

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Radim Konrád

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management
Studijní obor: Strukturální politika Evropské unie a rozvoj venkova



Projekt rozvoje podniku v oboru ubytovacích služeb

Vedoucí práce:

Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Vypracoval:

Radim Konrád

2008

Prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma
Projekt rozvoje podniku v oboru ubytovacích služeb
jsem vypracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů,
které uvádím v seznamu literatury.

Třeboň, březen 2008

Radim Konrád

Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci
bych chtěl poděkovat vedoucímu práce

Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové

ÚVOD	7
1. CESTOVNÍ RUCH.....	9
1.1. DEFINICE PENZIONU A UBYTOVÁNÍ.....	9
1.2. CHARAKTERISTIKA CESTOVNÍHO RUCHU	10
1.3. SPORT JAKO SOUČÁST CESTOVNÍHO RUCHU	11
1.3.1. Cykloturistika	11
1.4. ZÁKAZNÍK - HOST	12
1.4.1. Typologie hostů dle charakteru	13
1.4.1.1. <i>Bezproblémové typy hostů</i>	13
1.4.1.2. <i>Problematické typy hostů</i>	15
1.4.2. Typologie hostů dle motivačních důvodů	16
1.5. SBĚR INFORMACÍ - ARCHIVACE.....	17
2. MARKETING – 8P	18
2.1. PODSTATA MARKETINGU SLUŽEB PENZIONU.....	21
2.2. DESET PRINCIPŮ TVORBY STRATEGIE.....	23
3. CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	25
4. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ.....	26
4.1. TŘEBOŇSKO.....	26
4.1.1. Charakteristika oblasti.....	27
4.1.2. Krajina	27
4.1.2.1. <i>Maloplošná chráněná území</i>	28
4.1.3. Třeboňské rybníkářské dědictví	29
4.1.3.1. <i>Rybníky na Třeboňsku</i>	30
4.1.4. SWOT analýza Třeboňska z pohledu CR	31
4.2. TŘEBOŇ.....	32
4.2.1. Charakteristika Třeboně.....	33
4.2.2. Historie města	34
4.2.3. Historické památky	37
4.2.3. SWOT analýza Třeboně z pohledu CR.....	40
5. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	41
5.1. PENZION MARKÉTA	41
5.1.1. Historický vývoj od vzniku do současnosti.....	41
5.1.2. Popis penzionu	42
5.1.3. SWOT analýza penzionu Markéta	43
6. ANALÝZA TRHU	45
6.1. KONKURENCE	45
6.1.1. Kdo je naše konkurence?	45
6.1.2. Analýza konkurence – kritéria hodnocení.....	46
6.1.3. Analýza konkurence.....	47
6.2. SEGMENTY TRHU STRANY POPTÁVKY	48
6.2.1. Segmentace mimo sezónních návštěvníků Třeboně.....	48
6.2.1.1. <i>Rodiny s dětmi</i>	49
6.2.1.2. <i>Manželské páry 50+</i>	51
6.2.1.3. <i>Skupiny</i>	55
6.2.1.4. <i>Firmy</i>	59
6.3. SHRNUTÍ NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH VÝSLEDKŮ	63

7. NÁVRHY ROZVOJE PENZIONU MARKÉTA	65
7.1. NÁVRHY V OBLASTI MARKETINGU	66
7.1.1. Navrhovaný design a struktura internetové prezentace	66
7.1.2. Návrh rozšíření poskytovaných služeb - balíčky	69
7.1.2.1. <i>Na mateřské s úsměvem</i>	70
7.1.2.2. <i>S kamarády na pivo</i>	71
7.1.2.3. <i>Wellness pobyty pro firmy</i>	72
7.2. NÁVRHY V TECHNICKÉ OBLASTI	73
7.2.1. Zateplené stropy	73
7.2.2. Osvětlení penzionu Markéta	76
7.3. NÁVRHY V OBLASTI VYBAVENOSTI	79
7.3.1. Konferenční místnost	79
7.3.2. Internet na pokojích	80
ZÁVĚR	81
SUMMARY	82
8. LITERATURA	83
9. SEZNAM ZKRATEK	85
10. PŘÍLOHY	85
10.1. PŘÍLOHA Č. 1 - Analýza konkurence dle kritérií - Rodin s malými dětmi do 4 let – RD4	86
10.2. PŘÍLOHA Č. 2 - Analýza konkurence dle kritérií – Manželé s prázdným hnízdem – aktivní MPHA	87
10.3. PŘÍLOHA Č. 3 - Analýza konkurence dle kritérií - Manželé s prázdným hnízdem – pasivní MPHP	88
10.4. PŘÍLOHA Č. 4 - Analýza konkurence dle kritérií – Skupiny manželů věkový průměr 50let - SMP50+	89
10.5. PŘÍLOHA Č. 5 - Analýza konkurence dle kritérií – Skupiny mužů věkový průměr 30let - SM30+	90
10.6. PŘÍLOHA Č. 6. - Analýza konkurence dle kritérií – Firmy zastoupené jednotlivci – FA-1	91
10.7. PŘÍLOHA Č. 7. - Analýza konkurence dle kritérií – Firmy incentivní cestovní ruch - FinCR	92
10.8. PŘÍLOHA Č. 8. - Analýza konkurence dle dvanácti nejčastěji požadovaných kritérií	93

ÚVOD

Do roku 1989, kdy byla v České republice většina podniků státních, řízených centrálně plánovanou ekonomikou, tudíž převážná většina zaměstnanců pracovala i svůj volný čas trávil v tomto smyslu, bychom těžko hledali cestovní ruch v podobě jaký ho známe dnes. Cesty do zahraničí, zejména na západ od našich hranic, byly poměrně komplikované, finanční možnosti obyvatelstva byly na nižší úrovni a celkový životní styl a přístup k volnému času se od toho dnešního značně lišil. Lidé trávili většinu volného času určeného k odpočinku a rekreaci v podnikových rekreačních centrech, na chatách, chalupách nebo u známých na venkově či na horách. To vše se odehrávalo převážně na území tehdejšího Československa.

Pád „železné opony“ roku 1989, otevření západních hranic a s tím spojená liberalizace pohybu osob, odstartovaly obrovský cestovatelský boom, kdy češi zatoužili ochutnat „zakázané ovoce“ v podobě návštěvy do té doby těžko dostupných zemí, což zapříčinilo relativní pokles turistické aktivity na domácím území a nárůst poptávky po zahraničních dovolených, zejména po rekreacích v přímořských letoviscích. Efekt byl však oboustranný. Domácí poptávka sice poklesla, na druhou stranu byl výpadek nahrazen zájmem zahraničních turistů poznávat krásy tehdejšího Československa a to hned z několika důvodů – odlišná kultura, relativně zachovalá příroda, mnoho historických památek a v neposlední řadě i nízké náklady na dovolenou, včetně ubytování, stravování, dopravy a nakupování ostatních výrobků a služeb.

Výše zmiňované „výlety ke známým“ položily základní kámen pro rozvoj individuálního, krátkodobého, sezónního cestovního ruchu v Československu a pozdější České republice, když část u moře se nekreujících „známých“ nahradili zahraniční turisté. Zejména v příhraničních a turisticky atraktivních oblastech se rychle rozšířilo tzv. ubytování v soukromí, kdy místní lidé začali pronajímat některé části svých domů. Mnohdy do té doby nevyužitý pokoj najednou přinesl majiteli příjemné oživení rozpočtu v podobě vedlejšího příjmu z volné činnosti, ke které není potřeba žádná kvalifikace, a proto se tato forma ubytování velice rychle rozšířila. Díky rostoucí návštěvnosti příhraničních a turisticky atraktivních oblastí, nízkým cenám ubytování v soukromí a také díky rozsáhlým restitucím v rámci restrukturalizace centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní, začaly v polovině devadesátých let dvacátého století vznikat první objekty určené výhradně pro účely ubytování. Svou kapacitou a úrovní poskytovaných služeb ovšem nespádaly do kategorie ubytování v soukromí, ani do ubytovacích zařízení hotelového typu. Novostavby nebo zrekonstruované starší domy, statky či selská stavení

daly vzniknout novým subjektům cestovního ruchu na území ČR - penzionům. V tomto období byl v lázeňském městě Třeboni jako jeden z prvních postaven i předmět diplomové práce kterou právě čtete - penzion Markéta.

S rostoucí životní úrovní obyvatel, s poměrně výrazným „nabažením se“ zahraničních dovolených a s nástupem nových trendů v podobě cykloturistiky, agroturistiky, ekoturistiky apod., získaly penziony na přelomu dvacátého a jedenadvacátého století podobnou oblibu jako ubytování v soukromí po roce 1989. Není proto divu, že v tomto dynamicky se rozvíjejícím odvětví domácího cestovního ruchu s růstem zájemců o tuzemskou rekreaci rostla také konkurence, což poměrně rychle rozšířilo paletu faktorů, které významně ovlivňují podnikání v oboru ubytovacích služeb. Tyto faktory je nutné vnímat, hodnotit a včas a efektivně na ně reagovat.

Majitel penzionu Markéta donedávna nečinil žádné kroky v tomto smyslu a to jednoduše proto, že nepotřeboval. Přestože se jedná o podnik s dlouholetou tradicí a dobrým jménem, technický pokrok a inovace směřují vpřed nezadržitelnými kroky ve všech oborech, cestovní ruch nevyjímaje, a tak se i penzion Markéta dostal do situace kdy stojí před nutnými změnami, které si jeho další úspěšná existence přímo vyžaduje. Má-li i nadále splňovat účel kvůli kterému vznikl, jsou tyto změny v důsledku sílící konkurence nevyhnutelné. Sledování nových trendů, reakce na ně a schopnost přizpůsobit se je základem úspěchu a prosperity každého podniku s vidinou lepší budoucnosti.

Účelem této diplomové práce je analyzovat aktuální stav vnějšího a vnitřního prostředí penzionu Markéta, který se v posledních letech potýká s úbytkem zákazníků, rostoucí konkurencí a celkově nepříznivou ekonomickou situací. Na základě výsledků analýz navrhnout dílčí změny dosavadní propagace, hospodaření a celkového vystupování podniku, které v krátkém časovém období povedou k obnově jeho postavení na treboňském trhu ubytovacích služeb a z dvoudobého hlediska zajistí větší konkurenceschopnost, prosperitu a ekonomickou stabilitu. Chceme-li navrhnout účinnou a dlouhodobě udržitelnou strategii rozvoje podniku, je potřeba stále sledovat co největší množství faktorů, které přímo nebo nepřímo ovlivňují naše podnikání. Tyto faktory musíme měřit, porovnávat a následně vyhodnocovat tak, aby bylo možné včas a efektivně upravovat, případně zásadně měnit zvolenou strategii, která nejen že ukazuje cestu k dosažení dílčích cílů, jako například maximální využívání podnikových zdrojů, zvyšování konkurenční výhody nebo upevňování pozice na trhu, ale především sleduje naplnění hlavních cílů, které představují vlastní smysl podnikání v podobě uspokojování potřeb zákazníků, potažmo vlastníka podniku.

1. CESTOVNÍ RUCH

1. 1. DEFINICE PENZIONU A UBYTOVÁNÍ

Postkomunistický vznik penzionů v tehdejší Československu a později České republice byl naznačen již v úvodu. Pro úplnost je ovšem třeba uvést, jak penzion a ubytování definuje odborná literatura.

- **Ubytování** (angl. accommodation) je placené zajištění minimálně podmínek pro spaní a osobní hygienu. Běžně je poskytováno také stravování a další služby (buzení hostů, poskytování informací apod.) Ubytování je zpravidla uskutečňováno v ubytovacím zařízení.
- **Ubytovací zařízení** (angl. accommodation establishment, amer. accommodation facility) jsou objekty, prostory nebo plochy, kde je veřejnosti poskytováno ubytování. Je součástí základní infrastruktury cestovního ruchu. Bývá spojeno se stravovacími službami v plném nebo omezeném rozsahu a případně i s poskytováním dalších služeb. Ubytovací zařízení dělíme na celoroční nebo sezónní a hotelového typu a ostatní (kemp, turistická ubytovna, penzion, lázeňský hotel apod.)
- **Penzion** (angl. v kontinentální Evropě pension, boarding house, v anglicky mluvících zemích označovaný jako guesthouse) je zařízení nabízející ubytování obvykle více než jednu noc, méně než devět měsíců a poskytující stravování zejména svým hostům. Z pravidla je penzion malokapacitní ubytovací zařízení (od několika do několika desítek lůžek) s klidným, útulným rodinným prostředím, s omezenějším rozsahem a nižší úrovní společenských a doplňkových služeb, avšak s ubytovacími službami srovnatelnými s odpovídající třídou hotelu. Penzion může být i součástí objektu, který slouží jinému účelu (venkovská stavení, zemědělské farmy apod.)¹

¹ PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J.: Cestovní ruch, výkladový slovník, MMR, Praha 2002

1. 2. CHARAKTERISTIKA CESTOVNÍHO RUCHU

Cestovní ruch je odvětvím národního hospodářství, které se velmi rychle rozrůstá v celém světě. Tento nárůst je umožněn rozvojem dopravy, spojů a informatiky. Služeb cestovního ruchu využívají hlavně obyvatelé zemí s vysokou životní úrovní, k níž patří i dostatek volného času. V ekonomickém pohledu představuje cestovní ruch národohospodářské odvětví úseku služeb, které se zabývá cestováním a s ním spojeným ubytováním, informačními službami. Tyto služby lze rozdělit do dvou hlavních skupin.

Zprvce jsou to služby základní, zahrnující přemísťování, ubytování, stravování a za druhé, jde o služby doplňkové, které jsou spojené s využíváním atraktivních míst. Jsou základním motivem k účasti na cestovním ruchu. Jedná se například o služby sportovně rekreační, lázeňské, společensko-kulturní, průvodcovské.

Cestovní ruch se zároveň stal již neodmyslitelnou součástí dnešní moderní společnosti. V rámci cestovního ruchu se každoročně dává na celém světě do pohybu obrovské množství lidí, kteří zpravidla ve svém volném čase opouštějí dočasně místa svého stálého bydliště za účelem rekreace, poznání, styku s lidmi a z celé řady dalších důvodů. Vůdčím motivem tohoto pohybu a pobytu je záměrná změna prostředí, jež umožňuje člověku uspokojit některé z jeho potřeb, například potřeby odpočinku, klidu, pohybu, poznání, kulturních a estetických zážitků, změny místa, seberealizace a další, pro jejichž uspokojení neposkytuje místo běžného životního prostředí (místo jejich bydliště) dostatek možností a příležitostí nebo neumožňuje dostatečnou kvalitu jejich uspokojení.

Účast na cestovním ruchu se tak stává výrazem určitého jednání člověka, ve kterém se odrážejí jeho potřeby, zájmy, cíle, úmysly, tak i podmínky pro jejich realizaci. Cestovní ruch se stále více stává i výrazným ekonomickým fenoménem. Je neodmyslitelnou součástí tvorby hodnot, které ve svém komplexním vyjádření představují hrubý domácí produkt, součástí tvorby ekonomických zdrojů státních, komunálních, individuálních. Je součástí makroekonomické kategorie trh, a to jak na straně nabídky, tak poptávky.

Mezi základní rysy cestovního ruchu patří dočasnost změny místa stálého bydliště (a dočasnost pobytu mimo něj), nevýdělečný charakter cesty a pobytu (jsou obvykle realizovány ve volném čase) a vztahy mezi lidmi (jež cestovní ruch vyvolává).²

² MALÁ, V.: Cestovní ruch (Vybrané kapitoly). VŠE, Praha 1999

1. 3. SPORT JAKO SOUČÁST CESTOVNÍHO RUCHU

Sport se dnes již stal nedílnou součástí cestovního ruchu a také využití volného času. V souvislosti s trendy cestovního ruchu, stále větší poptávkou po zdravém životním stylu a aktivním trávením dovolené, jeho význam roste. Sport a cestovní ruch se intenzivněji začaly propojovat v posledních 40. letech. Počátky cestovního ruchu spojené se sportováním spadají do podstatně dřívějšího období. Mnozí je spojují především s rozvojem alpského lyžování v počátcích 20. století a s horskými regiony. S tímto vývojem se lze setkat pochopitelně i v České republice, kde se sportovní činnost spojená s pobýváním mimo bydliště odehrávala hlavně pod patronací Klubu českých turistů a Svazu lyžařů ČR. Zcela unikátní postavení v historii cestovního ruchu však má český tramping, který se odklonil od organizovaných forem pobytu v přírodě. Inspiroval se v životě dobyvatelů Ameriky a v literárních dílech popisujících život v kanadské a americké divočině. Vznikl však i jako reakce na život v těšných a nezdravých podmínkách velkých měst.³

1. 3. 1. Cykloturistika

Cykloturistika je jedna z forem turistiky, aktivní cestování zaměřené na poznávání přírodních a společenských zajímavostí v určité oblasti na kole, nejčastěji pomocí speciálně upraveného cestovního kola (trekingové kolo) nebo horského kola. Komunikace cykloturistiky se člení na cyklostezky, cyklotrasy a cykloturystické trasy. Cyklostezka je společná stezka pro cykloturistiku a pěší turistiku, jde o účelovou komunikaci s vyznačením pruhu ve vozovce. Má zpevněný povrch a většinou je oddělena od frekventované silniční dopravy. Cyklotrasa využívá stávajících místních a účelových komunikací včetně polních a lesních cest, silnic III. třídy a II. třídy s malou frekvencí provozu. Cykloturistická trasa vede většinou po horších polních a lesních cestách nebo terénem.⁴

³ SLEPIČKOVÁ, I.: Sport a volný čas (Vybrané kapitoly). Univerzita Karlova v Praze. Praha 2005

⁴ PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J.: Cestovní ruch, výkladový slovník, MMR, Praha 2002

1. 4. ZÁKAZNÍK – HOST

Zákazník je pro penzion klíčovou postavou a téměř vše by mu mělo být podřízeno. Můžeme mít nejvyhlášenější podnik s nejluxusnějším ubytováním, nejlepší kuchyní a nejvyšší kvalitou poskytovaných služeb, ale bez zákazníka jsou nám k ničemu. Ne nadarmo stará obchodnická hesla zní: „Náš zákazník náš pán.“ a „Zákazník má vždy pravdu.“ Spousta penzionů resp. jejich majitelů a zaměstnanců však tyto „zlatá“ pravidla nerespektují a myslí spíše na svůj prospěch, než na užitek zákazníka. Je to sice možnost jak relativně snadno a rychle přijít k penězům, ovšem takový obchodník nemá z dlouhodobého hlediska šanci uspět na trhu cestovního ruchu. To pro penzion Markéta představuje určitou příležitost, které je potřeba využívat a vycházet zákazníkovi maximálně vstříc, protože právě on je tím kdo hodnotí kvalitu poskytovaných služeb, vyjadřuje spokojenost či nespokojenost a šíří o našem podniku tolik potřebné reference, čímž se významně spolupodílí na našem úspěchu. Bylo by mylné domnívat se, že mu prodáváme výrobek, službu nebo informace. To, co mu prodáváme je užitek, a tímto směrem se musí ubírat i naše nabídka. Abychom byli schopni nabídnout zákazníkovi to pravé, musíme znát nejen jeho motivační důvody (proč přijel a co hodlá dělat), ale také musíme umět v co nejkratším čase rozpoznat o jaký typ zákazníka se jedná a jak se k němu při poskytování služby chovat, abychom minimalizovali riziko nespokojeného hosta.

Neexistuje bezcharakterní zákazník. Každý má nějaké vrozené vlastnosti, a ať už jsou dobré či špatné, je potřeba zákazníka otypovat, správně odhadnout jeho charakter a následně zvolit a dodržovat takové chování a přístup, které zajistí jeho maximální spokojenost, což nám posléze přinese konkurenční výhodu v podobě kladných referencí.

Tabulka č. 1 - Typologie hostů

Bezproblémové typy hostů	Problematické typy hostů	
Rozhodný host	Nepříjemný host	Namyšlený host
Náročný host	„Příkladný“ host	Lakomý host
Přátelský host	Nerozhodný host	Agresivní host
Extrovertní host	Uzavřený host	Pesimistický host
Klidný host	Nedůvěřivý host	Pedantský host
Stydlivý host	Přehnaně kritický host	Podlézavý host
Uzavřený host	Sobecký host	

Zdroj: PARMOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: Provoz služeb v cestovním ruchu, JCU, Č.Budějovice 2003

1. 4. 1. Typologie hostů dle charakteru

Následuje typologie hostů dle charakteru, jak je popsaly PARMOVÁ D. a PARMOVÁ D. v publikaci Provoz služeb v cestovním ruchu, JCU, Č.Budějovice 2003

1. 4. 1. 1. Bezproblémové typy hostů

- **Rozhodný host** má sebevědomé vystupování, vzpřímené a pružné držení těla a rychlé a cílevědomé chování. Klade věcné otázky, svá přání vyjadřuje korektně a přesně – někdy též v imperativu a trvá na jejich splnění. Věří velmi často pouze sám sobě, a tím pádem odmítá některé mnohdy dobře míněné rady. Je kritický, ale objektivní. Nesplněná přání, např. ve spojitosti s některými službami, u něj vyvolávají údiv, nespokojenost až rozrušení (podle toho, jaký má temperament). K tomuto typu lze přiřadit i dvě podskupiny - „hosta – odborníka“ nebo „náročného hosta“. Odborník je znalec v oblasti reálií, např. určitého odborného programu, a tudíž je vhodné naslouchat jeho poznámkám a poučit se. Náročný host má převážně zvýšené nároky na poskytované služby, rozumí práci v cestovním ruchu a umí ji ohodnotit.
- **Přátelský host** je velmi komunikativní a dobře naladěný, má otevřený pohled a usměvavý výraz. Je ovšem podstatné rozpoznat hranou přátelkost od předstírané. Takový host je naprosto bezproblémový a pro penzion nejlepším zákazníkem.
- **Extrovertní host** neumí opanovat svou komunikaci, mluví skoro nepřetržitě, o všem, a to i v případě, že nenajde žádnou odezvu.
- **Klidný host**, někdy též pohodlný, se vyznačuje pomalými, klidnými pohyby, mluví často pomalu. Je často dobrosrdečný, jeho dobrosrdečnost bychom neměli zaměňovat s hloupostí. Má smysl pro humor. Odmítá nepřírozené a afektované chování a očekává přímé a přirozené jednání. Většinou potřebuje delší dobu na přemýšlení a rozhodování.
- **Plachý host** je stydlivý, uzavřený a velmi náročný. Mluví tiše, svá přání vyjadřuje nejistě, někdy koktá a jeví se jako velmi plachý. Důvodem takového chování může být jeho nesamostatnost či nedostatek zkušeností. Vyžaduje klidné, přátelské a taktní jednání – ne afektované.

1. 4. 1. 2. Problematické typy hostů

- **Nepříjemný host** se může vyskytovat v různých variantách – od hosta, který se opanuje pouze s nasazením všech svých sil, až po hosta, který je rád středem pozornosti a vždy podtrhuje význam vlastní osoby. Takový člověk vyvolává konflikty, je příčinou napětí ve skupině a představuje pro ostatní hosty i pro animátora nepřetržité nervové vypětí. Animátor by s ním měl jednat velmi klidně a pokusit se plnit své povinnosti co nejlépe.
- **„Příkladný“ host** se pokouší chovat vždy podle předpisů a předepsaných řádů a vypadat školeně. Ví o všem všechno nejlépe, všude byl, všechno umí a na každou otázku zná odpověď. Chová se tak předpisově, jakoby za všechno čekal nějakou odměnu. Pro své okolí je směšný až nesympatický. Komunikace s ním znamená někdy až sebezapření.
- **Nerozhodný host** vyjadřuje svou nejistotu už svým držením těla a výrazem ve tváři. Svá přání formuluje nepřesně, je pomalý a váhavý v komunikaci i gestikulaci. Vymýšlí si výmluvy pro svou nespokojenost, ale tím pouze maskuje svou nerozhodnost a nesamostatnost.
- **Uzavřený host** mluví málo a chová se uzavřeně a rezervovaně ke svému okolí. Je velmi studený a nepozorný. Nesměje se, ale též se nemračí. Protože nekomunikuje, musíme se ho opakovaně ptát, je-li spokojen, je-li vše v pořádku apod. Je potřeba s ním zacházet otevřeně a energicky.
- **Nedůvěřivý a nadměrně kritický host** má přemrštěné nároky, vidí často pouze vlastní potřeby. K sobě samým jsou nekritičtí a požadují permanentní péči. Nedůvěra může být vyvolána nevhodným chováním, se kterým se host mohl setkat na předešlé dovolené. Při komunikaci s takovým hostem bychom měli zachovat klid, svou práci provádět zodpovědně a pomalu si jej získávat na svou stranu malými pozornostmi. Tím jej přesvědčíme a získáme zpět jeho důvěru. Tento host se pak může stát milým a přátelským.

- **Namyšlený host** chce mít vždy pravdu i tehdy, pokud se mylí. Takového hosta je dobré neprovokovat a jednat s ním velmi skromně. Pokus přesvědčit jej že se mylí bývá obvykle ostře odmítnut a následují nikam nevedoucí dlouhé výměny názorů.
- **Sobecký host** má vždy dojem, že za své peníze, které vydal na dovolenou, může dostat všechny možné služby, že mu je vše volně k dispozici. Charakteristické rysy takového sobce jsou ziskuchtivost, hamižnost, závist, nepříjemnost, cynismus. Jeho etické principy jsou velmi slabé, nemá žádnou lidskou důstojnost. Nepřijímá ani užitečnost ani atraktivitu určité nabídky, hraje pro něj hlavní roly pouze cena.“
- **Lakomý host** se chová stejně namyšleně a je pro něj typické excentrické vystupování a vzhled. Pokud nejsou jeho výstřelky přehnané, měli bychom je bez povšimnutí přejít. Je pravděpodobné, že pokud se jeho pro okolí nevhodné projevy nesetkají z žádnou odezvou, po chvíli přestanou bavit i jeho samotného.
- **Pesimistický host** je vždy nespokojený, vždy opatrný, plachý, vystrašený, rezervovaný a někdy namyšlený. Domnívá se, že má v životě pouze smůlu. Ve společnosti je nepříjemný, mohl by „nakazit“ i ostatní hosty. Možným konfliktům je možno předejít, pokud budou jeho přání korektně a precizně splněna.
- **Pedantský host** velice nepříjemný typ hosta. Vadí mu každá maličkost, zejména pokud nemůže uplatnit vlastní principy. Komunikace s ním je velmi obtížná, přesto bychom se o ní měli snažit, tím regulovat jeho chování a tlumit vzniklé emoce hned v zárodku.
- **Podlézavý host** je neoblíbeným, naštěstí méně častým typem hosta. Převážně se jedná o starší muže, kteří nejsou ve společnosti až tak aktivní a v zaměstnání zastávají nějakou podřízenou pozici. Upozorňuje na nedostatky, ale v dobrém slova smyslu. Pokud nemůže ukázat svou ochotu pomáhat, cítí se být nezapojen.

