



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

Marketingová strategie ubytovacího zařízení

Vypracovala: Bc. Tereza Beránková

Vedoucí práce: Ing. Petr Janeček, Ph. D

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza BERÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **E19130**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Téma práce: **Marketingová strategie ubytovacího zařízení**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Zásady pro vypracování

Cíle práce:

Cílem práce je návrh na zjednodušenou marketingovou strategii vybraného ubytovacího zařízení. Dílčími cíli jsou vytvoření situační analýzy a analýzy spokojenosti hostů.

Metodický postup:

Vytvořte teoretický úvod k vybranému tématu.

Pomocí vhodných metod analyzujte stávající situaci vybraného ubytovacího zařízení a spokojenost současných zákazníků.

Proveďte syntézu získaných informací.

Formulujte zjednodušenou marketingovou strategii včetně doporučení.

Rámcová osnova:

1. Úvod. Cíl práce (hypotézy). 2. Přehled řešené problematiky (literární rešerše). 3. Metodika. 4. Analýza současného stavu 5. Řešení a výsledky (diskuze). 6. Závěr. I. Summary a key words v AJ. II. Seznam použitých zdrojů. III. Seznam obrázků, tabulek a grafů. IV. Seznam příloh. V. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: **60 – 70 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada.

Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis.

Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i soškové konkurenci*. Praha: Grada.

Kirářová, A. (2002). *Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností*. Praha: Ekopress.

Kotler, P. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada.

Martin, A. (2020). *The Practical Guide to Understanding and Raising Hotel Profitability*. Oxon: Routledge.

Evans, N. (2020). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. Oxon: Routledge.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Janeček, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(první stránka z přílohy)

(Faint, mostly illegible text from the assignment sheet, including a table with columns for 'Pracovní úkol' and 'Termín splnění')'



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice



Ing. Roman Švec, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. března 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „*Marketingová strategie ubytovacího zařízení*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích.....

.....

Bc. Tereza Beránková

Poděkování

Ráda bych na tomto místě vyjádřila upřímné poděkování vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Petru Janečkovi, Ph.D. zejména za jeho ochotu, připomínky, cenné rady, a především odpovědné vedení práce.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a příteli, všem přátelům a blízkým, kteří mi věřili a podporovali mě po celou dobu studia.

Obsah

1	Úvod	8
2	Literární rešerše	9
2.1	Vymezení pojmů	9
2.1.1	Marketing	9
2.1.2	Strategický marketing	11
2.1.3	Marketingová strategie	12
2.2	Strategický marketingový proces	12
2.2.1	Poslání	14
2.2.2	Cíle	14
2.2.3	Strategický směr	14
2.2.4	Příležitosti	15
2.2.5	Marketingové plánování	15
2.2.6	Marketingová realizace	16
2.2.7	Marketingová kontrola	16
2.3	Marketingová situační analýza	16
2.3.1	Marketingové prostředí	17
2.3.2	Analýza vnějšího makroprostředí	18
2.3.3	Analýza vnějšího mikroprostředí	19
2.3.4	Analýza vnitřního prostředí	20
2.3.5	SWOT analýza	20
2.4	Marketing služeb	23
2.4.1	Vlastnosti služeb	23
2.4.2	Marketingový mix služeb	24
2.4.3	Specifika marketingu v cestovním ruchu	25
2.4.4	Segmentace, targeting, positioning	27
2.4.5	Segmentace trhu	27

2.4.6	Tržní zacílení	27
2.4.7	Zaujetí pozice na trhu	27
2.5	Kategorie ubytovacích služeb	28
3	Metodika a cíle práce	30
3.1	Dotazníkové šetření – analýza spokojenosti hostů.....	30
3.2	Situační analýza	31
3.3	Analýza dopadů krize na podobná ubytovací zařízení.....	31
4	Představení penzionu	33
5	Situační analýza	34
5.1	Analýza vnějšího makroprostředí	34
5.2	Analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil....	38
5.3	Analýza vnitřního prostředí.....	40
5.4	Analýza konkurence.....	46
5.4.1	Pension Fialka.....	46
5.4.2	Apartmány U zámku	47
5.4.3	Penzion Krumlov – B&B.....	47
5.4.4	Penzion U hada	48
5.4.5	Pension U Zámku.....	48
5.4.6	Penzion Teddy	49
5.4.7	Pension Amadeus & Apartments.....	49
5.4.8	Pension Danny	49
6	Vyhodnocení analýzy spokojenosti hostů	51
7	Vyhodnocení analýzy dopadů krize na podobná ubytovací zařízení.....	59
7.1	Vyhodnocení rozhovorů.....	64
7.2	SWOT analýza	65
7.3	Ověření výzkumných otázek.....	66
8	Návrh zjednodušené marketingové strategie	68

8.1	Cíle	68
8.1.1	Dlouhodobé cíle:	69
8.1.2	Krátkodobé cíle:	69
8.2	Návrh konkrétních opatření	70
8.2.1	Produkt	70
8.2.2	Cena	71
8.2.3	Distribuce	72
8.2.4	Propagace, komunikace	72
8.3	Časový harmonogram	74
8.4	Náklady	75
9	Závěr	77
10	Summary	78
I.	Seznam použitých zdrojů:	79
II.	Seznam obrázků	
III.	Seznam tabulek	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

1 Úvod

Cestovní ruch byl do nedávné doby vnímán jako jedno z nejdynamičtěji rozvíjejících se odvětví, jež generovalo nejvyšší příjmy do státních ekonomik, a to hned po těžebním a automobilovém průmyslu. Nyní cestovní ruch ale zažívá velkou krizi spojenou s pandemií Covid-19, která se nejen na cestovním ruchu velmi podepsala. Restrikce v cestování do nebo ze zahraničí, uzavírání kulturních atraktivit cestovního ruchu nebo ubytovacích zařízení nejen v České republice, ale i v ostatních zemích s sebou přináší značné propady v příjmech do státních ekonomik. Řada subjektů cestovního ruchu nyní stojí na hranici krachu a snahy své činnosti zachovat a ustát toto nelehké období, které se bude projevovat i po několik dalších měsíců, ne-li let. O cestovním ruchu je ale známo, že je volatilní, což znamená, že se rychle dokáže přizpůsobovat a obnovovat.

I navzdory Covid-19 je cestovní ruch rozvinuté odvětví, což s sebou přináší potřebu každodenního soupeření o zákazníka. Ubytovací zařízení může být úspěšné pouze tehdy, pokud pozná většinu potřeb a přání svých zákazníků a udělá vše pro to, aby je naplnilo. Za předpoklad úspěchu se považuje trvalý rozvoj poskytovaných služeb daného ubytovacího zařízení a odlišení se od konkurenčních ubytovacích zařízení, kterých je po celé České republice i celém světě velké množství. Z toho důvodu je potřebné přistupovat k provozování ubytovacích zařízení systematicky, hodnotit všechny vnější, ale i vnitřní vlivy a využívat moderní marketingové nástroje.

Téma této diplomové práce si autorka vybrala jednak z důvodu, že je jí oblast cestovního ruchu blízká, ráda cestuje, a proto se na problematiku dokáže dívat i z pohledu samotného zákazníka. K výběru tohoto tématu také napomohlo, že autorka se svým přítelem provozuje rodinný penzion v jižních Čechách, konkrétně v Českém Krumlově, což umožní reálný přesah do praxe a zároveň napomůže k rozvoji tohoto penzionu.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických východisek, provedených analýz, jako jsou situační analýza a analýza spokojenosti zákazníků, navrhnout marketingovou strategii pro Penzion Na Špičáku tak, aby bylo možné lépe obstát v konkurenčním prostředí, které je konkrétně v Českém Krumlově náročné díky vysokému počtu ubytovacích zařízení s různými poskytovanými službami. Přínosem této diplomové práce je seznámení čtenářů se základními východisky marketingu, potažmo strategického marketingu a provedení čtenáře reálným procesem přípravy marketingové strategie a poukázání na nutné kroky, které jsou potřebné pro její tvorbu.

2 Literární rešerše

Tato kapitola je věnována teoretickým východiskům, která jsou nezbytná pro pochopení problematiky této diplomové práce. Čtenáři se zde seznámí s pojmy, které jsou úzce spojené s marketingem a s vymezením základních pojmů. Následuje vysvětlení strategického marketingového procesu, který se skládá z poslání, cílů, příležitostí, plánovací, realizační a kontrolní etapy. V diplomové práci je také popsán marketing služeb v cestovním ruchu a v neposlední řadě marketingová situační analýza.

2.1 Vymezení pojmů

Tato podkapitola se věnuje základním marketingovým pojmům, které jsou nezbytné pro správné pochopení problematiky.

2.1.1 Marketing

Marketing v rámci B2B je definován jako společenský a manažerský proces, díky kterému uspokojují jednotlivci nebo skupiny své potřeby a přání, a to v procesu výroby a směny produktů a hodnot. Tímto se liší od spotřebních trhů, kde marketing směnu mezi podobnými jednotlivci či skupinami nepředstavuje. Na spotřebních trzích je totiž pro jednu skupinu marketing manažerským procesem, jenž naplňuje její potřeby a přání, zatímco druhá skupina jen kráčí životem a plní své potřeby a přání. (Kotler, 2007)

K pochopení marketingu je potřeba definovat i následující pojmy:

- **potřeby** – představují jako lidský pocíťovaný nedostatek, což zahrnuje i základní tělesné potřeby jako je potrava, ošacení, teplo a bezpečí. Dále jsou to sociální potřeby sounáležitosti a citů či potřeby jednotlivců zahrnující touhu po poznání a seberealizaci. Pokud daná potřeba není uspokojena, člověk buď vyhledá předmět, který by jeho potřebu uspokojil, nebo se danou potřebu pokusí omezit.
- **přání** – představují lidské potřeby, které jsou utvářené vnější kulturou osobností daného jedince. Přání jsou utvářena společností a popisována prostřednictvím předmětů, které tyto potřeby dokážou uspokojit. Lidé jsou tak neustále vystavováni narůstajícímu počtu předmětů, které vzbuzují jejich zájem a touhu, a výrobci se jim snaží poskytovat stále více výrobků a služeb, které jejich potřeby uspokojí.
- **poptávka** – představuje situaci, kdy lidé mají omezené základní potřeby, ale jejich přání jsou neomezená. Zdroje ke splnění těchto přání jsou omezené, a proto

se lidé snaží volit takové produkty, které jim za vydané peníze přinesou největší uspokojení. Pokud jsou tedy tato přání podložena kupní silou, přání se přemění na poptávku.

- **marketingová nabídka** – představuje určitou kombinaci produktů, služeb nebo prožitků, které jsou na trhu nabízeny k tomu, aby uspokojily lidské potřeby nebo přání;
- **hodnota pro zákazníka** – představuje zákazníkovo hodnocení celkové schopnosti produktu uspokojit jeho potřeby. Jedná se o základní koncepci, která představuje rozdíl mezi hodnotu, kterou zákazník získá z vlastnictví a používání produktu, a náklady na jeho získání;
- **uspokojení zákazníka** – představuje, do jaké míry byla naplněna očekávání kupujícího ve vztahu k očekávaným charakteristikám produktu a poskytnutým hodnotám. Pokud dojde k tomu, že produkt očekávání nesplní, je kupující nespokojen. Naopak pokud výkon očekávání splní, či dokonce je předčí, kupující je spokojen či nadšen;
- **směna** – představuje akt získání vytouženého předmětu za nabídnutou protihodnotu. Jedná se o jeden z mnoha důvodů, jak lidé daný vytoužený předmět mohou získat;
- **transakce** – představuje obchod mezi dvěma stranami, jenž zahrnuje alespoň dvě hodnoty, dohodnuté podmínky a místo dohody;
- **vztahový marketing** – představuje proces, kdy dochází k vytváření, udržování a rozšiřování pevných a hodnotných vztahů se zákazníky i jinými účastníky, jako mohou být distributoři, prodejci nebo dodavatelé, a to tím, že soustavně slibují a poskytují vysoce kvalitní produkty, dobré služby, rozumné ceny a zároveň vytvářejí silné ekonomické a sociální vazby.
- **trh** – představuje soubor skutečných a potenciálních kupujících určitého výrobku, jeho velikost je dána počtem osob, které projevují svou potřebu a mají prostředky na to, aby se staly účastníky směny a jsou ochotny tyto prostředky nabídnout.

