ubytovacích zařízení 9,3 milionu zahraničních návštěvníků, čímž jsme zaznamenali nárůst o 6,7% více než v roce předchozím a dosáhli tak nového rekordu v počtu příjezdů“ (CzechTourism, Výroční zpráva, 2016).

Obdobně úspěšný byl i domácí cestovní ruch, kdy hromadná ubytovací zařízení v roce 2016 navštívilo více než 9,1 milionu tuzemských návštěvníků. Lze hovořit o meziročním nárůstu o 7 %.

### **Technické a Technologické prostředí**

Ačkoliv není technologické a technické zázemí u pensionu tak důležité jako například u výrobního podniku, stále zde hraje určitou roli a nemělo by se na tento faktor zapomínat. Technologický vývoj jde neustále kupředu a technologie se mohou stát tvůrci nových příležitostí a získání konkurenční výhody. Technologie navíc může provozovateli pensionu výrazně usnadnit práci. Její využití k rezervaci pokojů, popřípadě ke komunikaci s hosty je dnes samozřejmostí. Informační technologie se také používají k vystavení účtu nebo ke správě skladovaných položek. Důležitá u informačních

technologií je spolehlivost. Dnes také pension s restaurací kvůli Zákonu o evidenci tržeb 112/2016 Sb. musí vlastnit a využívat software, který bude v souladu s výše uvedeným zákonem.

Díky narůstajícímu počtu mobilních zařízení je již v dnešní době samozřejmostí také Wi-Fi připojení pro hosty pensionu. U některých klientů je tento faktor jedním z rozhodujících a ovlivní zákazníka při rozhodování, zda pension navštívit či nikoliv. Samozřejmostí je kvalitní připojení bez významných výpadků.

Za účelem úspory nákladů pensiony také často využívají nízkospotřební elektrospotřebiče nebo například led žárovky. Dále se za stejným účelem využívá osvětlení pomocí čidel, které se aktivuje při pohybu a za určitý čas se samo zhasne. Na druhou stranu, po celém pensionu není rozvedeno ústřední topení. V některých pokojích jsou umístěny přímotopy na elektrický proud, roto mohou chod pensionu velmi ovlivnit ceny energií. V ústředním topení se topí pevnými palivy.

### **Ekologické prostředí**

Přírodní vlivy jsou u Pensionu Modrá Hvězda velmi podstatné, jelikož se nachází v pásmu KRNAP, konkrétně ve III. pásmu. Pension musí kvůli tomu platit vyšší daň z nemovitosti a ubytovací poplatky KRNAPu. Dále jsou zde zvýšené parametry na stavební úpravy nebo například čističky vody. Z toho plynou samozřejmě větší náklady na provoz pensionu než v jiných oblastech. Konkurenční pensiony zde mají ovšem stejnou nevýhodu. Na některé pozemní komunikace je zakázáno jezdit vozidlům mimo správu KRNAP. Na druhou stranu je ochrana přírody důležitá a spousta hostů navštěvuje zdejší lokalitu právě kvůli přírodě.



### Hodnocení PEST analýzy

V následující tabulce č. 11 je vyhodnocení PEST analýzy podle výše popsaných faktorů. Bylo použito slovní hodnocení, které má reprezentovat stav pensionu vůči faktorům. Stupnice vypadala následovně: pozitivní, spíše pozitivní, negativní, spíše negativní, negativní.

Tabulka 17- Zhodnocení PEST analýzy

<b>PEST</b>	<b>Vliv</b>
<b>Politicko-právní faktory</b>	
Legislativní podmínky založení	Neutrální
Elektronická evidence tržeb	Negativní
Protikuřácký zákon	Neutrální
<b>Ekonomické faktory</b>	
Podíl cestovního ruchu na HDP	Negativní
Vývoj HDP	Pozitivní
Podíl cestovního ruchu na celkové zaměstnanosti	Spíše negativní
Kurz koruna/EUR	Spíše negativní
Kurz koruna/PLN	Spíše negativní
Prognóza úrokové sazby	Negativní
<b>Sociologické faktory</b>	
Počet obyvatelstva	Spíše pozitivní
Návštěvnost hromadných ubytovacích zařízení v Krkonoších	Pozitivní
Počet zahraničních hostů, kteří navštívili penziony	Pozitivní
Počet zahraničních hostů, kteří navštívili ubytovací zařízení v Královéhradeckém kraji	Pozitivní
<b>Technologické faktory</b>	
Vývoj cen energií	Negativní
Vybavení pensionu	Pozitivní
<b>Ekologické vlivy</b>	
Legislativa KRNAP	Spíše negativní

Zdroj: vlastní zpracování

### **4.5 SWOT analýza**

SWOT analýza je složena jak ze silných a slabých stránek, které byly zjištěny z analýzy vnitřního prostředí, tak z příležitostí a hrozeb, ty pak byly zjištěny z analýzy vnějšího prostředí. Analýza dále poslouží jako základ k návrhové části a následně ke zvolení správné marketingové strategie.

**Tabulka 18 - Analýza silných a slabých stránek**

<b>Faktory</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Vážené skóre</b>
Cena ubytování	0,1	3	<b>0,3</b>
Parkování	0,03	3	<b>0,09</b>
Vybavení pensionu	0,04	2	<b>0,08</b>
Facebook	0,03	3	<b>0,09</b>
Webové stránky	0,02	2	<b>0,04</b>
Dostupnost	0,02	3	<b>0,06</b>
Přístup k zákazníkům a kvalita služeb	0,08	3	<b>0,24</b>
Nabídka doplňkových služeb	0,05	-2	<b>-0,1</b>
Jazyková vybavenost personálu	0,01	-1	<b>-0,01</b>
Platební podmínky	0,02	-2	<b>-0,04</b>
Kapacita pensionu	0,02	-3	<b>-0,06</b>
Tradice a zkušenost	0,02	-1	<b>-0,02</b>
Nízký počet zaměstnanců	0,01	-2	<b>-0,02</b>
Podpora prodeje	0,05	-2	<b>-0,1</b>
Obsazenost mimo sezónu	0,5	-3	<b>-1,5</b>
	1		

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení probíhalo pomocí stupnice od -3 do 3, přičemž -3 je velmi špatné hodnocení a číslo 3 pak nejlepší možné hodnocení. Z analýzy silných a slabých stránek vyplynulo, že největší váhu u silné stránky má nízká cena za ubytování, přístup zákazníkům a kvalita služeb. Dále bylo posouzeno, že důležitými silnými stránkami jsou: vybavení pensionu, možnosti parkování a Facebooková prezentace pensionu. Jako slabá stránka byla vyhodnocena obsazenost mimo sezónu, která je posouzena jako velmi důležitá. Dále byly jako slabé stránky posouzeny kapacita pensionu, nabídka doplňkových služeb a podpora prodeje. Výstupy z analýzy silných a slabých stránek dále posloužily k sestavení SWOT matice.