1. 4. 2. Typologie hostů dle motivačních důvodů

Jak již bylo zmíněno výše, zákazník a jeho spokojenost je klíčovým faktorem úspěchu podnikání v cestovním ruchu. Jen zákazník, který se u nás bude cítit dobře, bude spokojen se všemi našimi službami a kterému navíc připravíme nezapomenutelný zážitek z dovolené, bude mít důvod se k nám opět vrátit, nebo nás doporučit svým kamarádům a známým. Abychom byli schopni co nejlépe uspokojit přání a potřeby zákazníka, musíme o něm vědět co nejvíce informací. Čím více toho víme, tím lépe můžeme stávajícím, ale i potenciálním zákazníkům připravit nabídku „šitou přímo na tělo“.

Bohužel nejméně informací máme před prvním setkáním, což je paradoxně situace, kdy je nejvíce potřebujeme. Na rozdíl od charakteru, při jehož odhadování je důležitý postoj, řeč těla, stisk ruky, mimika a další faktory, které jsou při telefonickém rozhovoru těžko odhadnutelné, informace o motivačním důvodu návštěvy penzionu můžeme při položení správných otázek získat už při objednávání rekreace, což nám umožní zařadit zákazníka do odpovídající zájmové skupiny a na jeho pobyt se důkladně připravit.

Tabulka č. 2 – Typologie hostů dle motivačních důvodů

Název rekreaanta	Poznávací znamení
Rekreant hledající odpočinek	Slunce, písek, moře; Poklidná odpočinková dovolená bez přílišného prázdninového bláznění, bez cizorodých a neznámých vjemů
Rekreant hledající zážitky	Flirt, dálky; Rekreant, který rád něco podniká, má rád změnu, požitky a mondénní atmosféru.
Rekreant hledající pohyb	Les, pěší túry; Aktivně udržovat zdraví, typ mající rád přírodu, lázeňský host
Rekreant hledající sportovní vyžití	Les, závody, soutěže; Koníčky jsou důležité, rád vynakládá soustředění a námahu, chce se poměřovat s ostatními
Rekreant hledající dobrodružství	Přeje si pouze omezeně určité dobrodružství, je do jisté míry samotář, uvítá jedinečné riziko, které je však vypočitatelné. Přeje si jedinečné zážitky, chtěl by se osobně uplatnit, často je chvastoun a snílek
Rekreant hledající poučení, pamětihodnosti	Vzdělání, prohlídky, návštěvy; Sbírá pamětihodnosti a místa podle průvodce Sbírá pocity a nálady z cizích světů, z něčeho nového Zájmy z oblasti přírodních, kulturních a sociálních věd

Zdroj: PARMOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: Provoz služeb v cestovním ruchu, JCU, Č.Budějovice 2003

1. 5. SBĚR INFORMACÍ – ARCHIVACE

Obecně jsou informace jednou z nejdůležitějších součástí jakéhokoliv obchodu. Bez informací o trhu nevíme co nabízet, abychom uspěli v konkurenčním boji, bez informací o zákazníkovi nevíme, koho máme oslovit s nabídkou našeho produktu, bez informací o našem podniku nemůžeme rozhodovat o jeho budoucím vývoji a takto bychom mohli pokračovat v kterékoliv oblasti. Zkrátka bez správných informací nelze učinit správná rozhodnutí. Ne nadarmo se říká: „Ta informace má cenu zlata“. Pro informace o zákaznících to platí dvojnásob. Jak již bylo zmíněno, kvalita uspokojování potřeb zákazníka závisí mimo jiné na tom, co všechno o něm víme. Jméno, věk, pohlaví, rodinný stav, povahové rysy, koníčky, zvyky, záliby atd. To všechno jsou informace které můžeme využít pro zkvalitnění poskytování ubytovacích i doplňkových služeb. Platí zde přímá úměra – čím je pro nás zákazník významnější, tím spíše se vyplatí investovat do informací čas a energii, popřípadě peníze. Poté už záleží na zpětné kontrole, byla-li tato „investice“ pro podnik přínosem či nikoliv. Sběr informací je jednodušší, pokud se jedná o zákazníky – firmy. Prvním zdrojem informací je z pravidla obchodní rejstřík, kde mimo sídla, majitelů, kontaktů a předmětu podnikání, zjistíme také právní formu a způsob, kterým firma ručí za své závazky.

Díky vynaloženému úsilí získáme informace o potenciálních zákaznících, kteří by mohli mít zájem o náš produkt, a díky znalosti jejich požadavků a potřeb jim produkt cíleně nabídneme pomocí efektivního distribučního kanálu. U soukromých osob je sběr informací a oslovování konkrétních jednotlivců o mnoho složitější, v podstatě takřka nemožné. Musíme spoléhat na efektivnost naší reklamy, dobrou image a správně zvolenou strategii, aby k nám host přišel sám a pokud možno takový, kterého bychom v ideálním případě sami oslovili s nabídkou našeho produktu. Poté už vše záleží pouze na naší pozorovací schopnosti, komunikační dovednosti a umění vcítit se do druhého, protože nejlepším informačním zdrojem o zákazníkovi je sám zákazník.

Základním pilířem pro práci s informacemi je třídění a archivace. Chceme-li nasbírané informace v budoucnu efektivně využívat, a to nejen k analýze struktury hostů, ale zejména při individuálním přístupu k jednotlivcům, které určitě potěší, oslovíme-li je při další návštěvě jménem, budeme-li si pamatovat jejich drobná přání apod., musíme data pečlivě přiřazovat k jednotlivým osobám a systematicky je archivovat. Při vzniku potřeby analyzovat alespoň věkovou strukturu hostů penzionu Markéta, který žádný podobný sběr dat dosud neprováděl, ukázal se archiv hostů jako klíčový pracovní nástroj, bez kterého je další rozvoj podniku přinejmenším problematický.

2. MARKETING – 8P

Marketing je sociální a manažerský proces, v němž jednotlivci a skupiny získají co potřebují (chtějí) prostřednictvím vytváření a výměny produktů a peněz s ostatními, resp. dosažení cílů organizace spočívající ve zjištění potřeb cílového segmentu na trhu a uspokojení těchto potřeb lépe než konkurence.

Kvalitní marketing firem se vyznačuje následujícími atributy: kontinuita, plánovitost, úzké propojení se strategií firmy, využívání všech částí marketingového mixu a marketingových nástrojů – klasicky 4P (Price, Place, Product, Promotion). Prioritou je uspokojování potřeb zákazníka v souladu s dlouhodobou strategií firmy. Marketing cestovního ruchu je marketingem služeb, proto je nutné klasický marketingový mix rozšířit na **Morrisonův – 8P**

- **Price – Cena**

Obecně představuje množství peněžních jednotek požadovaných za produkt. Je jediným prvkem marketingového mixu, který vytváří příjmy.

- **Place – Místo**

Pomocí tohoto nástroje marketingu hledáme odpověď na otázku: Jaký způsob dodání služeb cestovního ruchu bude nejefektivnější?

- **Product – Výrobek nebo služba**

Podle vymezení Americké marketingové asociace se za produkt považuje to, co lze na trhu nabízet k pozornosti, k získání, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání nebo potřebu druhých lidí. Řadíme sem jak fyzické předměty a služby, tak také osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořky a další.

- **Promotion – Propagace**

Pokrývá veškeré komunikační nástroje, které mohou cílovému publiku předat nějaké sdělení. Tyto nástroje spadají do pěti širších kategorií: reklama, podpora prodeje, public relations, prodejní personál a internet.

- **People – Lidé**

Všichni lidé přímo či nepřímo začlenění do spotřeby služeb jsou důležitou částí rozšířeného marketingového mixu. Znalost pracovníků, zaměstnanců, managementu a dalších spotřebitelů jsou často přidanou hodnotou celého nabízeného produktu nebo služby. Lidé jsou nejdůležitější nejen pro marketing, ale pro všechna odvětví. Produkty a služby jsou nabízené lidem a stejně tak lidé produkty a služby vytvářejí a zajišťují. Základem všeho je uspokojení zákaznických potřeb a přání. Hlavním ohniskem marketingu tedy je uspokojování potřeb zákazníků (mezer mezi tím, co zákazníci mají a co by chtěli mít) a přání zákazníků (potřeb, kterých si jsou zákazníci vědomi). Podnikatelé v oboru musí být velice citliví na výběr lidí, které najímají – zvláště pracovníků v první linii - a lidí, kteří se stávají jejich cílovými zákazníky. Někteří potenciální zaměstnanci nejsou vhodné pro práci s lidmi, protože jejich schopnosti v této oblasti jsou špatné. Některé skupiny zákazníků nejsou vhodné pro naše podnikání, protože mohou vyvolat konflikty s jinými skupinami. Technicky řečeno: zaměstnanci jsou částí „produktu“, který firmy nabízejí. Podstatně se však liší od neživých výrobků a vzhledem k jejich významu v marketingu je potřeba jim věnovat vlastní pozornost. Požadavky na zaměstnance, výběr, orientace, výchova, kontrola motivace nepochybně sehrávají v našem oboru významnou úlohu.

- **Packaging – Balíčky**

Packaging znamená sestavování balíků služeb, tj. kombinování různých výrobků a služeb, za které zákazník zaplatí souhrnnou cenu tak, aby přesně odpovídaly zákaznickým přáním a požadavkům. Kombinace souvisejících a vzájemně se doplňujících služeb vytváří komplexní nabídku, na kterou velmi úzce navazuje i obsahová specifikace programů (programming) určená různým typům klientů (různým tržním segmentům). Vytváření balíků služeb spojených se specializovanými programy je nejvýraznější tendencí ovlivňující současný rozvoj cestovního ruchu, tedy i venkovského. Balíky služeb přinášejí mnoho výhod jak pro zákazníky (větší pohodlí, výhodnější cenu, vyšší kvalitu služeb atd.), tak pro organizátory služeb cestovního ruchu (zvyšování poptávky mimo sezónu, vyšší přitažlivost pro specifické cílové trhy, využití spolupráce s různými subjekty poskytujícími služby cestovního ruchu atd.).

▪ **Programing – Programování**

Úzce navazuje na tvorbu balíku služeb. Tvorba balíčků služeb a programování mají za cíl eliminovat působení faktoru času a místa, zlepšovat rentabilitu poskytovaných služeb, využívat segmentační strategii a iniciovat kooperaci subjektů. Tento nástroj marketingového mixu úzce souvisí s předchozím bodem a znamená programovou specifikaci nabídky podle jednotlivých skupin zákazníků a jejich specifických potřeb a přání. Specifikace nabídky balíků služeb cestovního ruchu přispívá především ke zvýšení její přitažlivosti. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že i sebeatraktivnější prostředí nebo historický objekt cestovního ruchu dříve či později zevšední a ztratí na přitažlivosti. Proto je nutné přicházet se stále novými a pro hosty neočekávanými překvapeními.

▪ **Partnership – Spolupráce**

Z hlediska cestovního ruchu zasluhuje největší pozornost. Marketing obce nemůže dělat jen jediná instituce. Naopak velmi důležitá je spolupráce všech zainteresovaných fyzických i právnických osob. Sdružuje a znásobuje energii a vkládané prostředky zúčastněných subjektů (místních obyvatel, správy, podnikatelů, neziskových organizací apod.), na něm je závislá kvalita výsledného produktu. Je to systém práce přinášející velké možnosti. Vzhledem k tomu, že spokojenost zákazníků je v cestovním ruchu včetně venkovského závislá na mnoha partnerech (dodavatelích), kteří se v mnoha případech ani neznají a mnohdy nepůsobí ve stejném místě. Je tedy nutné, aby spolu tito partneři komunikovali a efektivně spolupracovali. Spolupráce probíhá mezi různými organizacemi cestovního ruchu, jako např. jednotliví podnikatelé, ubytovací zařízení, cestovní kanceláře a cestovní agentury, průvodci, přepravní společnosti atd. Taková spolupráce je nezbytná k zabezpečení komplexnosti nabídky služeb. Vlivem vzájemné spolupráce více společností v oboru pak může dojít ke snížení nákladů, urychlení finanční návratnosti jejich investic, zvýšení poptávky atd. Cestovní ruch tím, že zde působí mnoho různých subjektů, jež mají různé formy vlastnictví a různou právní formu, vyžaduje, aby byl koordinován. Na úrovni turistické destinace by úlohu koordinátora měla přijmout místní samospráva.⁵

⁵ KIRÁLOVÁ, A, Marketing hotelových služeb, Ekopress; 2002

2. 1. PODSTATA MARKETINGU SLUŽEB PENZIONU

Poznání potřeb a požadavků zákazníků a jejich následné uspokojení je cesta k úspěchu na dnešních vyspělých trzích cestovního ruchu. Vzdálenost mezi hostem a produktem je tak velká, že je obvykle nevyhnutelné využít jednoho, někdy i více zprostředkovatelů. To vyvolává potřebu důkladného poznání zákazníka – hosta. Takový přístup k hostům nazýváme marketingovým. Marketing znamená zjistit co host chce, nebo po čem touží a prodat mu to se ziskem. Znamená nabízet správný produkt na správném místě, ve správném čase, správným způsobem a za hostem akceptovatelnou cenu. Marketing služeb penzionu je komplexní program, který odpovídá na otázky:

- Co chceme na trhu nabízet?
- Kam se chceme dostat?
- Co chceme dělat?

Marketing zahrnuje komunikaci s hostem, prodej produktu individuálním hostům, organizovaným skupinám, obchodním cestujícím, rekreantům, lázeňským hostům i ostatním, prodej jídel, nápojů a doplňkových služeb, jsou to vztahy s hosty, dodavateli a odběrateli, s konkurencí, vnějším okolím penzionu, je to výzkum, plánování a realizace.

Součástí marketingu je i výzkum, kdo jsou hosté penzionu. Umožňuje poznat, co naši perspektivní hosté chtějí, potřebují, jaké jsou jejich požadavky a pak tyto požadavky a potřeby plnit.

Otázky na které je potřebné v souvislosti se zaváděním nové marketingové strategie odpovědět, jsou následující:

- Kdo jsou naši hosté?
- Kdo mohou být naši hosté?
- Jaký zvolit přístup k hostům?
- Jaký zvolit design pokojů?
- Jaký zvolit design okolí penzionu?
- Co, kdy, kde a jak se bude prodávat?
- Bude mít penzion zaměstnance, popřípadě jaké?
- Bude penzion nabízet doplňkové služby, popřípadě jaké?
- Jak se bude tvořit cena?
- Jaký způsob prodeje se využije, aby byl produkt dosažitelný?
- Jak bude penzion komunikovat s hosty, aby byli motivováni produkt koupit?⁶

⁶ KIRÁLOVÁ, A, Marketing hotelových služeb, Ekopress; 2002

Zpracování, akceptace a následná aplikace reálné marketingové koncepce je základním předpokladem úspěšnosti penzionu na trhu cestovního ruchu.

„Neoddělitelnou součástí tvorby marketingové koncepce je určení cílů. Vrcholem pyramidy cílů je poslání penzionu – ucelená myšlenka, která zdůvodňuje nabídku penzionu na trhu cestovního ruchu z hlediska hostů. Obsahem poslání je zmínka o kvalitativní úrovni nabídky, chování penzionu na trhu cestovního ruchu dnes i v budoucnu, případně zmínka o vybraném segmentu.“⁷

Jednou ze základních příčin, proč poznat potřeby a požadavky potenciálních hostů je konkurence a předpoklad, že jen málo penzionů akceptují hosté univerzálně. Na základě uvedené analýzy pak může podnik rozdělit potenciální hosty do relativně homogenních skupin – segmentů, které mají podobné požadavky a potřeby, úroveň spotřeby, očekávání vzhledem k penzionu a je možné oslovit je prostřednictvím společných komunikačních médií. Trh cestovního ruchu je dynamický a podléhá mnohým změnám, ze kterých nejvýznamnější jsou sezónnost a módnost. Penziony vystupují na trhu cestovního ruchu pod určitou značkou, která je diferencuje od konkurenčních penzionů či ubytovacích zařízení.

„V souvislosti se značkou je potřebné ochraňovat také image penzionu, neustále ji zkoumat a analyzovat, aby mohla být v případě negativních změn přijata opatření na korekci. Image, tj. představa, kterou si potenciální host o penzionu vytvoří, vzniká obvykle na základě přiřazování charakteristik a asociací k penzionu, na základě postoje, mínění jiných lidí, osobní zkušenosti a často podléhá nekontrolovatelným vlivům, jako například počasí, legislativa, kurzové rozdíly a subjektivní pocity jednotlivce.“⁸

⁷ HEATH, E., Wall, G.: Marketing Tourism Destinations. A strategic planning Approach. Wiley New York 1992

⁸ FARNER, F.K., Marketing cestovního ruchu v praxi. SPN Bratislava 1993

2. 2. DESET PRINCIPŮ TVORBY STRATEGIE

Každý, kdo od nápadu přes analýzu, kalkulaci, kombinaci a syntézu jednotlivých variant řešení někdy usiloval o ucelený strategický dokument se záměrem minimalizovat možná budoucí rizika nezdaru firmy, by se měl řídit následujícím deseti principy tvorby strategie.

1. Princip variantnosti

Námět co dělat musíme připravit tak, abychom mohli pružně reagovat na případné změny odehrávající se v budoucnosti. Není možné očekávat kontinuální vývoj odvětví. Podnik si stanoví jednu strategii avšak s několika variantami řešení, které vedou ke stejnému cíli. Každá změna strategie představuje ztráty, ovšem tyto ztráty jsou daleko větší, mnohdy i likvidační pro podnik, který zvolil pouze jednu strategii, při jejímž selhání nemá v záloze náhradní řešení. Pro minimalizaci ztrát je třeba vypracovat různé varianty strategií v návaznosti na různé vývoje faktorů ovlivňujících podnikání.

2. Princip permanentnosti

Podnik musí mít nastaven takový informační systém, který mu umožní monitorovat situace probíhající uvnitř i vně podniku. Soustavně je vyhodnocovat a poměřovat s předem stanoveným plánem. Na základě těchto porovnání zjišťujeme aktuální stav. Tvorba strategie a její kontrola je neustálá. U malé firmy jsou tyto operace zajišťovány vlastníkem s vrcholovým managementem.

3. Princip celosvětového systémového přístupu

Vývoj ve světě jde rychle dopředu. Nahlížet na problematiku vzhledem k dnešnímu stavu a dnešním technologiím, a to nejen na domácím, ale zejména na zahraničním trhu. Z nepřeberného množství dostupných informací vybrat takové, které pro podnik potřebujeme.

4. Princip tvůrčího přístupu

Je uplatňován za předpokladu, že v teamu který má na starosti strategický management budou lidé, kteří mají tvůrčího ducha a jsou schopni tvůrčím způsobem myslet. Druhou skupinou managementu jsou lidé, kteří tyto tvůrčí lidi řídí a vytvářejí jim prostředí k tomu, aby vytvořili celou skupinou požadované cíle.

5. Princip interdisciplinarity

Pro sestavení základní strategie je zapotřebí zajistit kombinaci a spolupráci skupiny odborníků z jednotlivých vědních disciplín, kteří ve svém souhrnu tvoří systém zastřešený ekonomickým pracovníkem. V malé firmě funkci zastřešovatele plní majitel a nemá-li dostatečné znalosti v určitých oborech najme externí pracovníky.

6. Vědomí práce s rizikem

Riziko působí jako zpětnou vazbou na psychiku člověka. Dalším důležitým faktorem jsou znalosti dané problematiky. Čím více víme o daném odvětví, tím snáze odhadneme výsledek a jsme schopni vyhodnotit, zdali se toto riziko podstoupit vyplatí či nikoliv.

7. Princip koncentrace zdrojů.

Čím menší objem výroby, tím vyšší podíl fixních nákladů na jednom výrobku a to až do bodu zvratu. Koncentrace zdrojů minimalizuje náklady na výrobu resp. maximalizuje zisk. Hlavním cílem je co nejvíce se přiblížit bodu zvratu.

8. Princip vědomí práce s časem

Chceme-li prodat výrobek nebo službu, musíme jej zákazníkovi nabídnout jako první. Pokud přijdeme jako druzí, nenalezneme žádnou poptávku a náš výrobek se stane odpadem.

9. Princip agregovaného myšlení

Určit si cíl a soubor základních prvků které je třeba uskutečnit pro splnění tohoto cíle, přičemž abstrahujeme od nepodstatných detailů. Při rozhodování o zřízené recepci je pro nás rozhodující šířka, výška, délka, umístění, přístupnost apod. ale už méně podstatná je barva nebo materiál.

10. Princip zpětné vazby

Zpětná vazba představuje ohlédnutí do minulosti resp. bylo dosaženo toho co jsme si zvolili jako cíl? Díky výsledkům zpětné vazby můžeme korigovat další plán.⁹

⁹ Vlastní poznámky; předmět Strategické projektování firmy; (Ing. LEŠTINA, J., Csc)

3. CÍLE A METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tato diplomová práce je zaměřena na rozvoj podniku v oboru ubytovacích služeb. Konkrétně se jedná o rodinný penzion v jihočeském městě Třeboni, který působí na trhu cestovního ruchu již od roku 1996, kdy vznikl jako součást podnikatelského záměru manželů Konrádových. Prakticky od počátku se těšil značné turistické oblibě, ovšem vzhledem ke stáří budovy, zastaralým metodám řízení a nedostatečné propagaci se nevyhnutelně ocitl před inovačními kroky, které je potřeba konkretizovat, naplánovat a řídit, aby byly vzhledem k expandující konkurenci účinné a efektivní.

Diplomová práce je rozdělena do třech hlavních tématických celků

I. Teoretická část

V teoretické části jsou obecně vymezeny pojmy související s problematikou podnikání v cestovním ruchu a tvorbou strategie. Jsou zde vymezeny pojmy jako marketing hotelových služeb, marketingová strategie, základní marketingové otázky, zákazník, typologie zákazníků dle charakteru, motivačních důvodů apod. Podklady pro tuto část byly čerpány zejména z dostupné odborné literatury.

II. Analytická část

Druhá, analytická část, zkoumá vnitřní a vnější prostředí podniku a je rozdělena do třech hlavních podoblastí. První subkapitoly jsou věnovány vnějšímu okolí penzionu, geografickým, kulturním a historickým popisem představují lázeňské město Třeboň a chráněnou krajinnou oblast Třeboňsko a také zmiňují zdejší ojedinělé přírodní podmínky a bohatství, neboť na těchto faktorech závisí atraktivita lokality, potažmo množství potenciálních návštěvníků penzionu. Dále je hodnocena infrastruktura a suprastruktura cestovního ruchu a na základě zjištěných poznatků sestavena SWOT analýza Třeboně a Třeboňska. Další subkapitoly charakterizují penzion Markéta, obsahují jeho podrobný popis, historii od vzniku až do současnosti a taktéž následuje analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Závěr analytické části tvoří průzkum treboňského trhu v oboru ubytovacích služeb a je rozdělen na dvě hlavní subkapitoly. V první z nich je řešena otázka konkurence (koho je možno považovat za potenciální konkurenci a koho nikoli) a které segmenty strany nabídky vybrat pro analýzu konkurenčního prostředí.

Ve druhé jsou zkoumáni potenciální mimo sezónní návštěvníci Třeboně a jejich požadavky na ubytovací zařízení. Tato značně heterogenní skupina je na základě typologických vlastností a motivačních důvodů návštěvy dále dělena na homogenní podskupiny zákazníků, jenž mají v rámci skupiny shodné požadavky na ubytovací zařízení. Celou analytickou část uzavírá analýza dvaceti třeboňských konkurentů v kategorii penzionů, u nichž je komparativní metodou hodnocena schopnost uspokojovat požadavky jednotlivých tržních segmentů strany poptávky.

III. Praktická část

Ve třetí, návrhové části, jsou na základě výsledků z předchozích analýz navržena opatření ve třech základních oblastech (marketing, energetická náročnost provozu a technické vybavení penzionu), která podpoří propagaci penzionu, sníží náklady nebo zvýší konkurenceschopnost. Tyto návrhy jsou ekonomicky zhodnoceny a posouzena jejich rentabilita a návratnost.

Dílčí cíle:

- Analýza tržních segmentů strany poptávky
- Analýza tržních segmentů strany nabídky
- Analýzy konkurence na základě kritérií vyžadovaných jednotlivými tržními subjekty strany poptávky

Hlavní cíle:

- Určení aktuální pozice penzionu Markéta na třeboňském trhu ubytovacích služeb.
- V reakci na zjištěnou pozici na trhu definovat prioritních oblasti rozvoje podniku.
- V jednotlivých oblastech navrhnout opatření, která povedou k dalšímu růstu a ekonomické prosperitě podniku.

4. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

4. 1. TŘEBOŇSKO

Základní údaje:¹⁰

- **Rozloha:** 700 km²
- **Geografická orientace:** Jihovýchodní Čechy – Třeboňská pánev
- **GPS:** 48° 48' - 49° 11' N, 14° 38' - 15° 00' E
- **Nadmořská výška:** 410 m (Veselí nad Lužnicí) - 550 m (Homolka)
- **Počet obyvatel:** 27 937
- **Hustota zalidnění:** 43,26 obyvatel/km²

Povrch Třeboňska

Povrch regionu je tvořen převážně plochou Třeboňskou pánví /410 – 550 m.n.m./ oválného tvaru, o osách cca 60 a 25 km a protaženou ve směru JJV- SSZ. Území je ohraničeno výběžky Českomoravské vysočiny na východě, Novohradských hor na jihu a na západě plochým hřbetem Lišovského prahu. Přirozenou osou území je část horního a středního toku Lužnice. Mírně zvlněná krajina s množstvím lesů a rašelinišť je proložena velkým počtem rybníků.

Hranice Třeboňska

Hranice popisované oblasti vymezují zhruba tato místa: České Velenice – Jekule Trhové Sviny – Borovany – Lišov – Dolní Slověnice – Bošilec – Veselí nad Lužnicí – Zlukov – Doňov – Kardašova Řečice – Ratiboř – Plavsko – Stráž nad Nežárkou – Libořezy – Staňkovský rybník – Státní hranice s Rakouskem až po České Velenice.

Biotopy

Z hlediska přírodovědného je Třeboňsko pozoruhodné především svou bohatostí rostlinstva, které tvoří dominantní složku krajiny. K nejcennějším biotopům, které jsou často ojedinělé nejen v Čechách, ale i v Evropě, patří rozsáhlá přechodová rašeliniště se zachovalými rostlinnými společenstvy a na ně vázanou faunou bezobratlých. Dalšími neméně cennými prvky jsou rozsáhlé rybníční soustavy s druhotně vytvořenými litorálními společenstvy, které často nahrazují původní mokřadní biotopy.

¹⁰ CHKO Třeboňsko

4. 1. 1. Charakteristika oblasti

Pro sestavení úspěšného plánu rozvoje penzionu Markéta musíme analyzovat nejen podnik a jeho konkurenci z pohledu kvality ubytovacího zařízení, ale také musíme dokonale poznat prostředí ve kterém se penzion nachází, zjistit výhody a nevýhody dané lokality a využít atraktivitu regionu při sestavování nabídky ve snaze přilákat nové zákazníky. Co se návštěvnosti týče, má Třeboňsko, jakožto jedna z turisticky nejatraktivnějších oblastí České republiky, výsadní postavení na trhu cestovního ruchu. Je to svérázný, specifický kraj, který nemá v českých zemích obdoby. Důmyslná síť umělých stok a uměle zakládaných rybníků, budovaných v několika etapách od středověku do současnosti, představují dokonalý systém postupných koordinovaných krajinářských úprav, které citlivě využívají a zužitkovávají zdejší přírodní podmínky. Na utváření krajiny Třeboňska se člověk podílel již od 12. století, a to zejména úpravami vodních poměrů původní močálovité krajiny, která dělá z Třeboňska centrum českého rybníkářství (celkem 500 rybníků). Rozsáhlé rybníční soustavy se staly evropsky významným hnízdištěm i migrační zastávkou vodního ptactva. Působení člověka se zde většinou neprojevovalo ničivě, takže i dnes po 800 letech osídlení ze zdejší krajiny nezmizely charakteristické původní biotopy. Oblast vyniká bohatostí mokřadní a vodní vegetace.

4. 1. 2. Krajina

Vyvážená přírodní složka krajiny je na Třeboňsku vhodně doplňována poměrně řídkým osídlením, absencí velkých průmyslových podniků a zachovalou unikátní architekturou historických měst a vesnic. Přírodní i kulturní faktory tak vytvářejí z Třeboňska území mimořádně minimálně v evropském kontextu a zasluhující si co nejúčinnější ochranu. Od roku 1979 je značná část území Třeboňska (700 km²) vyhlášena Chráněnou krajinnou oblastí. Mimo to se zde nacházejí dvě území (tvořená větším množstvím dílčích lokalit), která byla zařazena na seznam mokřadů mezinárodního významu chráněných Ramsarskou konvencí. Jako první byly po připojení naší republiky ke konvenci v r. 1990 do seznamu zaneseny Třeboňské rybníky a následně v r. 1993 i Třeboňská rašeliniště. Jedná o unikátní ostrovní ekosystémy s výskytem mnoha chráněných a ohrožených druhů rostlin a živočichů.

4. 1. 2. 1. Maloplošná zvláště chráněná území v CHKO¹¹

- 5 národních přírodních rezervací
- 1 národní přírodní památka
- 21 přírodních rezervací
- 6 přírodních památek

Mezi turisticky nejatraktivnější a z hlediska tipů na výlet pro hosty našeho penzionu k nejvýznamnějším patří:

NPR Červené blato: Přechodové rašeliniště Třeboňské pánve s porosty blatkového boru s rojovníkem. Regenerující rašeliniště na vytěžených plochách. Typická flora a fauna rašelinišť.

NPR Stará řeka: Meandrující koryto řeky Lužnice s řadou odstavených ramen, mokřadní ekysystémy podél Nové řeky s mozaikou trvalých a periodických vodních ploch, fragmenty původních, resp. strukturou jim blízkých lesních porostů. Ostatní lesní porosty, ať již polokulturní či kulturní, zahrnující podstatnou část z celkové výměry, tvoří v podstatě ochranné pásmo výše uvedených lokalit.

PR Novořecké močály: Pravidelně přeplavované rašelinné louky podél Nové řeky s mozaikou tůní a močálů, olšiny.

PR Výtopa Rožmberka: Vtok meandrující řeky Lužnice do rybníka Rožmberk s bohatě členitým pobřežím, rozsáhlými litorálními porosty a vyvinutými přechody do komplexu luk.

Ekosystém

Dalším důkazem specifík krajinného ekosystému je i skutečnost, že Třeboňsko je již řadu let organizací Birdlife International klasifikováno jako evropsky významné ptačí území (IBA - Important Bird Area). V souvislosti s připojením České republiky k Evropské unii a s přijetím směrnic o ochraně volně žijících ptáků a o ochraně přírodních stanovišť, volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin je na Třeboňsku připravováno vyhlášení chráněných území sítě NATURA 2000.

Všechny tyto charaktery tvoří zvláštní krajinný biot s čistým prostředím, vodou i ovzduším, který jistě stojí za návštěvu.

¹¹<http://www.trebonsko.ochranaprirody.cz/>

4. 1. 3. Třeboňské rybníkářské dědictví

Jihočeské rybníky a zvláště hlavní předmět hospodaření na nich, EU značkou chráněný Třeboňský kapr, proslavily Třeboň a celý malebný region Třeboňsko nejen v České republice, ale i v Evropě a světě. Spolu s lázeňstvím, lesnictvím, zemědělstvím a v neposlední řadě námi zkoumaným cestovním ruchem je rybníkářství jedním z hlavních odvětví ekonomiky Třeboně a okolí a zároveň představuje jednu z nejvýznamnějších turistických atraktivit této lokality.

„Pravděpodobný vznik prvních rybníků na Třeboňsku lze spojovat s obdobím vlády Karla IV. Ve druhé polovině 14. století vznikl jeden z nejstarších a zároveň největších rybníků na Třeboňsku - Dvořiště (roku 1363). V roce 1450 bylo na Třeboňsku přibližně 20 rybníků o výměře 710 hektarů. Přechod z 15. do 16. století znamená pro třeboňské rybníkářství nejrušnější období výstavby. Toto období je spojeno s osobností Štěpánka Netolického, který první vložil do výstavby třeboňské rybníční soustavy systém, založil Zlatou stoku a vybudoval celou řadu rybníků (mj. Koclířov, Tisý, Záblatský, Horusický, Opatovický, Káňov).“

Jména a životní příběhy velkých postav (v minulosti působících na území Třeboňské pánve) jsou často využívány podnikatelskými subjekty, zejména restaurátory, k pojmenování a přidání určitého kouzla různým produktům podnikání, čehož můžeme využít i my při sestavování balíčků pro turisty, kterými se budeme zabývat v návrhové části.

„Jakub Krčín z Jelčan, tento "nesmrtelný regent", převzal už dobře a účelně uspořádané rybníční hospodářství, aby je řídil a rozšiřoval ve službách Rožmberků až do roku 1590. V období stavitelské aktivity Jakuba Krčina vznikly nebo byly rozšířeny rybníky Svět, Spolský, Vdovec, Naděje, Skutek, Potěšil, Ptačí Blato, Krčín a mnohé jiné. Na důkaz oddanosti Rožmberskému domu vystavěl Krčín největší rybník v Čechách-Rožmberk (dokončen 1590), současně s ním vybudoval Novou řeku, která převádí "velkou" vodu z povodí Lužnice do Nežárky. Těmito díly bylo na Třeboňsku dovršeno rybníční stavitelství, z jehož dědictví čerpáme dodnes.“¹²

¹² HULE, M.: Rybníkářství na Třeboňsku, Carpio, Třeboň 2000

4. 1. 3. 1. Rybníky na Třeboňsku

Vznik rybníků na Třeboňsku těsně souvisí s povahou půdy a krajiny. Část rybníků je pozůstatkem někdejších jezer, další vznikly při vysušování a osidlování krajiny.

S plánovitým budováním rybníků a chovem ryb v nich se začalo už v 2 pol. 14. stol., když ubývalo rybnatosti v řekách a potocích. Zasloužili se o něj především již výše zmiňovaný Štěpánek Netolický a Jakub Krčín z Jelčan.¹³

Na Třeboňsku je přibližně 500 rybníků, z nichž převážnou většinu obhospodařuje Rybářství Třeboň a.s., které mimo podnikání v oblasti chovu sladkovodních ryb provozuje také rybářské revíry určené pro sportovní rybolov, vlastní čtyři myslivecké honitby a zajišťuje rozmanité exkurze s odborným výkladem, což by mohla být pro penzion Markéta určitá příležitost. Při sestavování nabídky a hledání alternativních atraktivit Třeboňska (zejména mimo sezónu), bychom se mohli v některém z navrhovaných balíčků zaměřit na milovníky houbaření a dále využít dobrých vztahů s Rybářstvím Třeboň a.s. při zajišťování rybářských povolenek a pozvánek na myslivecké hony. Z turistického hlediska jsou nejatraktivnější rybníky Rožmberk (největší rybník střední Evropy+stezka), Svět (koupání v Třeboni+stezka), Staňkovský (sportovní rybolov) a Velký Tisý (NPR evropského významu).

Tabulka č. 3 - 10 Největších rybníků Třeboňska

	Název rybníku	Katastrální plocha	Vodní plocha	Objem vody v mil. m ³	Maximální hloubka	Nadmořská výška hladiny v metrech
1.	Rožmberk	677	489	5,860	6,9	423
2.	Bezdrév	493	450	6,627	6,6	383
3.	Horusický	439	415	4,115	9,0	414
4.	Dvořiště	395	337	6,720	9,6	438
5.	Velký Tisý	339	317	4,830	6,9	428
6.	Záblatský	319	305	3,450	6,8	420
7.	Staňkovský	273	241	7,950	18,0	470
8.	Dehtář	263	235	13,680	6,5	405
9.	Velká Holná	244	220	4,400	9,3	455
10.	Svět	214	201	3,620	5,2	430

Zdroj: Rybářství Třeboň a.s.

¹³ HULE, M.: Rybníkářství na Třeboňsku, Carpio, Třeboň 2000

4. 1. 4. SWOT analýza Třeboňska z pohledu CR

Silné stránky

- Zachovalé životní prostředí
- Aktivní ochrana celé oblasti (CHKO, UNESCO, Natura 2000)
- Atraktivita a popularita Třeboňska
- Výhodná geografická poloha (dostupnost z Rakouska, Německa)
- Velká hustota silniční sítě
- Velká hustota turistických stezek (pěší, naučné i cyklostezky)
- Vysoký podíl rybníků a lesů
- Turisticky oblíbená Třeboň
- Omezené zdroje znečištění životního prostředí
- Malebná lidová architektura
- Patriotismus
- Kladné vnímání CR místními obyvateli
- Aktivní zapojení obyvatel v CR

Slabé stránky

- Špatný technický stav a morální zastaralost infrastruktury
- Kvalita ubytování a stravování v menších obcích
- Nízký stupeň spolupráce třeboňských a mimo třeboňských podnikatelů
- Kulturní dění v menších obcích
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti CR.
- Absence animační činnosti v CR
- Nedostatečné využívání marketingu v CR
- Místy špatné značení cyklostezek
- Nerozvinuté a nepropojené informační sítě
- absence mikroregionálního informačního systému
- Nevyužitá a chátrající objekty

Příležitosti

- Realizace dálnice D3
- Realizace Státního programu ochrany přírody a krajiny a využívání podpůrných programů
- Větší propagace regionu
- Zvýšení podílu zahraničních turistů
- Rozšíření nabídky a kvality služeb
- Větší podpora CR ze strany státní správy.
- Zlepšení kvality a atraktivnosti venkovského prostředí
- Náhrada fosilních paliv, (plynofikace)
- Diverzifikace zemědělství
- Využití potenciálu venkovských farem k agroturistice
- Ekologické zemědělství (bioprodukty, ekoturistika)
- Maximální recyklace odpadu

Ohrožení

- Růst atraktivity ostatních regionů
- Zahraniční cestovní ruch
- Znečištění přírody a ovzduší
- Znehodnocení přírodního a kulturního dědictví nevhodnou zástavbou
- Nedostatek finančních prostředků na rozvoj infrastruktury CR
- Nesystémová podpora zanedbané dopravní a technické infrastruktury
- Nedostatečná zákonná ochrana životního prostředí
- Nedostatečné finanční zdroje na ochranu životního prostředí a rozvoj CR (nečerpání podpory ze státního fondu a fondů EU)
- Odchod mladých lidí z venkova („chátrání“ venkova)
- Zanedbaná péče o vodní toky
- Morální a materiální devastace venkova

4.2. MĚSTO TŘEBOŇ

Základní údaje:¹⁴

- **Rozloha:** 9038 ha
- **Geografická orientace:** Jihovýchodní Čechy – Třeboňská pánev
- **GPS:** 49°0'13"N, 14°46'14"E
- **Počet obyvatel:** 9155
- **Z toho v produkt. věku:** 5634
- **Průměrný věk:** 36.9

Zdravotnická zařízení

- Lázně Aurora
- Lázně Berta

Ubytovací a stravovací zařízení

- 5 hotelů
- 45 ubytovacích zařízení nehotelového typu
- 67 hostinských zařízení (restaurace, bary, občerstvení)

Informační kulturní středisko

- Informace pro turisty
 - Vstupenky do kina
 - Městské kulturní centrum Roháč
- Vstupenky do divadla
Vstupenky na výstavy

Doplňkové služby

- Fotbalová hřiště
 - Tenisové kurty
 - Aquapark
 - Kadeřnictví
 - Kosmetika
- Sportovní haly
Squashové kurty
Bowling
Manikúra, pedikúra
Solárium

¹⁴ Město Třeboň, www.mesto-trebon.cz

4. 2. 1. Charakteristika Třeboně

Město Třeboň se nachází v jižních Čechách, přibližně v půli cesty mezi Českými Budějovicemi (25 km) a Jindřichovým Hradcem (30km), v nížinné oblasti zvané Třeboňská pánev. Je zároveň ekonomickým, kulturním a historickým centrem Chráněné krajinné oblasti a biosférické rezervace Třeboňsko. Díky své útulnosti, malebnosti a zachovalým historickým památkám si Třeboň již po dlouhá léta drží statut neobyčejného místa, které stojí za to navštívit. Mnozí jež tak učiní, odjíždí spokojení a plni dojmů a ještě dlouho po návratu domů vypráví o zážitcích, které tu prožili.

Není spanilejší krajiny v České zemi nad Tebe, Třeboni, panno, princezno snící a tajemná! Do Tvých snů teskní zpívající kašna a rákosníci se probouzejí do jiter, která nikde na světě nejsou krásnější. Ó jiskřivá poledne hladin, znějící pípáním racků a stříbrným hlaholem zvonů z kostela svatého Jiljí! Dnové omilostnění, kdy listí na hrázy Světa voní deštěm a vodou, zatímco přetochlou pěšinou v lukách kráčí sama Královna Andělů oděná nejčistší nebeskou modří.¹⁵

Takto v roce 1966 popsal Ladislav Stehlík Třeboň a její okolí ve své knize Země zaslíbená, ve které poměrně nezvyklým, ale originálním způsobem vyjádřil krásu a půvab jižních Čech. Již v té době měla Třeboň bezpochyby své kouzlo a byla jedním z nejkrásnějších jihočeských měst. Pro penzion Markéta je turistická atraktivita Třeboně klíčová a byla by škoda nevyužít při tvorbě firemní strategie neopakovatelného Genius loci této perly jižních Čech, nemluvě o jejím okolí, které dokáže očarovat snad každou vnímavou lidskou duši.

Jako bychom na hrázích rybníků stále slyšeli vzdalující se kroky Jakuba Krčina z Jelčan a kamenné domy s pětistou růží nás stále přesvědčují, že je to snad jen chvilka, co tu prošel zamyšlený Petr Vok z Rožmberka. Ale je to jen iluze starobylých průčelí, renesančních sgrafit a mohutných Krčínových dubů, které svými kořeny drží hráze třeboňských rybníků a svou majestátností zas a znovu okouzlují každého návštěvníka vstupujícího na hráz s přáním okusit atmosféru tehdejších časů. Přichází však se zpožděním 400 let. Pan Petr Vok už dávno odešel.

¹⁵ STEHLÍK, L.: Země zamyšlená, Československý spisovatel, Praha 1966

4. 2. 2. Historie města

Počátky města sahají do poloviny 12. stol., kdy na stezce, procházející širokým pohraničním hvozdem, vznikla malá osada či jen pouhý dvorec. Kolem r. 1300 lze předpokládat městské opevnění, zesílené z venčí vodním příkopem. Třeboň se stala střediskem rozšiřujícího se panství. K r. 1341 se označuje jako město a od r. 1366 se objevuje i její český název. V tomto roce se vlastníky Třeboně a přilehlého panství stali páni z Rožberka, za nichž město zažilo největší rozmach a nabylo na významu. Třeboň měla vedle Českého Krumlova v průběhu historie vždy důležité postavení jako správní středisko jak Rožberského, tak Schwarzenberského dominia. Poslední Rožberk Petr Vok ji dokonce učinil centrem celého panství. Díky čilé stavební aktivitě výše zmíněných šlechtických rodů je Třeboň městem bohatým na kulturně – historické památky. Městská památková rezervace zde byla vyhlášena již v roce 1949.

4. 2. 2. 1. Třeboň v roce 2008

Třeboň v uplynulých deseti letech výrazně změnila svou tvář, což zapříčinily zejména dva dynamicky se rozvíjející fenomény poslední doby - cestovní ruch a lázeňství. Tato odvětví rok od roku získávají na významu a mění Třeboň v dokonalý turisticko-relaxační ráj Jižních Čech, při zachování kulturně-historického významu města, jakožto centra Chráněné krajinné oblasti Třeboňsko. Své příznivce město získává zejména z řad lázeňských pacientů, rehabilitujících se v jednom ze dvou lázeňských komplexů, pěších turistů a cykloturistů toužících po toulkách v nenáročném rovinatém terénu se zachovalou, krásnými lesy, loukami a rybníky protkanou přírodou a v neposlední řadě okouzlí i hosty, kteří si přijedou odpočinout od každodenního stresu velkoměsta a chtějí načerpat novou energii v malebném prostředí lázeňského městečka s poklidnou atmosférou, množstvím historických památek a bohatým kulturním životem v podobě koncertů, festivalů, výstav a divadelních představení.

To vše je podpořeno infrastrukturou a suprastrukturou cestovního ruchu, jejichž kvalita a rozsah mnohonásobně vzrostl vlivem výše zmiňovaného rozvoje města v posledních letech a s tím spojeným přílivem nové konkurence, což mimo jiné klade větší požadavky na kvalitu poskytovaných služeb stávajících subjektů orientovaných na cestovní ruch a turismus, penzion Markéta nevyjímaje.

4. 2. 2. 2. Průmysl a zemědělství

Třeboň je střediskem oblasti, která má výrazně zemědělský charakter a převážná část lidí pracuje nebo podniká v tradičních hospodářských odvětvích. Třeboňsko není poznamenané škodami, které městu i okolní krajině přináší působení průmyslu, protože zde takřka žádný není, v minulosti nebyl a vzhledem k vyhlášení CHKO ani v budoucnu s největší pravděpodobností nebude. V Třeboni a jejím okolí jsou v hojném počtu zastoupeny agrární firmy, které se zabývají pěstováním rozličných druhů zemědělských plodin, chovatelé dobytka a na to navazující firmy poskytující služby a zpracovatelský průmysl. Zemědělci svým hospodařením na přilehlých pozemcích pomáhají udržovat svérázný krajinný ráz Třeboňska v upraveném stavu. V oblasti Stráže nad Nežárkou a Suchdolska se těží písek, který je dále zpracováván. Na několika místech se rovněž těží rašelina, jejíž část je využívána pro lázeňské účely a část zpracovávána a expedována buď na domácí nebo zahraniční trhy jako substrát pro pěstování rostlin. Dalšími typickými hospodářskými odvětvími jsou lesnictví a rybářství, tradičními řemesly jsou sklářství, keramika a košíkářství. V tradici výroby třeboňského piva, započaté již v r. 1379, pokračuje současný vlastník třeboňského pivovaru, společnost Bohemia Regent a.s. Vzhledem k tomu, že je Třeboň jedním ze tří největších měst jindřichohradeckého okresu, je zde řada lidí zaměstnána také v rozličných úřadech, které vykonávají na území Třeboňska státní správu.

4. 2. 2. 3. Lázeňství

Významným odvětvím, které je pro Třeboň typické a zaměstnává spoustu místních obyvatel, je lázeňství. V současnosti jsou ve městě dva lázeňské domy – starší Bertiny lázně poblíž historického centra a lázně Aurora na břehu rybníka Svět. Majitelem obou komplexů je město Třeboň, což je výhodné nejen z hlediska kontroly značné části třeboňského pracovního trhu, ale zejména v určování směru vývoje města jako celku. Penzion Markéta musí bedlivě sledovat záměry městského zastupitelstva, resp. vedení lázní, protože jejich rozhodnutí (např. zvýšení lázeňské kapacity, skladba procedur atd.) ovlivňuje značnou část potenciálních návštěvníků Třeboně, což pro subjekty úzce provázané s lázeňstvím a turismem představuje příležitost, resp. hrozbu, kterou je třeba včas zachytit a reagovat na ni.

Lázeňství ruku v ruce s cestovním ruchem představují nejdynamičtější odvětví posledního desetiletí, které významnou měrou ovlivňují vzhled a charakter města jako ideálního místa pro relaxaci, odpočinek, zábavu i poučení.

4. 2. 2. 4. Pivovarnictví

Není pochyb o tom, že Češi, ale i ostatní střeoevropské národy holdují zlatavému moku z vody, chmele, sladu a kvasnic zvanému pivo. Nejen náš host, ale každý návštěvník směřující do Třeboně pravděpodobně narazí na tradiční treboňské pivo, které k městu neodmyslitelně patří již dlouhá staletí a spoluvytváří místní image.

Treboňský pivovar a jeho pivo zajímá spoustu našich zákazníků, z nichž většina posléze také ochutná některý z produktů firmy Bohemia Regent a.s. Vzhledem k tomu, že přibližně 90% naší klientely tvoří Češi – lídři světových žebříčků v pití piva (V roce 2005 bylo dosaženo maxima, kdy připadalo na každého obyvatele České republiky včetně kojenců 163,5 litru piva)¹⁶, měli bychom dobře znát historii, tradici a produkty treboňského pivovaru, jedné z hlavních dominant Třeboně a tím pádem i jedné z atraktivit naší budoucí nabídky.

Vaření piva má v Čechách prastarý původ, doložený již v období raného feudalismu, kdy historické prameny zmiňují první pražské pivovarníky v roce 1082. Od té doby si pivo získávalo stále větší oblibu, ovšem ještě trvalo řadu desetiletí, než se začalo vařit soustavně, v prostorách výhradně určených pro tento účel, které bychom mohli nazvat pivovarem. Proto se jen málokterý pivovar ve střední Evropě může pochlubit podobně dlouhou tradicí jako ten treboňský, založený již roku 1379. I když bylo tehdejší vybavení primitivní a skromné, pivo se vařilo dobré a rychle si získalo oblibu. Roku 1482 nechal Petr Vok z Rožmberka pivovar pro velký zájem nejprve rozšířit a posléze přestavbou dřívější rožmberské zbrojnice v místech mezi Svinenskou a Novohradskou branou vznikl pivovar zcela nový, a ten zde stojí dodnes.

Až do konce války byl pivovar schwarzenberským vlastnictvím. Po přechodném období v osvobozené republice, kdy byl pod národní správou, přechází jako závod do Jihočeských pivovarů se sídlem v Českých Budějovicích. Od 1. ledna 1989 byl pivovar součástí s.p. Pivovary České Budějovice a po privatizaci v roce 1992 je pivovar součástí a.s. Jihočeské pivovary. V srpnu 2000 byl pivovar prodán akciové společnosti Bohemia Regent, která vaří pivo v Třeboni dodnes.¹⁷

Zajímavé produkty treboňského pivovaru:

Speciální světlé kvasnicové nefiltrované 16°	Bohemia Regent pivo Petra Voka 13°
Prezident speciální pivo světlé 14°	Původní světlé výčepní pivo 8°

¹⁶ Český statistický úřad: *Spotřeba alkoholických nápojů a cigaret na 1 obyvatele v ČR v letech 1999 - 2006* [online]. Český statistický úřad

¹⁷ Bohemia Regent a.s.: *Historie pivovaru Regent* [online] www.pivovar-regent.cz/cz/i_historie.html

4. 2. 3. Historické památky v Třeboni a okolí

Jak již bylo zmíněno, Třeboň zažila největší architektonický rozmach za vlády Schwarzenberků a pánů z Rožmberka na přelomu 16. a 17. století a tuto tvář si mimo jiné díky vyhlášení historického jádra za městskou památkovou rezervaci v roce 1949 a následným zařazením Třeboně a okolí na seznam chráněných biosferických rezervací UNESCO, zachovala ve více či méně nezměněné podobě až do dnešních dnů.