(Kotler, 2007)

Solomon a kol. (2006) vyzdvihuje výklad Americké marketingové asociace z roku 2004, která zní: „*Marketing je jednou z činností vykonávaných organizacemi a sadou procesů pro vytváření, sdělení a poskytnutí hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky takovým způsobem, z něhož má prospěch organizace a zájmové skupiny s ní spojené*“

Celá řada lidí si mylně pod pojmem marketing představuje pouze prodej či reklamu, protože nás denně zahlcují televizní reklamy, novinové inzeráty a reklamní letáky, internetové prezentace či kampaně na podporu prodeje. Navzdory tomu, že prodej a reklama jsou důležité, představují pouze dvě marketingové funkce. Dnešní marketing je ale potřeba chápat v novém významu. Není to tedy jen o schopnosti prodat, ale o uspokojení potřeb a přání zákazníků. K samotnému prodeji dochází až poté, kdy je produkt vyroben. Naopak marketing začíná dávno předtím, než má daná společnost produkt k prodeji. Marketing je možné si představit jako domácí úkol, na kterém pracují manažeři, aby zjistili, jaké jsou potřeby, určili jejich rozsah a intenzitu a v neposlední řadě rozhodli o tom, zda se naskýtá zisková příležitost. Marketing je provázán celým životním cyklem produktu, snaží se přilákat nové zákazníky, ale zároveň udržet ty stávající tím, že vylepší vzhled a výkon produktů, učí se z výsledků uskutečněného prodeje a snaží se úspěch zopakovat. (Kotler, 2007)

Pod pojmem *marketing* je možné si mimo jiné představit koncept vedení podniku, jenž připravuje a následně vede veškeré provozní aktivity podniku k dosažení žádoucích cílů s ohledem na požadavky relevantních odbytových trhů. Toto v žádoucím případě předpokládá aktivní zaměření, tak jako tvořivé, plánovité nebo koordinované jednání. (Bereikoven a kol., 2004)

2.1.2 Strategický marketing

Jakubíková (2013) upozorňuje na to, že z důvodu velkého množství různých výkladů není strategický marketing jednoznačně vymezeným pojmem. Existuje celá řada interpretací, ale existují určité spojující znaky, kterými jsou:

- zaměření na budoucnost,
- zaměření na budoucí zákazníky a jejich potřeby,
- zaměření na budoucí činnost firmy.

Horáková (2003) ve své knize uvádí, že strategický marketing je spojovaný s hledáním konkurenční výhody v podobě velmi významného odlišení s předpokladem dlouhodobosti, které napomáhá k rozvoji žádoucího tržního prostoru po výrobek firmy. Právě zmíněná konkurenční výhoda a výsledky z marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky jednak pro volbu, ale také pro formulování vhodných marketingových strategií. Pokud se hovoří o strategickém marketingu, jedná se zejména o souvislosti spojené

s rozhodovacím procesem na úrovni vrcholového managementu určitého podniku. Je to jakýsi marketing, který pronikl do řídicích a rozhodovacích podnikových procesů.

2.1.3 Marketingová strategie

Samotný pojem strategie pochází z řečtiny a je vytvořen ze dvou samostatných slov. Ze slova *stratos*, které znamená vojsko a ze slova *agos*, které znamená vůdce. Z toho tedy vyplývá, že strategie byly používány původně ve vojenství a lze jej volně přeložit jako umění velitele vést boj. V tomto smyslu vyjadřuje strategie nějaký plán, díky kterému nejvyšší vedení stanovuje cíle a postupy k jeho dosažení. (Horáková, 2013) Aquilano a Chase (1991) uvádějí, že jedním z důležitých cílů každého podniku je, aby byl konkurenceschopný. Obecně lze říct, že konkurenceschopnost představuje stav, kdy výrobky, zboží nebo služby vykazují kvalitu a cenu, která je na trhu žádoucí.

Kotler (2007) ve své knize uvádí, že cíle firmě určují, kam se chce firma dostat, a právě strategie je hrací plán, který ukazuje, jak se tam dostat.

Marketingová strategie představuje základní a hlavní kategorii strategického marketingového procesu. Je jakousi pomyslnou „červenou nití“, která se táhne napříč celým procesem, který je ve vztahu k marketingovým strategiím procesem rozhodovacím. V rámci strategického marketingového procesu manažeři vybírají a také formulují marketingové strategie, které firma následně použije pro dosažení svých vytyčených cílů. Strategie jsou tedy prvkem, který vede dosažení žádoucích mezi firmy, k vyjasnění, jak dosáhnout stanovených záměrů, a v rámci marketingového plánu jsou nástrojem pro řízení a koordinování firemního marketingového úsilí. (Horáková, 2014)

Evans (2020) uvádí, že účelem strategie je, aby podnik dobře zapadl do prostředí, které jej obklopuje. Pokud podnik bude dosahovat vytyčených cílů a držet se vytyčeného směru, je zde větší pravděpodobnost, že podnik bude úspěšný a bude prosperovat.

2.2 Strategický marketingový proces

Různí autoři, kteří se zabývají strategickým marketingem, prezentují rozdílné přístupy k marketingovému plánování, realizaci a následné kontrole a zároveň i pro tuto aktivitu používají odlišné pojmenování. Strategický marketingový proces vychází ze strategického řídicího procesu.

Kiráľová (2006) tyto aktivity v oblasti hotelových služeb nazývá tvorbou marketingové koncepce. Zpracování, akceptace a následná aplikace reálné marketingové koncepce je

základním a nezbytným předpokladem pro úspěšnost nejen v oblasti cestovního ruchu. Mezi jednotlivé fáze procesu tvorby marketingové koncepce řadí:

- poslání – představuje ucelenou myšlenku, která zdůrazňuje nabídku hotelu na trhu cestovního ruchu, a to z pohledu hostů;
- určení marketingového cíle – vychází z poslání a je určen všem zaměstnancům hotelu;
- vytvoření marketingové analýzy – konkrétně analýzy silných a slabých stránek, analýzy vnějšího prostředí a analýzy hostů;
- určení specifických předností;
- určení možností a ohrožení na trhu;
- segmentace trhu;
- výběr marketingové strategie;
- aktivizace marketingového mixu (produkt, distribuční cesty, cena, komunikace, lidé);
- realizační plán;
- kontrola.

Horáková (2014) uvádí, že strategický marketingový proces prezentuje strategické marketingové řízení a skládá se za tří hlavních činností ve třech po sobě jdoucích etapách:

Plánování → realizace → kontrola

Plánování, jako první etapa procesu, představuje konkrétní situace týkající se vnitřních, vnějších podmínek i jejich prognózu vývoje, která zajišťuje vstupy pro následující kroky a znamená určení marketingových cílů a tvorbu strategických postupů k jejich dosažení a sestavení funkčního dokumentu, který se nazývá marketingový plán.

Realizace, jako druhá etapa, spočívá zejména v převedení stanovených cílových úkolů z plánu do podoby konkrétních produktů, ať už hmotných výrobků či nehmotných služeb.

Kontrola, jako poslední etapa procesu, představuje ujištění, že plány byly fakticky a úspěšně realizovány a využívané strategie byly funkční. Slouží tedy pro ověření správnosti zvoleného postupu a porovnání plánovaných úkolů se skutečně dosaženými výsledky.

Pro marketingové řízení jsou velmi podstatná východiska jako poslání, cíle, firemní strategický směr a příležitosti, které jsou stanovovány v rámci strategického řídicího procesu, a jsou tedy východiskem pro samotný strategický marketingový proces.

2.2.1 Poslání

Poslání, někdy také označováno jako mise, podává vysvětlení smyslu existence firmy a v marketingové souvislosti vztah k trhu a postavení na trhu. Každá firma se jím snaží vyjádřit, jaká je její role v oblasti podnikání, jaký je účel jejího podnikání a jaké jsou podnikatelské záměry firmy. Poslání by se mělo shodovat s vnitřními podmínkami organizace, ale i s podmínkami vnějšího prostředí. Poslání má zásadní vliv na formulaci marketingových strategií, je tedy jedním z východisek při jejich formulování. (Horáková, 2014)

2.2.2 Cíle

Úkolem firem je převést široký smysl poslání do globálních strategických cílů, což je rozhodující moment pro řízení firmy. Cílem podniku se rozumí konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Jasně stanovené cíle se následně stávají úkoly formy pro konkrétní časový horizont, jenž se firma snaží splnit na základě svých činností. Samotné dosažení cílů je nejpodstatnějším kritériem pro hodnocení činnosti firmy. (Horáková, 2014)

Evans (2020) dodává, že strategické cíle musí být neustále kontrolovány a případně upravovány, protože prostředí, ve kterém podnik působí, se neustále mění.

2.2.3 Strategický směr

Strategický směr firmy představuje klíčový směr postupu vedoucího ke splnění podnikových cílů a je základem pro budování a postup dílčích strategií a jejich prosazování. Neexistuje ale jeden univerzální směr, který by vedl ke splnění stanovených cílů u všech firem. Každý podnik si na základě pochopení současné situace jak ve vnitřním, tak vnějším prostředí musí nalézt svou nejúčinnější cestu pro dosažení svých stanovených cílů. (Horáková, 2014)

Evans (2020) uvádí, že účelem strategie je, aby podnik dobře zapadl do prostředí, které jej obklopuje. Pokud podnik bude dosahovat vytyčených cílů a držet se vytyčeného směru, je zde větší pravděpodobnost, že podnik bude úspěšný a bude prosperovat.

2.2.4 Příležitosti

V rámci procesu řízení vzhledem k marketingovému procesu je důležité se zabývat příležitostmi pro daný podnik či firmu, jejich podstatou, rozložením, ale i možnostmi, kterými mohou přispět k dosažení potřebné prosperity firmy. Příležitosti představují příznivé situace v oblasti vnějšího podnikového prostředí, jež firmu zvýhodňují ve vztahu ke konkurenci. Podniky se mohou setkat se 3 druhy příležitostí, a sice se vhodnými – ty, které má firma možnost využít s ohledem na dovednosti a zdroje a jsou v souladu s podnikovými cíli. Ale také s méně vhodnými a nevhodnými, kterými by se firma neměla zabývat. (Horáková, 2014)

2.2.5 Marketingové plánování

Proces marketingového plánování sestává z následujících kroků:

- 1) **vytvoření marketingové situační analýzy** – vzhledem ke komplexnosti je marketingové situační analýze věnována samostatná kapitola 2.3.
- 2) **stanovení marketingových cílů** – odvozené od strategických cílů, představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, u kterých firma předpokládá, že budou splněny v určitém časovém období. (Jakubíková, 2013)
- 3) **formulování marketingových strategií** – podle Payna (1996) je utváří 3 elementy: prostředky, časové plány a zdroje. Strategie je vytvořena kombinací těchto elementů za využití vhodně upravených prvků marketingového mixu.
- 4) **sestavení marketingového plánu** – písemný dokument obsahující výsledky marketingového plánování → to, čeho chce firma dosáhnout v určitém časovém období pomocí určitých prostředků.

Plánovací etapa je charakteristická tím, že je zde zapotřebí skloubit všechny zahrnuté kroky do širokého kontextu, jenž představuje mnohonásobná východiska pro strategické rozhodování. Klíčové je tedy uvažovat o potřebách a přáních zákazníků, které má firma v plánu uspokojit. Tato úvaha musí vycházet z podnikové politiky, založené na zákaznických potřebách, respektovat ji a nadmíru ctít stanovené podnikové cíle, které poskytují zásadní orientaci pro formulování strategií. Formulaci strategií není možné oddělit od podnikové politiky, podnikových cílů, umístění podniku v prostředí, ale ani od podnikové kultury. Samotnou úspěšnost marketingových strategií je možné hodnotit na základě toho, zda bylo dosaženo marketingových cílů, či nikoliv. (Horáková, 2014)

2.2.6 Marketingová realizace

Proces marketingová realizace sestává z následujících kroků:

- 1) **faktická realizace plánu** (faktická realizace strategií, jež byly formulovány v marketingovém plánu)
- 2) **vytvoření marketingové organizace** – Ta představuje moment, kdy dochází ke skutečné realizaci vytvořených marketingových strategií, které musí být úspěšně realizovány, aby došlo k posunu firmy k žádoucím cílům. Pro samotnou realizaci jsou nezbytné zdroje, čas dovednosti pracovníků a snahu vypořádat se s možnými nepředvídatelnými překážkami, jež se mohou v průběhu implementace objevit. (Horáková, 2014)

Jakubíková (2013) uvádí, že samotná realizace obnáší konkrétní určení odpovědnosti za dokončení a správné provedení jednotlivých aktivit. Je tedy nezbytné, aby zvolená strategie byla převedena do denních činností, proto je nutné vypracovat přesné časové harmonogramy, specifikace úkolů a kvantifikační měřítko. Manažeři by své podřízené měli informovat a zároveň motivovat k marketingově, a tedy zákaznický orientovanému myšlení.