Tabulka 19 - Analýza příležitostí a hrozeb

Příležitosti	Význam		
	Malý	Střední	Veliký
Vývoj HDP		x	
Počet zahraničních hostů, kteří navštívili penziony			x
Počet zahraničních hostů, kteří navštívili ubytovací zařízení v Králověhradeckém kraji			x
Růst průměrných mezd		x	
Vývoj Technologii		x	
Loajalita a stálost zákazníků			x
Růst návštěvnosti oblasti v letím období		x	
Možnost nahrazení dodavatele		x	
Rostoucí počet obyvatel			x
<b>Hrozby</b>			
Elektronická evidence tržeb		x	
Prognóza úrokové sazby			x
Vysoká konkurence			x
Vysoká kvalita služeb konkurence			x
Legislativa České republiky		x	
Růst vstupních nákladů			x
Legislativa KRNAP		x	
Růst prodeje substitutů		x	
Vliv počasí na obsazenost		x	
Kurz koruna/EUR		x	

Zdroj: vlastní zpracování

U analýzy hrozeb a příležitostí byly hodnoceny jednotlivé vlivy, jejich hodnocení probíhalo podle síly významu pro Pension Modrá Hvězda. U příležitostí se ukázalo, že veliký vliv má například růst návštěvnosti zahraničních hostů a počet hostů, kteří navštívili ubytovací zařízení v Králověhradeckém kraji, loajalita a stálost zákazníků nebo třeba rostoucí počet obyvatel. Ostatní proměnné byly vyhodnoceny se středním vlivem. Podobně byly hodnoceny i hrozby, mezi velmi vlivné byly zařazeny prognóza úrokové sazby, vysoká konkurence, vysoká kvalita služeb konkurence nebo růst prodeje substitutů. Ostatní faktory byly vyhodnoceny jako středně významné. Také analýza příležitostí a hrozeb dále posloužila k sestavení SWOT matice.

Tabulka 20 - Matice SWOT analýzy

Matice SWOT analýzy		Silné stránky					Slabé stránky			
		Cena ubytování	Parkovací podmínky	Online prezentace	Přístup k zákazníkům a kvalita služeb	Vybavení pensionu	Obsazenost mimo sezónu	Kapacita pensionu	Nízká nabídka doplňkových služeb	Podpora prodeje
Příležitosti	Růst návštěvnosti zahraničních turistů									
	Rostoucí trend pobytu v oblasti Krkonoš			B	D					
	Rostoucí počet obyvatel	A	C				H			
	Loajalita a stálost zákazníků						G			I
Hrozby	Prognóza úrokové sazby	E					J			
	Růst vstupních nákladů									
	Vysoká konkurence			F					K	L
	Vysoká kvalita služeb konkurence									
	Růst prodeje substitutů									

Zdroj: vlastní zpracování

*SO: Strategie využívání silných stránek ve prospěch příležitostí*

**A** - Jednou z nejsilnějších stránek Pensionu Modrá Hvězda je cenová nabídka, ta je v porovnání s konkurencí velmi nízká. Zde se tvoří příležitost, neboť populace neustále narůstá a zároveň dochází k jejímu stárnutí. Díky nízké cenové nabídce by pension mohl přilákat nové zákazníky, popřípadě se přímo zaměřit na seniorskou klientelu.

**B** – Další silnou stránkou je celková online prezentace, která probíhá prostřednictvím webových stránek a Facebooku. Této výhody by měl pension využít s ohledem na neustále rostoucí návštěvnost regionu, ať už se jedná o zahraniční návštěvníky nebo návštěvníky tuzemské, a díky online prezentaci přilákat více zákazníků.

**C** - Na podobném principu by mohla být využita také silná stránka parkovacích podmínek, jelikož Pension Modrá Hvězda, jako jediný pension v porovnání s vybranou konkurencí, má svoje parkovací místa i v zimním období. Takovéto výhody by mohl pension využít a přilákat tak nové zákazníky, zároveň tento fakt upevňuje loajalitu stávajících zákazníků.

**D** - Pension by měl využít vysoké kvality služeb a přístupu k zákazníkům a na základě dobré pověsti přilákat zákazníky nové. Vhodné by bylo využít příležitost rostoucího trendu pobytu v Krkonoších.

*ST: Strategie využívání silných stránek k odvrácení hrozeb*

**E** - Nejsilnější stránka pensionu, tedy cena, by mohla být využita k odvrácení hrozeb, jako jsou prognóza zvyšování úrokových sazeb a neustále se zvyšující ceny vstupů. K odvrácení těchto hrozeb by bylo nutné zvýšit cenovou nabídku pensionu. Díky velmi nízké ceně v porovnání s konkurencí a vysoké kvalitě služeb by nemělo dojít k odlivu zákazníků.

**F** - Velikou hrozbou je pro pension jednoznačně vysoká konkurence v dané lokalitě. K odvrácení této hrozby by mohly být použity silné stránky, jako parkovací podmínky, online prezentace, přístup k zákazníkům a vybavenost pensionu. Obdobné silné stránky by pak mohly být využity k odvrácení hrozby růstu prodejů substitutů.

*WO: Strategie odstranění slabých stránek ve prospěch příležitosti*

**G, I** - Největší slabou stránkou je nízká obsazenost mimo sezónu. Pension kvůli nízké mimosezónní obsazenosti nemá vysoké tržby, a tak je pro něj obtížnější splácet bankovní úvěr. Proto by mohlo být využito loajálních zákazníků, které by pension mohl přilákat i mimo hlavní sezónu. Loajální a stálí zákazníci by mohli být na mimosezónní pobyty přilákáni prostřednictvím podpory prodeje. Za účelem odstranění této slabé stránky by bylo dobré zaměřit se na nějaký nový segment zákazníků, jako je třeba firemní klientela. Rostoucí trend HDP by mohl zároveň podpořit růst poptávky po firemních pobytech.

**H** - Podobně by tomu mohlo být i u faktorů nárůst návštěvnosti v oblasti nebo rostoucí počet obyvatel, zde by mohlo opět dojít k využití stárnutí populace a nějakým způsobem přilákat seniory na mimosezónní pobyty. Pension by tak musel zlepšit svoji slabou stránku, tedy podporu prodeje, aby získal některé nové hosty.

*WT: Strategie minimalizace slabé stránky k eliminaci hrozeb*

**J - K** eliminaci hrozby prognózy úrokové sazby a rostoucích cen vstupů by výrazně pomohlo odstranění také slabé stránky, kterou je nízká obsazenost mimo sezónu. Díky větší obsazenosti by podnik zvýšil své příjmy a neměl tak problémy se splácením svých závazků i v mimosezónním období.

**K, L** - K odvrácení hrozby vysoké konkurence a růstu prodeje substitutů by naopak prospělo, kdyby pension dokázal lépe využít podpory prodeje a zajistil větší počet doplňkových služeb.