4. 2. 3. 1. Historické centrum Třeboně

Třeboňská podkova, jak je místními často nazýváno historické jádro města ve tvaru písmene „U“, má ojediněle zachovaný hradební systém. Jednoduché opevnění z konce 14. století doplnil Štěpánek Netolický o druhý hradební pás s baštami, příkopem a valem. Vstup do města střeží 4 zachované brány. Svinenská a Novohradská na jihu, novější Budějovická na západě a po překročení Zlaté stoky umožňuje vstup do centra z východní strany brána Jindřichohradecká. Součástí obranného systému města byl i dnešní renesanční zámek s rozlehlým parkem rozkládající se na jihozápadní straně historického jádra.

Přirozeným centrem Třeboně je náměstí T. G. Masaryka, obklopené měšťanskými domy s renesančními a barokními štíty. Výsadou měšťanských domů jsou také původní, v roce 1997 kompletně zrekonstruovaná loubí, která dělí náměstí od vstupů do domů, restaurací a obchodů. Nejvýznamnějším objektem na náměstí je původně renesanční radnice, ke které byla roku 1638 přistavěna masivní čtyřboká, 31 metrů vysoká čtyřetážová věž se strážním ochozem, hodinami a cibulovitou střechou s lucernou. Věž od té doby tvoří vedle kostelní věže druhou dominantu města v nezměněné podobě, krom strážného, kterého nahradili turisté stoupající na věž kvůli krásné vyhlídce na Třeboň a třeboňská luka s pověstnými seníky. V zadním traktu radnice bylo roku 1832 postaveno divadlo J. K. Tyla. Uprostřed náměstí se tyčí Mariánský sloup z r. 1781 a v jeho těsné blízkosti stojí renesanční kamenná kašna, dílo kameníka Jordana. Do vydlážděného náměstí byla zasazena v roce 1569 a o čtyřicet let později nechala obec doprostřed kašny postavit ozdobný renesanční sloup s prstencem, jehož maskarony chrlí vodu.

V severozápadní části města stojí pozůstatky bývalého Augustiniánského kláštera ze 14. století s kostelem svatého Jilji. Do historického centra patří i budovy již zmiňovaného pivovaru Regent, do jehož areálu se vstupuje z malého náměstí mezi Novohradskou a Svinenskou branou, kde se shromažďují zájemci o prohlídku pivovaru s odborným výkladem místního sládky a s oblíbenou ochutnávkou třeboňského piva.

4. 2. 3. 2. Zámek Třeboň

Neodmyslitelnou součástí Třeboně je honosný renesanční zámek, rozkládající se na jihozápadní straně historického centra města. V těchto místech stával nejdříve panský dvorec, změněný na tvrz a později kamenný hrádek, zmiňovaný poprvé roku 1374. Roku 1562 zachvátil město požár, který zasáhl i hrad. Vilém z Rožmberka započal přestavbu vyhořelého hradu na renesanční zámek, kterou dokončil Petra Vok. Do areálu zámku se vstupuje z náměstí severní zámeckou branou, vystavěnou v letech 1605-1607.

Celé pravé křídlo hlavní budovy je věnováno dvěma samostatným historickým expozicím dokumentujícími držení zámku oběma významnými jihočeskými šlechtickými rody, rodu Rožmberků a Schwarzenbergů.

V zámku je umístěna stálá expozice historie města Třeboně a třeboňského rybníkářství, stálá expozice třeboňských strašidel pro nejmenší a samozřejmě od dubna do října po třech různých trasách zpřístupněná prohlídka zámku. Specialitou třeboňského zámku jsou noční prohlídky s účinkujícími v dobových kostýmech, kteří nastiňují způsob tehdejšího života a svým pohybem v expozici dokreslují historické události, které přednáší průvodci.

Rožmberské pokoje (trasa A) připomínají rozvoj Třeboně za vlády posledních rožmberských vladařů Viléma a Petra Voka. V expozici je mj. mapa třeboňské rybníční soustavy z roku 1684, soubor ostrostřeleckých terčů, příprava jídel s množstvím kameniny, Fraucimor a Dvořanská světlice s erby rožmberských dvořanů.

Ve schwarzenberských apartmá (trasa B) je soustředěno množství unikátních osobních předmětů, připomínajících drobné radosti i starosti knížecí rodiny v průběhu 2. poloviny 19. století a na počátku 20. století včetně památek na lovecké výpravy do Keni.

Konírna, psí kuchyně a kasematy (trasa C) připomínají vztah Schwarzenbergů k lovectví, myslivosti a chovu koní a psů. V konírně jsou soustředěna pánská, dámská i dětská sedla, kostýmy, třmeny, udidla a další potřeby pro jezdce a lovce z období od 16. do 19. století. Ve psí kuchyni připravoval psovod stravu pro psí smečku a se psy zde i bydlel. Pod stavbou je situován jeden ze vchodů do podzemního obranného systému Třeboně – kasemat.¹⁸

Ceny se pohybují od 60 Kč (A) do 140 Kč (A,B,C) za osobu. Online rezervace je možná.

¹⁸ Státní zámek Třeboň: *Prohlídkové trasy, ceník pro rok 2008*; [online] <http://www.zamek-trebon.eu>

4. 2. 3. 3. Zámecký park

V místech dnešního parku nechal Petr Vok z Rožmberka vybudovat renesanční zahradu již na počátku 17. století. Třicetiletou válkou však byla tato zahrada hned dvakrát zcela zničena. Poté zde byly vysazeny ovocné stromy a pěstována zeleniny až do roku 1804, kdy kněžna Paulína Schwarzenbergová a po ní kněžna Eleonora nařídily zrušit dosavadní charakter ovocné zahrady, vysázet velké skupiny stromů a obohatit park o exotické rostliny, květinový parter a bazének s vodotryskem. Pro širokou veřejnost byl park otevřen až po roce 1945. K výraznější obnově došlo v 50., 70. a 90. letech. Park je v současnosti oblíbeným místem odpočinku třeboňských občanů, turistů i lázeňských hostů a zaujímá významné postavení v reprezentaci zámku a lázeňského města. V letních obdobích je využíván jako uzavřený areál pro pořádání kulturních akcí pod širým nebem, zejména koncertů.

4. 2. 3. 4. Schwarzenberská hrobka

Schwarzenberská hrobka u Třeboně patří mezi nejzajímavější památky Třeboňska je jednou z architektonicky nejpozoruhodnějších památkových staveb jižních Čech. Nachází se v parku při jihovýchodní straně rybníka Svět, kde byla vystavěna z popudu kněžny Eleonory v 19. století jako rodinná hrobka určená k umístění ostatků členů schwarzenberského rodu.

Hrobku navrhl a postavil osvědčený knížecí stavitel Ferdinand D. Deworetzský, spoluvůrce přestavby zámku Hluboká. Podle vzoru italského Campa Santa navrhl dvoupodlažní budovu v novogotickém slohu s monumentální schodišťovou rampou, zdařile zasazenou do okolní parkové plochy. Vlastní hrobka má podle předpisů samostatný vchod, neprůhledná okna a samostatnou cirkulaci vzduchu. Nachází se pod úrovní terénu i hladiny rybníka Svět. Aby voda z písčité půdy neprosakovala základem stavby, byl okolo stavby zřízen vzduchový kanál, široký 60 cm a hluboký 2 m. Ten odvádí vodu od stavby a zajišťuje tak suché prostředí hrobky.

Dnes je Schwarzenberská hrobka přístupna veřejnosti. Jedná se pochopitelně o pietní místo a z této pozice je k návštěvě hrobky také třeba přistupovat. Konají zde však také hudební vystoupení, koncerty vážné hudby a podobně.¹⁹

¹⁹ Státní zámek Třeboň: *zámecký park, hrobka Schwarzenbrků*; [online] <http://www.zamek-trebon.eu>

4. 2. 4. SWOT analýza města Třeboně z pohledu CR

Silné stránky

- Turisticky velice atraktivní město (Městská památková rezervace)
- Výhodná geografická poloha
- Dopravní dostupnost
- Tradice lázeňství, rybářství, pivovarnictví a CR
- Velký počet historických a kulturních památek
- Orientace města na CR
- Rozsah nabídky ubytovacích zařízení (od autokempů po hotely)
- Pravidelné kulturně-spoločenské akce (slavnosti, festivaly)
- Dostatečná nabídka doplňkových služeb (kadeřnictví, kosmetika, masáže, manikúra, solária atd.)
- Podpora cykloturistiky (cyklostezky, kolostavy)
- Rybník Svět, aguapark

Slabé stránky

- Sezónní charakter města
- Krátká průměrná délka návštěvnického pobytu
- Nedostatek ubytování v nejvyšší třídě
- Nedostatečný marketing a úroveň řízení CR a lázeňství
- Nízká atraktivita města pro mladší generaci
- Absence poradenství pro podnikatele
- Chybějící kvalitní informační systém
- Nedostatečná komunikace městské správy s podniky
- Nízká provázanost služeb a spolupráce subjektů podnikajících v CR
- Rostoucí silniční doprava (omezený počet parkovacích míst)
- Jazyková vybavenost obyvatel

Příležitosti

- Výstavba třetího lázeňského komplexu
- Rozšiřování ubytovacích a stravovacích zařízení
- Zkvalitnění a rozšíření nabídky poskytovaných služeb
- Zvýšení podílu zahraničních turistů
- Rozšiřování města
- Prodloužení sezónního období
- Větší využití sportovních zařízení
- Výstavba golfového hřiště v lázeňském komplexu Aurora
- Větší propagace města v zahraničí
- Rozvoj lidových tradic a řemesel
- Přeshraniční spolupráce
- Rozšiřování sítě turistických stezek, zejména naučných
- Zvýšení konkurenceschopnosti

Ohrožení

- Lokální agresivita CR a negativní vliv na životní prostředí
- Nepříznivý demografický vývoj
- Rostoucí konkurence
- Nedostatečná dynamika rozvoje podnikatelských aktivit
- Nízká adaptabilita na vývojové trendy CR
- Další nárůst silniční dopravy (znečištění ovzduší, přeplněné město)
- Nedostatek financí na údržbu a obnovu historických památek
- Vývoj zdravotnictví a pojišťoven (hrazení lázeňských pobytů)
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly – zhoršení kvality služeb
- Výrazný pokles návštěvnosti města (Úpadek vlivem jednostranného zaměření na lázeňství a CR)

5. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

5.1. PENZION MARKÉTA

5. 1. 1. Historický vývoj od vzniku do současnosti

V úvodu diplomové práce je stručně popsán polistopadový vývoj malých ubytovacích zařízení, mezi které patří i námi zkoumaný penzion. Počátky jeho vzniku sahají právě do této doby, konkrétně do roku 1993, kdy se manželé Konrádovi rozhodli uskutečnit svůj podnikatelský záměr a na severozápadním okraji Třeboně zakoupili starý, k likvidaci určený ovocný sad. Po vykácení stromů a drobných terénních úpravách zahájili v létě následujícího roku výstavbu rodinného penzionu, který pojmenovali po své jediné dceři - Markéta. S několika málo zahraničními zkušenostmi, dopředu známou funkcí objektu a vidinou nejlepšího ubytování v Třeboni, navrhli dům, resp. dvojdom tak, aby měl každý pokoj samostatný vchod s malou předsíňkou, vlastní sociální zařízení se záchodem, sprchou a umyvadlem a aby po nastěhování nábytku, který původně pocházel ze zrušené ubytovny v Doubí, nepůsobil stísněným dojmem. Vzhledem k tomu, že se penzion po svém dokončení a slavnostním otevření v roce 1996 stal teprve druhým oficiálním penzionem v Třeboni, nebylo ani tak těžké předčít jedinou konkurenci, která měla navíc výhradně zahraniční klientelu, jako sehnat zákazníky, kteří by se v něm ubytovali. Internet v té době nebyl zdaleka tak rozšířen jako dnes a jediná možná reklama byla v místním tisku, nebo na doporučení. Oslovit desítky až stovky kilometrů vzdáleného zákazníka bylo poměrně složité a pro podnik této velikosti finančně nereálné. Proto byli v podstatě jedinou klientelou první sezóny přátelé a kamarádi kteří přijeli na pozvání, většinou byli ubytováni zdarma, takže penzionu nepřinesli takřka žádný zisk, ovšem sehráli důležitou roli při budování jeho jména a šíření informací o jeho existenci. Rychle si získal oblibu, hosté se vraceli i přibývali noví a poprvé v roce 2001 museli majitelé z kapacitních důvodů odmítnout objednávku na léto již v březnu. Následovaly čtyři roky bezproblémového provozu, mimo jiné také díky „pohlcování“ rostoucí konkurence lázeňským komplexem Aurora, který po rozšíření provozu hledal lůžkovou kapacitu právě v okolních penzionech. Vzhledem k dopředu uzavíraným celoročním smlouvám mezi lázněmi a „lázeňskými“ penziony, neměl penzion Markéta (který je otevřený pouze v letních měsících z důvodů jiného vytížení majitelů ve zbytku roku) problém s naplněním vlastní kapacity. Dynamický rozvoj města, lázeňství a cestovního ruchu však pokračoval dále, bohužel stále bez výraznější reakce penzionu Markéta, což směřovalo k jedinému.

Sílící konkurence, nedostatečná inovace zastaralého vybavení a prakticky nulová propagace penzionu v letech 1996 až 2005 způsobily v sezóně 2005-2006 stagnaci návštěvnosti, která měla až do té doby vzestupnou tendenci. To byl pro majitele první varovný signál, který sice zachytili a v obavách z poklesu návštěvnosti investovali na konci roku 2005 do objektu nemalé finanční prostředky v podobě rekonstrukce terasy, vymalování pokojů, výměny postelí a nákupu nových televizorů, ovšem vzhledem k tomu že neměli žádnou ucelenou koncepci dalšího rozvoje a veškerá důležitá rozhodnutí prováděli nahodile, bez jakékoliv analýzy a pouze na základě vlastních úvah, v sezóně 2006-2007 návštěvnost dokonce výrazně klesla. Na jaře roku 2007 byla provedena stručná analýza aktuálního stavu, na jejíž základě byla přijata alespoň předběžná opatření v podobě aktualizace stávajících internetových stránek, registrace penzionu na některých serverech určených k vyhledávání ubytování a také tisk vizitek, což ovšem byly kroky pouze obranné s cílem odvrátit krizovou situaci, ovšem dlouhodobě problém růstu konkurence, resp. pokles konkurenceschopnosti neřešily

5. 1. 2. Popis penzionu

Jedná se o dva za sebou stojící dvoupodlažní domy o výměře 100 a 120 m², které jednolitá střecha, severní stěna a terasa v úrovni prvního podlaží spojují v ucelený objekt. Přízemí obsahuje dvě na sobě nezávislé bytové jednotky se samostatným přívodem vody, elektřiny a plynu, první patro je vyhrazeno pro pět pokojů penzionu, které jsou přístupné z kryté terasy po schodišti mezi domy a které rovněž mají samostatné přípojky vody, elektřiny a plynu. Větší z domů je podsklepen. Necelou polovinu podsklepení (4x12 m) zaujímá garáž pro dvě osobní motorová vozidla, druhou, stejně velkou, zrcadlově umístěnou část suterénu tvoří společenská místnost s jídelními stoly pro 20 osob a minibarem. Zbývající prostor o výměře 2x3,8 m v současnosti slouží jako příruční sklep, ovšem v budoucnosti najde jiné uplatnění v podobě menší kuchyně. Kolárna a technické příslušenství budovy (dílna, sklady náradí, zahradního nábytku apod.) jsou umístěny v přístěnku při severní stěně domu. Vstup do objektu vede přes východní zahradu tvořenou travnatým pásem lemovaným okrasnými dřevinami až k terase s posezením, z níž se vchází do penzionu. Západní, odpočinková zahrada za domem o výměře 550 m² je tvořena travnatou plochou využívanou zejména pro volnočasové aktivity (volejbal, badminton, petanque apod.), ale jsou tu i čtyři samostatná posezení, z nichž jedno je na terase s grilem a zbylá tři rozmístěna v různých koutech zahrady, pro zajištění soukromí hostů. Pro nejmenší je zde houpačka, pískoviště a dětský zahradní domek.

5. 1. 3. SWOT analýza penzionu Markéta

Silné stránky

- Dlouholetá historie a tradice
- Zkušenosti s poskytováním služeb v oboru CR
- Kvalita poskytovaných služeb
- Rodinná atmosféra
- Stálá klientela
- Prostorné pokoje
- Umístění v klidné čtvrti na okraji Třeboně, obklopen zahradami
- Společenská místnost pro 20 osob s kuchyňkou
- Volba snídaně (kuchyňka/penzion)
- Velká zahrada s grilem, posezením houpačkou a koutkem pro děti
- Znalost místních podnikatelských subjektů (doporučení, spolupráce)
- Finanční zdraví firmy (nezatížená úvěrem)

Slabé stránky

- Vzdálenost od historického centra
- Nedostatečná propagace penzionu
- Energetická náročnost provozu v zimních měsících
- Nesystémové vedení firmy
- Nízká úroveň návštěvnosti v mimo prázdninových měsících
- Omezený počet parkovacích míst
- Absence topení v koupelnách pokojů
- Nucené rekonstrukce některých částí domu.
- Zastaralé vybavení a koupelny
- Absence vlastní speciality
- Penzion nemá smlouvu s lázněmi
- Na pokojích není internetové připojení
- Nízký podíl zahraničních turistů
- Nevyhovující osvětlení části objektu

Příležitosti

- Rozšíření nabídky formou balíčků (určené vybraným tržním segmentům)
- Prodloužení sezóny
- Inovace webové prezentace
- Registrace na serverech specializujících se na ubytování
- Výstavba kuchyně a otevření rybí restaurace
- Rekonstrukce koupelen pokojů
- Inovace technologického zařízení
- Výstavba třetího lázeňského komplexu v Třeboni
- Potenciál rozvoje zadní zahrady
- Dobrá znalost Třeboňska (potenciál pro animátorství)
- poskytování zákazníkům internetové připojení (wifi síť)
- Rekonstrukce osvětlení

Ohrožení

- Expanze konkurence
- Nepředvídatelný ekonomický vývoj
- Nedostatečná inovace vybavení
- Kurzový vývoj (preferance zahraniční turistiky před domácí vlivem silné koruny)
- Dlouhodobě špatná předpověď počasí
- Ztráta dobré pověsti penzionu (neshody s problematickými hosty)
- Příliš rychlý pokrok (náklady spojené s přechodem na digitální vysílání, HDTV, Full HD apod.)
- Vysoké daňové zatížení (daň z příjmů FO, lázeňské poplatky, poplatky z ubytovací kapacity apod.)
- Nepříznivý vliv se vývojovým trendům v CR
- Pokles kupní síly zákazníků
- Přírodní živly (vichřice, povodně)

6. ANALÝZA TRHU

Trh budeme analyzovat ze dvou základních pohledů – konkurence a zákazníci.

6. 1. KONKURENCE

Při analýze konkurence musíme odpovědět na dvě základní otázky. Kdo je naše konkurence a jak ji budeme analyzovat.

6. 1. 1. Kdo je naše konkurence?

Při sestavování úspěšného plánu rozvoje, jehož hlavním cílem je obnova a posílení pozice penzionu na třeboňském trhu, musíme zjistit, kdo se snaží uspokojit potřeby našich zákazníků podobně jako my a následně můžeme tyto segmenty strany nabídky označit jako naše konkurenty. Abychom však přesně určili kdo je naše reálná konkurence, musíme nejprve zjistit kdo je náš cílový segment, resp. odhadnout přání zákazníka a následně porovnat možnosti našeho penzionu s konkurencí, což nám odpoví na otázku: čí nabídka pravděpodobně osloví analyzovaný segment a kdo získá možnost jeho potřebu uspokojit. V Třeboni je opravdu vysoká koncentrace ubytovacích zařízení od autokempu po čtyřhvězdičkový hotel. Ti všichni jsou v podstatě našimi konkurenty, protože stejným nebo podobným způsobem uspokojují potřeby návštěvníka-hosta. I přes monotetický přístup k množině všech ubytovacích zařízení a separaci penzionů jako samostatné skupiny poskytovatelů ubytovacích služeb, získáme dle databáze IKS soubor čítající bez mála sedm desítek subjektů v Třeboni a blízkém okolí, jejichž podrobnou analýzu dále komplikuje několik faktů. Jednak je to množství, časová náročnost a dostupnost informací o jednotlivých penzionech (navíc v databázi IKS nerozdělených na třeboňské a mimo třeboňské), jednak analyzovat takový počet subjektů neumožňuje rozsah DP. Dalším problémem správného výběru množiny reálných konkurentů, což je hlavní předpoklad kvalitní analýzy s vysokou vypovídací hodnotou, je fakt, že mnoho lidí označuje svou provozovnu jako penzion, přestože tomu neodpovídá úroveň služeb ani lůžková kapacita. Z těchto důvodů byl výběr proveden místním šetřením a na základě konzultace s majiteli dvou významných třeboňských penzionů, jejichž dlouholetá zkušenost a znalost místního trhu zaručuje volbu subjektů které si mohou opravdu reálně konkurovat. To také potvrdili, když nezávisle na sobě označili dvacet třeboňských penzionů v téměř stoprocentní shodě výběru.

6. 1. 2. Analýza konkurence – kritéria hodnocení

Jednotlivé segmenty strany poptávky jsou z typologického hlediska většinou velice různorodé co se týče pohlaví, věkové struktury, motivačních důvodů, oblastí zájmů, charakteru apod., ale také se výrazně liší specifickými požadavky na vybavenost, lůžkovou kapacitu, zázemí penzionu nebo prostředí ve kterém se nachází, nehledě na to, že každý z nich má jinou představu o rozsahu a kvalitě poskytovaných služeb, popřípadě doplňkových služeb. Každému vyhovuje něco jiného, proto je porovnání jednotlivých ubytovacích zařízení přinejmenším problematické a obecné označení „nejlepší“ nebo „nejhorší“ penzion prakticky nemožné. Pro mnoho zákazníků je určitým indikátorem kvality ubytování cena, což je ovšem mnohdy zavádějící ukazatel, protože ani ten nejdražší a nejluxusnější penzion s nejvyšší kvalitou poskytovaných služeb nemůže uspokojit hosta toužícího po klidném spánku, má-li okna pokojů situována na rušné náměstí. Naopak zákazníka, který využívá pouze luxusní hotelové služby mnohdy mile překvapí návštěva malého útulného penzionu s přátelskou rodinnou atmosférou, kde stráví dovolenou v klidu, pohodě a v daleko větším soukromí než byl kdy zvyklý a může odejet spokojenější, uvolněnější a s lepším pocitem, navíc za zlomek ceny kterou by zaplatil v ubytovacím zařízení hotelového typu. Cena je sice dobře kvantifikovatelná a souměřitelná, ovšem pocity a míra uspokojení našich zákazníků nikoli. Proto bude v analýze konkurence postupováno pouze na základě faktických skutečností a od nekonvertibilních veličin jako je pověst podniku, spokojenost zákazníka, pocit čistoty apod. bude upuštěno, stejně jako od ceny, která se tím pádem stává relativní a nebude zařazena do seznamu objektivních kritérií (tab.č. 7). Bude k ní přihlíženo pouze při řazení konkurentů v jednotlivých skupinách analýzy a při závěrečném hodnocení stupně konkurence pro penzion Markéta. Jedinou výjimkou v seznamu (tab. č. 7) je klid, resp. hladina hluku, která byla subjektivně odvozena vzhledem k prostředí ve kterém se daný penzion nachází. Kritéria byla vybrána statistickým vyhodnocením podnikových záznamů z předešlých let a konzultací s výše zmiňovanými odborníky na místní trh, pracovníky IKS a také s hosty penzionu Markéta.

ANALÝZA KONKURENCE - KRITÉRIA	
<ul style="list-style-type: none">▪ TV/SAT▪ Kuchyň (příprava snídaní)▪ Snídaně (služba penzionu)▪ Kolárna (úschovna kol)▪ Zahrada (pro hosty – posezení)▪ Společenská místnost	<ul style="list-style-type: none">▪ Internet (přístup na pokoji)▪ Parking (parkování v objektu)▪ 12+ lůžek (minimální lůžková kapacita)▪ Centrum (vzdálenost od centra v [min])▪ Klid (hladina hluku v okolí penzionu)▪ On-line r. (možnost rezervace z www)
Zdroj: Konrád; 2008	

6. 1. 3. Analýza konkurence

Tabulka č.8 – Analýza konkurence dle vybraných kritérií

Tabulka je v příloze č. 8 na konci DP.

6.2. SEGMENTY TRHU SPTRANY POPTÁVKY

Vzhledem k poměrně bezproblémovému naplnění ubytovací kapacity v prázdninových měsících červenci a srpnu a požadavkem na zvýšení návštěvnosti penzionu v období mimo sezónu, zaměříme se v analýze strany poptávky zejména na takové segmenty trhu, které mohou nebo chtějí navštívit Třeboň v měsících květnu, červnu, září a říjnu. Jedná se o rodiny s dětmi do 4 let, resp. o rodiny s jedním rodičem na mateřské dovolené. Do této skupiny, kterou jsme si pro potřeby analýzy označili **RD4**, zahrnujeme i skupiny dvou a více matek s dětmi do 4 let věku. Jako další segment byly vybrány manželské páry ve věku 50+ let, rozdělené na dvě základní skupiny - **MPHA** a **MPHP**. Jednotlivé zkratky budou vysvětleny v podrobné analýze návštěvníků. Dalším významným segmentem jsou turistické skupiny, rovněž rozdělené na dvě podskupiny a to skupiny mužů s věkovým průměrem 30 let (**SM30+**) a skupiny manželských párů s věkovým průměrem 50 let (**SMP50+**). Poslední tržní subjekt, nikoliv však nejméně významný jsou firmy, označené **FA-1** a **FinCR**.