2.2.7 Marketingová kontrola

Proces marketingové kontroly sestává z následujících kroků:

- 1) **hodnocení dosažených výsledků**
- 2) **korekční opatření a zpětná vazba**

Na konci strategického marketingového procesu je vždy nutné provést kontrolu, a to zejména proto, abychom zjistili, zda byly úspěšně naplněny marketingové plány. Umožní nám také prověřit správnost zvoleného postupu a v neposlední řadě umožňuje porovnat plánované úkoly se skutečně dosaženými výsledky. V případě, že se v průběhu marketingové kontroly objeví nesrovnalosti, je na čase provést korekční opatření a zpětnou vazbu. (Horáková, 2014)

2.3 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza je prostředkem, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu budoucího vývoje napomáhá při formulování budoucí tržní pozice podniku. Základními analýzami v rámci marketingové situační analýzy jsou analýza interní a externí. Aby byla

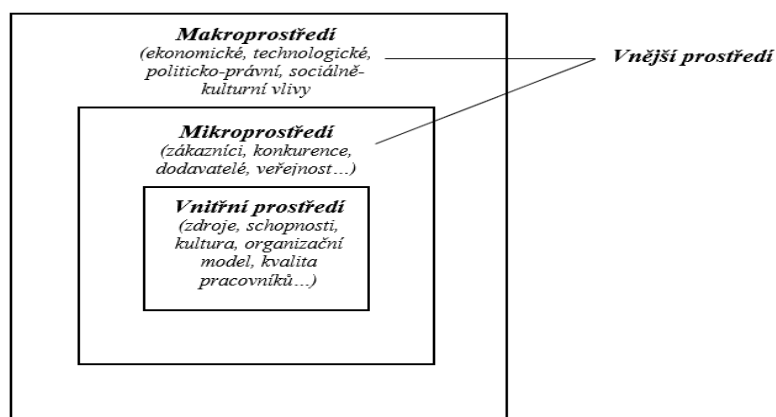
marketingová situační analýza účinná, musí pokrýt všechny základní marketingové aktivity podniku a musí být komplexní. Výsledky, které vyplynou z provedené analýzy a determinují podnikové schopnosti i jedinečnosti, jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a následnému vytvoření marketingových plánů. (Horáková, 2003)

2.3.1 Marketingové prostředí

Podnik jako takový neexistuje osamoceně, ale je obklopen prostředím a funguje uvnitř určitého prostředí. Jednotlivá prostředí představují celou řadu činitelů, které způsobují jednak přínosy, ale jednak také výstrahy pro daný podnik. Prostředí nebývá stálé, ale kontinuálně se mění. Pokud ke změnám dochází, můžou se objevit změny stálé, mírně dynamické, dynamické, turbulentní nebo turbulentní se vzrůstajícím podílem změn. Samotné marketingové prostředí podniku existuje ve dvou hlavních úrovních, které se označují jako makroprostředí a mikroprostředí. (Horáková, 2003)

Makroprostředí je společné pro všechna odvětví a utváří jej širší společenské síly. Může se jednat o vlivy demografické, geografické, politicko-právní, ekonomické, technologické, kulturní, historické, společenské, etické nebo přírodní. Jedná se o vlivy, které podnik nemůže nebo jen velmi těžko ovlivnit a musí se jim umět přizpůsobovat a pracovat s nimi. Na druhé straně stojí **mikroprostředí**, které také bývá označováno jako podnikatelské prostředí. Je tvořené z bezprostředních vlivů a situací, jež může podnik nebo firma do značné míry ovlivnit. Může se jednat o vlivy týkající se dodavatelů, obchodníků, zákazníků, konkurence, marketingové firmy a veřejnosti. Ještě se můžeme setkat s vnitřním prostředím firmy, které je tvořeno zejména materiálovými, finančními, nehmotnými nebo lidskými zdroji. Konkrétně se jedná například o kvalitu managementu a zaměstnanců, organizační strukturu, firemní strukturu a další, jednoduše se jedná o faktory, jež mohou být přímo řízeny a ovlivňovány manažery daného podniku. (Jakubíková, 2012)

Obrázek 1: Marketingové prostředí



Zdroj: vlastní zpracování dle Jakubikové, 2012

2.3.2 Analýza vnějšího makroprostředí

Nejčastěji používaným nástrojem, který slouží pro zkoumání makroprostředí je PEST analýza, někdy také označena jako STEP, PESTLE, PESTEL, SLEPT, STEEPLED analýza. Jedná se o akronym anglických názvů pro jednotlivé vnější vlivy působící na daný podnik. Jádrem analýz je stejné, jen některé rozšířené verze některé faktory vyčleňují či akcentují nebo dané faktory uskupují v jiném pořadí. Základní PEST analýza je tedy zkratkou pro *Political, Economic, Social and Technological analysis* čili analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Účelem je nalézt odpovědi na 3 základní otázky:

- Které z faktorů mají vliv na podnik?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější?

Jednotlivé faktory PEST analýzy jsou shrnuty v následující tabulce 1:

Tabulka 1: Faktory PEST analýzy

<p>Politické vlivy (vše, co souvisí s politickou situací v zemi nebo oblasti, ve které se podnik nachází)</p> <ul style="list-style-type: none"> - legislativní předpisy pro podnikání - regulace vlády - daňová politika - obchodní a celní zákony - apod. 	<p>Ekonomické vlivy (ekonomické podmínky na daném trhu)</p> <ul style="list-style-type: none"> - konkrétní výše daní a cel - stabilita měny a měnové kurzy - HDP - míra inflace - úrokové sazby - fáze ekonomického cyklu - apod.
<p>Sociální vlivy</p> <ul style="list-style-type: none"> - spotřební zvyky - kulturní hodnoty - osobní image - trendy životního stylu - vzdělání obyvatelstva - příjmy obyvatel - apod. 	<p>Technologické vlivy</p> <ul style="list-style-type: none"> - výzkum a vývoj - tempo technologických inovací - komunikační, skladovací a výrobní technologie - apod.

Zdroj: vlastní zpracování dle edolo.cz, 2019

Analýza vnějšího prostředí pokrývá široký záběr, a tím může dojít k tomu, že výsledná zpráva bude mít rozsah na několik desítek stran. To ale není žádoucí pro jednoduchou orientaci a následnou práci s analýzou. Z toho důvodu je nutné mít na zřeteli, že cílem analýzy makroprostředí je vybrat pouze takové faktory, jež jsou pro danou firmu či podnik klíčové. Také je nutné se soustředit na budoucí vývoj a možný dopad na konkrétní firmu či podnik. (Jakubíková, 2013)

2.3.3 Analýza vnějšího mikroprostředí

V souvislosti s analýzou vnějšího mikroprostředí je nejvíce používán Porterův model pěti konkurenčních sil v odvětví. Jedná se o metodu, která je založena na pochopení nejpodstatnějších konkurenčních vlivů, jež působí v daném odvětví a mají zásadní dopad na životaschopnost firmy. V Porterově modelu se pracuje konkrétně s faktory, jako jsou:

- **rivalita současné konkurence** – při analýze je nutné zkoumat velikost daného trhu, jak silné jsou konkurenční tlaky, kolik prostředků vkládá konkurence na propagaci nebo jak nákladné bude přesvědčit zákazníka, aby náš produkt zaregistroval a následně koupil. Také je nutné věnovat pozornost tomu, jak agresivní a flexibilní je stávající konkurence, jak bude firma schopna v praxi využít konkurenční výhody, kolik firem nabízí stejné nebo hodně podobné výrobky a v neposlední řadě i to, jakou má daný trh dynamiku.

- **nová konkurence na trhu** – zde rozhoduje především výše nutných nákladů pro vstup a výstup z daného odvětví, které se stává nejatraktivnější tehdy, pokud jsou bariéry pro vstup vysoké a bariéry pro výstup nízké. Nová konkurence tak nemůže do segmentu jednoduše pronikat a méně úspěšné firmy mohou na druhou stranu bez větších nákladů odejít.
- **hrozba vzniku substitutů** – zde je velice důležité zkoumat a mapovat cílový trh z hlediska množství potenciálních substitutů, které může potenciální zákazník upřednostnit oproti našim výrobkům či službám. Je také nezbytné sledovat ochotu zákazníka vyzkoušet podobný výrobek či službu a výši bariér pro tento krok. Segment se stává neatraktivním, pokud existuje velká řada substitučních produktů či služeb s výhodným poměrem cena/kvalita.
- **síla kupujících (zákazníků)** – pokud je vyjednávací síla zákazníků v segmentu nízká, je tento segment pro prodávající atraktivnější. Síla zákazníků se zvyšuje v situaci, kdy produkt nebo služba tvoří značnou část jejich celkových nákladů, když je produkt nediferencovaný, jsou-li náklady na změnu malé a pokud jsou zákazníci citliví na cenu, a to z důvodu nízkých zisků. Sleduje se zde ale také nákupní motivace, odhady roční spotřeby nebo způsoby rozhodování.
- **síla dodavatelů** – síla dodavatelů je obdobná se silou zákazníků. Pokud jsou dodavatelé koncentrovaní či dobře organizovaní, zlepšují tím svoji vyjednávací pozici. Síla dodavatelů roste tehdy, pokud je dodávaný produkt nebo služba důležitý pro výrobu nebo pokud je změna dodavatele nákladná. (Kotler, 2007)

2.3.4 Analýza vnitřního prostředí

Jakubíková (2008) uvádí, že cílem této analýzy je porozumět zejména schopnostem firmy vyvíjet nebo vyrábět produkty, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy, které může provádět buď vedení firmy, nebo externí experti. Jsou zde určovány a identifikovány silné a slabé stránky firmy.

Jak už bylo zmíněno výše, v rámci této analýzy se hodnotí kvalita produktů a služeb, marketingová komunikace, distribuce, cenová politika, lidské zdroje, finanční situace a řada dalších faktorů.

2.3.5 SWOT analýza

Dle Motiwala (2008) zkoumá SWOT analýza vnitřní prostředí podniku, jako jsou jeho mise, cíle, strategie nebo i trendy, podle kterých identifikuje odpovídající silné

a slabé stránky. Zároveň ale také zkoumá vnější prostředí, jako jsou faktory demografické, ekonomické, technologické, sociální, kulturní, legislativní, politické nebo přírodní, na základě kterých identifikuje odpovídající příležitosti a hrozby.

Horáková (2014) uvádí, SWOT analýza je velmi důležitá a užitečná součást situační analýzy. Samotný výstup ze SWOT analýzy se často umísťuje na závěr situační analýzy, a to z toho důvodu, že identifikuje, ale také sumarizuje a hodnotí klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které může firma využít nebo jim musí čelit. Název je složen z počátečních písmen slov *Strengths* (silné stránky), *Weaknesses* (slabé stránky), *Opportunities* (příležitosti) a *Threats* (hrozby).

Jakubíková (2013) doporučuje v prvé řadě začít s tvorbou OT analýzy, tedy analýzou příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího makro a mikro prostředí a po důkladném provedení této části přejít k SW analýze, tedy analýze silných a slabých stránek, které na firmu působí zevnitř.

- Silné stránky firmy představují takové faktory, jež přispívají k úspěšné firemní činnosti a mají významný vliv na její prosperitu. Může se jednat o odlišné schopnosti, dovednosti nebo zdroje, které firmě přinášejí výhodu oproti konkurenci. (Horáková, 2003)
- Slabé stránky firmy jsou pravým opakem silných stránek. Každý podnik má nějakou slabinu, která zabraňuje efektivnímu výkonu podniku. Z pravidla se jedná o firemní vlastnosti, které má konkurence lépe zvládnuté. (Blažková, 2007)
- Příležitosti jsou možnosti firmy, které při využití umožňují růst vyhlídek na lepší využití disponibilních zdrojů a efektivnější naplnění vytyčených cílů. Je to příznivá situace, která danou firmu zvýhodňuje na úkor konkurentů. Velmi důležité je umět tyto správné příležitosti identifikovat. (Blažková, 2007)
- Ohrožení jsou nepříjemné situace či změny v okolí firmy, které představují určité bariéry pro činnost dané firmy. Například se může jednat o hrozbu úpadku nebo riziko neúspěchu, kdy firma musí být připravena rychle zareagovat správným způsobem, aby tato ohrožení odstranila či alespoň minimalizovala. (Blažková, 2007)

Horáková (2014) uvádí, že SWOT analýza je příhodným nástrojem souhrnného zpracování důležitých závěrů analytických procesů pro formulování marketingových strategií. Tyto strategie by měly vycházet ze silných stránek a měly by brát ohled na využití dobrých příležitostí. Pokud jsou jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení

sepsány do SWOT matice (viz obrázek 2), je možné vidět vzájemné souvislosti vnitřních a vnějších podmínek a z toho určit 4 základní strategie.