## **5 Návrhová část**

Návrhová část vychází z poznatků získaných z vnitřní, vnější a SWOT analýzy. Navrhovaná strategie se snaží využít silných stránek k využití příležitostí a potlačit slabé stránky prostřednictvím příležitostí. Marketingová strategie je navržena tak, aby byla realizovatelná a zároveň aby bylo možné předem stanovené cíle splnit.

### **5.1 Stanovení cílů**

Pro pension je důležité získat takové množství peněz, aby dokázal pokrýt své závazky. Jedním z největších závazků je splácení úvěru, díky kterému bylo možné nemovitost koupit. Pro pension jsou také výhodné, delší pobyty hostů, výrazně se tím zmenšují náklady. Jelikož se zvyšuje trend pobytu turistů v oblasti Krkonoš, bylo by dobré zvýšit počty ubytovaných hostů v pensionu. Z těchto důvodů byly hlavní cíle stanoveny následovně:

- Zvýšit tržby alespoň o 25 %
- Zvýšit průměrné délky pobytů z 2 nocí na 2,5
- Zvýšit celkovou obsazenost ubytování o 15 %
- Zvýšit mimosezónní obsazenosti pokojů o 25 %
- Zvýšit počet ubytovaných hostů o 20 %

### **5.2 Formulování marketingové strategie**

Na základě stanovených cílů je formulována marketingová strategie. Časový harmonogram je naplánován na období 15. 6. 2018 až 15. 6. 2019. Na konci období bude provedena kontrola strategie a zhodnocení její úspěšnosti.

#### **5.2.1 Návrh segmentace hostů**

Segment klientů navštěvující pension je opravdu široký. Protože je vysoká konkurence v odvětví, měl by se pension zaměřit na některé okrajové segmenty. Z analýz vyplývá, že pension má malou návštěvnost osob ve studentském věku, tedy od 15 do 26 let, a osob ve věku 60 a více let. Velmi lákavým segmentem je ovšem segment firemní.

### **Zaměření na firemní segment:**

Aby bylo možné zvýšit průměrnou mimosezónní obsazenost, je nutné zaměřit se na jiné segmenty zákazníků. Jelikož se jedná především o turistickou oblast, je zde vysoká sezónnost. Obsazenost v hlavní sezóně je vyšší o více než 50 %. Pro pension by bylo efektivní přilákat segment „**firemní klientela**“ a nabízet pobyty formu teambuildingů. Firemní klientela je náročná na kvalitu služeb, zároveň ji nevádí si za kvalitu připlatit. Jedná se o skupinu zaměstnanců, managerů, vlastníků firem.

Takový segment by mohl navýšit mimosezónní propady a zvýšit tržby pensionu. Navíc by přispěl ke zvýšení celkové obsazenosti. Prostřednictvím takového pobytu by mohlo dojít k získání nových zákazníků z řad zaměstnanců firmy. Jelikož se ekonomice daří, je pravděpodobné, že se firmy nebudou bát utrácet za události typu meeting a teambuliding. Pension navíc poskytuje dobré zázemí pro porady, při kterých může být využito projektoru a plátna, a také kvalitní Wi-Fi připojení.

Obsazenost mimo sezónu dosahuje hodnoty kolem 25 % z celkové obsazenosti. Aby pension splnil stanovený cíl, tedy nárůst o 25 %, je nutné v 6 měsících, které považujeme za off-season využít pokoje 49krát více než tomu bylo doposud. Přepočteno na měsíce, musí být pokoje využity 8krát více, než nyní. Můžeme tedy říci, že pro splnění stanoveného cíle je dostačující jedenkrát za měsíc využít plnou kapacitu pensionu. Pokud by pension dokázal každý mimosezónní měsíc využít plnou kapacitu, cíl by byl splněn. Zacílení na firemní klientelu je výhodné i z hlediska tržeb přímo v restauraci a baru. Skupinové pobyty jsou v tomto ohledu výhodnější, neboť útrata v restauraci pensionu bývá důsledkem tzv. „davového efektu“ vyšší.

### **Získání nových zákazníků**

Získání nových zákazníků by napomohlo ke splnění cílů: zvýšení tržeb a celkové obsazenosti, do určité míry by tento fakt mohl pomoci také ke zvýšení průměrné mimosezónní obsazenosti. K získání nových zákazníků by Pension Modrá Hvězda mohl využít své silné stránky například online prezentaci ve prospěch příležitostí. Neustále rostoucí populace, nárůst trendu návštěvnosti oblasti nebo zvyšování návštěvnosti zahraničních turistů, jsou příležitosti, které by pension mohl využít a přilákat tak nové zákazníky.



Jako segment nových zákazníků autor navrhuje **aktivní mladé a aktivní seniory**. Aktivní mladí jsou segmentem zákazníků ve věku 18-30 let, jedná se o mladé páry nebo skupiny bez rodin. Velká část této skupiny je tvořena studenty vysokých škol nebo pracujícími, kteří ještě nemají rodiny a rádi cestují a sportují. Segment aktivní senioři jsou lidé ve věku 60 a více let, kteří rádi cestují a provozují rekreačně sport. Mají více volného času, který nechtějí trávit pouze doma. Takovéto skupiny by mohly ovlivnit obsazenost především mimosezónní.

### **Udržení loajálních zákazníků**

Loajální zákazníci jsou zároveň silnou stránkou pensionu. Bylo by dobré využít těchto zákazníků ke zvýšení tržeb a mimosezónní obsazenosti pensionu. Tento segment zákazníků může prodloužit průměrnou dobu pobytu. Jedná se o zákazníky, kteří jezdí do pensionu pravidelně ať už na krátké či dlouhé pobyty. Ve většině případů jde o zákazníky, kteří navštěvují pension zásadně v zimní nebo zásadně v letní sezóně.

### **5.2.2 Návrh strategie**

Jednotlivé strategie by měly pomoci pensionu především ke splnění cílů. Zároveň jsou strategie navrženy v souladu s navrhovanými segmenty hostů, prostřednictvím nichž by měly být naplněny cíle. Návrh strategie je uskutečněn pomocí vybraných nástrojů marketingového mixu. Jednotlivé strategie jsou v souladu s celkovou strategií.

### **Cenová strategie**

U stávající cenové strategie dojde k nepatrným změnám, zároveň je třeba dát pozor na citlivost zákazníků na změnu ceny, a tak je třeba postupovat opatrně. Jak vyplynulo z analýzy konkurence, cena za ubytování je velmi nízká. S ohledem na vysokou úroveň vybavenosti pensionu, přístup k zákazníkům a celkovou kvalitu služeb by měla být celková cenová hladina zvýšena. Autor se domnívá, že zvýšení cenové hladiny by nemělo odradit zákazníky vzhledem ke kvalitě služeb a vývoji makroekonomických ukazatelů. Zároveň bude cena i po zvýšení dosahovat průměrů konkurence. Vyšší cena navíc pomůže odvrátit hrozby rostoucích úrokových sazeb, které se pensionu dotýkají stejně jako rostoucí cena vstupních nákladů.