6. 2. 1. Segmentace mimo sezónních návštěvníků Třeboně

Jednotlivé skupiny a jejich specifické požadavky na ubytovací zařízení jsou podrobně popsány v následujících subkapitolách, z nichž každá je uzavřena analýzou konkurence dle kritérií charakteristických právě pro danou skupinu. Na základě těchto podrobných analýz zjistíme, který z vybraných segmentů dokážeme uspokojit nejlépe, který nejhůře, kde jsou vzhledem k potřebám jednotlivých skupin v naší provozovně nedostatky a jak je na tom konkurence. V analýze konkurence podle jednotlivých kritérií charakteristických pro vybrané segmenty trhu nebude striktně dodržován požadavek splnění hlavního kritéria (např. u manželských párů s prázdným hnízdem-pasivních: hlavní kritérium-centrum města) z důvodu variability výsledků analýzy a určité akceptace heterogenity i uvnitř vymezených skupin. Ne všichni pasivní senioři striktně vyžadují centrum města, stejně jako ne všechny skupiny mají alespoň 12 členů. Varianta analýzy striktně dodržující splnění hlavního kritéria je v přílohách 1.- 7. V závěrečné části diplomové práce budou mimo jiné na základě výsledků analýz navržena opatření, která budou mít za úkol zmírnit nebo úplně odstranit odhalené nedostatky provozovny a posílení konkurenceschopnosti penzionu Markéta na třeboňském trhu ubytovacích služeb.

6. 2. 1. 1. Rodiny s dětmi RD4

Jedná se o mladé rodiny s jedním nebo více dětmi, z nichž minimálně jedno je ve věku do 4 let a jeden z rodičů je na mateřské dovolené. Mimo sezónní pobyt tohoto tržního segmentu je vzhledem k mateřské dovolené bezproblémový, poměrně častý a obvykle nejžádanější v měsících květnu a červnu, kdy si povětšinou pracující otec vezme dva až tři dny dovolené a společně s rodinou přijede do Třeboně na prodloužený odpočinkový víkend. Řadíme sem i skupinu dvou a více matek s dětmi do 4 let, jejichž nárůst jsme zaznamenali zejména v loňské sezóně. Mladé maminky si chtějí každodenní rutinu mateřské dovolené oživit a zpříjemnit odpočinkovým pobytem v příjemném rodinném prostředí, s kamarádkami v klidu prokonzultovat problematiku týkající dětí a v neposlední řadě procházkami, využíváním doplňkových služeb jako jsou kosmetika, masáže, solárium apod. načerpají novou energii, která je v tomto krásném, mnohdy však poměrně náročném životním období tolik potřebná. Vzhledem k odlišnosti dětské (kojenecké) stravy a různosti stravovacích návyků jednotlivých dětí podle věku, požaduje tržní segment RD4 kuchyňku pro přípravu jídla, kde se při té příležitosti nasnídají i samy maminky, popřípadě jejich partneři. Dále požadují klid, prostorné pokoje a zahradu, kterou potřebují hlavně k odpočinku a vyžití dětí. Nepotřebují kolárnu, internet, velkou lůžkovou kapacitu ani centrum v těsné blízkosti. Stejně jako sociální zařízení u každého pokoje, i televize je dnes již samozřejmostí a vzhledem k blížící se digitalizaci a s ní spojeným nárůstem televizních programů v základní nabídce, nebude satelitní vysílání považováno za konkurenční výhodu, nehledě na to, že ho vyžaduje jen mizivé procento zákazníků. V následující tabulce jsou uvedena jednotlivá kritéria, která byla hodnocena v rámci průzkumu trhu ubytovacích zařízení v Třeboni a je zde vyznačeno která z nich segment RD4 vyžaduje.

Požadavky segmentu RD4	
▪ TV	▪ Ano
▪ Kuchyňka	▪ Ano
▪ Snídaně	▪ Ne
▪ Kolárna	▪ Ne
▪ Zahrada	▪ Ano
▪ Společenská místnost	▪ Ne
▪ Internet	▪ Ne
▪ Parking	▪ Ne
▪ Lůžková kapacit 12+	▪ Ne
▪ Centrum	▪ Ne
▪ Klid	▪ Ano
▪ Online rezervace	▪ Ne

Zdroj: Konrád; 2008

Tabulka č.10 – Analýza konkurence dle požadavků RD4							
Požadavky RD4 splnily							
Název penzionu	Kritéria				Cena 2 osoby	Konkurence	
	TV	Kuchyň	Zahrada	Klid		Malá	Velká
Linda	ano	ano	ano	ano	520		X
Na Hádečku	ano	ano	ano	ano	600		X
Barbora	ano	ano	ano	ano	600		X
Sport	ano	ano	ano	ano	750		X
Markéta	ano	ano	ano	ano	800		X
U Světa	ano	ano	ano	ano	900		X
Částečně splnily požadavky RD4							
Název penzionu	Kritéria				Cena 2 osoby	Konkurence	
	TV	Kuchyň	Zahrada	Klid		Malá	Velká
U Brázů	ano	ano	ne	ano	560		X
Karlos-Holičky	ano	ano	ano	ne	600		X
Svět –Bašťová	ano	ano	ne	ano	600		X
Zavadil	ano	ne	ano	ano	640		X
U Báby	ano	ano	ano	ne	800	X	
Dvorce	ano	ne	ano	ano	970	X	
Požadavky RD4 nesplnily							
Název penzionu	Kritéria				Cena 2 osoby	Konkurence	
	TV	Kuchyň	Zahrada	Klid		Malá	Velká
U Kola	ano	ano	ne	ne	500	X	
Siesta	ano	ne	ne	ano	600	X	
Apartmány	ano	ano	ne	ne	740	X	
Modrá růže	ano	ano	ne	ne	830	X	
Maxim	ano	ano	ne	ne	890	X	
Pohádka	ano	ne	ne	ne	1080		X
Neptun	ano	ne	ne	ne	1450	X	
U Míšků	ano	ne	ne	ano	1600	X	
Zdroj: Konrád; 2008							

Požadavky rodin s malými dětmi splnily Linda, Na Hrádečku, Barbora, Sport, Markéta a U Světa, z nichž všichni jsou naší velice silnou konkurencí, zejména díky ceně. Za nejsilnější konkurenci pro tento tržní segment ovšem považujeme Pohádka. Přesto že nesplňuje 3 ze 4 požadovaných kritérií (nemá kuchyňku, zahradu a je situovaná přímo v rušném centru města), jedná se o případ specializovaného penzionu na jeden tržní segment a tím jsou právě děti.

6. 2. 1. 2. Manželské páry 50+ (MPHA a MPHP)

Hlavním důvodem pro vyčlenění tohoto segmentu, který může nebo chce navštívit Třeboň mimo prázdninové měsíce, je skutečnost, že se jedná o manželské páry v předdůchodovém nebo důchodovém věku s tzv. prázdným hnízdem, čili svou dovolenou tráví bez dětí. Nejsou nijak omezeni jejich prázdninovými možnostmi, proto představují pro zvýšení mimo sezónní návštěvnosti penzionu značný potenciál, který vyžaduje zvláštní pozornost. Z toho důvodu je vymezení skupiny pouze podle věku nedostatečné, příliš obecné a je potřeba je dále konkretizovat. Podrobná analýza vyžaduje nejen věkovou strukturu zákazníků, ale především motivační důvody jejich návštěvy ubytovacího zařízení a proto si tržní segment Manželské páry 50+ rozdělíme na dvě hlavní podskupiny MPHA a MPHP.

- **Manželé s prázdným hnízdem aktivní (MPHA)**

Do této skupiny patří převážně manželské páry v předdůchodovém nebo raně důchodovém věku, kteří tráví dovolenou aktivním způsobem, na Třeboňsku zejména cykloturistikou. Přesto že se jedná o sportovně založené lidi, vzhledem k jejich věku už se nehoní za obdivuhodnými sportovními výkony a dobrodružstvím. Svou dovolenou sice chtějí prožít aktivně, ale v klidu, bez rizika a v daleko pomalejším tempu. Z těchto důvodů je pro ně ideální navštívit třeboňský „cyklistický ráj“ mimo hlavní sezónu, kdy jsou cyklostezky i samotné město prázdnější a nepůsobí rušným dojmem. Dále do této skupiny řadíme aktivní seniory, kteří chtějí ukázat že ještě nepatří do „starého železa“ a ti preferují převážně naučnou pěší turistiku.

- **Manželé s prázdným hnízdem pasivní (MPHP)**

Jak již název napověděl, jedná se o typově stejnou skupinu zákazníků jako MPHA, ovšem méně fyzicky zdatnou, trávící dovolenou převážně pasivně. Tito lidé hledají klid, odpočinek a pokud vyvíjí nějakou tělesnou aktivitu, jejich kroky směřují k prohlídkám kulturních nebo historických památek, do nákupních center nebo kaváren a restauračních zařízení.

▪ **Manželé s prázdným hnízdem aktivní (MPHA) – požadavky**

Jedná se obvykle o cykloturisty, kteří většinu času tráví mimo penzion. Na svých výletech se stravují v restauracích a bufetech a obecně se moc nechtějí zabývat jídlem. Proto k přípravě snídaně nepotřebují kuchyňku a raději volí ubytovací zařízení, které tuto službu poskytuje. Vzhledem k jejich orientaci převážně na cykloturistiku, vyžadují bezpečnou úschovnu pro své „stroje“ a více než blízkost centru města preferují dobrou návaznost na cyklotrasy, kde tráví většinu dne. Proto nepotřebují zahradu, společenskou místnost ani extra prostorné pokoje, ovšem po návratu chtějí v klidu odpočívat. Jedná se o starší generaci lidí, kteří nevyžadují moderní technologie - internet a online rezervaci pobytu.

Tabulka č.11 – požadavky segmentu MPHA	
Požadavky segmentu MPHA	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ TV ▪ Kuchyňka ▪ Snídaně ▪ Kolárna ▪ Zahrada ▪ Společenská místnost ▪ Internet ▪ Centrum ▪ Klid ▪ Online rezervace 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ano ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ne ▪ Ne ▪ Ne ▪ Ano ▪ Ne
Zdroj: Konrád; 2008	

▪ **Manželé s prázdným hnízdem pasivní (MPHP) – požadavky**

Tento tržní segment je z hlediska vybavenosti penzionu nejméně náročnou skupinou zákazníků. Vyžaduje pouze snídaní, po které odchází do centra města, kde tráví většinu času prohlídkami kulturně-historických památek, nákupy a posezením v kavárnách a restauracích. Protože preferuje centrum města, nemůže příliš očekávat klidné ubytování.

Tabulka č.12 - požadavky segmentu MPHP	
Požadavky segmentu MPHP	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ TV ▪ Kuchyňka ▪ Snídaně ▪ Kolárna ▪ Zahrada ▪ Společenská místnost ▪ Internet ▪ Centrum ▪ Klid ▪ Online rezervace 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ne ▪ Ne ▪ Ne ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ne
Zdroj: Konrád; 2008	

Tabulka č.13 – Analýza konkurence dle požadavků MPHA							
Požadavky MPHA splnily							
Název penzionu	Kritéria				Cena 2 osoby	Konkurence	
	TV	Snídaně	Kolárna	Klid		Malá	Velká
Na Hádečku	ano	ano	ano	ano	600		X
Zavadil	ano	ano	ano	ano	640		X
Sport	ano	ano	ano	ano	750		X
Markéta	ano	ano	ano	ano	800		
U Světa	ano	ano	ano	ano	900		X
Dvorce	ano	ano	ano	ano	970		X
U Míšků	ano	ano	ano	ano	1600	X	
Částečně splnily požadavky MPHA							
Název penzionu	Kritéria				Cena 2 osoby	Konkurence	
	TV	Snídaně	Kolárna	Klid		Malá	Velká
U Kola	ano	ano	ano	ne	500		X
Linda	ano	ne	ano	ano	520		X
Barbora	ano	ne	ano	ano	600		X
Svět –Baštová	ano	ne	ano	ano	600		X
Siesta	ano	ano	ne	ano	800		X
Maxim	ano	ano	ano	ne	890		X
Pohádka	ano	ano	ano	ne	1080	X	
Neptun	ano	ano	ano	ne	1450	X	
Požadavky MPHA nesplnily							
Název penzionu	Kritéria				Cena 2 osoby	Konkurence	
	TV	Snídaně	Kolárna	Klid		Malá	Velká
U Brázů	ano	ne	ne	ano	560	X	
Karlos – H.	ano	ne	ano	ne	600	X	
ApartmányTř.	ano	ne	ne	ne	740	X	
U Báby	ano	ne	ano	ne	800	X	
Modrá růže	ano	ne	ano	ne	830	X	
Zdroj: Konrád; 2008							

Aktivní manželské páry, zejména jedná-li se o cykloturisty jsou pro nás velice důležitým tržním segmentem a všechny členy první skupiny považujeme za silnou konkurenci vyjma U Míšků. Komfort a množství doplňkových služeb, které tento penzion nabízí lidé trávící většinu času na cyklostezkách nevyužijí a cena za kterou penzion poskytuje ubytování je pro ně zbytečně vysoká. Nejsou-li vyžadována všechna kritéria výběru ubytovacího zařízení, lze díky levnější nabídce považovat za konkurenci také první čtyři členy druhé skupiny.

Tabulka č.14 – Analýza konkurence dle požadavků MPHP						
Požadavky MPHP splnily						
Název penzionu	TV	Kritéria		Cena 2 osoby	Konkurence	
		Snídaně	Centrum		Malá	Velká
Siesta	ano	ano	ano	800		X
Maxim	ano	ano	ano	890		X
Pohádka	ano	ano	ano	1080		X
U Míšků	ano	ano	ano	1600		X
Částečně splnily požadavky MPHP						
Název penzionu	TV	Kritéria		Cena 2 osoby	Konkurence	
		Snídaně	Centrum		Malá	Velká
U Kola	ano	ano	ne	500		X
Linda	ano	ne	ano	520		X
Na Hádečku	ano	ano	ne	600	X	
Svět–Baštová	ano	ne	ano	600		X
Barbora	ano	ne	ano	600		X
Zavadil	ano	ano	ne	640		X
Sport	ano	ano	ne	750		X
Markéta	ano	ano	ne	800		
U Báby	ano	ne	ano	800		X
Modrá růže	ano	ne	ano	830		X
U Světa	ano	ne	ano	900		X
Dvorce	ano	ano	ne	970	X	
Neptun	ano	ano	ne	1450	X	
Požadavky MPHP nesplnily						
Název penzionu	TV	Kritéria		Cena 2 osoby	Konkurence	
		Snídaně	Centrum		Malá	Velká
U Brázů	ano	ne	ne	560	X	
Barbora	ano	ne	ne	600	X	
Karlos-H.	ano	ne	ne	600	X	
ApartmányTř.	ano	ne	ne	740	X	
Zdroj: Konrád; 2008						

Penzion Markéta je vzdálen 15min chůze od historického centra Třeboně, proto jen velice těžko uspokojí tento tržní segment. Za silnou konkurenci lze považovat všechny penziony v centru města a vzhledem k ekonomické situaci lidí v důchodovém věku i všechny levnější, pokud nejsou od centra výrazně vzdáleny.

6. 2. 1. 3. Skupiny

Tento tržní segment také nejedí na dovolenou v sezóně a to hlavně z důvodu problematického zajištění uvolnění z práce všech členů skupiny. Z hlediska ubytování se jedná o jeden z nejdůležitějších segmentů, protože obsadí většinou celé ubytovací zařízení, což je vzhledem k mimo sezónnímu období velice přínosné. Další výhodou skupin je její nenáročnost, protože jsou většinou organizované, samostatné a s dopředu vymyšleným programem, tudíž nevyžadují speciální pozornost personálu penzionu. Ze záznamů penzionu Markéta vyplývá, že jsou skupiny různorodé, proto si je z důvodu vyšší vypovídací hodnoty analýzy rozdělíme podobně jako předešlý segment na dvě nejčastěji se vyskytující podskupiny, SM30+ a SMP50+.

- **Skupiny manželských párů s věkovým průměrem 50 let (SMP50+)**

Nejčastějším případem skupiny je „partička“ kamarádů většinou z jednoho města složená z manželských párů s věkovým průměrem okolo padesáti let. Převážně se jedná o zkušené cykloturisty s vlastním programem a dopředu naplánovanými trasami. Jejich typologie do určité míry kopíruje tržní segment MPHA, ovšem s tím rozdílem, že vyžadují větší kolárnu a vyšší lůžkovou kapacitu penzionu. Dále nepotřebují internet, ani historické centrum, naopak, preferují klid a soukromí při společném posezení na zahradě, kterou v případě nepřízně počasí musí nahradit společenská místnost.

- **Skupiny mužů s věkovým průměrem 30 let (SM30+)**

Tato skupina čítající 12-15 mužů preferuje převážně sportovní volnočasové aktivity kolektivního charakteru, jako např. fotbal, floorball, volejbal nebo košíková, ale velice často také pořádají v rámci skupiny miniturnaje v individuálních sportech např. ping-pong, tenis, squash a podobně. Z hlediska sportovního vyžití je Třeboň velice dobře vybavena a má co nabídnout, ale není to jediné „lákadlo“ kvůli kterému se každoročně tito mladí muži do města vrací. Pokud nesportují, velice rádi provozují sportovně-rekreační aktivity, jako posilovnu, saunu a plavání, dále rekonvalescenční a rekondiční lázeňské procedury a v neposlední řadě slatinné zábaly a masáže. Večery většinou netráví v objektu penzionu, raději navštěvují pohostinská zařízení a diskotéky ve středu města.

▪ **Skupiny manželských párů s věkovým průměrem 50 let (SMP50+) -požadavky**

Vzhledem k vyšší vypovídací hodnotě nebyl do analýzy zahrnut způsob podávání snídaní, jednak proto, že jej nelze s jistotou určit (některé skupiny snídaně vyžadují, jiné zase ne) a jednak jsou skupiny i bez tohoto kritéria poměrně náročné na velikost i vybavenost penzionu. Mezi hlavní kritéria tedy patří lůžková kapacita, zahrada, společenská místnost a klidné prostředí.

Požadavky segmentu SMP50+	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ TV ▪ Kuchyňka ▪ Snídaně ▪ Kolárna ▪ Zahrada ▪ Společenská místnost ▪ Internet ▪ Parking ▪ Lůžková kapacit 12+ ▪ Centrum ▪ Klid ▪ Online rezervace 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ne ▪ Ano ▪ Ano ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ne ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ano ▪ Ne
Zdroj: Konrád; 2008	

▪ **Skupiny mužů s věkovým průměrem 30 let (SM30+) - požadavky**

Hlavním kritériem těchto zákazníků je podobně jako u předešlé skupiny lůžková kapacita alespoň pro 12 osob. Jedná se o mladé muže, kteří jsou bez svých manželek značně omezeni, proto zpravidla vyžadují snídani. Pokud netráví čas sportem nebo relaxací, s oblibou využívají internetové připojení ať už z pracovních nebo čistě zábavných důvodů. Večery tráví posezením v restauračních zařízeních a návštěvami diskoték, proto je vhodnější penzion v centru, ovšem vzhledem k věku není podmínkou.

Požadavky segmentu SM30+	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ TV ▪ Kuchyňka ▪ Snídaně ▪ Kolárna ▪ Zahrada ▪ Společenská místnost ▪ Internet ▪ Parking ▪ Lůžková kapacit 12+ ▪ Centrum ▪ Klid ▪ Online rezervace 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ne ▪ Ne ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ano ▪ Ano ▪ Ne ▪ Ano
Zdroj: Konrád; 2008	

Tabulka č. 17 – Analýza konkurence dle požadavků SMP50+									
Požadavky SMP50+ splnily									
Název penzionu	TV	Kol	Kritéria				Cena 2 os.	Konkurence	
			Zah	Spol.	12+1.	Klid		Malá	Velká
Na Hrádečku	ano	ano	ano	ano	ano	ano	600		X
Markéta	ano	ano	ano	ano	ano	ano	800		
Dvorce	ano	ano	ano	ano	ano	ano	970		X
Částečně splnily požadavky SMP50+									
Název penzionu	TV	Kol	Kritéria				Cena 2 os.	Konkurence	
			Zah	Spol.	12+1.	Klid		Malá	Velká
Barbora	ano	ano	ano	ano	ne	ano	600	X	
Zavadil	ano	ano	ano	ne	ano	ano	640		X
Sport	ano	ano	ano	ne	ano	ano	750		X
U Míšků	ano	ano	ne	ano	ano	ano	1600	X	
Požadavky SMP50+ nesplnily									
Název penzionu	TV	Kol	Kritéria				Cena 2 os.	Konkurence	
			Zah	Spol.	12+1.	Klid		Malá	Velká
U Kola	ano	ano	ne	ano	ano	ne	500		X
Linda	ano	ano	ano	ne	ne	ano	520	X	
U Brázů	ano	ne	ne	ne	ano	ano	560	X	
Svět –Baštová	ano	ano	ne	ne	ano	ano	600	X	
Karlos	ano	ano	ano	ne	ne	ne	600	X	
Siesta	ano	ne	ne	ne	ano	ano	600	X	
Apartmány Tř	ano	ne	ne	ne	ne	ne	740	X	
U Báby	ano	ano	ano	ano	ne	ne	800	X	
Modrá růže	ano	ne	ne	ne	ne	ne	830	X	
Maxim	ano	ano	ne	ano	ano	ne	890	X	
U Světa	ano	ano	ano	ne	ne	ano	900	X	
Pohádka	ano	ano	ano	ano	ne	ne	1080	X	
Neptun	ano	ano	ne	ano	ano	ne	1450	X	
Zdroj: Konrád; 2008									

Markéta je jediným čistě třeboňským penzionem, který dokáže uspokojit všechny požadavky takto náročného segmentu. Zbývající dva členy první skupiny relativně znevýhodňuje jejich vzdálenost od centra a odlehlejší poloha, což ovšem může být pro uzavřenou komunitu této skupiny zákazníků pozitivní, tudíž jsou pro nás velice silnou konkurencí, mezi kterou musíme počítat o penzion Sport a Zavadil, kterým chybí pouze společenská místnost.

Tabulka č. 18 – Analýza konkurence dle požadavků SM30+									
Požadavky SM30+ splnily									
Název penzionu	Kritéria						Cena 2 os	Konkurence	
	TV	Sníd	I-net	12+luž	Cent	o.reg		Malá	Velká
Maxim	ano	ano	ano	ano	ano	ano	890		X
U Míšků	ano	ano	ano	ano	ano	ano	1600		X
Částečně splnily požadavky SM30+									
Název penzionu	Kritéria						Cena 2 os.	Konkurence	
	TV	Sníd	I-net	12+luž	Cent	o.reg		Malá	Velká
Siesta	ano	ano	ano	ano	ano	ne	600		X
Sport	ano	ano	ano	ano	ne	ano	750		X
Požadavky SM30+ nesplnily									
Název penzionu	Kritéria						Cena 2 os.	Konkurence	
	TV	Sníd	I-net	12+luž	Cent	o.reg		Malá	Velká
U Kola	ano	ano	ne	ano	ne	ne	500		X
Linda	ano	ne	ne	ne	ano	ne	520	X	
U Brázů	ano	ne	ne	ano	ne	ne	560	X	
Barbora	ano	ne	ne	ne	ne	ne	600	X	
Na Hrádečku	ano	ano	ne	ano	ne	ne	600	X	
Svět –Baštová	ano	ne	ano	ano	ano	ne	600		X
Karlos	ano	ne	ne	ne	ne	ne	600	X	
Zavadil	ano	ano	ne	ano	ne	ne	640		X
Apartmenty Tř	ano	ne	ano	ne	ne	ne	740		
Markéta	ano	ano	ne	ano	ne	ano	800		
U Báby	ano	ano	ne	ne	ano	ne	800	X	
Modrá růže	ano	ne	ano	ne	ano	ano	830	X	
U Světa	ano	ne	ne	ne	ano	ano	900	X	
Dvorce	ano	ano	ne	ano	ne	ne	970	X	
Pohádka	ano	ano	ne	ne	ano	ano	1080	X	
Neptun	ano	ano	ano	ano	ne	ne	1450		X
Zdroj: Konrád; 2008									

Přesto že je penzion Markéta tímto tržním segmentem často vyhledáván (hlavně díky své vzdálenosti od lázní Aurora a dostatečné lůžkové kapacitě) penzionům z první a druhé skupiny nemůže konkurovat ani polohou (v centru města jsou také lázně – Berta) ani velikostí nebo cenou. Nejsilnějšími konkurenty třetí skupiny jsou U Kola (penzion nad hospodou), Zavadil (výhodnější poloha vůči lázním Aurora) a lázeňský penzion Neptun, který je sice poměrně drahý, ale vzhledem k ekonomické fázi zákazníka je cena akceptovatelná.

6. 2. 1. 4. Firmy

Posledním hodnoceným segmentem jsou firmy, které jak vyplývá ze záznamů z minulých let, tvoří společně se skupinami nejmenší podíl stávajících zákazníků penzionu Markéta, ovšem z hlediska mimo sezónního naplnění ubytovací kapacity jsou neopomenutelným tržním segmentem s celoročním potenciálem návštěvnosti. Stejně jako předešlé skupiny, i firmy rozdělíme na dvě podskupiny. Jednak jsou to jednotlivci a jednak firemní skupiny, které poptávají vhodné ubytovací zařízení pro incentivní turistiku.

- **Firmy zastoupené jednotlivci (FA-1)**

Jde především o pracovníky zastupující firmy na různých oborově zaměřených kongresech a seminářích, dále jsou to osoby na pracovních cestách, obchodní zástupci apod. Jejich počet lze odhadnout na několik set ročně. Vzhledem k vysoké energetické náročnosti provozu penzionu v zimních měsících a z důvodu jednodenního, maximálně dvoudenního pobytu jedné nebo dvou osob, není pro nás tento segment aktuálně příliš atraktivní. Nejedná-li se o spolupráci dlouhodobého charakteru (např. obchodní zástupci navštěvující Třeboň každý týden za účelem pravidelných přednášek, zásobování apod.) nemáme výrazný zájem o získání zákazníků tohoto charakteru.