Obrázek 2: SWOT matice

		typy faktorů	
		příznivé	nepříznivé
obsah faktorů	interní faktory	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
	externí faktory	PŘÍLEŽITOSTI (O)	OHROŽENÍ (T)

Zdroje: vlastní zpracování dle Horákové (2014)

Za 4 základní strategie, které vyvstávají z obrázku 2 jsou:

- **SO strategie** = jedná se o velmi příznivou situaci, kdy dochází ke spojení příznivých faktorů v interním a externím prostředí firmy, dominují tedy silné stránky ve vnitřním prostředí a příležitosti v prostředí vnějším. Pro firmu tato situace znamená pohotové využití síly uvnitř firmy, především pro eventuality pro firemní produkty (např. rozšíření produktového mixu o nové nebo zdokonalené produkty, zaměřit se na značku apod.) a efektivní využití příležitostí ve vnějším prostředí pro rozšíření tržních možností o nové zákazníky (udržení výborné tržní pozice na existujících trzích, rozšíření tržního prostoru, rozšíření o nové segmenty a zákazníky)
- **WT strategie** = jedná se o velmi nepříznivou, až kritickou situaci pro firmu. Dominují zde slabé stránky v interním prostředí a ohrožení v externím prostředí. Pro firmu to znamená především mobilizovat všechny rezervy a všemi dostupnými silami usilovně bojovat o přežití. Konkrétně se může jednat o omezení produkce a prodeje produktů, o které není dostatečný zájem a věnovat pozornost pouze trhům, kde o tyto produkty zájem je.

- **WO strategie** = jedná se o problematickou situaci pro firmu, kdy dochází ke spojení nepříznivých faktorů ve vnitřním prostředí firmy s faktory příznivými v prostředí vnějším. Znamená to, že vnitřní síla firmy je nedostatečná a nejsou využity potenciální příležitosti. Firma by tak měla stabilizovat zejména vnitřní situaci a mobilizovat a obnovit firemní síly a schopnosti.
- **ST strategie** = jedná se o situaci, která pro danou firmu není beznadějná a při dobré práci managementu může vyústit i v dobré uplatnění vhodných produktů na využitelných trzích. Firma by měla zdůraznit vnitřní sílu, její schopnosti, um, ale také zdroje. (Horáková, 2014)

2.4 Marketing služeb

Díky neustálému rozvoji technologií, dostupnosti různých informací a rostoucí životní úrovni dochází i ke změnám v životním stylu lidí. Dochází ke zrychlování pracovního tempa, a lidé tak mají relativně málo času na rodinu, sport, zábavu nebo své koníčky a toto prostředí funguje jako velmi dobrá základna pro růst poptávky po službách. Marketing služeb se v některých bodech razantně liší od marketingu výrobku, a proto je nutné se této problematice věnovat. Žádoucí pro podnikání je úspěch, s čímž souvisí poskytování kvalitních služeb zákazníkům, a proto je dobré si uvědomit rozdíl mezi marketingem služeb a marketingem výrobku.

2.4.1 Vlastnosti služeb

Orieška (2010) uvádí, že za službu lze považovat ekonomické statky, u kterých převažuje především nehmotný charakter a v cestovním ruchu představují heterogenní soubor užitečných faktorů, jež jsou určeny k uspokojování potřeb. Služby mají průřezový charakter a na rozdíl od výrobků mají služby své specifické znaky.

Kotler (2007) a Payne (1996) uvádějí, že mezi specifické vlastnosti služeb patří:

- **nehmatatelnost** – hlavní rozdíl oproti výrobku, protože služba je nehmotná, nehmataelná, a není možné ji tedy ohodnotit žádným fyzickým smyslem. Před koupí si ji není možné nijak prohlédnout či osahat a bez předchozí zkušenosti zákazník neví, jaký bude výsledek. Práv tato neznalost vede k větší nejistotě zákazníků v jejich rozhodovacím procesu, což klade vyšší nároky na marketingové úsilí poskytovatelů služeb.
- **neoddělitelnost** – výrobu a spotřebu služby, naopak od výrobku není možné od sebe oddělit, protože obě fáze probíhají současně a zpravidla za přítomnosti

zákazníka. Z tohoto důvodu je také nezbytné, aby pracovníci, kteří do interakce se zákazníky vstupují, absolvovali školení správného chování k zákazníkům.

- **proměnlivost** – jak bylo již zmíněno výše, služby zahrnují i osoby, které je vytvářejí a využívají. Proměnlivost služeb je tedy charakteristická tím, že kvalita poskytovaných služeb je závislá na tom, kdo tyto služby poskytuje nebo kdy a kde jsou služby poskytovány.
- **pomíjivost** – představuje vlastnost služeb, kdy služby není možné nijak uskladnit, uchovat, vrátet nebo prodat později. Pokud služby nejsou využité v čase, kdy dochází k jejich nabízení, jsou pro daný okamžik zničené.
- **absence vlastnictví** – pokud si zákazník koupí hmotný produkt, získá k němu osobní přístup po neomezenou dobu, protože daný produkt vlastní, oproti tomu službu vlastnit nelze. Spotřebitel má často k dané službě přístup jen po určité době.

2.4.2 Marketingový mix služeb

Dle Kotlera (2007) je marketingový mix souborem taktických marketingových nástrojů, které firma používá pro úpravu nabídek podle cílových trhů. Zahrnuje vše, co daná firma může udělat pro to, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Běžný marketingový mix je tvořen proměnnými 4P:

- **product** – výrobek, služba; cokoli co může být nabídnuto na trhu ke koupi
- **price** – cena; suma peněz vyžadována za daný produkt či službu
- **place** – distribuce, místo; činnosti, které umožňují dostupnost produktu nebo služby zákazníkům
- **promotion** – komunikace, propagace; činnosti, které sdělují vlastnosti produktu nebo služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je ke koupi.

Jak bylo zmíněno výše, služby mají své specifické vlastnosti, takže marketing služeb nelze považovat za stejnorodý soubor aktivit. Odlišné přístupy je žádoucí volit dle charakteru jednotlivých služeb, jejich velikosti či polem působnosti poskytovatele služby. V důsledku specifických vlastností služeb existuje rozšíření běžného marketingového mixu, který navíc dle Vašítkové (2014) obsahuje prvky:

- **people** – lidé, kteří usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služby a zákazníky;
- **processes** – procesy, které usnadňují a řídí poskytování služeb zákazníkům;

- **physical evidence** – materiální prostředí, které pomáhá ke zhmotnění služby.

Z pohledu cestovního ruchu se na marketingový mix služeb dívá Jakubíková (2012), která základní marketingový mix 4P rozšiřuje o:

- **people** – lidé;
- **packaging** – balíčky služeb;
- **programming** – tvorba programů;
- **partnership** – spolupráce, partnerství, koordinace;
- **processes** – procesy;
- **political power** – politická moc.

Důležité je si uvědomit, že prvky marketingového mixu musejí být vyrovnané a v souladu se zdroji, které má podnik k dispozici. Marketingový mix je tvořen z pohledu firmy, jež vytváří hodnotu. Kotler (2007) ale poukazuje na to, že je nutné nahlížet na jednotlivé prvky i z pohledu cílového zákazníka, díky čemuž byl vytvořen tzv. 4C model, který odráží to, že by měl každý marketingový nástroj přinášet výhodu zákazníkovi. Mezi 4P a 4C existuje následující vztah:

Tabulka 2: Vztah 4P a 4C

4P	4C
Produkt (p roduct)	hodnota z hlediska zákazníka (c ustomer value)
Cena (p rice)	náklady pro zákazníka (c osts to the customer)
Místo, distribuce (p lace)	pohodlí (c onvenience)
Komunikace (p romotion)	komunikace (c ommunication)

Zdroj: vlastní zpracování dle Kotlera (2000)

2.4.3 Specifika marketingu v cestovním ruchu

Na marketing v oblasti pohostinství a obecně v cestovním ruchu je potřeba nahlížet odlišně, protože má svá specifika, vlastnosti a odlišnosti oproti jiným službám a při řízení je nezbytné mít tyto vlastnosti stále v povědomí. Podle Morrisona (1995) existuje osm specifických rysů pro toto odvětví. Jedná se především o:

- 1) **kratší expozituru služeb** – zákazník má kratší dobu na určení, zda je poskytovaná služba dobrá či nikoliv, naopak u zboží dlouhodobé spotřeby je tento úsudek vázán na delší dobu než právě spotřeba služeb.

- 2) **výraznější vliv psychiky a emocí** – je to dáno především proto, že citové pouto vzniká u služeb cestovního ruchu mnohem častěji, jelikož se jedná o práci s lidmi, přičemž lidé poskytují služby a lidé tyto služby spotřebovávají, je zde tedy interakce člověka s člověkem, což podněcuje i emoce a osobní pocity.
- 3) **větší význam vnější stránky služeb** – zákazníci při svém nákupu služeb velmi často spoléhají na hmatatelné záchytné body či důkaz, a tedy vnější stránku.
- 4) **podstatné úloha image firmy** – z důvodu, že charakter poskytovaných služeb je povětšinou nehmotný, zákazníci se musejí rozhodovat o nákupu na základě emocí, a proto firmy musí vyvinout značné úsilí pro to, aby vyvolaly příčinné asociace
- 5) **složitější distribuční cesty** – v rámci cestovního ruchu fyzicky neexistuje žádný distribuční systém, ale existuje zde zvláštní skupina zprostředkovatelů, jako jsou cestovní kanceláře a cestovní agentury.
- 6) **větší závislost na komplementárních firmách** – je zde kladen vyšší důraz na komplexnost služby. Řada subjektů může dotvářet celkový dojem, pokud tedy jeden nedosahuje úrovně ostatních, může dojít k tomu, že vrhá stín na všechny ostatní, což vede k tomu, že zákazník nebude plně spokojen.
- 7) **snazší kopírování služeb** – většina služeb v cestovním ruchu jsou snadno napodobitelné, oproti zboží, které může být chráněné například patentem. Není možné zabránit konkurenci, aby navštívil například náš hotel či restauraci.
- 8) **důraz na propagaci mimo sezónu** – propagace mimo sezónu je v cestovním ruchu pravidlem, a to z důvodu, že zákazníci se mnohem déle emočně připravují na dovolenou; výrobní kapacita je většinou fixní, pokud je tedy hotel plně obsazen, nemůže být jeho kapacita rychle rozšířena; vzrůstá tlak na využívání existující kapacity v období mimo sezónu, jelikož zásoby služeb nemohou být skladovány pro příští prodej, ale musejí být spotřebovány tehdy, kdy jsou ke spotřebě určeny.

Kvalita jakéhokoliv produktu nebo služby v rámci cestovního ruchu je rozhodujícím faktorem ziskovosti, protože určuje zejména:

- pravděpodobnost návratu zákazníků
- pravděpodobnost doporučení ubytovacího zařízení ostatním (WOM, sociální sítě, recenze) a propagaci dobré pověsti ubytovacího zařízení
- úroveň stížností a zabránění dalším nákladům na jejich vyřízení (vrácení celkové částky, poskytnutí slevy apod.) (Martin, 2020)

2.4.4 Segmentace, targeting, positioning

Pro marketing ve službách a cestovním ruchu je také velmi důležitá segmentace trhu, tržní zacílení – targeting a zaujetí pozice na trhu – positioning, které budou rozebrány v této kapitole, a to konkrétně ve vztahu k ubytovacím službám.

2.4.5 Segmentace trhu

Trh cestovního ruchu je charakteristický tím, že se zde nachází pouze málo hotelů a dalších ubytovacích zařízení, které vyhovují všem hostům. Díky tomu musí ubytovací zařízení neustále zkoumat, co hosté potřebují a požadují, proč takové potřeby a přání mají a v neposlední řadě kde, jak často a kdy to co požadují, kupují. Na trhu cestovního ruchu se nacházejí potenciální hosté, již mají různé potřeby a preference, ale právě na základě podobných nebo stejně identifikovatelných charakteristik je možné tyto hosty seskupit do skupin – segmentů. Segmentovat je možné na základě kritérií, kdy mezi nejčastěji používaná patří geografická, demografická, psychologická a behaviorální kritéria. (Királ'ová, 2002)

Podle Kotlera (2006) je možné třídit segmenty v rámci ubytovacích služeb i podle četnosti návštěv na primární, sekundární a terciální, kdy primární segment se v ubytovacím zařízení vyskytuje nejčastěji, sekundární segment zřídka a terciální je segment, který by mohl mít potenciál, ale pro zatím se v daném ubytovacím zařízení nevyskytuje. Schiffman a Kanuk (1990) dodávají, že právě segmentace trhu je prvním krokem k rozvoji úspěšné marketingové strategie.