Do navrhovaného ceníku jsou přidány položky, které by měly vést ke splnění stanovených cílů, například poplatky za kratší pobyty by měl mněly přispět ke zvýšení délky pobytů. Nově přidáný oddíl „mimosezóna“ má podpořit navýšení obsazenosti pensionu mimo hlavní sezónní období. Takto stanovená výše ceny by měla oslovit především segment aktivních seniorů a mladých. Stanovená cena je nízká, aby vedla k motivaci klientů. Do ceníku také byla zanesena nová položka se skupinou zákazníků „Firemní pobyt“, tato položka by měla napomoci ke zvýšení tržeb a celkové obsazenosti pensionu, zároveň může určitou měrou přispět k zaplnění pensionu v mimosezónním období, jelikož v tomto období bývá nejméně dovolených. Tato položka je určena pro firemní segment.

**Tabulka 21 - Návrh cenové nabídky pro Pension Modrá Hvězda**

<b>Letní sezóna</b>	<b>Dospělá osoba</b>	<b>Děti 4- 12 let</b>	<b>Děti do 3 let</b>
<i>pobyt s polopenzí 6 dní a více</i>	<i>610 Kč / den</i>	<i>460 Kč / den</i>	<i>Zdarma*</i>
<i>pobyt se snídaní 6 dní a více</i>	<i>560 Kč / den</i>	<i>410 Kč / den</i>	<i>Zdarma*</i>
<b>Mimosezóna</b>	<b>Dospělá osoba</b>	<b>Děti 4- 12 let</b>	<b>Děti do 3 let</b>
<i>pobyt s polopenzí 6 dní a více</i>	<i>580 Kč / den</i>	<i>430 Kč / den</i>	<i>Zdarma*</i>
<i>pobyt se snídaní 6 dní a více</i>	<i>520 Kč / den</i>	<i>380Kč / den</i>	<i>Zdarma*</i>
<b>Zimní sezóna</b>	<b>Dospělá osoba</b>	<b>Děti 4- 12 let</b>	<b>Děti do 3 let</b>
<i>pobyt s polopenzí 6 dní a více</i>	<i>700 Kč / den</i>	<i>550 Kč / den</i>	<i>Zdarma*</i>
<i>pobyt se snídaní 6 dní a více</i>	<i>640 Kč / den</i>	<i>530 Kč / den</i>	<i>Zdarma*</i>
<i>při kratším pobytu příplatek</i>	<i>50 Kč / den</i>	<i>50 Kč / den</i>	<i>Zdarma*</i>
<b>Firemní pobyt*</b>	<b>Dospělá osoba</b>		
<i>pobyt s polopenzí</i>	<i>850 Kč</i>		
<b>Silvestr **</b>	<i>5 800 Kč / týden</i>	<i>4 700 Kč / týden</i>	<i>Zdarma*</i>
<i>Děti do 3 let bez nároku na lůžko a stravu. (Děti do 3 let s polopenzí a postelí 250 Kč / den.)</i>			
<i>* Firemní pobyt zahrnuje pronájem projektoru včetně plátna a 2krát denně coffeebrak, dále je v ceně zahrnut pronájem celé restaurace aj. Firemní pobyt je vhodný pro soustředění, meetingy nebo teambuildingy. Firemní pobyt je možné vytvořit podle Vašich představ. Pro více informací nás prosím neváhejte kontaktovat.</i>			
<i>** Pobyt zahrnuje 7 nocí včetně silvestrovské večeře.</i>			
<i>Při jednodenním pobytu účtujeme příplatek 150Kč / osoba.</i>			
<i>Ubytovat domácí zvíře na pokoji lze po dohodě a za poplatek 100 Kč / den.</i>			
<i>Cena sauna/vířivka 450 Kč/hod</i>			
<i>Všechny ceny jsou smluvní a s DPH.</i>			
<b>Letní sezóna</b>	<i>15.6. - 15. 9. 2018</i>		
<b>Mimo sezóna</b>	<i>16. 9. - 23. 12. 2018 a 1. 4. - 14. 6. 2019</i>		
<b>Zimní sezóna</b>	<i>2. 2. 2019 - 31. 3. 2019</i>		
<b>Silvestr</b>	<i>25. 12. 2018 - 1. 1. 2019</i>		

Zdroj: Pension Modrá Hvězda, vlastní zpracování

Tabulka č. 22 znázorňuje návrh cenové strategie pro období 15. 6. 2018 až 15. 6. 2019. Pokud by se cenová strategie osvědčila, bude navrhována i pro následující roky, pokud ne, bude navrhována revize cenové strategie. Cena byla stanovena na základě vyhotovených analýz, především analýzy konkurence. Stanovení ceny probíhalo převážně pomocí konkurenčního srovnávání. Jak již bylo popsáno, cena se pohybuje okolo průměru konkurenčních zařízení.

### **Produktová strategie**

Z analýzy konkurence a SWOT analýzy vyplynulo, že slabou stránkou pensionu je malý počet doplňkových služeb. Autor se domnívá, že pro splnění stanovených cílů by mohlo napomoci rozšířit portfolio nabízených doplňkových služeb. Navrhuje následující kroky:

#### Nabídka večerního grilování

V letních měsících by bylo možné využívat terasu a nabídnout hostům večerní grilování. K poskytování této služby je zapotřebí gril, jehož pořizovací cena se pohybuje okolo 7 500 Kč, a pevné palivo (dříví, grilovací uhlí). Náklady tedy nejsou nijak vysoké, ale hostům bude nabídnut zážitek ve formě dobrého pokrmu při poslechu tekoucí řeky v horské oblasti. Pension by navíc nabídku grilování mohl rozšířit i pro hosty restaurace a nabízet „grill menu“, v takovémto případě by ovšem bylo nutné přijmout zaměstnance. Grilovací událost se bude využívat i u příležitostných eventů a firemního pobytu. I v tomto případě by bylo zapotřebí přijmout zaměstnance.

#### Masáže

V prostoru, kde je umístěna sauna, jsou také dvě lehátka vhodná k provádění masáží. Jako další doplňkovou službu navrhuje autor masáže pro hosty. Doporučuje dohodu s některým místním masérem a poté už jen zařazení této služby do nabídky. Vzájemná dohoda by probíhala tak, že pension nabídne masérové prostory a zároveň klienta. Modrá Hvězda vytvoří cenovou nabídku, ze které odevzdá masérové 75 %, zákazníci tedy nebudou platit přímo masérovi, ale vlastníkům pensionu. I zde jsou náklady téměř nulové, jedná se pouze o náklady na elektrický proud a úklid.

### Vířivka

Dalším návrhem, jak zvýšit počet doplňkových sužeb je zakoupení vířivky. Pro výstavbu venkovní vířivky je vhodný prostor za pensionem. Z důvodu úspory nákladů je nutné vířivku zapustit do země. Celkově je tento návrh finančně náročný, samotná koupě by vlastníka vyšla zhruba na 100 000 Kč, i provoz vířivky je pak nákladný. Proto je nutné stanovit takovou cenu, která by klienty neodradila, a zároveň by díky ní vrátila pensionu náklady za pořízení. Jedná se o velmi vysoký jednorázový náklad, který by ovšem mohl přilákat náročnější klientelu.