- **Firmy - incentivní cestovní ruch (FinCR)**

Firmy provozující incentivní turistiku jsou inspirovány světovým trendem pocházejícím z USA, kde tato forma turistiky vznikla. Vedení podniku pořádá pro své manažery, zaměstnance a obchodní partnery společné firemní akce, kterými utužuje kolektivní vztahy, zvyšuje motivaci a posiluje pracovní morálku zaměstnanců. Incentivní turistika je také využívána jako ocenění, kdy je formou úhrady pobytu nejlepším firemním zaměstnancům a jejich rodinám vyjádřeno poděkování ze strany vedení, které si své dobré zaměstnance často opravdu hýčká a je ochotno vynaložit nemalé finanční prostředky k posílení dobrých firemních vztahů. Za své peníze ovšem požaduje vysoký standard poskytovaných služeb, což málokterý penzion splňuje. Proto je incentivní turistika provozována zejména v hotelech a rekreačních centrech a pokud si menší firma vybere pro ubytování svých zaměstnanců penzion, obvykle se jedná o penzion větší, luxusnějšího charakteru.

▪ **Firmy zastoupené jednotlivci (FA-1) – požadavky**

Lidé, kteří přijíždí do Třeboně za prací, v zastoupení nějaké firmy, nebo z důvodu návštěvy přednášek a kongresů jsou nenáročným typem zákazníka. Obvykle mají své povinnosti v brzkých ranní hodinách, chvátají, a snídani ani jiná zařízení kromě připojení k internetu nevyužívají. Jedinou, ovšem často striktně vyžadovanou „službou“ obvykle bývá možnost parkování firemního (zásobovacího) vozidla v uzavřeném objektu penzionu.

Tabulka č.19 – Požadavky segmentu FA-1	
Požadavky segmentu FA-1	
▪ TV	▪ Ano
▪ Kuchyňka	▪ Ne
▪ Snídaně	▪ Ne
▪ Kolárna	▪ Ne
▪ Zahrada	▪ Ne
▪ Společenská místnost	▪ Ne
▪ Internet	▪ Ano
▪ Parking	▪ Ano
▪ Lůžková kapacit 12+	▪ Ne
▪ Centrum	▪ Ne
▪ Klid	▪ Ne
▪ Online rezervace	▪ Ano

Zdroj: Konrád; 2008

▪ **Firmy - incentivní cestovní ruch (FinCR) - požadavky**

Jak již bylo řečeno, jedná se z hlediska vybavenosti penzionu a kvality poskytovaných služeb o nejnáročnější z analyzovaných segmentů trhu strany poptávky. Stejně jako u ostatních skupin je hlavním kritériem dostatečná lůžková kapacita, společenská místnost s internetovým připojením pro organizování mítinků přednášek a rautů, a také zahrada s grilem a příjemným posezením. To vše by mělo být v klidné oblasti, historické centrum z hlediska incentivní turistiky není prioritní.

Tabulka č.20 – Požadavky segmentu FinCR	
Požadavky segmentu FinCR	
▪ TV	▪ Ano
▪ Kuchyňka	▪ Ne
▪ Snídaně	▪ Ano
▪ Kolárna	▪ Ne
▪ Zahrada	▪ Ano
▪ Společenská místnost	▪ Ano
▪ Internet	▪ Ano
▪ Parking	▪ Ne
▪ Lůžková kapacit 12+	▪ Ano
▪ Centrum	▪ Ne
▪ Klid	▪ Ano
▪ Online rezervace	▪ Ano

Zdroj: Konrád; 2008

Tabulka č. 21 – Analýza konkurence dle požadavků FA-1							
Požadavky FA-1 splnily							
Název penzionu	Kritéria				Cena 2 osoby	Konkurence	
	TV	Internet	Parking	On-rez.		Malá	Velká
Sport	ano	ano	ano	ano	750		X
U Míšků	ano	ano	ano	ano	1600		X
Částečně splnily požadavky FA-1							
Název penzionu	Kritéria				Cena 2 osoby	Konkurence	
	TV	Internet	Parking	On-rez.		Malá	Velká
Markéta	ano	ne	ano	ano	800		
Modrá růže	ano	ano	ne	ano	830		X
Maxim	ano	ano	ne	ano	890		X
U Světa	ano	ne	ano	ano	900		X
Neptun	ano	ano	ano	ne	1450		X
Požadavky FA-1 nesplnily							
Název penzionu	Kritéria				Cena 2 osoby	Konkurence	
	TV	Internet	Parking	On-rez.		Malá	Velká
U Kola	ano	ne	ne	ne	500	X	
Linda	ano	ne	ano	ne	520	X	
U Brázů	ano	ne	ne	ne	560	X	
Barbora	ano	ne	ano	ne	600	X	
Na Hádečku	ano	ne	ano	ne	600	X	
Svět – Baštová	ano	ano	ne	ne	600	X	
Karlos-Holičky	ano	ne	ano	ne	600	X	
Siesta	ano	ano	ne	ne	800	X	
Zavadil	ano	ne	ne	ne	640	X	
Apartmenty Tř.	ano	ano	ne	ne	740	X	
U Báby	ano	ne	ano	ne	800	X	
Dvorce	ano	ne	ano	ne	970	X	
Pohádka	ano	ne	ne	ano	1080	X	
Zdroj: Konrád; 2008							

Jedná-li se o obchodního zástupce s firemním vozidlem naloženým zbožím a požaduje-li parkování v uzavřeném objektu, toto kritérium splňuje pouze deset penzionů, z nichž jediným silným konkurentem je penzion Sport. Ostatní členy prvních dvou skupin nelze v tomto případě díky ceně považovat za konkurenci. Jedná-li se ovšem o vyšší, například manažerskou pozici firemního zástupce, který může takové ceny akceptovat, je třeba chápat všechny členy prvních dvou skupin jako velice silnou konkurenci.

Tabulka č. 22 – Analýza konkurence dle požadavků FinCR

Požadavky FinCR splnily											
Název penzionu	Kritéria								Cena 2 os	Konkurence	
	TV	Sníd.	Zahr	S.m.	I-net	12+l.	Klid	Rez.		Malá	Velká
Sport	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	750		X
Markéta	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	800		X
U Míšků	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	ano	1600		X
Částečně splnily požadavky FinCR											
Název penzionu	Kritéria								Cena 2 os	Konkurence	
	TV	Sníd.	Zahr	S.m.	I-net	12+l.	Klid	Rez.		Malá	Velká
N Hrádečku	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ne	600		X
Siesta	ano	ano	ne	ne	ano	ano	ano	ne	800		X
Zavadil	ano	ano	ano	ne	ne	ano	ano	ne	640		X
Maxim	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	890		X
Dvorce	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ne	970		X
Požadavky FinCR nesplnily											
Název penzionu	Kritéria								Cena 2 os.	Konkurence	
	TV	Sníd.	Zahr	S.m.	I-net	12+l.	Klid	Rez.		Malá	Velká
U Kola	ano	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ne	500	X	
Linda	ano	ne	ano	ne	ne	ne	ano	ne	520	X	
U Brázů	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ano	ne	560	X	
Barbora	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	600	X	
Svět-B.	ano	ne	ne	ne	ano	ano	ano	ne	600	X	
Karlos-H.	ano	ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	600	X	
Apartmány	ano	ne	ne	ne	ano	ne	ne	ne	740	X	
U Báby	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ne	ne	800	X	
Modrá růže	ano	ne	ne	ne	ano	ne	ne	ano	830	X	
U Světa	ano	ne	ano	ne	ne	ne	ano	ano	900	X	
Pohádka	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ne	ano	1080	X	
Neptun	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ne	1450		X

Zdroj: Konrád; 2008

Všechny požadavky nejnáročnějšího z analyzovaných tržních segmentů (firma provozující incentivní turistiku) nedokázal uspokojit žádný třeboňský penzion. S jedním nesplněným kritériem by mohly nabídce vyhovět Markéta, Sport a U Míšků, což jsou v případě náročnějšího zákazníka tradiční konkurenti. Mezi ně by se mohl řadit i poměrně luxusní lázeňský penzion Neptun, který však nespĺňuje tři požadovaná kritéria.

6. 3. SHRUTÍ NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH VÝSLEDKŮ

Analytická část je rozdělena na tři subkapitoly, které charakterizují vnější a vnitřní prostředí penzionu Markéta. První obsahuje charakteristiku a popis Chráněné krajinné oblasti Třeboňsko, její zvláštnosti, zajímavosti a atraktivity z hlediska cestovního ruchu. Dále zahrnuje charakteristiku a popis přirozeného centra CHKO, města Třeboně, jeho vznik, historický vývoj, ekonomické zaměření a tradiční způsoby hospodářské činnosti, infrastrukturu, suprastrukturu a lázeňství provázané s cestovním ruchem a celkovou orientaci města na turistický ruch, včetně popisu kulturně-historických památek a atraktivit. Obě části první subkapitoly jsou ukončeny SWOT analýzou z pohledu cestovního ruchu.

Druhá subkapitola, popisující vnitřní prostředí, zkoumá samotný předmět této diplomové práce, penzion Markéta. Jeho vznik, historický vývoj a současnou situaci z hlediska návštěvnosti. Také v závěru druhé subkapitoly jsou pomocí SWOT analýzy vyhodnoceny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení podniku.

Třetí, poslední subkapitola analytické části doplňuje v hodnocení vnějšího prostředí penzionu Markéta subkapitolu první, věnovanou městu Třeboň a okolní oblasti. Zkoumá potenciál jednotlivých tržních segmentů z hlediska mimo sezónní návštěvnosti, jejich charakteristiky, požadavky na ubytovací zařízení a motivační důvody návštěvy a dle dvanácti nejčastěji vyžadovaných kritérií analyzuje konkurenci penzionu Markéta na třeboňském trhu ubytovacích služeb.

Z komplexní analýzy konkurence vyplývá, že je penzion Markéta společně s penzionem Sport, Maxim a U Míšků nejvšestrannějším třeboňským ubytovacím zařízením v kategorii penzionů, splňujícím deset z dvanácti nejčastěji požadovaných kritérií, tudíž s možností uspokojit nejširší skupinu zákazníků. Díky tomu je stále silným hráčem na poli třeboňských poskytovatelů ubytovacích služeb, což ovšem neznamená, že je také jedním z nejúspěšnějších. Jak již bylo zmíněno v kapitole 5.1.1. v loňském roce penzionu dokonce poklesla návštěvnost a to zejména díky expanzi konkurence, resp. její modernizaci a dobře cílené reklamě, na což penzion Markéta nijak nereagoval a s veškerou „propagací“ spoléhal na internetové stránky, které svým designem a kvalitou provedení podniku s tak velkým potenciálem více škodily než jej dobře propagovaly.

V analýze penzionů dle kritérií segmentů strany poptávky s potenciálem mimo sezónní návštěvnosti dokázal čtyři ze sedmi skupin zákazníků plně uspokojit, dvě částečně, nesplněním jednoho z požadovaných kritérií, a pouze jeden tržní segment díky absenci internetového připojení na pokojích a vzdálenosti od historického centra nedokázal uspokojit vůbec. V následujícím přehledu jsou vypsány všechny zkoumané tržní segmenty a výsledné „umístění“ penzionu Markéta v analýzách zkoumajících schopnost třeboňských penzionů uspokojit potřeby těchto segmentů strany poptávky.

- **Rodiny s malými dětmi (RD4)**
Vyhověl všem požadavkům zákazníka – 1. skupina penzionů (5. místo)
- **Manželé s prázdným hnízdem aktivní (MPHA)**
Vyhověl všem požadavkům zákazníka - 1. skupina penzionů (4. místo)
- **Manželé s prázdným hnízdem pasivní (MPHP)**
Částečně vyhověl požadavkům zákazníka - 2. skupina penzionů (12. místo)
- **Skupiny manželských párů s věkovým průměrem 50 let (SMP50+)**
Vyhověl všem požadavkům zákazníka - 1. skupina penzionů (2. místo)
- **Skupiny mužů s věkovým průměrem 30 let (SM30+)**
Nevyhověl požadavkům zákazníka - 3. skupina penzionů (14. místo)
- **Firmy zastoupené jednotlivci (FA-1)**
Částečně vyhověl požadavkům zákazníka - 2. skupina penzionů (3. místo)
- **Firmy - incentivní cestovní ruch (FinCR)**
Vyhověl všem požadavkům zákazníka - 1. skupina penzionů (2. místo)

Z uvedeného vyplývá že je penzion Markéta schopen uspokojit velkou skupinu zákazníků od relativně nenáročného cyklistického páru až po firemní skupiny s těmi nejnáročnějšími požadavky na vybavenost a zázemí ubytovacího zařízení.

7. NÁVRHY ROZVOJE PENZIONU MARKÉTA

Návrhová část se týká možností rozvoje ubytovacího zařízení ve třech hlavních oblastech - technické, ekonomické a marketingové - z nichž poslední jmenovaná má největší podíl na stagnaci či dokonce poklesu poptávky po ubytovacích službách penzionu Markéta a bude jí věnována největší pozornost. Při jednotlivých návrzích bude vycházeno především z výsledků SWOT analýzy, resp. slabých stránek penzionu a z analýzy ubytovacích zařízení dle požadavků jednotlivých tržních segmentů.

Bylo zjištěno, že penzion Markéta má nejvyšší potenciál v oblasti uspokojování potřeb nejnáročnějších z analyzovaných segmentů – firemních skupin a skupin aktivních cykloturistů. Ze zákazníků které nedokázal plně uspokojit by měl usilovat zejména o skupiny mužů věkového průměru 30 let, kde nesplnil dvě hodnocená kritéria, z nichž jedno bude předmětem návrhu na zlepšení.

Stoprocentně uspokojit všechny typy zákazníků je takřka nemožné a specializace pouze na jeden tržní segment zase příliš riskantní. Proto bude hlavním dlouhodobým cílem vybudovat z penzionu Markéta „univerzální“ ubytovací zařízení, pro což má, jak ukázala analýza konkurence, velice dobré předpoklady díky své poloze, velikosti, lůžkové kapacitě, vybavenosti, prostředí ve kterém se nachází i dlouholeté zkušenosti majitelů v oboru ubytovacích služeb.

7. 1. NÁVHRHY V OBLASTI MARKETINGU

7. 1. 1. Navrhovaný design a struktura internetové prezentace

VIZE (předmět): Jako nejslabší stránka dosavadní propagace penzionu byla shledána internetová prezentace, která vznikla teprve v roce 2000 a to až na „nátlak“ jednoho z přátel majitelů, jehož koníčkem jsou IT technologie a který je stálým hostem penzionu již od roku 1997. Při třetí návštěvě penzionu „narychlo“ vytvořil v průběhu dovolené www stránky, jejichž design a kvalita provedení odpovídají času, který byl jejich tvorbě věnován.

REALIZACE: Při tvorbě nové www stránky budeme vycházet z původní struktury (nabídka, foto, ceník, kontakty a objednávku), kterou ovšem obsahově pozměníme dle aktuálních informací (aktuální ceny, kontakty, rozšířená fotogalerie a online objednávka) a dále tuto strukturu rozšíříme o mapu příjezdových cest penzionu a užitečné odkazy, které budou obsahovat další čtyři podskupiny (Třeboň, Třeboňsko, památky v okolí a kultura, zábava a sport). Zde návštěvník stránek –potencionální zákazník- nalezne fotogalerii Třeboně, Třeboňska i kulturně-historických památek, doplněné o informace z úvodní části této DP a vzdálenosti jednotlivých objektů od penzionu Markéta. Dále sem umístíme odkazy na internetové stránky kulturních a sportovních zařízení v Třeboni a blízkém okolí a v neposlední řadě i typy na výlet s popisem a mapou cykloturistických stezek.

Původní ovládání typu výběr (foto) -> nová stránka výběru (foto) -> zpět na index -> volba výběru (ceník) -> nová stránka výběru (ceník) atd. Bude nahrazena na obsluhu pohodlnějším způsobem se stacionární lištou záložek a headerem a proměnlivým obsahovým oknem. To vše ve zcela novém designovém návrhu, do kterého byla na přání majitelů zakomponována původní oranžová barva. Objednávkový formulář původně obsahující pouze kontaktní údaje zákazníka, datum nástupu, délku pobytu a počet osob, bude rozšířen o výběr čísla pokoje, které si může zákazník předem prohlédnout v rozšířené fotogalerii, způsob dopravy, časy plánovaného příjezdu a odjezdu a konkretizovaná skladba hostů (počet dospělých a dětí). Objednávky budou odesílány přímo na firemní emailovou adresu a nejpozději do 24 hodin budou vyřízeny.

Původní internetové stránky:

Obrázek č. 1 - Úvodní strana (index)



Obrázek č. 2 - Nabídka

penzion
Markéta
Třeboň

nabízíme k rekreaci rodinný penzion. Výhodou polohy je zdravé prostředí Chráněnné krajinné oblasti Třeboňsko penzion MARKÉTA je umístěn v klidné části města Třeboň. V blízkém okolí města je mnoho historických a velmi zajímavých památek. Vyžití v Třeboni je velmi pestré, neboť okolí je doslova obklopeno prostředím, kde si najde zábavu takřka každý. Je zde spousta cyklistických, ale i pěších stezek. Jednou z nich je také stezka zdraví, vedoucí v blízkém okolí Třeboňe, nebo stezka kolem rybníka Svět (Třeboňská dvanáctka). Rybaření a houbaření je zde na denním pořádku. Pokud se nebudete cítit na několikakilometrovou túru, můžete den strávit na písčité, či travnaté pláži rybníka Svět. V centru města na Vás čeká spousta historických památek, jako je městský zámek s rozlehlým parkem, Schwarzenberská hrobka, jeden z nejstarších pivovarů v Čechách-REGENT (1379) a mnoho dalších. Město Třeboň je také městem lázeňským, proto zde najdete dvoje lázně (AURORA, BERTA)

nabízíme Vám ubytování v samostatném objektu se zahradou v 2-4 lůžkových pokojích s vlastním sociálním zařízením, TV a rádiem

k dispozici je společenská místnost pro 20 osob, terasa, zahradní gril a úschovna kol

dále Vám můžeme poskytnout kvalitní Moravská sudová i archivní vína

těšíme se na Vaší návštěvu

o prázdninových měsících od 1.7. do 31.8. Pouze týdenní pobyty od soboty do soboty

celoroční provoz - příznivá cena - diskrétnost - rodinná atmosféra

ZPĚT

<http://www.penzion-marketa.wz.cz>

Obrázek č. 3 - Návrh nových internetových stránek

penzion Markéta

Radim Konrád
Daskabát 542
379 01 Třeboň

+420 721851245 +420 724292692



- nabídka
- fotogalerie
- ceník
- mapa
- objednávka
- kontakty
- užitečné odkazy



Třeboň



Třeboňsko



Památky v okolí



Kultura, zábava, sport

Penzion se nachází na okraji vilové čtvrti v klidné části města Třeboň. Jedná se o samostatně stojící objekt obklopený pouze zahradami, čímž se stává dostatečně klidným, nikoliv však zapadlým rodinným penzionem, oblíbeným zejména cykloturisty, kterým poskytuje ideální výchozí bod pro jejich výlety. Historické centrum města je vzdáleno 15 min volnou chůzí, lázně Aurora 10 min, supermarkety PLUS Discont a PENNY 3-5 min. Ubytování nabízíme v útulném, krytém terasou propojeném, doublehousu s následující skladbou pokojů:

- 1x dvoulůžkový pokoj**
- 3x třílůžkový pokoj**
- 1x čtyřlůžkový pokoj**
- Max. kapacita (15 osob)**

Všechny pokoje jsou vybaveny televizí a samostatným příslušenstvím (sprcha, WC). Přímě v penzionu je k dispozici jídelna pro 20 lidí s malou kuchyňkou a lednicí, kolárna, dvě terasy, při nepříznivém počasí je možno posedět na terase kryté. Parkování zajištěno přímo před domem. Třeboň jako lázeňské město nabízí velké možnosti sportovního vyžití: cykloturistika, pěší turistika, přírodní koupaliště, lázeňské procedury, kryté bazény, wellnesscentra, bowling, tenis, jízda na koni. Za kulturou zve divadlo J.K. Tyla, koncertní sály v prostorách zámku, třeboňské památky, hudební festivaly, výlety do okolních měst např. Č. Budějovice, Jindřichův Hradec a další.

celoroční provoz - příznivá cena - rodinná atmosféra - diskretnost

© www.penzion-marketa.cz

Obrázek č. 4 - Objednávkový formulář

penzion Markéta

Radim Konrád
Daskabát 542
379 01 Třeboň

+420 721851245 +420 724292692



- nabídka
- fotogalerie
- ceník
- mapa
- objednávka
- kontakty
- užitečné odkazy



Třeboň



Třeboňsko



Památky v okolí



Kultura, zábava, sport

Jméno a Příjmení:

Telefon:

E-mail:

Příjezd:

Odjezd:

Počet dospělých: Počet dětí:

Číslo pokoje: Počet lůžek:

Čas příjezdu:

Auto: Pes:

Poznámka:

Zaškrtnutím tohoto pole se stává objednávka závaznou.

© www.penzion-marketa.cz

7. 1. 2. Návrh rozšíření poskytovaných služeb – balíčky

VIZE: Z analýzy konkurence dle jednotlivých skupin zákazníků vyplývá, že má penzion Markéta možnost uspokojit mnoho typologicky odlišných hostů, ovšem ne vždy je přiláká na svou „standardní“ nabídku. Zejména u skupin mužů 30+ a maminek s malými dětmi na mateřské dovolené, musí vzhledem k nedostatečné propagaci, relativně vyšší ceně ubytování a vzdálenosti od historického centra, čelit poměrně silné konkurenci, ačkoliv je pro tyto dvě skupiny zákazníků ideálním ubytováním v Třeboni.

Abychom získali možnost prodat jeho služby zákazníkům, musíme se odlišit od konkurence, která při relativně shodných nabídkách ubytování láká zákazníka pouze na „výhodnější“ cenu, ovšem mnohdy „vykoupenou“ daleko nižší kvalitou poskytovaných služeb. Poté je zákazník nespokojený, což nepřispívá žádné ze zúčastněných stran.

Proto navrhujeme rozšířit nabídku služeb a naše ubytování nabízet v rámci tzv. balíčků, které dle požadavků vyplývajících z analýzy „ušíjeme zákazníkům přímo na tělo“ a které zvýší návštěvnost našeho ubytovacího zařízení v období mimo hlavní sezónu. Nabídka rozšířená o balíčky specializované na jednotlivé tržní segmenty zvýší pravděpodobnost získání zákazníka, aniž bychom výrazně investovali nebo měnili charakter provozovny. Vzdálenost od historického centra je v této situaci neodstranitelnou slabou stránkou, ovšem kombinací správných služeb a spoluprací s ostatními podnikatelskými subjekty, zejména v oboru lázeňství a doplňkových služeb, můžeme poměrně značně zvýšit atraktivitu penzionu pro obě zmiňované skupiny mladých lidí, přičemž naše poloha vzhledem k lázním Aurora naopak představuje určitou konkurenční výhodu.

REALIZACE: Při návrhu balíčků jsme vycházeli z požadavků jednotlivých segmentů popsanych v odstavcích 6.2.1.1., 6.2.1.3. a 6.2.1.4, a z možností lázní Aurora, které nabízí procedury pro veřejnost pouze ve čtvrtek, pátek a sobotu od 16:00 do 20:00 hod. V případě zájmu je s vedením lázní dohodnuta dlouhodobá spolupráce, při které nebudeme omezeni otevírací dobou pro veřejnost. Další podnikatelské subjekty (Rybářství Třeboň, Pivovar Regent, kosmetika, manikúra, kadeřnictví, solná jeskyně) nevyžadují spolupráci dlouhodobého charakteru. Po krátké konzultaci a souhlasem pro zařazení jejich služeb do našich balíčků stačí objednat jednotlivé služby mimo sezónu dva – tři dny předem.

Na mateřské s úsměvem

Penzion Markéta připravil krátké pobyty pro maminky na mateřské dovolené. Už jste dlouho nikde nebyla? Máte kamarádky které jsou na tom podobně? Přijďte i s dětmi na dámskou jízdu do Třeboně.

Balíček obsahuje:

- 4 x ubytování v penzionu Markéta (děti zdarma)
- 4 x snídaně
- 2 x návštěva aquaparku
- 1 x prohlídka Třeboňského zámku
- 1 x projížďka parníkem po rybníku Svět
- 1 x kosmetika
- 1 x manikúra nebo pedikúra

Tabulka č. 23 – Kalkulace balíčku - Na mateřské s úsměvem			
Kalkulace balíčku Na mateřské s úsměvem			
Nákladová položka	Jednotkové množství [Kč]		Cena [Kč]
	dospělí	děti	
4 x ubytování	400	Zdarma	1600
4 x snídaně	50	30	320
2 x aquapark	80	40	240
1 x prohlídka zámku	90	30	120
1 x projížďka parníkem	200	100	300
1 x kosmetika	560	-	560
1 x manikúra nebo pedikúra	420	-	420
Celkem			3560
Zdroj: Konrád; 2008			

Čtyřdenní pobyt pro matku s jedním dítětem bude nabízen za 3 600 Kč.

Samozřejmě s možností volby bez snídaně za 3 300 Kč.

S kamarády na pivo

Penzion Markéta připravil pro mladé sportovně založené muže prodloužený víkend v Třeboni. Jste sportovní typ? Trávíte páteční odpoledne s přáteli na fotbale a po sléze hodnotíte nejlepší akce zápasu v hospůdce dobrého piva? Přijďte s kamarády ochutnat to třeboňské.