2.4.6 Tržní zacílení

Po kvalitně provedené segmentaci by vždy mělo následovat tržní zacílení – targeting neboli výběr cílového a nejatraktivnějšího segmentu, resp. skupiny, na které se ubytovací zařízení zaměřují. Výběr strategicky vhodného segmentu není jednoduchý úkol a vyžaduje vždy i vyhodnocení silných a slabých stránek daného ubytovacího zařízení a jejich porovnání s konkurencí. (Királ'ová, 2002)

2.4.7 Zaujetí pozice na trhu

Pelsmacker a kol., (2003) uvádějí, že positioning neboli zaujetí pozice na trhu, může být definován jako způsob, jakým je produktu přijímán vědomím určité cílové skupiny. Představuje jakési místo ve vědomí nebo myslích, které produkt má ve vztahu ke konkurenčním produktům. Királ'ová (2002) vysvětluje positioning na příkladu ubytovacích

zařízeních jako snahu o vytvoření silné pozice v mysli zákazníků. Zároveň je to pozice, kterou dané ubytovací zařízení zaujme díky své nabídce na trhu a závisí také na tom, jaké stanovisko k danému ubytovacímu zařízení zaujmou hosté z cílového segmentu.

2.5 Kategorie ubytovacích služeb

Na trhu cestovního ruchu existuje celá řada ubytovacích zařízení, která ať už pravidelně či nepravidelně zabezpečují přechodné ubytování. Tato ubytovací zařízení mohou být dělena podle různých hledisek:

- a) dle způsobu výstavby – může se jednat o pevné (hotely, penziony, ubytovny) či částečně pevné (montované chaty, stany) či pohyblivé (lůžkové nebo lehátkové vozy) ubytovací zařízení.
- b) dle doby provozu – se ubytovací zařízení dělí na celoroční, dvousezónní či jednosezónní ubytovací zařízení
- c) dle druhu ubytovacího zařízení – tradiční (hotely, penziony), doplňkové (chaty, bungalovy) a ostatní (studentské koleje) ubytovací zařízení.
- d) dle druhu cestovního ruchu – dělení na volné či vázané ubytovací zařízení na cestovních ruch. Volného CR se může účastnit kterýkoliv zájemce, jenž uhradí cenu ubytování, naopak účast na vázaném CR je podmíněna určitými podmínkami (doporučení od lékaře, pracovní poměr apod.).
- e) dle doporučení UNWTO – dělení ubytovacích zařízení na hromadná ubytovací zařízení (HUZ) a individuální ubytovací zařízení.

Doporučení UNWTO se využívá ke klasifikaci a kategorizaci ubytovacích zařízení v mnoha zemích světa, potažmo v Evropské unii. Mimo jiné stanovuje zásady označování a zařazování ubytovacích zařízení dle druhu do **kategorií** (jako hotel, penzion apod.) a dle vybavení, úrovně a rozsahu poskytovaných služeb do **tříd** (počet hvězd). Samotná kategorizace je ve většině zemí Evropské unie dobrovolná. Jako manuál pro kategorizaci ubytovacích zařízení v České republice slouží Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky (2015-2020), kterou vydává Asociace hotelů a restaurací ČR za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – Czech Tourism. (Orieška, 2010)

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky (2015-2020) dělí ubytovací zařízení na:

- 1) **Hotel** – ubytovací zařízení, které disponuje minimálně 10 vybavenými pokoji pro hosty, sloužící k přechodnému ubytování. Podmínkou hotelu je vlastní stravovací zařízení. Hotely se člení do 5 tříd – hvězd. Vedle hotelu existuje Hotel Garni, který má vybavení jen pro omezený rozsah služeb (minimálně snídaně) a člení se do 4 tříd.
- 2) **Motel** – ubytovací zařízení, které disponuje minimálně 10 vybavenými pokoji pro hosty, sloužící pro přechodné ubytování především motoristů. Bývá umístěn především blízko pozemních komunikací s možností parkování. Recepce motelu může být umístěna i mimo ubytovací část. Člení se do 4 tříd.
- 3) **Penzion** – ubytovací zařízení, které disponuje minimálně 5 a maximálně 10 vybavenými pokoji pro hosty s nabídkou omezených společenských a doplňkových služeb. Často je typická absence restaurace, ale je nutné, aby penzion disponoval minimálně místností pro stravování, zároveň sloužící k dennímu odpočinku hostů. Člení se do 4 tříd.
- 4) **Botel** – ubytovací zařízení, které je umístěné na trvale zakotvené osobní lodi. Na botel se vztahují všechny požadavky a kritéria jako na hotely 1. - 4. třídy kromě toho, že není možné do kajuty umístit přistýlky, je zde stanoven také menší rozměr lůžka a minimální obytné plochy dle jednotlivých tříd.
- 5) **Specifická hotelová zařízení**
 - Lázeňský Spa Hotel/ lázeňský Hotel Garni – podmínkou je umístění v místě, které má statut lázeňského místa a zajišťující lázeňskou péči.
 - Resort/Golf resort – ubytovací zařízení splňující požadavky hotelu 3. – 5. třídy, jedná se o uzavřený soubor objektů, kde může být restaurace a recepce mimo ubytovací část. Mimo jiné jsou zde poskytovány služby i společensko-kulturní a sportovní vyžití. Golf resort musí být navíc vybaven minimálně devítijamkovými hřištěm.
- 6) **Depandance** – představuje vedlejší budovu ubytovacího zařízení bez vlastní recepce, ale organizačně související s hlavním ubytovacím zařízením, jenž pro depandance zajišťují plný rozsah služeb, které odpovídají příslušné kategorii a třídě. Vzdálenost depandance od hlavní budovy není více než 500 m.
- 7) **Ostatní ubytovací zařízení** – kemp (tábořiště), chatová osada, turistická ubytovna.

3 Metodika a cíle práce

Cílem této diplomové práce je **navrhnout zjednodušenou marketingovou strategii pro vybrané ubytovací zařízení, kterým je Penzion Na Špičáku**. Mezi dílčí cíle patří vytvoření situační analýzy a analýzy spokojenosti hostů daného ubytovacích zařízení. Vzhledem ke vzniklé situaci spojené s Covid-19 byla do diplomové práce zařazena i analýza dopadů krize na další podobná ubytovací zařízení nacházející se v Českém Krumlově. Přínosem této diplomové práce je seznámení čtenářů se základními otázkami týkajícími se základních marketingových pojmů, strategického marketingového procesu, marketingové situační analýzy či marketingu služeb a v poslední řadě kategorií ubytovacích zařízení.

Před samotným výzkumem byla sestavena rešerše odborných zdrojů, která byla nezbytná pro pochopení problematiky celé diplomové práce. Po nastudování literárních zdrojů byl na řadě pilotní výzkum, jenž napomohl ke správnému sestavení otázek v dotazníkovém šetření pro analýzu spokojenosti hostů.

V rámci této diplomové práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

Výzkumná otázka 1: Je současná marketingová komunikace Penzionu Na Špičáku dostatečná vůči potenciálním zákazníkům?

Výzkumná otázka 2: Převyšuje Penzion Na Špičáku přímou konkurenci v nějakých prvcích marketingového mixu?

Výzkumná otázka 3: Jsou hosté spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb Penzionu Na Špičáku?

3.1 Dotazníkové šetření – analýza spokojenosti hostů

Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou hosté Penzionu Na Špičáku spokojeni s nabízenými službami nebo jestli je zde místo pro zlepšení. Dále byly v rámci dotazníkového šetření zjišťovány důvody výběru daného ubytovacího zařízení, důvody pobytu nebo nejčastější kanál, přes který se o daném ubytovacím zařízení hosté dozvěděli.

Samotný dotazník se skládal z 9 otázek hodnotící spokojenost, které vyplňovali hosté, a 3 identifikačních otázek, které byly vyplněny zpětně na základě ubytovacích karet hostů pro snížení délky vyplňování dotazníku hosty. Dotazník byl doplněn úvodním slovem a byl připraven pro hosty na pokojích před jejich příjezdem. Dotazník bylo vyžadováno vyplnit vždy jednou za jeden pokoj. V dotazníku se nacházely otázky ohledně toho, jestli

již hosté byli v penzionu někdy dříve ubytováni, odkud se o penzionu dozvěděli nebo důvod, proč si pro svůj pobyt zvolili právě tento penzion. Následovaly otázky, které zkoumaly spokojenost hostů s jednotlivými atributy, jako umístění penzionu, dopravní dostupnost, vybavení apod. Nechyběly zde otázky zaměřené na vnímání ceny za ubytování, pravděpodobnost opětovného návratu hostů do tohoto penzionu či doporučení penzionu známým.

Dotazníkové šetření probíhalo od 25. 5. 2020 do 28. 2. 2021, ale poslední dotazník byl vyplněn před podzimní uzávěrou penzionu z důvodu špatné pandemické situace, tedy před 22. 10. 2020. Odpovědi z tištěných dotazníků, které byly umístěny na pokojích před příjezdem hostů, byly následně kódovány pro potřeby další analýzy a následně byly výsledky vyhodnoceny prostřednictvím MS Excel 2016 pomocí grafů a tabulek, vždy vzhledem k přehlednosti dat. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo nasbíráno celkem 107 dotazníků.

Limity výzkumu

V rámci dotazníkového šetření je potřeba upozornit na jeho limity/omezení, které je třeba zmínit v souvislosti s tím, že dotazník byl koncipován pouze pro české hosty, kterých bylo v době sběru převážná většina. Celkem penzion prodal dle interních zdrojů 251 pokojů v období 25. 5. - 31. 10. 2020. Z tohoto počtu se jednalo o 55 pokojů, které neměly českou národnost, takže jim tento dotazník předkládán nebyl. Dále se v penzionu od poloviny října 2020 v penzionu ubytovávali ti samí dělníci v rámci služební cesty, kterým byl dotazník předložen pouze při prvním pobytu v penzionu. Z toho vyplývá, že celkem bylo osloveno 196 pokojů, přičemž celková návratnost dotazníků činí 54,6 %.

3.2 Situační analýza

V diplomové práci byla také sestavena situační analýza, která obsahuje analýzu vnějšího makroprostředí, vnějšího mikroprostředí, analýzu vnitřního prostředí, komparativní analýzu konkurence a SWOT analýzu, které jsou nezbytné pro zjištění současného stavu Penzionu Na Špičáku. Veškeré informace pro analýzy byly čerpány z vlastní autorčiny zkušenosti a rozhovorů s majitelem penzionu.

3.3 Analýza dopadů krize na podobná ubytovací zařízení

Jak bylo již zmíněno dříve, s ohledem na vzniklou situaci spojenou s pandemií Covid-19 byla do diplomové práce zařazena i analýza dopadů krize na další podobná ubytovací zařízení v Českém Krumlově a jejich porovnání s dopady na Penzion Na Špičáku. Cílem

této analýzy bylo zjistit pomocí rozhovoru postoje ubytovacích zařízení ke vzniklé krizi, jak ji vnímají, co se pro ně změnilo, jestli musely propustit některé zaměstnance či jestli čerpaly státní podpory a jejich spokojenost s nimi. Pro rozhovor bylo sestaveno 8 otázek a probíhal telefonickou formou. Byla zvolena 3 ubytovací zařízení, která jsou svými službami podobná Penzionu Na Špičáku a byla tak zahrnuta i do analýze konkurence. Přepisy rozhovorů však budou v této práci anonymní, jak bylo přislíbeno jednotlivým zástupcům těchto ubytovacích zařízení.

Otázky pro strukturovaný telefonický rozhovor:

- 1) Rozved'te prosím, jak hodnotíte letní sezónu roku 2020, kdy došlo k rozvolnění po jarním omezení ubytovacích služeb od 25. 5. 2020.
- 2) Byla v něčem tato sezóna jiná oproti předcházejícím?
- 3) Byli jste nuceni snížit ceny za ubytování? Pokud ano, o kolik procent se přibližně jednalo?
- 4) Můžete prosím nastínit, jak jste se jednotlivým uzavírkám ubytovacího zařízení přizpůsobovali?
- 5) Pokud došlo k omezení poskytování ubytovacích služeb pouze pro služební cesty, jako jediný možný segment v rámci ubytování, bylo to pro Vás jiné než ubytovávat kulturní pobyty? Museli jste se přizpůsobit cenou nebo jiným způsobem?
- 6) Pokud zaměstnáváte nějaké zaměstnance, bylo potřeba některé propustit?
- 7) Můžete prosím uvést, zda jste čerpali a dosud čerpáte nějaké státní podpory a bylo by možné uvést, které konkrétně?
- 8) Byly a jsou pro Vás státní podpory dostačující?

4 Představení penzionu

Penzion Na Špičáku se nachází v Jihočeském kraji ve městě Český Krumlov, tedy asi 22 km od krajského města České Budějovice. V Českém Krumlově žije přibližně 13 056 obyvatel (k roku 2018) a historické centrum města je zapsané od roku 1992 na Seznamu světového dědictví UNESCO. Penzion, jak už název napovídá, se nachází v městské části Špičák, pouhých 5 minut chůze od historické části města (500 m).