### Platební terminál

Rozšíření platebních podmínek pomocí platebního terminálu mPOS. Jelikož je pravděpodobné, že měsíční obrat plateb přes platební terminál by nepřesáhl částku, při které se vyplatí klasický POS, je navržena náhrada v podobě mPOS. Jelikož má společnost ASAP Praha s.r.o podnikatelský účet u banky XY, navrhuje autor využití platebního terminálu právě od této banky. Podmínkou pro mPOS je vlastnit mobilní zařízení a přijmutí plateb 5krát měsíčně alespoň ve výši 200 Kč. Měsíční poplatek za pronajmutí terminálu činí 150 Kč a bankovní provize při obratu tržeb z karet do 50 000 Kč je 1,45 % z provedené transakce. Ačkoliv se jedná o určitý náklad, je pravděpodobné, že by zvýšil tržby a to především v restauraci. Během nestandardizovaného pozorování bylo zjištěno, že velká část klientů postrádá možnost platit platebními kartami.

### Firemní pobyt

Firemní pobyt je nový druh služby, který cílí na firemní segment. Pobyt je cenově upraven z důvodu větší nabídky služeb. Firemní pobyt slouží především pro meetingy nebo teambuildingy. V balíčku je obsažena služba coffee break, který by probíhala 2krát denně. Coffee break obsahuje kávu a malý dezert popřípadě svačinu v podobě slaných croissantů a sendvičů. Dále je ve službě zahrnut pronájem projektoru a plátna. Firma bude mít k dispozici celý pension i restauraci, která bude v průběhu firemního pobytu pro veřejnost uzavřena. V ceně je také přípitek ve formě sklenice prosecca. Pobyt zahrnuje klasickou polopenzi, tedy snídani a večeři. Hosté si budou moci objednat k obědu z menu z restaurace nebo je po předchozí domluvě možné objednat společný oběd a na menu se

přímo domluvit s vlastníky pensionu. Podmínkou pro výše zmíněné výhody a stanovenou cenu je naplnit kapacitu pensionu tj. 17+ míst. V opačném případě bude cenová nabídka stanovena individuálně. Náklady na služby coffee break a přípitek činní 100 Kč/os.

### **Komunikační strategie**

Z nástrojů komunikace pension využívá především online marketing. Další formy komunikace jsou využívány velmi málo nebo vůbec. Je navržena strategie na využívání komunikačních nástrojů za účelem navýšení počtu klientů a udržení loajálních klientů.

### **Reklama**

Pension má povedené a moderní logo. Autor doporučuje využít především navigační reklamu, která by hosta nasměrovala k pensionu a po dohodě s obcí rozmístit navigační tabule k silnici. Další poutače umístit podél cyklostezky/běžkařské stopy. Důležité je umístit poutače tak, aby nebyly v rozporu se správou NP. Pension má velmi kvalitní a poutavé propagační materiály ve formě pohlednic a vizitek, viz příloha č. 1,2,3. Tyto materiály autor navrhuje nabízet hostům při odjezdu. Pohlednice doporučuje umístit na pokoje před příjezdem hostů. Pomocí těchto materiálů by docházelo k šíření „Word of Mouth“, neboli šíření dobrého jména pensionu. Dále lze propagační materiály rozmístit v restauraci na stoly, aby návštěvníci restaurace případně šířili propagační materiály dále. Autor navrhuje vytvoření propagačních materiálů zaměřených na firemní segment. Letáky s nabídkou a popisem nové služby právě pro tento segment. Propagační materiály připraví vlastnická firma ASAP Praha s.r.o. Díky tomu bude třeba vynaložit pouze náklady spojené s tiskem.

### **Podpora prodeje**

Z vyhotovených analýz vyplynulo, že podpora prodeje je jednou ze slabých stránek pensionu, ten tuto formu propagace nevyužívá. K dosažení delší průměrné délky pobytu navrhuje autor provést akci, která by zlevnila 7 denní pobyt o 20 %. Tuto akci zároveň navrhuje nabízet v mimosezónním období, pokud bude třeba zvýšit návštěvnost. Pro odměnění loajálních zákazníků doporučuje nabídnout slevu 10 % z pobytu při každém pátém pobytu. Takový krok by měl vést ke zvýšení loajálnosti zákazníků. Podpora prodeje bude využívána především segmentem aktivní mladí a aktivní senioři a navrhuje

nevyužívat podporu prodeje formou slev příliš často. Zákazníci by si mohli na tuto formu navyknout a využívat pouze zlevněných pobytů.

Jako další zlepšení podpory prodeje navrhuje autor nabídnout zákazníkům dárkový poukaz. Poukaz by bylo možné využít k uhrazení ubytování nebo útraty v restauraci pensionu. Cenové rozložení poukazů autor navrhuje následující: 500 Kč, 1 000 Kč a 3 000Kč.

### Event marketing

Pro zvýšení celkové návštěvnosti autor doporučuje jednou za půl roku uspořádat v pensionu určitou událost a tu komunikovat prostřednictvím on-line médií především Facebooku. Z offline marketingu pak navrhuje využít propagaci akcí pomocí letáků, které vyrobí vlastnická společnost. Letáky budou umístěny za poplatek po okolí obce a místního ski areálu. Pension může využít prostředků, které má k dispozici a uspořádat například turnaj v kulečnicku, nebo stolním fotbálku. Autor doporučuje oslovit některou ze začínajících hudebních skupin, která je ochotna vystoupit bez zaplacení a dohodnout se na uspořádání malého vystoupení přímo v prostorách pensionu. Náklady na takové akce jsou minimální. Hudební skupina může být ubytována v pensionu, v takovém případě můžeme očekávat pouze náklady obětované příležitosti. Hudební vystoupení může přilákat i ubytované hosty z okolních zařízení. Výsledkem tedy bude okamžitý nárůst tržeb, ale také šíření povědomí o pensionu.

### Online komunikace

Online komunikace je na rozhraní všech nástrojů komunikace. Komunikace prostřednictvím online prezentace je jednou ze silných stránek pensionu. Autor tedy navrhuje propojit jednotlivé složky komunikační strategie s online marketingem. Komunikovat svým zákazníky akce spojené s podporou prodeje na webových stránkách a především na Facebooku. Dále doporučuje úpravu popisu webových stránek a Facebooku a zanesení informací o nově nabízených službách a ceníku. Zanesení textace ohledně nových služeb zlepší organické vyhledávání a SEO webových stránek. Pro účel propagace událostí v pensionu doporučuje využít Facebook a vytvořit událost, která bude sdílena přímo pensionem a dále šířena organicky. Pokračování v aktivním přidávání obsahu

na Facebookové stránky pensionu určitě autor doporučuje také, navíc by mohl být přidán live stream z plánovaných událostí.