Balíček obsahuje:

- 5 x ubytování v penzionu Markéta
- 5 x snídaně
- 2 x pronájem sportovní haly
- 2 x bazén + whirlpool
- 1 x tenisové kurty
- 1 x relaxační masáž celková
- 1 x relaxační masáž částečná
- 1 x prohlídka Třeboňského pivovaru Regent
- 1 x pivní koupel

Tabulka č. 24 – Kalkulace balíčku - S kamarády na pivo		
Kalkulace balíčku - S kamarády na pivo		
Nákladová položka	Jednotkové množství[Kč]	Skupina 12 osob [Kč]
5 x ubytování - Markéta	400	24 000
5 x snídaně	50	3 000
2 x sportovní hala	1550	3 100
2 x bazén + whirlpool	80	1 920
1 x tenisové kurty	240	1 440
1 x relaxační masáž celková	550	6 600
1 x relaxační masáž částečná	290	3 480
1 x prohlídka - Regent	40	480
1 x pivní koupel	270	3 240
Celkem		47 260
Zdroj: Konrád; 2008		

Pětidenní pobyt pro skupinu 12 mužů bude nabízen za 48 000 Kč. (4 000 Kč/osoba)

Ve zdravém zaměstnanci zdraví duch, aneb wellness pobyty pro firmy

Penzion Markéta připravil pro Vaše zaměstnance odpočinkový prodloužený víkend, který si za svou dobře odvedenou práci jistě zaslouží.

Máte ve firmě kvalitní zaměstnance které si chcete udržet? Chcete je odměnit, ale ne zas přeplatit? Pošlete je na relaxační pobyt do Třeboně a zabijete dvě mouchy jednou ranou. Zaměstnance odměníte a navíc se vám do práce vrátí odpočinutí a plní energie.

Balíček obsahuje:

- 4 x ubytování v penzionu Markéta
- 4 x snídaně
- 2 x bazén + whirlpool
- 1 x společná večeře v rybí restauraci
- 1 x taneční večer v country baru
- 1 x mechanická masáž
- 1 x japonská masáž lůžko
- 1 x relaxační masáž celková
- 1 x slatinná koupel
- 1 x prohlídka - Regent

Tabulka č. 25 – Kalkulace balíčku – wellness pro firmy		
Kalkulace balíčku - wellness pobyty pro firmy		
Nákladová položka	Jednotkové množství [Kč]	Skupina 10 osob [Kč]
4 x ubytování - Markéta	400	16 000
4 x snídaně	50	2 000
2 x bazén + whirlpool	80	1 600
1 x společná večeře	550	5 500
1 x taneční večer	400	4 000
1 x mechanická masáž	220	2 200
1 x japonská masáž	220	2 200
1 x relaxační masáž celková	550	5 500
1 x prohlídka - Regent	40	400
1 x slatinná koupel	380	3 800
Celkem		43 200
Zdroj: Konrád; 2008		

Čtyřdenní pobyt pro 10 osob bude nabízen za cenu 43 200 Kč.

7. 2. NÁVRHY V TECHNICKÉ OBLASTI

7. 2. 1. Zateplení stropů

VIZE: Z popisu penzionu vyplývá že je provozován převážně v letních měsících a to jednak díky značnému sezónnímu charakteru města Třeboně, jednak díky vysoké energetické náročnosti provozu v zimních měsících. Chceme-li díky balíčkům přilákat více zákazníků v mimo sezónním období, musíme jim zajistit minimálně stejné podmínky ubytování jako v létě, aniž bychom navyšovali cenu kvůli zvýšení nákladů na vytápění objektu, vyšší spotřebě elektrické energie při zkracování délky dne, resp. prodlužování časů svícení apod. V tabulce č.6 poukazují slabé stránky penzionu Markéta mimo jiné na nucenou rekonstrukci některých částí objektu a jednou z těchto částí jsou stropy v prvním poschodí. Nejedná se o celkovou rekonstrukci nebo dokonce výměnu, nýbrž o technickou inovaci v podobě zateplení. Stávající dřevěné stropy jsou sice kvalitní, ovšem pouze z estetického hlediska - „zespoda“. „Seshora“ z technického pohledu jsou pro zimní provoz naprosto nevyhovující, protože jimi uniká značné množství tepla a co se týče tepelně-izolačních vlastností jsou Achillovou patou celého objektu.

REALIZACE: Jedná se o vodorovné nezatížené stropy, nad nimiž je nízký, prakticky nevyužitelný půdní prostor. Z toho důvodu může být použit rolovaný tepelně-izolační pás skelné plsti, který je relativně levný, ale nepochůzný. Z široké tržní nabídky byly pro realizaci vybrány produkty Izomer, konkrétně Isomer-Demo o rozměrech role 7500x1200mm a výšce 200mm za cenu 98 Kč/m². Dopravu zajistí prodejce (při odběru nad 10 000,- zdarma) a montáž majitelé – spočívá pouze v rozříznutí PE fólie a rozbalení rolí do půdního prostoru. Tím získáme nejen zlepšené tepelně-izolační vlastnosti stropů, ale také dosáhneme odhlučnění celého objektu. Původními stropy pronikal hluk z jednotlivých pokojů do půdního prostoru, odkud se odrazem od střešní konstrukce dále šířil do celého objektu penzionu. Při zateplování obou domů bude zateplen i strop kryjící průchod mezi nimi, z důvodu plánovaného uzavření tohoto prostoru dvoukřídlými posuvnými dveřmi a vytvořením kryté zimní zahrady.

FINANČNÍ PROSTŘEDKY:

Rozměry:	Přední část	10m x 10m	=	100 m ²
	Zadní část	10m x 12m	=	120 m ²
	Průchod	10m x 3m	=	30 m ²
	Celkem:			250 m ² x 98 Kč/m ² = 24 500 Kč

Návratnost investice při stávajícím objemu provozu

Tabulka č. 26 – Návratnost investice do stropního zateplení (a)	
Návratnost investice stávajícího provozu	
Stávající roční spotřeba plynu	17 000 Kč
Předpokládaný roční přírůstek ceny plynu	5%
Úspora zateplením	15%
Návratnost investice	8 let
Zdroj: Konrád;2008	

Tab. č. 27

	investice									
Roky	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Stávající stropy	0	17000	34850	53593	73272	93936	115633	138414	162335	187452
Návrh zateplení	24500	38950	54123	70054	86781	104345	122788	142152	162485	183834

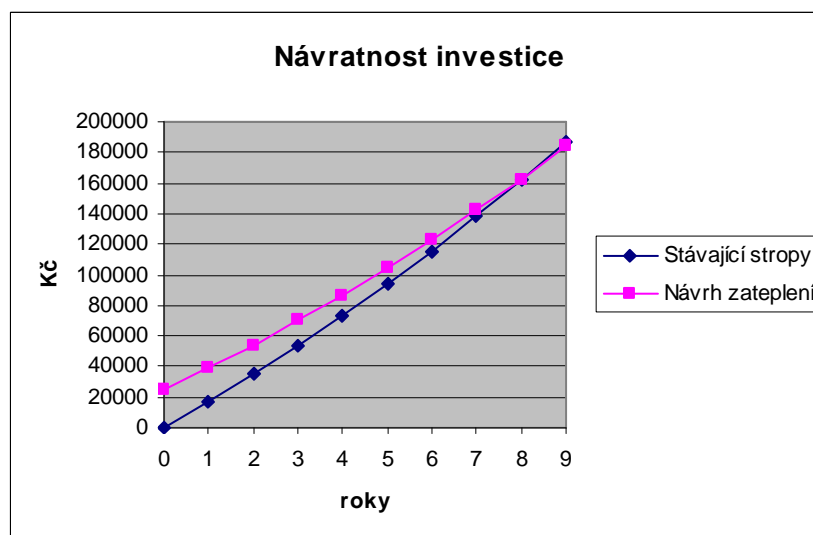
Tabulka č. 28 – Stávající platby za plyn

	Roční platba	Přírůstek 4%
1	17000	17850
2	17850	18742,5
3	18742,5	19679,625
4	19679,625	20663,60625
5	20663,60625	21696,78656
6	21696,78656	22781,62589
7	22781,62589	23920,70719
8	23920,70719	25116,74254
9	25116,74254	26372,57967
10	26372,57967	27691,20866

Tabulka č. 29 – Platby po zateplení

	Roční platba	Přírůstek 4%
1	14450	15172,5
2	15172,5	15931,125
3	15931,125	16727,68125
4	16727,68125	17564,06531
5	17564,06531	18442,26858
6	18442,26858	19364,38201
7	19364,38201	20332,60111
8	20332,60111	21349,23116
9	21349,23116	22416,69272
10	22416,69272	23537,52736

Graf č.1 – Návratnost investice při stávajícím objemu provozu



Návratnost investice po prodloužení sezónního období

Tabulka č. 30 – Návratnost investice do stropního zateplení (b)	
Návratnost investice plánovaného provozu	
Plánovaná roční spotřeba plynu	24 000 Kč
Předpokládaný roční přírůstek ceny plynu	5%
Úspora zateplením	15%
Návratnost investice	6 let
Zdroj: Konrád;2008	

Tab. č. 31

investice

Roky	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Stávající stropy	0	24000	49200	75660	103443	132615	163246	195408	229179	264638
Návrh zateplení	24500	44900	66320	88811	112427	137223	163259	190597	219302	249442

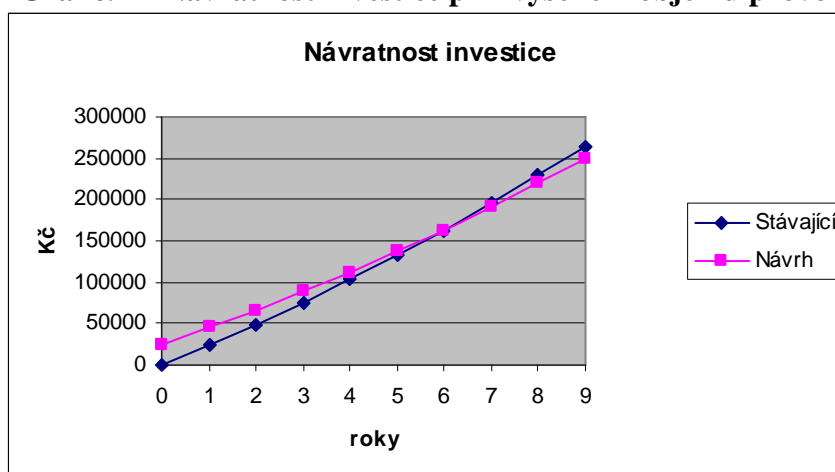
Tabulka č. 32 – Stávající platby za plyn

	Roční platba	Přírůstek 4%
1	24000	25200
2	25200	26460
3	26460	27783
4	27783	29172,15
5	29172,15	30630,7575
6	30630,7575	32162,29538
7	32162,29538	33770,41014
8	33770,41014	35458,93065
9	35458,93065	37231,87718
10	37231,87718	39093,47104

Tabulka č. 33 – Platby po zateplení

	Roční platba	Přírůstek 4%
1	20400	21420
2	21420	22491
3	22491	23615,55
4	23615,55	24796,3275
5	24796,3275	26036,14388
6	26036,14388	27337,95107
7	27337,95107	28704,84862
8	28704,84862	30140,09105
9	30140,09105	31647,09561
10	31647,09561	33229,45039

Graf č.1 – Návratnost investice při zvýšeném objemu provozu



Z uvedeného vyplývá, že je zateplení stropů potřebné nejen z hlediska zajištění tzv. tepelné pohody na pokojích v zimním období, ale je i dobrou investicí do budoucna.

7. 2. 2. Osvětlení penzionu

VIZE: Jako další slabá stránka penzionu bylo označeno osvětlení. Je zastaralé, energeticky náročné a především neestetické svou různorodostí. Nepříjemnou skutečností, která podmiňuje výměnu je i fakt, že hosté velice často nechávají svítit na chodbách, chodbičkách, v pokojích i koupelnách, což nejen že značně opotřebovává žárovky, ale také zvyšuje spotřebu elektrické energie, což je při dnešních cenách nepřijatelné. Majitelé si ztěžují, že každý večer musí vycházet do prvního patra penzionu a kontrolovat zhasnutá světla. Když jdou ráno připravovat snídaně, zjistí, že se svítilo skoro celou noc, když nějaký opozdivší host opět nechal rozsvíceno. Ovšem ekonomické hledisko realizace není v tomto případě prioritní. Pokud hosté nechají rozsvíceno, je to sice nepříjemné, ovšem vzhledem k návštěvnosti a počtu světel by tato investice nebyla pouze z ekonomického hlediska extrémně výhodná a rentabilní. Výměnou stávajících vypínačů za fotobuňky sice uspoříme nějaké finanční prostředky, ovšem hlavní prioritou zůstává estetičnost a také určité zvýšení komfortu a pohodlí zákazníka, který se mnohdy v neznámém prostředí potmě špatně orientuje, „šmátrá“ po zdech a marně hledá vypínač.

REALIZACE: Na schodišti, v chodbách, chodbičkách a koupelnách budou stávající vypínače zaměněny za pohybová čidla. Některá svítidla budou nahrazena novými, v některých budou vyměněny pouze žárovky za novější, modernější a úspornější typy. Podél přístupové cesty budou do travnatého pásu zasazena solární orientační světla.

FINANČNÍ PROSTŘEDKY:

Pohybová čidla	9 ks	4 570 Kč
Svítidla	5 ks	3 050 Kč
Solární lampy	3 ks	690 Kč
<u>Žárovky</u>	<u>17 ks</u>	<u>690 Kč</u>
Celkem		9 000 Kč

Tabulka č. 34 (a) výpočet roční spotřeby elektrické energie stávajícím osvětlením
 (b) výpočet roční spotřeby elektrické energie navrhovaným osvětlením

Tab. (a)

Stávající osvětlení penzionu (řádné)								
	Vatáž	Světel	Čas	Obsaz.	[kWh/den]	Sazba	Spotřeba	Celkem
Pokoje	100	5	180	135	1,5	5,2	7,8	1053
Koupelny	100	5	60	135	0,5	5,2	2,6	351
Terasa	60	3	7,5	135	0,0225	5,2	0,117	15,795
Chodby	60	2	6	135	0,012	5,2	0,0624	8,424
Chodbičky	60	2	3	135	0,006	5,2	0,0312	4,212
	[W]	[ks]	[min/den]	[den]	[kWh/den]	[Kč/kWh]	[Kč/den]	1432,431
Stávající osvětlení penzionu (zbytečné)								
	Vatáž	Světel	Čas	Obsaz.	[kWh/den]	Sazba	Spotřeba	Celkem
Pokoje	100	5	660	5,4	5,5	5,2	28,6	154,44
Koupelny	100	5	480	10,8	4	5,2	20,8	224,64
Terasa	60	3	600	27	1,8	5,2	9,36	252,72
Chodby	60	2	600	13,5	1,2	5,2	6,24	84,24
Chodbičky	60	2	480	13,5	0,96	5,2	4,992	67,392
	[W]	[ks]	[min/den]	[den]	[kWh/den]	[Kč/kWh]	[Kč/den]	783,432

Tab. (b)

Navrhované osvětlení penzionu (řádné)								
	Vatáž	Světel	Čas	Obsaz.	[kWh/den]	Sazba	Spotřeba	Celkem
Pokoje	90	5	180	135	1,35	5,2	7,02	947,7
Koupelny	50	5	45	135	0,1875	5,2	0,975	131,625
Terasa	50	3	7,5	135	0,01875	5,2	0,0975	13,1625
Chodby	50	2	6	135	0,01	5,2	0,052	7,02
Chodbičky	50	2	3	135	0,005	5,2	0,026	3,51
	[W]	[ks]	[min/den]	[den]	[kWh/den]	[Kč/kWh]	[Kč/den]	1103,018
Navrhované osvětlení penzionu (zbytečné)								
	Vatáž	Světel	Čas	Obsaz.	[kWh/den]	Sazba	Spotřeba	Celkem
Pokoje	90	5	480	5,4	3,6	5,2	18,72	101,088
Koupelny	50	5	480	0	2	5,2	10,4	0
Terasa	50	3	600	0	1,5	5,2	7,8	0
Chodby	50	2	600	0	1	5,2	5,2	0
Chodbičky	50	2	480	0	0,8	5,2	4,16	0
	[W]	[ks]	[min/den]	[den]	[kWh/den]	[Kč/kWh]	[Kč/den]	101,088

Návratnost investice do osvětlení

Tabulka č. 35 – Platby za elektrickou energii + investici

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stávající	0	2215,9	4653,3	6980	9423	11988	14681	17510	20479	23597	26871
Návrh	9000	10204,1	11468	12796	14190	15653	17190	18804	20498	22277	24145

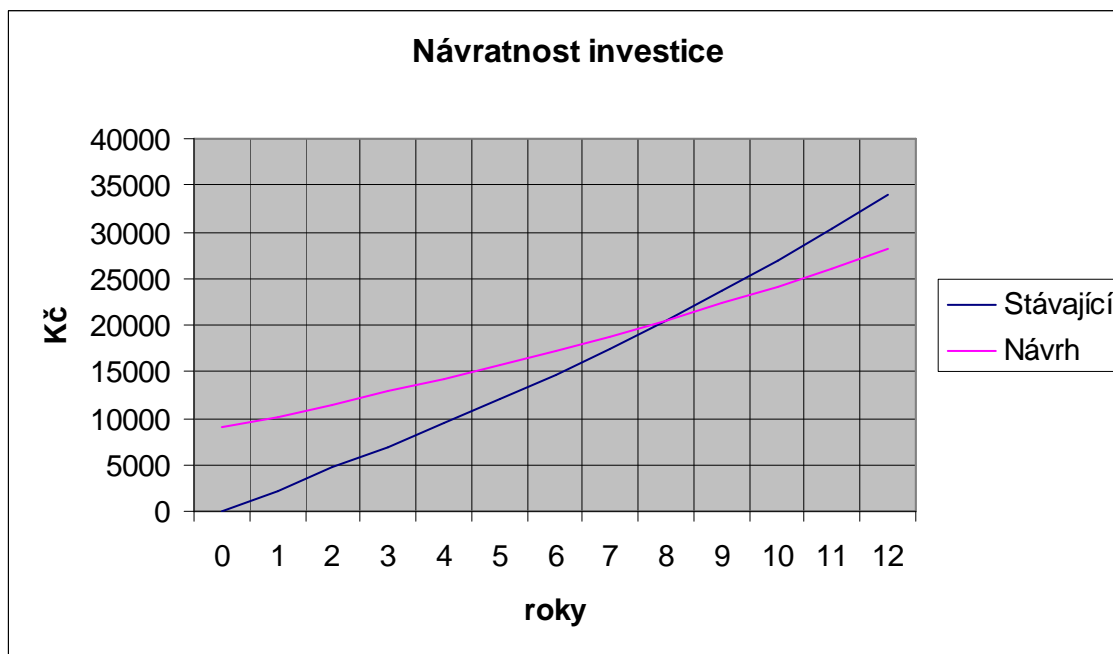
Tabulka č. 36 – Návrh – platby

	Roční platba	Přírůstek 5%
1	1204,1055	1264,310775
2	1264,31078	1327,526314
3	1327,52631	1393,902629
4	1393,90263	1463,597761
5	1463,59776	1536,777649
6	1536,77765	1613,616531
7	1613,61653	1694,297358
8	1694,29736	1779,012226
9	1779,01223	1867,962837
10	1867,96284	1961,360979

Tabulka č. 37 – Stávající platby

	Roční platba	Přírůstek 5%
1	2215,863	2326,65615
2	2326,65615	2442,988958
3	2442,988958	2565,138405
4	2565,138405	2693,395326
5	2693,395326	2828,065092
6	2828,065092	2969,468347
7	2969,468347	3117,941764
8	3117,941764	3273,838852
9	3273,838852	3437,530795
10	3437,530795	3609,407334

Graf č. 3 – Návratnost investice osvětlení



Investice je zisková až v osmém roce používání, což je při tomto objemu a frekvenci svícení pochopitelné, ovšem díky zvýšení komfortu, pohodlí zákazníků i majitelů je tato doba návratnosti přijatelná a návrh bude realizován.

7. 3. NÁVRHY V OBLASTI VYBAVENOSTI

7. 3. 1. Konferenční místnost

VIZE: Analýza prokázala že má penzion Markéta potenciál uspokojit i nejnáročnější z analyzovaných tržních subjektů – firemní skupiny, proto navrhujeme vybavit společenskou místnost promítacím zařízením, aby penzion ještě posílil svou konkurenční výhodu, společenská místnost mohla být nazývána konferenční místností a aby ji mohl takto zařadit do své nabídky.

REALIZACE: Nákupu PC + software, dataprojektor, promítací plátno.

Newton AT

- procesor: Intel Pentium Dual Core 2.0GHz - Paměť: 1GB DDR2
- základní deska: Asus P5KPL - Skříň: XcomP 300W P4,middle tower
- pevný disk: HD 250GB 7200rpm, SATA II - Mechaniky: DVD-RW +/-DL,
- grafika: Gigabyte 7300GS 256 MB - čtečka paměťových karet
- zvuk: 5.1 na základní desce – Systém: Windows

Acer H5350 2000 lm/ 720p Video (EY.J6601.001)

- nativní rozlišení 720p
- světelný tok 2000 ANSI lumenů
- kontrastním poměrem 2000:1
- technologie Acer ColorBoost

Roletové plátno Universal Economy - 180 x 180 cm

- rolovací nástěnná projekční plocha pro školní a prezentační účely
- ocelový čtvercový tubus 65x65mm bílé barvy
- boční krytky tubusu slouží k uchycení na stěnu/strop

FINANČNÍ PROSTŘEDKY:

PC + software	1 ks	7 961 Kč
Dataprojektor	1 ks	14 699 Kč
<u>Promítací plátno</u>	<u>1 ks</u>	<u>2 832 Kč</u>
Celkem		25 492 Kč

Promítací zařízení bude součástí společenské místnosti – užívání bude v rámci rozšíření služeb penzionu a nebude za něj nic účtováno. Návratnost nebude počítána.

7. 3. 2. Internet na pokojích

VIZE: Při porovnání konkurence se jako velice slabá stránka penzionu Markéta ukázala absence internetového připojení na pokojích. Majitelé sice internet mají, ale na penzion rozveden není. Pokud nějaký zákazník opravdu nutně potřeboval připojení k internetu, byl problém řešen tzv. „kabelem z okna“, což je samozřejmě problematické a komplikované z mnoha důvodů. Jako nejrychlejší a nejefektivnější způsob řešení byl zvolen rozvod internetu pomocí bezdrátové domácí sítě technologií wifi.

REALIZACE: Odpojení stávající pevné telefonní linky (používané pouze pro internet 695 Kč/měsíc). Náhrada stávajícího adsl připojení (4Mb/s – 770 Kč/měsíc) za wifi připojení (10Mb/s – 550 Kč/měsíc). Montáž celého zařízení provede firma SkyNet za zřizovací poplatek 2590 Kč. Pro hosty penzionu bude nakoupeno pět USB 2.0 modemů velikosti flashdisku, které zajistí bezdrátový přenos mezi domácí sítí a jejich notebookem. (á 890Kč)

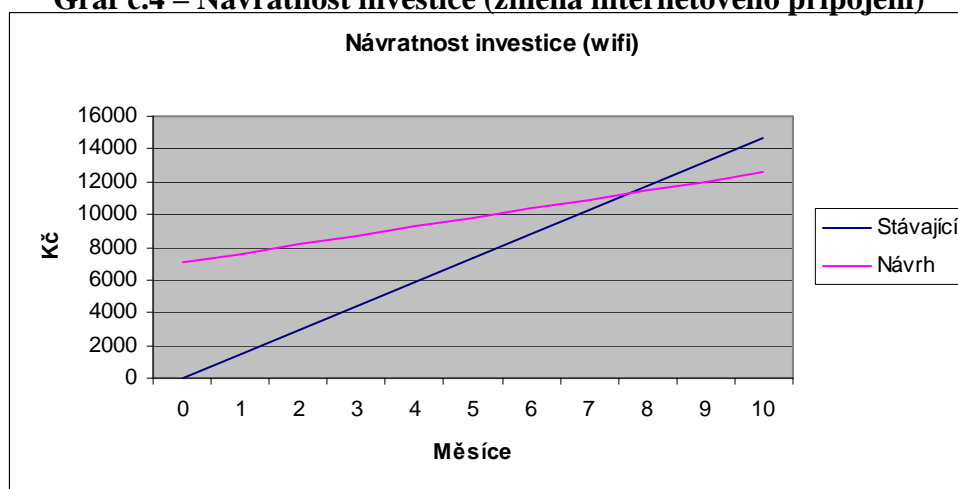
FINANČNÍ PROSTŘEDKY:

Zřizovací poplatek	1 ks	2 590 Kč	Stávající cena připojení	1465 Kč/měsíc
USB 2.0 modem	5 ks	4 450 Kč	<u>Navrhované připojení</u>	<u>550 Kč/měsíc</u>
Celkem		7 040 Kč	Rozdíl	915 Kč/měsíc

Tabulka č. 38 – Platby za internetové připojení

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Stávající	0	1465	2930	4395	5860	7325	8790	10250	11750	13180	14645
Návrh	7040	7590	8140	8690	9240	9790	10340	10890	11440	11990	12540

Graf č.4 – Návrh návratnosti investice (změna internetového připojení)



Návratnost investice do jednoho roku (8 měsíců) může být hodnocena jako výborná.

ZÁVĚR

Záměrem této diplomové práce na téma „Projekt rozvoje podniku v oboru ubytovacích služeb“ bylo z hlediska cestovního ruchu zhodnotit aktuální situaci na trhu jihočeského lázeňského města Třeboň, analyzovat jednotlivé zákaznické segmenty, které Třeboň a Třeboňsko navštěvují a na základě jejich požadavků na ubytovací zařízení navrhnout kritéria, dle kterých bude provedena analýza konkurence malých ubytovacích zařízení nehotelového typu. Dále z výsledků jednotlivých analýz (analýza konkurence a SWOT podniku) určit současnou pozici penzionu Markéta na tomto trhu, což je klíčové pro naplnění hlavního cíle práce. Ten měl v reakci na aktuální stav definovat prioritní oblasti rozvoje podniku a navrhnout opatření, která povedou k jeho dalšímu růstu a ekonomické prosperitě.

Analýza konkurence ubytovacích zařízení - třeboňských penzionů – prokázala, že penzion Markéta disponuje značným potenciálem, který může dále rozvíjet, a to zejména díky novým trendům v cestovním ruchu, atraktivitě prostředí ve kterém se nachází i rostoucímu zájmu o ubytování tohoto druhu. Při podrobném zkoumání penzionu můžeme konstatovat, že mezi jeho silné stránky patří lůžková kapacita, prostorná zahrada s dětským koutkem a klidné prostředí v okrajové části Třeboně. To však může být zákazníky vnímáno i negativně a je potřeba označit relativně velkou vzdálenost od historického centra a s tím spojenou relativně vysokou cenu ubytování mezi slabé stránky, mezi které patří i absence internetového připojení na pokojích a vysoká energetická náročnost provozu v zimním období.