Penzion je řízen 3 osobami v rodinném stylu od listopadu roku 2016, kdy se rozhodli přestavět nevyužitý prostor v přízemí rodinného domu na menší penzion. Přestavbou vznikly 4 dvoulůžkové pokoje a jídelna. Postupně v roce 2017 došlo k úpravám dalších 2 místností na třílůžkový pokoj a čtyřlůžkový apartmán. Penzion Na Špičáku je situován téměř v centru města a nabízí kompletní občanskou vybavenost. Nejbližší restaurace je ve vzdálenosti cca 150 m od penzionu na záchytném parkovišti P1. Autobusová zastávka Špičák a vlakové nádraží jsou v docházkové vzdálenosti 2 min, resp. 15 min. Poloha je velmi přívětivá i vzhledem ke sportovnímu vyžití, například vzdálenost zimního stadionu je cca 300 m, sportovního areálu Chvalšinská 350 m, vnitřního městského bazénu 750 m a tenisových kurtů 500 m. V okolí se nachází i řada cyklotras, například č. 7, 12 a 1047.

Penzion tedy nabízí ubytování celkem v 6 pokojích, konkrétně ve třech dvoulůžkových pokojích s manželskou postelí, jednom dvoulůžkovém pokoji s oddělenými postelemi, jednom třílůžkovém pokoji a jednom čtyřlůžkovém apartmánu. Všechny pokoje vyjma apartmánu se nacházejí v přízemí a jsou vybaveny sprchovým koutem a WC, apartmán disponuje mimo jiné i vybaveným kuchyňským koutem, balkónem a koupelnou s WC a rohovou vanou. Všechny pokoje mají součástí vybavení televizi, úložné prostory, posezení, set na přípravu kávy a čaje či bezplatné připojení k wifi. Přízemní pokoje mají k dispozici sdílenou lednici v hlavní přístupové chodbě. Celková kapacita penzionu činí 15 lůžek a pokoje nemají možnost dodatečných přistýlek. Penzion má svoji jídelnu, kde se denně podává studená snídaně formou bufetu a je možné tuto místnost na vyžádání hostům zpřístupnit i během dne. K penzionu náleží také soukromé monitorované parkoviště se 4 parkovacími místy, které se nachází před vstupem do penzionu. Před penzionem se také nachází venkovní posezení s výhledem na Hrad a zámek Český Krumlov. Bližší informace ubytovacího zařízení budou rozebrány v analýze vnitřního prostředí.

5 Situační analýza

Tato kapitola se bude věnovat vytvoření situační analýzy penzionu, kdy budou použity analýzy pro jednotlivá prostředí, jenž mají vliv na vybrané ubytovací zařízení.

5.1 Analýza vnějšího makroprostředí

První analýzou, jež poskytne potřebné informace o vnějších činitelích, které nepřímo působí na penzion, je analýza vnějšího makroprostředí. Na základě teoretických poznatků je pro tento účel využita PESTL analýza. V tomto případě je tedy uvažováno, že makroprostředí penzionu zahrnuje politické, ekonomické, sociální, technologické a legislativní vlivy.

Politické vlivy

Z hlediska politických vlivů je Česká republika unitárním demokratickým státem a parlamentní republikou. Výkonná moc je delegována na prezidenta České republiky a vládu, v jejímž čele stojí premiér. Moc zákonodárná je tvořena dvoukomorovým parlamentem a soudní moc vykonávají jménem republiky nezávislé soudy a je zde kladen důraz na dodržování ústavy, za což odpovídá Ústavní soud. (Vodička & Cabada, 2011)

Pro cestovní ruch je nezbytné, aby daná destinace byla pro turisty a návštěvníky bezpečná, což Česká republika je. Podle Světového mírového indexu (GPI) si Česká republika za rok 2020 polepšila o 2 pozice a umístila na osmé pozici ze všech zemí světa. (iDnes.cz, 2020) Bezpečnost země hraje velkou roli nejen z hlediska příjezdového cestovního ruchu, ale i domácího cestovního ruchu. Nejen z důvodu pandemie Covid-19 Češi omezili vycestování do některých zahraničních destinací, například se tak děje i kvůli strachu z terorismu.

Ekonomické vlivy

Pandemie Covid-19, přijatá opatření a jejich doprovodné efekty způsobily v roce 2020 velmi hluboký a synchronizovaný propad světové ekonomiky, kdy došlo k razantním uvolněním a přijetím masivních fiskálních a monetárních stimulů, což omezilo negativní dopad pandemie na krátkodobý růst, ale zároveň tato opatření napomohla minimalizovat dopady na dlouhodobý růst. Rok 2021 by měl být ve znamení oživení globální ekonomické aktivity, ale patrně nebude dostatečně silné na to, aby vykompenzovalo propad roku 2020. Česká ekonomika v průběhu krátké přestávky mezi první a druhou vlnou pandemie však zaznamenala silné oživení, kdy reálný hrubý domácí produkt ve III.Q vzrostl

mezičtvrtletně o výrazných 6,9 % a jeho meziměsíční pokles se pak zmírnil z 10,8 % ve II.Q na 5,0 % ve III.Q. (MFČR.cz, 2021)

Také byl zaznamenán pokles spotřeby domácností, konkrétně meziročně o 3,9 %, a to v důsledku snížení reálného objemu mezd a platů nebo z důvodu zvýšené nejistoty ohledně dalšího vývoje a s tím spojená vysoká míra úspor. (MFČR.cz, 2021)

IV.Q roku 2020 se nesl ve znamení zpomalení meziročního růstu spotřebitelských cen pod horní 3 % hranici tolerančního pásma inflačního cíle, který je nastavený ČNB, průměrná míra inflace v roce 2020 dosáhla 3,2 % a v průběhu roku 2021 by měla zvolnit na 1,9 %. (MFČR.cz, 2021)

Trh práce a jeho vývoj je do určité míry ovlivněn fiskálními stimulačními opatřeními, jež jsou zaměřena na maximální možné udržení zaměstnanosti, a nezaměstnanost se tak i přes určitý nárůst pohybuje na relativně nižší úrovni, než by odpovídalo cyklické pozici české ekonomiky. Míra nezaměstnanosti v roce 2019 dosáhla 2,6 % a zpožděné efekty ekonomického propadu a postupné omezování opatření, která udržují vysokou zaměstnanost, by pak v roce 2021 měly míru nezaměstnanosti zvýšit na 3,3 %. (MFČR.cz, 2021)

Sociální vlivy

Dle ČSÚ (2020) měla Česká republika 10 693 939 obyvatel ke konci roku 2019. V průběhu roku 2019 vzrostl počet obyvatel oproti roku 2018 o 44 139, kdy veškerý růst zajistila v roce 2019 kladná bilance zahraniční migrace. Složení obyvatelstva ve třech hlavních věkových skupinách se vyvíjí posledních let podobně, dětská složka populace ve věku 0-14 let nepřerušeně roste již od roku 2008 a představuje 16,0 % všech obyvatel. Početně se v daném roce rozrostla i populace seniorů ve věku od 65 let, čímž tvoří necelých 20 % všech obyvatel. Z toho vyplývá, že vývoj věkové struktury pokračuje již několik let ve směru stárnutí, což dokládá nejen růst podílu seniorů v populaci, ale i jiné charakteristiky věkového složení, jako je například průměrný věk, který v roce 2019 činil 42,5 let.

Z důvodu pandemie Covid-19 podle agentury Czech Tourism zaznamenala Česká republika v roce 2020 celkem 10 777 699 příjezdů do hromadných ubytovacích zařízení, což představovalo téměř 50 % pokles oproti roku 2019. Naopak se zvýšila průměrná doba pobytu, která činila 3,89 dne oproti předchozím rokům, kdy se doba pobytu pohybovala okolo 3,5 dne. Mezi nejčastější zdrojové země patřilo zejména Česko, převažoval tedy

domáci cestovní ruch a mezi další často zastoupené země patřilo Německo, Polsko, Slovensko nebo Rusko. (CzechTourism, 2021)

Technologické vlivy

Obecně je známo, že technologický vývoj jde již několik let velmi rychle dopředu. V oblasti ubytovacích služeb je již naprostou samozřejmostí bezdrátové připojení k wifi, a to i u nižších kategorií ubytování, protože je to nejčastější zdroj informací v rozhodovací fázi potenciálního zákazníka.

V rámci ubytovacích služeb existuje celá řada technologií, jež je možné použít. Může se jednat o čipové karty pro odemykání pokojů, mobilní aplikace pro chytré telefony, které má v dnešní době převážná většina osob, chytré televize na pokojích, dálkové ovládání klimatizace nebo osvětlení, kamerové systémy, virtuální prohlídky na webu, CRM systémy nebo nově využívaná umělá inteligence v podobě robotů na recepci, chatbotů pro vyřizování části rutinní online komunikace s hosty a celá řada dalších. Pokud ubytovací zařízení plánuje zavést nové technologie, je pro něj zásadní, aby si uvědomilo, jak velké ubytovací zařízení je a jaký druh ubytování poskytuje, aby zavedení dané technologie pro něj bylo efektivní z hlediska finanční náročnosti nebo návratnosti investice.

Kvůli pandemii Covid-19 by zde za zmínku stálo také možné zavedení tzv. „Covidových pasů“, které by měly usnadnit cestování v rámci Evropské unie, ale také pomoci cestovnímu ruchu samotnému. Digitální zelený certifikát bude podle Evropské komise postaven na třech kritériích, která budou mít stejnou váhu. Jednalo by se o očkování, negativní PCR nebo antigenní test a přítomnost protilátek v těle. Certifikát nebude diskriminovat nikoho, ani ty, kteří se očkovat proti Covid-19 nenechají. Certifikát by měl existovat jak v papírové, tak digitální podobě a měl by být v platnosti pouze do té doby, dokud Světová zdravotnická organizace vyhlásí konec covidové pandemie. (celyoturismu.cz, 2021)

Legislativní vlivy

Z hlediska legislativních vlivů je provozování penzionu regulováno zejména v oblasti daní, účetnictví, hygieny, pracovního a obchodního práva. Pokud chce osoba nebo firma nabízet ubytovací služby, je nezbytné vlastnit živnostenské oprávnění a řídit se tak dle živnostenského zákona. Ubytovací služby jsou činností, která spadá pod živnost volnou, která nevyžaduje prokázání odborné ani jiné způsobilosti, a pro její získání je nezbytné splnit pouze všeobecné podmínky – plná svéprávnost, dosažení 18 let a bezúhonnost, takže pro vstup do této oblasti podnikání není nutné překlenout velké právní bariéry.

Pokud penzion nabízí i stravovací služby, musí provozovatel disponovat i živnostenským oprávněním pro hostinskou činnost, konkrétně se jedná o živnost ohlašovací řemeslnou, pro kterou je nezbytné splnění odborné způsobilosti doložením příslušného vzdělání v oboru nebo praxe a vlastnění platného zdravotního průkazu. (Zákony pro lidi, 2021)

Poskytování ubytovacích služeb se dále řídí občanským zákoníkem, zákonem o ochraně osobních údajů, zákonem o místním poplatku z ubytovací kapacity – v Českém Krumlově došlo ke zvýšení od ledna 2021 z 21 Kč/os. na 30 Kč/os. a tento poplatek je zahrnut v cenách penzionu a není tedy účtován zvlášť. Pokud se v ubytovacím zařízení ubytují cizinci, je ubytovatel povinen tuto situaci oznámit cizinecké policii, prostřednictvím speciálních tiskopisů, které zároveň musí ubytovatel uschovat po dobu 5 let.

Hlavním cílem podnikání je tvorba zisku, na což se vztahují daňové zákony, které určují postup při odvodu daní, zejména daň z příjmů, daň z přidané hodnoty (DPH pro ubytovací služby bylo sníženo ze sazby 15 % na 10 % od 1.7.2020). Mimo zákonné normy je také nezbytné dodržovat a znát celou řadu předpisů jako hygienické a bezpečnostní vyhlášky upravující například manipulaci s potravinami nebo prádlem.

Ubytovací služby mimo jiné také podléhají od 1.12.2016 elektronické evidenci tržeb, jež bylo možné zrušit v průběhu pandemie Covid-19, Penzion Na Špičáku své tržby ale stále eviduje v běžném režimu.

V souvislosti s pandemií Covid-19 je třeba sledovat a zjišťovat možnosti čerpání státních podpor. Díky lepší informovanosti z oboru a dalších doprovodných výhod se Penzion Na Špičáku stal členem Asociace hotelů a restaurací ČR. Konkrétně Penzion Na Špičáku má způsobilost čerpat kompenzační bonusy pro OSVČ, podporu COVID – ubytování I a II. a v průběhu jarních restrikcí roku 2020 využil i podporu COVID moratorium – odklad splátek hypotečního úvěru, která ale již nyní není možná.