Autor především navrhuje formou online marketingu cílit na firemní pobyty. Pro oslovení firemních klientů pak navrhuje použít PPC reklamu s přizpůsobeným obsahem. Vhodné využití klíčových slov je nezbytné k přilákání daného segmentu. Z toho důvodu navrhuje najmout i copywrittera, který by mohl zároveň příznivým směrem ovlivnit SEO optimalizaci. Do menu webových stránek doporučuje autor přidat záložku „Firemní pobyty“ pro zvýšení potenciálu organického vyhledávání, stejně tak přidat slovní spojení do popisu na Facebookové stránky pensionu. Dále doporučuje využít placenou reklamu prostřednictvím Facebooku a cílit na firemní klientelu. Autor navrhuje využít online reklamu na sociální síti LinkedIn, kde je vysoká koncentrace firemní klientely. Tato forma reklamy by měla oslovit zvolený segment. Využití online reklamy je důležité především kvůli možnosti přesného cílení.

Autor navrhuje kromě booking.com vytvořit registraci na Foursquare a TripAdvisor, díky těmto portálům se může pension dostat do povědomí potenciálních zákazníků.

### 5.2.3 Celkové náklady

Tabulka č. 23 znázorňuje celkové náklady na realizaci strategie. Uvedené ceny jsou bez DPH a jedná se o náklady, ke kterým nejsou započítány stávající náklady pensionu. Nárůst nákladů by činil 14 %. Za předpokladu splnění stanovených cílů bude strategie stále přínosná a v dalších letech odpadnou pořizovací náklady a nárůst nákladů na strategii bude pouze 2 %. Největší a nejrizikovější nákladovou položkou je pořízení vířivky.

Tabulka 22 - Výpočet nákladů pro navrhnoutou strategii

Opatření	Pořizovací náklady (Kč)	Roční náklady na provoz (Kč)
Pořízení grilu	7 000	1 000
Pořízení vířivky	100 000	8 000
Platební terminál		1 800
Navigační tabule	5 000	1 200
Tisk propagačních materiálů	5 000	
Tisk materiálů na podporu prodeje	3 000	
Letáky pro event marketing	2 500	1 500
Copywriter	10 000	
PPC reklama zaměřena na firemní klientelu		10 000
<b>Celkem</b>		<b>156 000</b>

Zdroj: vlastní zpracování



## 6 Závěr

Marketingové řízení se v dnešní době stává nedílnou součástí podnikání a každá firma, která se chce na trhu prosadit, by měla umět marketingové řízení používat. Správně stanovená marketingová strategie je základem ke zvýšení zisků, udržení zákazníků nebo k získání zákazníku nových a udržení podniku na trhu.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout zlepšení marketingové strategie vybraného podniku. Jako subjekt zkoumání bylo vybráno ubytovací zařízení Pension Modrá Hvězda. K dosažení stanoveného cíle bylo zapotřebí nejprve prostudovat odbornou literaturu. Poznatky ze studia odborné literatury pak byly použity jako podklad pro vypracování teoretických východisek a následně pak ke zpracování vlastní práce.

V části teoretická východiska byl definován pojem marketing z pohledu různých autorů zabývajících se touto tematikou. Následně byla použita forma deskripce marketingové strategie. Největší část byla věnována analýzám marketingového mikroprostředí a makroprostředí, společně se SWOT analýzou. V části vlastní práce byl nejprve charakterizován vybraný podnikatelský subjekt a jeho marketingový mix a následně provedena analýza mikroprostředí a makroprostředí. Z výsledků situační analýzy byla sestavena matice SWOT analýzy, která dále posloužila ke stanovení marketingové strategie. Pomocí marketingového mixu byly definovány jednotlivé činnosti podniku. Analýza mikroprostředí byla vypracována pomocí analýzy konkurenceschopnosti a analýzy zákazníků společně s Porterovým modelem pěti sil. Makroprostředí Pensionu Modrá Hvězda pak bylo analyzováno pomocí PEST analýzy.

Bylo zjištěno, že největšími hrozbami jsou neustále se zvyšující ceny vstupů, vysoká konkurence v odvětví a prognóza úrokových sazeb, jelikož pension je financován prostřednictvím bankovního úvěru. Z PEST analýzy také vyplynulo, že určitou hrozbou je elektronická evidence tržeb a legislativa KRNAPu. Porterův model pěti sil ukázal, že hrozba ze strany konkurence je vcelku vysoká. Naopak bylo vyhodnoceno i několik příležitostí pro Pension Modrá Hvězda, kterými by mohly být růstový trend pobytu v oblasti Krkonoš nebo třeba rostoucí počet obyvatelstva. Jako příležitost byla také vyhodnocena loajalita a stálost zákazníků, která je pro pension velmi důležitá. Z analýzy vnitřního prostředí bylo zjištěno, že pension má kvalitní online propagaci, nízké ceny v porovnání s konkurencí a velmi dobrý přístup k zákazníkům a kvalitní služby, které jsou základem pro udržení zákazníku. Pro pension je kvalita nabízených služeb prioritou.

Naopak bylo zjištěno, že subjekt nedosahuje vysokých objemů obsazenosti v mimosezónním období, tento faktor by mohl do budoucna ovlivnit chod pensionu. Bylo zjištěno, že pension nevyužívá podporu prodeje a jeho nabídka doplňkových služeb je též slabou stránkou.

Z výstupů situační analýzy a SWOT analýzy byla následně vypracována návrhová část. Zde nejprve došlo ke stanovení cílů, na základě kterých pak byla zvolena marketingová strategie. K navrhnutí marketingové strategie byly nejdříve vybrány segmenty zákazníků. Dále byla stanovena marketingová strategie za pomoci návrhů cenové strategie, produktové strategie a propagační strategie, které mají vést k úspěšnému plnění cílů. V závěru návrhové části pak byla provedena kalkulace nákladů na změnu marketingové strategie.

Pensionu bylo doporučeno zaměřit se na firemní pobyty, a tomu byly podřízeny jednotlivé strategie. V rámci cenové strategie došlo k přepracování cenové nabídky pensionu, stanovení nové ceny a přidání položek do ceníku. V produktové strategii byly navrženy nové doplňkové služby jako například výstavba venkovní vířivky, masáže, večerní grilování a možnost placení kartou, jejichž původní nedostatek byl vyhodnocen jako slabá stránka pensionu. Také byla navržena nová komunikační strategie, zaměřující se na firemní segment, v níž byly stanoveny změny v reklamě a online marketingu. Bylo navrženo vytvoření nových propagačních materiálů, které se budou zaměřovat na firemní klientelu, ta by především měla pomoci zvýšit obsazenost mimo hlavní sezónu. V online reklamě bylo doporučeno využití propagace nové služby prostřednictvím sociálních sítí Facebooku a LinkedIn. Za stejným účelem byla navržena také reklama formou PPC, která bude opět zaměřena především na firemní segment. Za účelem zvýšení propagace prostřednictvím online kanálů bylo navrženo najmutí copywritera, který upraví obsah internetových stránek a připravované PPC reklamy. Byla také koncipována propagace formou event marketingu a podpory prodeje. Jako příklad event marketingové propagace byl uveden hudební večer a drobné soutěže. Propagace podpory prodeje byla navržena formou dárkových voucherů a slevových pobídek.