Spoluprací s ostatními třeboňskými podnikatelskými subjekty a kombinací ubytovacích služeb s doplňkovými, zejména lázeňskými službami, může penzion Markéta svou nepříznivou polohu vzhledem k historickému centru města přeměnit na konkurenční výhodu díky vzdálenosti od lázeňského komplexu Aurora. Po odstranění zbývajících slabých stránek, které jsou jednotlivě řešeny v návrhové části, všechny výše zmiňované změny umožní penzionu obnovit svou někdejší pozici na trhu, dále ji upevňovat a získávat spokojené zákazníky. Pro objektivní vyhodnocení změn je ovšem nutné stále rozvíjet definované prioritní oblasti, uvést do provozu vypracované návrhy a zajistit jejich kvalitní realizaci a propagaci. Marketingová studie a navržená opatření jsou „živým“ materiálem a je třeba jejich obsah a plnění cílů pravidelně vyhodnocovat (minimálně vždy po skončení sezónního období – přelom září, října). Proto doporučujeme pravidelně monitorovat situaci, pokračovat v průzkumu trhu, analýzách konkurence a statistických šetřeních, a bedlivě sledovat vývoj trendů v odvětví cestovního ruchu, aby bylo možné dlouhodobě hodnotit účinnost přijatých opatření a úspěšnost zvolené strategie, která musí být v případě výrazných změn vnějšího či vnitřního okolí podniku promptně aktualizována.

SUMMARY

The goal of this thesis is project of developing accommodation. The main subject is private family business (pension) in spa town called Třeboň located in South Bohemia. The capacity of this family pension is 15 beds. In the beginning of this thesis are described typological kind of customers, principal and strategy.

Analytical part describes Třeboňsko, traditional sector of farm, glass and brew industry, fishing history and beauty of CHKO. Also describes Třeboň as town with its history, spa & wellness, tourism and competition on Třeboň's accommodation market. Třeboň has only European's season character (July – August).

Pension Markéta has very low visits off season (May, June, September, October) and the target is to increase number of visitors in this particular time period of the year. Therefore it has been necessary to analyze segments of the market to find out criteria for new potential customers. Out of this research where has been compared 20 different competitive pensions the result is: Pension Markéta does not satisfy men 30 years old and non sporty seniors.

Conclusion of this research are suggestions to attract new customers for Pension Markéta off season on travel packets and mainly decrease energetic demands on maintenance Pension in cold winter season (from October till April).

Key words: accommodation facilities, tourism, boarding-house, segments of market, tourist packets

8. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ INFORMACÍ

ATTL, P.: *Turismus I. - Přednášky VŠH*, Praha 2006

BERÁNEK, J – KOTEK, P.: *Řízení hotelového provozu* – 3. přeprac. vyd.. – Praha : MAC ConsultingGrada, Publishing, 2003, ISBN 80-86724-00-X

BEDNÁŘ, F.: *Management a marketing služeb*. Brno, JAMU 2002

C.O.T. business: *12/2006 - 3/2008*

DOHNAL, J.: *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*- - 1.vyd.. Praha : Grand Publishing 2002

FARNER, F.K.: *Marketing cestovního ruchu v praxi*. SPN Bratislava 1993

HEATH, E., Wall, G.: *Marketing Tourism Destinations*. Wiley New York 1992

HORNER, S. – SWARBROOKE, J.: *Cestovní ruch, ubytování, stravování a využití volného času*, - Praha : Grada 2003

KIRÁLOVÁ, A.: *Marketing hotelových služeb*, Ekopress; 2002

MALÁ, V.: *Cestovní ruch* (Vybrané kapitoly). VŠE, Praha 1999

PARMOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: *Provoz služeb v cestovním ruchu*, JCU,Č.Budějovice 2003

PÁSKOVÁ, M., ZELENKA, J.: *Cestovní ruch, výkladový slovník*, MMR, Praha 2002

SEIFERTOVÁ, V.: *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství. Pragoline, 2003. 120 s. ISBN 80-86592-00-6

SLEPIČKOVÁ, I.: *Sport a volný čas* (Vybrané kapitoly). Univerzita Karlova v Praze. Praha 2005

STOBACKA, K – LEHTINEN, J. R.: *Řízení vztahů se zákazníky* (customer relationship management); - 1. vyd.. Praha : Grand Publishing, 2002

Internet:

Bohemia Regent a.s.: *Historie pivovaru Regent* [online] dostupné na www:

http://www.pivovar-regent.cz/cz/i_historie.html

CHKO Třeboňsko [Online] dostupné na www:

<http://www.trebonsko.ochranaprirody.cz/>

Nabídka PC sestav Newton [Online] dostupné na www:

<http://www.pocitace-prodej.cz/>

Nabídka stropní izolace Isomer [Online] dostupné na www:

http://www.strechy-shop.cz/hb-tepelne_izolace_pro_stropy_mezistropy

Nabídka promítacího plátna MW Universal [Online] dostupné na www:

<http://www.digitalniprojektory.cz/DP-platno-MW-Universal-Economy-180-x-180/i16458/>

Nabídka dataprojektoru Acer H5350 [Online] dostupné na www:

<http://www.digitalniprojektory.cz/Acer-H5350-2000-lm-720p-Video-EY-J6601-001-/i33432/>

Město Třeboň, [Online] dostupné na www

<http://www.mesto-trebon.cz>

RELAX 2008 (Lázně Aurora Třeboň) [Online] dostupné na www:

http://www.aurora.cz/cz/72_75/

Třeboňské rybníkářství [Online] dostupné na www:

<http://www.rybarstvi.cz/rybnikarstvi.html>

9. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CR – Cestovní ruch

ČR - Česká Republika

DP- Diplomová práce

EU – Evropská unie

FO – Fyzická osoba

Full HD – Dosud nejkvalitnější zobrazení HD (Maximální rozlišení)

HD TV – High-definition television (formát televizního signálu)

IKS – Informační kulturní středisko

IT- Informační technologie

PE folie – polyetylenová fólie

Wifi – Wireless LAN, WLAN (Standard pro lokální bezdrátové sítě)

10. PŘÍLOHY

1. Analýza konkurence dle kritérií - Rodin s malými dětmi do 4 let – RD4
2. Analýza konkurence dle kritérií – Manželé s prázdným hnízdem – aktivní MPHA
3. Analýza konkurence dle kritérií - Manželé s prázdným hnízdem – pasivní MPHP
4. Analýza konkurence dle kritérií – Skupiny manželských párů s věkovým 50let- SMP50+
5. Analýza konkurence dle kritérií – Skupiny mužů s věkovým průměrem 30let – SM30+
6. Analýza konkurence dle kritérií – Firmy zastoupené jednotlivci - FA-1
7. Analýza konkurence dle kritérií – Firmy provozující incestivní turistiku - FinCR

Příloha č. 1

RODINY S DĚTMI DO 4 LET (RD4)															
RD4	X	X			X						X				
Penziony	TV+SAT	Kuchyně	Snídaně	Kolárna	Zahrada	Společ.m	Internet	Parking	12+ lůž	Centrum	Klid	On-line r	láz.sml.	Cena (S)	Cena (M)
4z4 Linda	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	5 min.	ano	ne	ne	640	520
4z4 Barbora	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	20 min.	ano	ne	ne	600	600
4z4 Na Hradečku	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	650	600
4z4 Sport	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	850	750
4z4 Markéta	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	800	800
4z4 U Světa	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	6 min.	ano	ano	ano	900	900
3z4 U Brázů	ano/ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	11 min.	ano	ne	ne	560	560
3z4 Svět - Baštová	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ano	5 min.	ano	ne	ne	680	600
3z4 Karlos-Holičky	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	25 min.	ne	ne	ne	700	600
3z4 Zavadil	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ano	13 min.	ano	ne	ano	700	640
3z4 U Báby	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	6 min.	ne	ne	ne	900	800
3z4 Dvorce	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	970	970
2z4 U Kola	ano/ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ano	9 min.	ne	ne	ne	800	500
2z4 Siesta	ano/ne	ne	ano	ne	ne	ne	ano	ne	ano	2 min.	ano	ne	ano	800	600
2z4 Apartmány Tř.	ano/ano	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne	8 min.	ne	ne	ano	740	740
2z4 Modrá růže	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1030	830
2z4 Maxim	ano/ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ne	ano	6 min.	ne	ano	ano	950	890
2z4 Pohádka	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1280	1080
2z4 Neptun	ano/ne	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	8 min.	ne	ne	ano	1450	1450
2z4 U Mišků	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	2 min.	ano	ano	ano	2000	1600

Zdroj: Konrád, 2008

Legenda

X	Označení kritéria výběru	Název penzionu	Penzion splňuje všechna hodnocená kritéria
ano	Penzion splňuje kritérium	Název penzionu	Penzion jedno z hodnocených kritérií nesplňuje
ne	Penzion kritérium nesplňuje	Název penzionu	Penzion nesplňuje více než jedno hodnocené kritérium

Příloha č. 2

MANŽELÉ S PRAZDNÝM HNÍZDEM - AKTIVNÍ (MPHA)

MPHA	X		X	X							X				
Penziony	TV+SAT	Kuchyně	Snídaně	Kolárna	Zahrada	Společ.m	Internet	Parking	12+ lůž	Centrum	Klid	On-line r	láz.sml.	Cena (S)	Cena (M)
4z4 Na Hradečku	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	650	600
4z4 Zavadil	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ano	13 min.	ano	ne	ano	700	640
4z4 Sport	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	850	750
4z4 Markéta	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	800	800
4z4 U Světa	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	6 min.	ano	ano	ano	900	900
4z4 Dvorce	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	970	970
4z4 U Míšků	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	2 min.	ano	ano	ano	2000	1600
3z4 U Kola	ano/ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ano	9 min.	ne	ne	ne	800	500
3z4 Linda	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	5 min.	ano	ne	ne	640	520
3z4 Barbora	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	20 min.	ano	ne	ne	600	600
3z4 Svět-Baštová	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ano	5 min.	ano	ne	ne	680	600
3z4 Siesta	ano/ne	ne	ano	ne	ne	ne	ano	ne	ano	2 min.	ano	ne	ano	800	600
3z4 Maxim	ano/ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ne	ano	6 min.	ne	ano	ano	950	890
3z4 Pohádka	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1280	1080
3z4 Neptun	ano/ne	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	8 min.	ne	ne	ano	1450	1450
2z4 U Brázů	ano/ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	11 min.	ano	ne	ne	560	560
2z4 Karlos-Holičky	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	25 min.	ne	ne	ne	700	600
2z4 U Báby	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	6 min.	ne	ne	ne	900	800
2z4 Modrá růže	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1030	830
1z4 Apartmány Tř.	ano/ano	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne	8 min.	ne	ne	ano	740	740

Zdroj: Konrád, 2008

Legenda

X	Označení kritéria výběru	Název penzionu	Penzion splňuje všechna hodnocená kritéria
ano	Penzion splňuje kritérium	Název penzionu	Penzion jedno z hodnocených kritérií nesplňuje
ne	Penzion kritérium nesplňuje	Název penzionu	Penzion nesplňuje více než jedno hodnocené kritérium

Příloha č. 3

MANŽELÉ S PRAZDNYM HNÍZDEM - PASIVNÍ (MPHP)

MPHP	X		X							X							
Penziony	TV+SAT	Kuchyň	Snídaně	Kolárna	Zahrada	Společ.m	Internet	Parking	12+ lůž	Centrum	Klid	On-line r	láz.sml.	Cena (S)	Cena (M)		
3z3	Siesta	ano/ne	ne	ano	ne	ne	ne	ano	ne	ano	2 min.	ano	ne	ano	800	600	3z3
3z3	Maxim	ano/ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ne	ano	6 min.	ne	ano	ano	950	890	3z3
3z3	Pohádka	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1280	1080	3z3
3z3	U Míšků	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	2 min.	ano	ano	ano	2000	1600	3z3
2z3	Linda	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	5 min.	ano	ne	ne	640	520	2z3
2z3	Svět-Baštová	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ano	5 min.	ano	ne	ne	680	600	2z3
2z3	U Báby	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne	6 min.	ne	ne	ne	900	800	2z3
2z3	Modrá růže	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1030	830	2z3
2z3	U Světa	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	6 min.	ano	ano	ano	900	900	2z3
2z3	U Kola	ano/ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ano	9 min.	ne	ne	ne	800	500	2z3
2z3	Na Hradečku	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	650	600	2z3
2z3	Zavadil	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ano	13 min.	ano	ne	ano	700	640	2z3
2z3	Sport	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	850	750	2z3
2z3	Markéta	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	800	800	2z3
2z3	Dvorce	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	970	970	2z3
2z3	Neptun	ano/ne	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	8 min.	ne	ne	ano	1450	1450	2z3
1z3	U Brázů	ano/ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	11 min.	ano	ne	ne	560	560	1z3
1z3	Barbora	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne	20 min.	ano	ne	ne	600	600	1z3
1z3	Karlos-Holičky	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	25 min.	ne	ne	ne	700	600	1z3
1z3	Apartmenty Tř.	ano/ano	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne	8 min.	ne	ne	ano	740	740	1z3

Zdroj: Konrád, 2008

Legenda

X	Označení kritéria výběru	Název penzionu	Penzion splňuje všechna hodnocená kritéria
ano	Penzion splňuje kritérium	Název penzionu	Penzion jedno z hodnocených kritérií nespĺňuje
ne	Penzion kritérium nespĺňuje	Název penzionu	Penzion nespĺňuje více než jedno hodnocené kritérium
ne	Penzion nespĺňuje hlavní kritérium	Název penzionu	Penzion nespĺňuje hlavní kritérium

Příloha č. 4

SKUPINY MANŽELSKÝCH PÁŘŮ S VĚKOVÝM PRŮMĚREM 50 LET (SMP50+)

SMP50+	X			X	X	X			X		X					
Penziony	TV+SAT	Kuchyň	Snídaně	Kolárna	Zahrada	Společ.m	Internet	Parking	12+ lůž	Centrum	Klid	On-line r	láz.sml.	Cena (S)	Cena (M)	
6z6 Na Hradečku	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	650	600	6z6
6z6 Markéta	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	800	800	6z6
6z6 Dvorce	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	970	970	6z6
5z6 Zavadič	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ano	13 min.	ano	ne	ano	700	640	5z6
5z6 Sport	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	850	750	5z6
5z6 U Míšků	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	2 min.	ano	ano	ano	2000	1600	5z6
4z6 U Kola	ano/ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ano	9 min.	ne	ne	ne	800	500	4z6
4z6 Svět-Baštová	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ano	5 min.	ano	ne	ne	680	600	4z6
4z6 Neptun	ano/ne	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	8 min.	ne	ne	ano	1450	1450	4z6
3z6 U Brázů	ano/ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	11 min.	ano	ne	ne	560	560	3z6
3z6 Siesta	ano/ne	ne	ano	ne	ne	ne	ano	ne	ano	2 min.	ano	ne	ano	800	600	3z6
5z6 Barbora	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	20 min.	ano	ne	ne	600	600	5z6
4z6 Linda	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	5 min.	ano	ne	ne	640	520	4z6
4z6 U Báby	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	6 min.	ne	ne	ne	900	800	4z6
4z6 U Světa	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	6 min.	ano	ano	ano	900	900	4z6
3z6 Karlos-Holičky	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	25 min.	ne	ne	ne	700	600	3z6
3z6 Maxim	ano/ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ne	ano	6 min.	ne	ano	ano	950	890	3z6
3z6 Pohádka	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1280	1080	3z6
2z6 Modrá růže	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1030	830	2z6
1z6 Apartmány Tř.	ano/ano	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne	8 min.	ne	ne	ano	740	740	1z6

Zdroj: Konrád, 2008

Legenda

X	Označení kritéria výběru	Název penzionu	Penzion splňuje všechna hodnocená kritéria
ano	Penzion splňuje kritérium	Název penzionu	Penzion jedno z hodnocených kritérií nespĺňuje
ne	Penzion kritérium nespĺňuje	Název penzionu	Penzion nespĺňuje více než jedno hodnocené kritérium
ne	Penzion nespĺňuje hlavní kritérium	Název penzionu	Penzion nespĺňuje hlavní kritérium

Příloha č. 5

SKUPINY MUŽŮ S VĚKOVÝM PRŮMĚREM 30 LET (SM30+)

SM30+	X		X				X		X	X		X			
Penziony	TV+SAT	Kuchyň	Snídaně	Kolárna	Zahrada	Společ.m	Internet	Parking	12+ lůž	Centrum	Klid	On-line r	láz.sml.	Cena (S)	Cena (M)
6z6 Maxim	ano/ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ne	ano	6 min.	ne	ano	ano	950	890
6z6 U Míšků	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	2 min.	ano	ano	ano	2000	1600
5z6 Siesta	ano/ne	ne	ano	ne	ne	ne	ano	ne	ano	2 min.	ano	ne	ano	800	600
5z6 Šport	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	850	750
4z6 Svět-Baštová	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ano	5 min.	ano	ne	ne	680	600
4z6 Markéta	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	800	800
4z6 Neptun	ano/ne	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	8 min.	ne	ne	ano	1450	1450
3z6 U Kola	ano/ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ano	9 min.	ne	ne	ne	800	500
3z6 Na Hradečku	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	650	600
3z6 Zavadič	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ano	13 min.	ano	ne	ano	700	640
3z6 Dvorce	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	970	970
2z6 U Brázů	ano/ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	11 min.	ano	ne	ne	560	560
4z6 Modrá růže	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1030	830
4z6 Pohádka	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1280	1080
3z6 U Světa	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	6 min.	ano	ano	ano	900	900
2z6 Linda	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	5 min.	ano	ne	ne	640	520
2z6 Apartmany Tř.	ano/ano	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne	8 min.	ne	ne	ano	740	740
2z6 U Báby	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	6 min.	ne	ne	ne	900	800
1z6 Barbora	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	20 min.	ano	ne	ne	600	600
1z6 Karlos-Holičky	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	25 min.	ne	ne	ne	700	600

Zdroj: Konrád, 2008

Legenda

X	Označení kritéria výběru	Název penzionu	Penzion splňuje všechna hodnocená kritéria
ano	Penzion splňuje kritérium	Název penzionu	Penzion jedno z hodnocených kritérií nesplňuje
ne	Penzion kritérium nesplňuje	Název penzionu	Penzion nesplňuje více než jedno hodnocené kritérium
ne	Penzion nesplňuje hlavní kritérium	Název penzionu	Penzion nesplňuje hlavní kritérium

Příloha č. 6

FIRMY ZASTOUPENÉ JEDNOTLIVCI (FA-1)

FA-1	X						X	X				X			
Penziony	TV+SAT	Kuchyň	Snídaně	Kolárna	Zahrada	Společ.m	Internet	Parking	12+ lůž	Centrum	Klid	On-line r	láz.sml.	Cena (S)	Cena (M)
4z4 Sport	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	850	750
4z4 U Míšků	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	2 min.	ano	ano	ano	2000	1600
3z4 Markéta	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	800	800
3z4 Modrá růže	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1030	830
3z4 Maxim	ano/ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ne	ano	6 min.	ne	ano	ano	950	890
3z4 U Světa	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	6 min.	ano	ano	ano	900	900
3z4 Neptun	ano/ne	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	8 min.	ne	ne	ano	1450	1450
2z4 Linda	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	5 min.	ano	ne	ne	640	520
2z4 Barbora	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	20 min.	ano	ne	ne	600	600
2z4 Na Hradečku	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	650	600
2z4 Svět-Baštová	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ano	5 min.	ano	ne	ne	680	600
2z4 Karlos-Holičky	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	25 min.	ne	ne	ne	700	600
2z4 Siesta	ano/ne	ne	ano	ne	ne	ne	ano	ne	ano	2 min.	ano	ne	ano	800	600
2z4 Apartmány Tř.	ano/ano	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne	8 min.	ne	ne	ano	740	740
2z4 U Báby	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	6 min.	ne	ne	ne	900	800
2z4 Dvorce	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	970	970
2z4 Pohádka	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1280	1080
1z4 U Kola	ano/ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ano	9 min.	ne	ne	ne	800	500
1z4 U Brázů	ano/ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	11 min.	ano	ne	ne	560	560
1z4 Zavadil	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ano	13 min.	ano	ne	ano	700	640

Zdroj: Konrád; 2008

Legenda

X	Označení kritéria výběru	Název penzionu	Penzion splňuje všechna hodnocená kritéria
ano	Penzion splňuje kritérium	Název penzionu	Penzion jedno z hodnocených kritérií nesplňuje
ne	Penzion kritérium nesplňuje	Název penzionu	Penzion nesplňuje více než jedno hodnocené kritérium

Příloha č. 7

FIRMY - INCENTIVNÍ CESTOVNÍ RUCH (FinCR)

FinCR	X		X		X	X	X		X		X	X			
Penziony	TV+SAT	Kuchyň	Snídaně	Kolárna	Zahrada	Společ.m	Internet	Parking	12+ lůž	Centrum	Klid	On-line r	láz.sml.	Cena (S)	Cena (M)
7z8 Sport	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	850	750
7z8 Markéta	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	800	800
7z8 U Mišků	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	8 min.	ano	ano	ano	2000	1600
6z8 Na Hradečku	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	650	600
6z8 Maxim	ano/ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ne	ano	6 min.	ne	ano	ano	950	890
6z8 Dvorce	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	970	970
5z8 Siesta	ano/ne	ne	ano	ne	ne	ne	ano	ne	ano	2 min.	ano	ne	ano	800	600
5z8 Zavadil	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ne	ne	ne	ano	13 min.	ano	ne	ano	700	640
5z8 Neptun	ano/ne	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	8 min.	ne	ne	ano	1450	1450
4z8 U Kola	ano/ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ano	9 min.	ne	ne	ne	800	500
4z8 Svět-Baštová	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ano	5 min.	ano	ne	ne	680	600
3z8 U Brázů	ano/ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ano	11 min.	ano	ne	ne	560	560
4z8 Barbora	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	20 min.	ano	ne	ne	600	600
4z8 U Světa	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	6 min.	ano	ano	ano	900	900
4z8 Pohádka	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1280	1080
3z8 Linda	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	5 min.	ano	ne	ne	640	520
3z8 U Báby	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	6 min.	ne	ne	ne	900	800
3z8 Modrá růže	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1030	830
2z8 Karlos-Holičky	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	25 min.	ne	ne	ne	700	600
2z8 Apartmány Tř.	ano/ano	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ne	ne	8 min.	ne	ne	ano	740	740

Zdroj: Konrád, 2008

Legenda

X	Označení kritéria výběru	Název penzionu	Penzion splňuje alespoň 7 z 8 hodnocených kritérií
ano	Penzion splňuje kritérium	Název penzionu	Penzion nespĺňuje 2 nebo 3 hodnocená kritéria
ne	Penzion kritérium nespĺňuje	Název penzionu	Penzion nespĺňuje více než 3 hodnocená kritéria
ne	Penzion nespĺňuje hlavní kritérium	Název penzionu	Penzion nespĺňuje hlavní kritérium

Tabulka č.8 – Analýza konkurence dle vybraných kritérií

Tabulka č. 8 - ANALÝZA KONKURENCE DLE DVANÁCTI NEJČASTĚJSTĚJI POŽADOVANÝCH KRITÉRIÍ

	Penziony	TV+SAT	Kuchyňka	Snídaně	Kolárna	Zahrada	Spol.míst	Internet	Parking	12+ lůžek	Centrum	Klid	On-line r.	láz. sml.	Cena(S)	Cena(M)	
10z12	Sport	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	850	750	10z12
10z12	Markéta	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	15 min.	ano	ano	ne	800	800	10z12
10z12	Maxim	ano/ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	6 min.	ne	ano	ano	950	890	10z12
10z12	U Míšků	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	2 min.	ano	ano	ano	2000	1600	10z12
9z12	Na Hradečku	ano/ne	ano	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	650	600	9z12
8z12	Zavadil	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ne	ne	ano	ano	13 min.	ano	ne	ano	700	640	8z12
8z12	U Světa	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	6 min.	ano	ano	ano	900	900	8z12
8z12	Dvorce	ano/ne	ne	ano	ano	ano	ano	ne	ano	ano	25 min.	ano	ne	ne	970	970	8z12
8z12	Neptun	ano/ne	ne	ano	ano	ne	ano	ano	ano	ano	8 min.	ne	ne	ano	1450	1450	8z12
7z12	Barbora	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	20 min.	ano	ne	ne	600	600	7z12
7z12	Svět - Baštová	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ano	ano	5 min.	ano	ne	ne	680	600	7z12
6z12	U Kola	ano/ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ano	9 min.	ne	ne	ne	800	500	6z12
6z12	Linda	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	5 min.	ano	ne	ne	640	520	6z12
6z12	Siesta	ano/ne	ne	ano	ne	ne	ne	ano	ne	ano	2 min.	ano	ne	ano	800	600	6z12
6z12	U Báby	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ano	ne	ano	ne	6 min.	ne	ne	ne	900	800	6z12
6z12	Modrá růže	ano/ne	ano	ne	ano	ne	ne	ano	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1030	830	6z12
6z12	Pohádka	ano/ano	ne	ano	ano	ne	ano	ne	ne	ne	2 min.	ne	ano	ano	1280	1080	6z12
5z12	U Brázů	ano/ne	ano	ne	ne	ne	ne	ne	ano	ano	11 min.	ano	ne	ne	560	560	5z12
5z12	Karlos - Holič	ano/ne	ano	ne	ano	ano	ne	ne	ano	ne	25 min.	ne	ne	ne	700	600	5z12
5z12	Apartmenty Tř.	ano/ano	ano	ne	ne	ne	ne	ano	ano	ne	8 min.	ne	ne	ano	740	740	5z12

Zdroj: Místní šetření; internetové stránky jednotlivých subjektů