Za pozitivní fakt v rámci poskytování ubytovacích služeb je, že na tento obor není ze strany státu nastavena zvýšená regulace, za negativní fakt je možné považovat velké množství zákonů a předpisů, kterými je třeba se řídit a sledovat jejich časté změny.

5.2 Analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil

Tato podkapitola bude věnována analýze vnějšího mikroprostředí, konkrétně Porterovu modelu pěti konkurenčních sil. Budou zde analyzovány jednotlivé konkurenční síly aplikované na vybrané ubytovací zařízení.

Vyjednávací síla kupujících (zákazníků)

Prvním faktorem, který působí na podnik v Porterově modelu je vyjednávací síla kupujících, kteří představují zákazníky – hosty penzionu. Majitelé si jsou vědomi relativně vysoké vyjednávací síly zákazníků, kteří požadují vysokou kvalitu ubytovacích služeb za relativně nízké ceny, snaží se tak tlačit cenu dolů. V dnešní době mají potenciální hosté k dispozici internet a zde pak celou řadu rezervačních systémů, turistických portálů s recenzemi a podobně, takže mohou relativně snadno projít procesem sběru informací a zhodnocení různých alternativních nabídek na trhu s ohledem na vlastní preference a možnosti. Díky tomu pak dochází k tomu, že zákazníci staví konkurenty navzájem proti sobě a ti pak o dané potenciální hosty soutěží mezi sebou pomocí nižších cen, lepší nabídky služeb apod.

B2B zákazníky, kteří ubytovacích služeb penzionu využívají v rámci svých služebních cest má penzion jen několik málo. Jejich počet se navýšil až během pandemie Covid-19, což mohlo mít za důvod úplné uzavření jiných ubytovacích zařízení ve městě v průběhu omezení ubytovacích zařízení Vládou ČR. B2B zákazníci často nemají takový tlak na cenu jako běžní zákazníci. Často je pro ně nejdůležitější, aby našli ubytovací zařízení odpovídající určité kvalitě, umístění penzionu a jako nejčastější požadavek B2B zákazníků je možnost zaparkovat služební vůz u penzionu.

Majitel uvedl, že penzion má přibližně 25-30 stálých loajálních hostů z České republiky, Německa, Rakouska, Slovenska, Polska a Maďarska, kteří se do penzionu opakovaně vrací, ale nijak konkrétně s tím nepracuje, což by stálo za změnu například ve formě seznamu hostů a rozesláním speciálních cenových nabídek nebo balíčků prostřednictvím direct mailu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Penzion Na Špičáku je malé ubytovací zařízení s jednoduchou nabídkou ubytovacích služeb s omezenými stravovacími službami – podávání snídaní. Dodavatelé tak netvoří tak významný vliv jako například u velkých hotelů s restauracemi. Většinu věcí si majitelé

často zajišťují sami ve velkoobchodech (MAKRO Cash & Carry), maloobchodech (Tesco, Lidl) nebo internetových obchodech (Alza.cz, vybaveniprouklid.cz, peal.cz atd.) Velkoobchody a maloobchody jsou většinou využívány pro nákup běžných surovin pro snídane. Internetové obchody slouží zejména k nákupu čistících prostředků nebo hygienických potřeb. Mezi další dodavatele lze zahrnout například i firmu Madeta a. s., která penzionu zaváží mléčné výrobky, nebo lze zmínit i dodavatele účetních služeb, místní prádelnu, která zajišťuje praní lůžkovin a ručníků, nebo poskytovatele telefonických a internetových služeb O2, zprostředkovatele rezervací (Booking.com, Airbnb.cz), dodavatele recepčního systému (Plazaro.com), dodavatele elektrické energie (E.ON) nebo vody (ČEVAK) a další. Konkurence v této oblasti je v Českém Krumlově relativně silná se srovnatelnými cenami, takže z tohoto důvodu není příliš složité v případě nutnosti dodavatele změnit. Jediný větší problém by nastal při změně prádelny, protože v blízkém okolí je prádelna jediná, takže by případná změna znamenala vyšší náklady ve spojení s dodáváním čistého prádla při větší vzdálenosti od penzionu.

Ohrožení ze strany nově vstupujících subjektů

Český Krumlov prozatím žádným způsobem nereguluje počet ubytovacích zařízení, a nejsou zde tedy ani žádné bariéry pro otevření nového ubytovacího zařízení z pohledu vedení města. Klíčové pro otevření nového ubytovacího zařízení spatřuje autorka zejména v tom, že je potřeba vlastnit prostory na vhodném místě, které má potenciál. Dále dostatečné množství finančních prostředků, jelikož otevření nového ubytovacího zařízení s sebou nese vysoké vstupní náklady na výstavbu a vybavení. Lidé jsou v posledních letech v oblasti ubytování stále náročnější a vyžadují doplnění ubytovacích služeb i o další služby jako například stravovací nebo wellness.

Pro již existující ubytovací zařízení včetně Penzionu Na Špičáku je pak ohrožení ze strany nově vstupujících subjektů spojené zejména se ztrátou loajálních stálých hostů nebo i těch dosud potenciálních, kteří se při další návštěvě města mohou rozhodnout pro využití služeb nově vzniklých ubytovacích zařízení, jež mohou poskytovat lepší služby.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů zde může být vnímána jak ve volbě destinace nebo jiné formy trávení volného času. Zejména v současné době s ohledem na probíhající pandemii Covid-19, která poznamenává cestovní ruch a cestování ještě na několik dalších měsíců, ne-li let, lze předpokládat, že po rozvolnění lidé raději zvolí cestování spíše po České republice, ať už kvůli obavám z nákazy, nutnosti karantén, testování či nedostatku finančních

prostředků například z důvodu ztráty zaměstnání kvůli pandemii Covid-19. Dá se také předpokládat, že lidé budou chtít vycestovat spíše za přírodou než do měst. Řada lidí tak zřejmě uvítá více pobyty na chatách a chalupách nebo také velmi oblíbené cestování s karavanem. Hrozbou je zde také cestování s karavanem, které je nyní také velice oblíbené.

Konkurenční rivalita v odvětví

Samotná konkurence bude rozebrána v kapitole 4.3, ale obecně lze konstatovat, že v Českém Krumlově je konkurence vysoká, jak už bylo zmíněno výše. Sám majitel ale nemá pocit, že by zde fungovala vyloženě rivalita nebo ohrožení mezi jednotlivými subjekty zejména díky dosavadní vysoké poptávce po ubytování v Českém Krumlově, která byla před pandemií Covid-19. Na trhu zatím majitel nevnímá žádného dominantního konkurenta a ubytovací zařízení mezi sebou soupeří pouze prostřednictvím snižováním cen, zlepšováním a rozšiřováním nabízených služeb, modernizací či lepší propagací.

5.3 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy interního neboli vnitřního prostředí vybraného ubytovacího zařízení je jeho kritické a objektivní zhodnocení. Tato část diplomové práce bude zaměřena především na přednosti a nedostatky Penzionu Na Špičáku. V kapitole 4 byl stručně penzion představen včetně jeho prostor a příslušenství, tato podkapitola na tyto informace naváže detailnější analýzou.

Produkt

Penzion se nachází pouhých 500 m od historického centra města, de facto naproti veřejného záchytného parkoviště P1, ale přesto v relativně klidné části města. Penzion Na Špičáku poskytuje z hlediska stravovacích služeb pouze snídani, ale vzhledem k blízkého umístění od centra města Český Krumlov mohou hosté penzionu využít celou řadu restaurací a kaváren, kterých je v Českém Krumlově mnoho. Nejbližší restaurace je umístěna ihned na záchytném veřejném parkovišti P1, asi 150 m od penzionu. Ve městě je možné nalézt 3 prodejny COOP nebo menší večerky, ale větší supermarkety jsou dostupné ve vzdálenosti přibližně 3 km od penzionu. K penzionu je možné se dopravit osobním automobilem, čehož využívala drtivá většina hostů v průběhu roku 2020. Oproti předchozím letům se zde tak objevovala komplikace spojená s omezeným počtem parkovacích míst penzionu. Součástí penzionu je parkoviště se 4 bezplatnými parkovacími místy, ovšem ubytovací zařízení disponuje 6 pokoji, takže bylo potřeba hosty

odesílat na veřejná placená parkoviště, s čím hosté byli obeznámeni již před provedením rezervace, ale i přesto se objevovaly komplikace například z důvodu, že hosté si tuto informaci nepřečetli či nezaslali zvláštní požadavek na rezervaci parkovacího místa. Na toto penzion reagoval a nově má majitel od března v pronájmu garáž z druhé strany ulice, čímž vzniklo nové parkovací místo a dodatečný příjem, zaparkovat v garáži bude možné za poplatek ve výši 200 Kč/noc a také majitel uvažuje díky vysoké poptávce po bezplatném parkování parkovací místo zpoplatnit částkou 100 Kč/noc. Alternativou dopravy do penzionu je poté autobus (zastávka Špičák se nachází pouhé 2 min. chůze od penzionu) nebo vlak (vlaková stanice se nachází přibližně 15 min. chůze od penzionu). Alternativní způsoby dopravy bylo v předchozích letech využíváno ve velmi hojné míře, jelikož například Asiati tvořili velký podíl hostů a využívali převážně dopravu autobusem nebo vlakem, takže problémy s nedostatkem parkovacích míst dříve nebyly.

Penzion Na Špičáku má kapacitu 15 lůžek. K dispozici je 6 pokojů s vlastním sociálním zařízením. Každý host má k dispozici ručník, osušku, předložku a koupelnové vybavení (sprehový gel, šampon, mýdlo). Jedná se dvoupodlažní budovu s podkrovím, přičemž v přízemí se nacházejí 4 dvoulůžkové, 1 třílůžkový pokoj a recepce s jídelnou, v prvním patře se nachází apartmán pro 4 osoby a byt majitele a v podkroví byt majitelovy babičky. Do budoucna se tedy uvažuje o rozšíření počtu pokojů o další 2 apartmány místo zmíněných bytů. Pozemek penzionu je doplněn zmíněným parkovištěm pro hosty a posezením s výhledem na Hrad a zámek Český Krumlov. Interiér penzionu je účelně vybaven nábytkem a dalším potřebným příslušenstvím, které odpovídá standardní úrovni pro daný typ ubytovacího zařízení, nicméně by bylo vhodné některé prvky vybavení obměnit včetně kobereců ve většině pokojů. Pokoje včetně sociálních zařízení jsou čisté a upravené a hosté mají k dispozici vše, co potřebují k přenocování. Úklid pokojů je na vyžádání a je zde využíváno visaček „Prosím uklidit“ či „Prosím nerušit“. Součástí služeb penzionu je i podávání snídaní formou bufetu. Na stávající snídaňové nabídce je možné nalézt čerstvé pečivo (rohlíky, chléb, toustový chléb), domácí buchty, uzeniny (šunka, salám), plátkový sýr, máslo, tavený sýr, 2 druhy džemů, med, zelenina (rajče, paprika, variace listových salátů), čerstvé ovoce (pomeranče, grepy), kusové ovoce (jablka, mandarinky, banány), 3 druhy cereálií, mléko, bílý jogurt, čaj, překapávaná káva či horká čokoláda.

Cena

Co se týče cenové politiky, tak je převážně nastavena majitelem penzionu podle jeho expertního odhadu, který je založen především na osobní znalosti regionu, konkurence,

zákazníků a již určité praxe v provozování penzionu. Ceny jsou v Českém Krumlově značně vyšší než v jiných městech a určuje ji převážně konkurence a vysoká poptávka. Při určování cen bere majitel v potaz samozřejmě i nákladovost a hlavní cíl, kterým je maximalizace zisku. Penzion prozatím nemá webové stránky, ale dle majitele jsou plánované. Majitel má tak určené ceny na jaro, léto, podzim a zimu. Nejvyšší ceny jsou v létě, nejnižší v zimě. Víkendové ceny jsou o něco vyšší než ceny přes týden. Také jsou nastaveny vyšší ceny při pořádání významných akcí v Českém Krumlově, jako například Slavnosti pětilisté růže, které bývají vyprodané vždy rok dopředu. Ceny za ubytování jsou

za pokoj včetně snídaně, DPH a městského poplatku. Cena se tedy nezmění, pokud si dvoulůžkový pokoj rezervuje pouze jedna osoba. Ceny na rok 2021 je možné vidět v tabulce č. 3, takto nastavené ceny pak vstupují na rezervační portál Booking.com, který majitel využívá jako hlavního zprostředkovatele. Na Booking.com jsou poté nastaveny různé akce, jako nevratná rezervace, Genius sleva, sleva pro určité země apod., které danou cenu ještě sníží.