Odvětví, v němž pension působí je velmi specifické a je ovlivněno jak sezónností, tak vlivem počasí. Současné postavení pensionu na trhu je vcelku pozitivní. Pension je vlastnickou firmou provozován od roku 2014 a jeho postavení na trhu se stále zvyšuje. Rostoucí počty klientů jsou způsobeny především proklientským přístupem, vysokou

kvalitou služeb a zároveň také nízkou cenou. Konkurence v daném odvětví je vskutku vysoká a jak vyplynulo z analýzy konkurenceschopnosti, pension má předpoklady pro udržení postavení na trhu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje:

BERKOWITZ, Eric N., Roger A. KERIN a William RUDELIUS. *Marketing*. 2nd Ed. Homewood: Irwin, 1989. ISBN 0-256-07513-1.

BOUČKOVÁ, Jana a kol., 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Edika, 2012. 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.

FORET, M. *Marketingová komunikace. 3. vydání*. Brno: Computer Press, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. Expert (Grada). 356 s. ISBN 8024709392,.

HILL, Charles a JONES, Leo. *Strategic Management - An integrated approach*. místo neznámé: South-Western Cengage Learning, 9 edition, 2009. 936 s. ISBN: 978-0538748568.

HADRABA, J. *Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.

HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. V Praze: Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. Expert. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. V Praze: Oeconomica, 2005. 209 s. ISBN 80-245-0902-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. Expert (Grada). ISBN 9788024746708.

JANOUGH, Viktor. *Internetový marketing: Prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7.

- KARLÍČEK, Miroslav a Marcela ZAMAZALOVÁ. *Marketingová komunikace*. V Praze: Oeconomica, 2009. 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing: 6.vyd.* Grada Publishing, 2004. 864 s. ISBN 978-80-247-0513-2.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. 800 s. ISBN 978-0-13-600998-6.
- KOURDI, J. *Podniková strategie: Průvodce rozvojem vašeho byznysu. 1. vydání*. Brno: Computer Press, 2011. 300s. ISBN 978-80-251-2725-4 )
- KUBÍČEK, Michal. *Velký průvodce SEO: Jak dosáhnout nejlepších pozic ve vyhledávačích*. Brno: Computer Press, 2008. 318 s. ISBN 978-80-251-2195-5
- PAYNE, A. *Marketing služeb. 1. vydání*. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X
- ROGERS, S. C. *Marketing Strategies, Tactics, and Techniques : A Handbook for Practitioners*. 1. vyd. Westport : Quorum Books, 2001. 393 s. ISBN 1-56720-411-2.
- SOLOMON, M. R., MARSHALL, G.W., STUART, E. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. 380 s. Expert. ISBN 978-80-247-3611-2.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Malý výkladový slovník marketingu. 2., rozš. vyd.* Praha: A plus, 1999. 168 s. ISBN 80-902514-1-2.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- TICHÁ, Ivana a HRON, Jan. *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, CREDIT Praha, 2003. str. 240. ISBN: 80-213-0922-9.

TOMEK, G. -- VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha: Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.

VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8

VYAKARNAM, Shailendra a John W. LEPPARD. *Plánování podnikatelských strategií*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-533-5.

VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2008. 324 s. ISBN ISBN: 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy. 4., rozšířené a aktualizované vydání*. Praha: Grada, 2012. Expert. 324 s. ISBN 978-80-247-4005-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2008. Manažer. Marketing. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

#### **Internetové zdroje:**

Český statistický úřad: *TSA - Hlavní ukazatele národního hospodářství a cestovního ruchu v ČR* [online]. 2015 [cit. 2018-03-6]. Dostupné z:

[https://www.czso.cz/csu/czso/tsa\\_hlavni\\_ukazatele\\_narodniho\\_hospodarstvi\\_a\\_cestovniho\\_ruchu\\_v\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/tsa_hlavni_ukazatele_narodniho_hospodarstvi_a_cestovniho_ruchu_v_cr)

Český statistický úřad: *Inflace, spotřebitelské ceny* [online]. 2017 [cit. 2018-03-6].

Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=CEN08C1&z=T&f=TABULKA&skupId=1773&katalog=31779&pvo=CEN08C1#w>

Český statistický úřad: *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2017 [cit. 2018-03-6].

Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky&katalog=30853>

Česká národní banka: *Vybrané devizové kurzy - grafy* [online]. 2018 [cit. 2018-03-6].

Dostupné z:

[https://www.cnb.cz/cs/financi\\_trhy/devizovy\\_trh/kurzy\\_devizoveho\\_trhu/grafy\\_form.jsp](https://www.cnb.cz/cs/financi_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/grafy_form.jsp)

Český statistický úřad: *Počet obyvatel v obcích* [online]. 2017 [cit. 2018-03-6]. Dostupné

z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112017>

CzechTourism: *Výroční zpráva* [online]. Praha 2, 2016 [cit. 2018-03-6]. Dostupné z:

[http://www.czechtourism.cz/getmedia/90a80c04-73b1-46c8-89d6-d363df3de8fe/CzT\\_vyrocní\\_zprava\\_210x285-CZ-online.pdf.aspx](http://www.czechtourism.cz/getmedia/90a80c04-73b1-46c8-89d6-d363df3de8fe/CzT_vyrocní_zprava_210x285-CZ-online.pdf.aspx)

*Česká národní banka: Aktuální prognóza ČNB* [online]. 2018 [cit. 2018-03-6]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)

*Český statistický úřad: Český statistický úřad Databáze národních účtů* [online]. 2018 [cit. 2018-03-6]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.indexnu>

*MalaMarketingova: Marketingový mix ve znamení distribučních cest* [online]. 2014 [cit. 2017-9-3]. Dostupné z: <http://www.malamarketingova.cz/marketingovymixdistribuce.html>

*GDPR: Obecné nařízení o ochraně osobních údajů prakticky* [online]. [cit. 2018-03-15]. Dostupné z: <https://www.gdpr.cz/gdpr/>

*KRNAP: Právní předpisy a akty Správy KRNAP* [online]. [cit. 2018-03-16]. Dostupné z: <http://www.krnep.cz/legislativa-spravy-krnap/>

*Zákoník pro lidi: Sběrka zákonů ČR* [online]. AION CS, 2018 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/sbirka>

## 8 Přílohy

Příloha 1 - Vízitka Pensionu Modrá Hvězda



Zdroj: Pension Modrá Hvězda

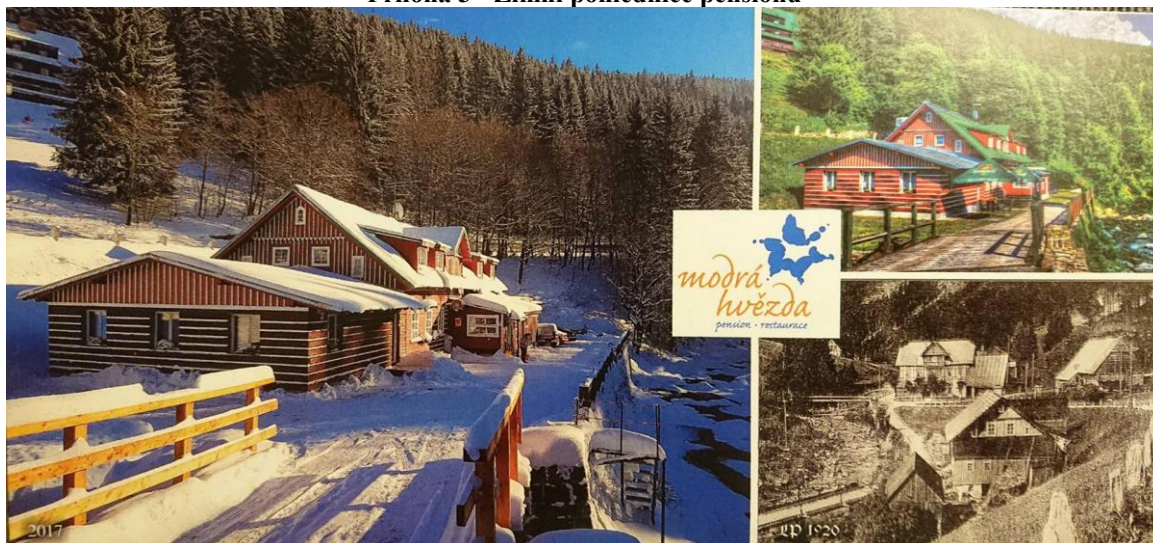
Příloha 2 - Letní pohlednice pensionu



Zdroj: Pension Modrá Hvězda

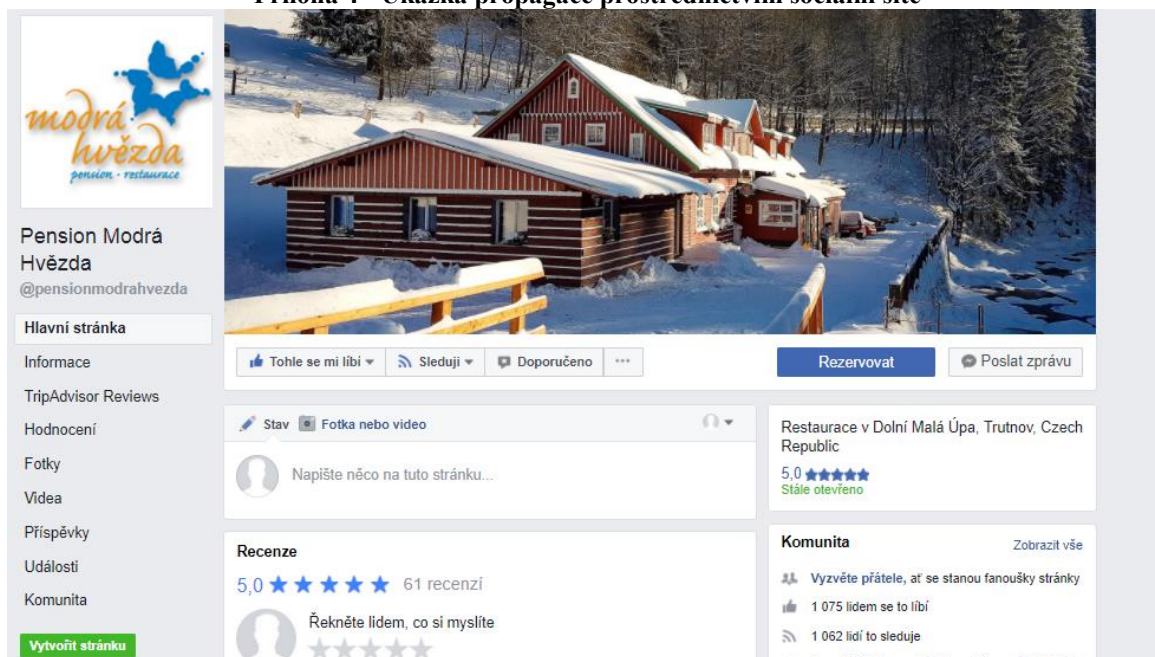


### Příloha 3 - Zimní pohlednice pensionu



Zdroj: Pension Modrá Hvězda

### Příloha 4 - Ukázka propagace prostřednictvím sociální sítě



Zdroj: Facebook, Pension Modrá Hvězda

**Příloha 5 - Analýza konkurence**

Factor	Váha	Penzion Modrá Hvezda		Penzion Sokolů boudy		Penzion Rusalka		Chata Sněžanka		Chata Moravanka		Penzion Modrý Pavilon		Horská chata u Kokrháče		Penzion U Kostela	
		Body	Skóre	Body	Skóre	Body	Skóre	Body	Skóre	Body	Skóre	Body	Skóre	Body	Skóre	Body	Skóre
Cena zimní	<b>0,14</b>	5	0,70	3	0,42	2	0,28	4	0,56	4	0,56	2	0,28	3	0,42	2	0,28
Cena letní	<b>0,14</b>	4	0,56	2	0,28	1	0,14	4	0,56	5	0,70	1	0,14	3	0,42	1	0,14
Facebook	<b>0,09</b>	5	0,45	4	0,36	4	0,36	2	0,18	1	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Webové stránky	<b>0,08</b>	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Možnost parkování	<b>0,07</b>	5	0,35	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Poloha a prostředí	<b>0,07</b>	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28	5	0,35	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Dostupnost	<b>0,078</b>	5	0,39	3	0,23	4	0,31	2	0,16	3	0,23	4	0,31	3	0,23	3	0,23
Wi-Fi	<b>0,072</b>	4	0,29	4	0,29	3	0,22	4	0,29	4	0,29	4	0,29	4	0,29	4	0,29
Platební podmínky	<b>0,03</b>	3	0,09	5	0,15	5	0,15	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Počet lůžek	<b>0,03</b>	1	0,03	5	0,15	3	0,09	2	0,06	4	0,12	3	0,09	2	0,06	2	0,06
Přístup k zákazníkům	<b>0,12</b>	5	0,60	4	0,48	3	0,36	5	0,60	3	0,36	5	0,60	4	0,48	3	0,36
Doplňkové služby	<b>0,08</b>	3	0,24	2	0,16	5	0,40	3	0,24	2	0,16	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Vážené skóre	<b>1</b>		<b>4,23</b>		<b>3,25</b>		<b>3,05</b>		<b>3,47</b>		<b>3,48</b>		<b>3,14</b>		<b>3,16</b>		<b>2,54</b>

Zdroj: vlastní zpracování