Tabulka 3: Ceny Penzionu Na Špičáku na rok 2021

Typ pokoje	Jaro (březen–květen)	Léto (červen–srpen)	Podzim (září–listopad)	Zima (prosinec–únor)	Významné akce
Dvoulůžkový s manž. postelí	1250 Kč	2300 Kč	1250 Kč	1020 Kč	3579 Kč
Dvoulůžkový s odd. postelemi	1250 Kč	2300 Kč	1250Kč	1020 Kč	3579 Kč
Třilůžkový	1750 Kč	3450 Kč	1750 Kč	1450 Kč	5379 Kč
Apartmán	2500 Kč	4600 Kč	2500 Kč	2100Kč	7159 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů (2021)

Jak bylo již zmíněno, penzion nenabízí možnost dodatečných přistýlek, vyjma jedné postýlky pro dítě, kterou je možné využít na vyžádání zdarma, jinak je možné ubytovat dítě na stávající posteli (dvoulůžkový pokoj → 1 dospělí + 1 dítě).

V penzionu je také možné ubytovat se s domácím mazlíčkem (pes nebo kočka), což mnoho ubytovacích zařízení v Českém Krumlově neumožňuje. V případě malé rasy je od hostů vybírán poplatek ve výši 50 Kč/noc, v případě velké rasy je vybírán poplatek ve výši 100 Kč/noc.

Pokud hosté rezervují pobyt přímo, telefonicky, emailem, přes facebookové stránky, je jim poskytnuta sleva ve výši 10 % z celkové částky. Pokud se jedná o delší pobyty, je pak sleva vypočtena individuálně na základě dohody.

Platby od hostů za doplňkové služby, jako je využití garáže nebo poplatků za zvíře jsou standardně vybírány v hotovosti. Při pobytu přes rezervační portály je platba od hostů vybírána prostřednictvím Booking.com, který následně platbu odesílá majiteli. U přímých rezervací je vyžadována platba převodem z důvodu bezkontaktního check-inu, ve výjimečných případech je možné ubytování uhradit celé na místě v hotovosti.

Místo, distribuce

Penzion se nachází v ulici Špičák, kterou vede mimo jiné i cyklotrasa 7 spojující Český Krumlov s Českými Budějovicemi, dalšími blízkými cyklotrasami jsou poté 1047, spojující Český Krumlov s Černou v Pošumaví a nová cyklotrasa 12, která je součástí cyklotrasy 7. Pozice penzionu je tedy vhodná nejen k návštěvě památek města Český Krumlov, ale i jako výchozí bod pro cyklistické nebo pěší výlety, například na nejvyšší horu Blanského lesa Klet', ale také pro sportovní účely. Jak bylo zmíněno výše, sportovní areál Chvalšinská, tenisové kurty, zimní stadion nebo vnitřní městský bazén jsou v krátké docházkové vzdálenosti od penzionu, díky čemuž je penzion také velmi hojně využíván hosty, kteří se účastní sportovních akcí, které se zde pořádají, jako například mezinárodní badmintonové turnaje.

Distribuce je velmi důležitý nástroj, který představuje způsob, jakým se produkt samotný dostává ke konečnému zákazníkovi. Penzion Na Špičáku využívá převážně nepřímou distribuci. Převážná většina rezervací přichází ze zprostředkovacího rezervačního portálu Booking.com, ale hosté si pobyt mohou rezervovat samozřejmě i přímo přes telefon, email nebo facebookové stránky. Příslušné kontaktní údaje jsou k dispozici v prezentaci Google.com. V penzionu se nachází recepce a přestože penzion funguje na bezkontaktní check-in, je možná i rezervace na místě, jelikož majitel na stejné adrese bydlí a v případě nepřítomnosti je dostupný na telefonu. V současné době je penzion zaregistrován například na portálech:

- www.booking.com
- www.expedia.com
- www.airbnb.cz
- www.tripadvisor.cz

- www.hotels.com
- www.agoda.com
- www.A-HOTEL.com
- www.tveubytovani.cz

Na řadě portálů je ale z důvodu Covid-19 nabídka pokojů skryta, protože portály jako například Expedia.com nebo Agoda.com byly využívány zejména asijskou klientelou. Penzion Na Špičáku je mimo jiné registrován i na dvou největších mapových serverech www.mapy.cz a www.google.cz/maps. Penzion nevyužívá žádnou partnerskou spolupráci s cestovními agenturami a nemá s nimi ani zkušenost.

V souvislosti s tím, že převážná část rezervací přichází ze zprostředkovatelských rezervačních portálů, které jsou placené, vznikají penzionu vysoké náklady, které jsou spojené s platbou provizí za zprostředkování rezervací a do budoucna by rozhodně chtělo tyto placené portály omezit a zaměřit se na nahrazení provizorních webových stránek na řádné, což by mohlo zajistit více rezervací na přímo a zároveň by došlo ke snížení nákladů na získání rezervace.

Propagace, komunikace

Penzion prozatím nemá řádně vytvořené webové stránky, takže veškeré informace o penzionu se potenciální hosté mohou dozvědět pouze z rezervačních portálů, prezentace Google.com nebo facebookových stránek, kde je možné zjistit pouze základní informace. Toto je velmi omezující, protože například u rezervačního portálu Booking.com musí hlavní popis ubytovacího zařízení splňovat určitá kritéria a není možné jej napsat vlastním slovem. Funguje to tak, že pro zařazení určité informace do hlavního popisu musí ubytovací zařízení kontaktovat podporu Booking.com, stručně formulovat danou informaci a Booking.com poté buď přidání informace schválí a formuluje ji podle svých kritérií, nebo tuto informaci zamítne. Pro tyto zamítnuté informace, které není možné vložit do hlavního popisu ubytovacího zařízení, slouží sekce „O hostiteli“, která je ale lehce přehlédnutelná, jelikož je umístěna až za ceníkem ve spodní části náhledu stránky.

Komunikační mix penzionu je omezen tedy jen na převážně placenou online komunikaci a venkovní reklamu, pro kterou využívá poutač s názvem „Penzion Na Špičáku“ na oplocení penzionu, který je viditelný i z hlavní silnice, pokud lidé vyjíždějí ze záchytného parkoviště P1, a poutač u vchodových dveří s kontaktem na majitele a ceníkem.

Penzion nepoužívá žádné další prvky jako PPC reklamu ani žádnou formu PR, direct marketing či jiné nástroje komunikačního mixu.

Lidé

Řízení a provozní činnosti zajišťuje majitel penzionu se svou přítelkyní a babičkou samostatně. Není zde žádný stálý zaměstnanec, i když v roce 2019 penzion zaměstnával pokojskou, se kterou ale majitelé nebyli spokojeni, a tak veškeré činnosti přijali opět na sebe. Hlavní aktivitou majitelů je komunikace se zákazníky, přijímání rezervací, zodpovídání dotazů, v rámci check-out pak inkasování hostů, loučení se s hosty a následný úklid a příprava pokojů, opravy a údržba a podobně. Vzhledem k zavedení bezkontaktního check-inu odpadlo vítání hostů a seznámení s okolím penzionu, což ale vynahrazuje uvítací dopis a tipy, co navštívit, kde se dobře najíst apod. Zástupce ubytovacího zařízení musí být v komunikaci zdvořilý, slušný, vstřícný, ale samozřejmě také dobře informovaný, protože musí dokázat reagovat na dotazy a požadavky hostů. Komunikaci mají majitelé rozdělenou, telefonická komunikace spadá výhradně na pana Reitingera, písemná komunikace výhradně na majitelovu přítelkyni a osobní komunikace na toho, kdo je zrovna přítomný.

Penzion je zaměřený jak na českou, tak cizí klientelu. V případě komunikace s cizí klientelou používají majitelé převážně anglický jazyk.

Strategie

V Penzionu Na Špičáku nebyly téměř nikdy aplikovány zásady a postupy strategického marketingu, a neexistuje zde tudíž ani žádný písemný dokument, který by se zabíral marketingovou strategií penzionu. Jediné, co zde dosud bylo aplikováno, byl průzkum spokojenosti hostů na obdobném principu, který bude uveden v této diplomové práci, avšak tento průzkum nebyl nikdy systematicky vyhodnocován. Majitelé si vyplněné dotazníky pročetli a na základě připomínek se pak rozhodovali o nápravě nevyhovujících podnětů. Co se týče poslání podniku, je to navození příjemné rodinné atmosféry a snaha vyhovění potřeb a přání všech hostů, cílem je poskytovat kvalitní služby s možností individuálního přístupu. Jinak je penzion ale řízen spíše intuitivně na základě komunikace s hosty a předchozími zkušenostmi majitelů, kteří dříve pracovali v jiných hotelech. Marketingové nástroje jsou zde využívány jen velmi omezeně (cenová politika, způsoby distribuce) a své služby nabízí zjednodušeně řečeno všem zákazníkům bez důkladnějšího uvážení segmentace.

5.4 Analýza konkurence

V Českém Krumlově se nachází mnoho ubytovacích zařízení různých kategorií, jejichž vývoj mezi lety 2012-2019 je možné vidět v následující tabulce č. 4.

Kapacita všech HUZ se v průběhu let lehce měnila, některá zařízení zanikala, a naopak jiná vznikala, ale z tabulky je zřejmé, že počet penzionů na celkovém počtu HUZ tvoří téměř 50 % podíl, což je pro Penzion Na Špičáku jedním z ukazatelů, jak silná je konkurence v Českém Krumlově z hlediska stejné kategorie ubytovacích zařízení. Jedná se o statistiku, která vybraný penzion upozorňuje na aktuální situaci na trhu, ale ve skutečnosti ho velká část penzionů nemusí přímo ohrožovat, protože potenciální hosté jsou často při nákupním rozhodování velmi citlivě ovlivněni cenovou relací. Z tohoto důvodu je důležité zohledňovat penziony, které se nacházejí v podobné lokalitě, nabízejí obdobné služby a jsou v podobné cenové relaci. Pro toto srovnání mohou posloužit distribuční sítě, kde se penzion nabízí nebo webové stránky zvolených konkurenčních ubytovacích zařízení.

Tabulka 4: Vývoj počtu HUZ a penzionů v obci Český Krumlov 2012-2019

Rok	HUZ celkem	z toho počet penzionů
2012	319	152
2013	320	154
2014	300	140
2015	298	142
2016	294	138
2017	278	130
2018	308	149
2019	308	150

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ, 2021

Majitel penzionu vytypoval 8 hlavních konkurenčních ubytovacích zařízení, která byla zvolena na základě podobné cenové relace, úrovně nabízených služeb a dále na základě polohy daného ubytovacího zařízení.

5.4.1 Pension Fialka

Pension Fialka se nachází přibližně o 600 m dál od Penzionu Na Špičáku a zároveň asi 1100 m od centra města. Nabízí ubytování celkem ve 4 pokojích s kapacitou do 15 osob. Konkrétně mají k dispozici 2x dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí, 1x pokoj se

dvěma místnostmi, který může posloužit jako dvou až čtyřlůžkový pokoj, 1x pokoj s manželskou postelí a vestavěným patrem na spaní až pro 4 osoby, který je zároveň bezbariérový, což je zároveň výhodou oproti Penzionu Na Špičáku, který bezbariérové pokoje nemá. Přistýlky jsou k dispozici pouze do některých pokojů za příplatek. Každý pokoj má vlastní koupelnu. Pension Fialka má k dispozici také vlastní parkoviště, které svým hostům nabízí za poplatek 125 Kč/den, pokud ale provedou hosté rezervaci přes jejich webové stránky, je parkování zdarma s podmínkou 1 pokoj = 1 automobil. Součástí služeb Pensionu Fialka je také podávání snídaní na pokoj. Cena snídaně není zahrnuta v ceně a je vybírán poplatek ve výši 150 Kč/osoba, pro děti od 3 do 12 let pak ve výši 80 Kč. Hostům Pensionu Fialka je také k dispozici poměrně velká zahrada s dětským hřištěm, venkovním posezením, vybavením pro grilování nebo privátní vířivka, kterou je možné využít za poplatek dle dohody s majiteli. Ceny za pokoj Pensionu Fialka jsou přibližně o 500 Kč nižší než u Penzionu Na Špičáku. Po započtení ceny za snídaní, případně ceny za parkování, pokud by hosté nerezervovali pobyt přes webové stránky, se ceny obou penzionů liší do 100 Kč.

5.4.2 Apartmány U zámku

Apartmány U zámku jsou nejbližším konkurenčním zařízením. Je umístěn ihned v domě vedle Penzionu Na Špičáku. Nabízí ubytování celkem v 6 apartmánech (5 dvoulůžkových a 1 jednolůžkovém) s kuchyňským koutem, předsíní, vlastní koupelnou. Každý apartmán má přístup na vlastní nebo sdílený balkón s výhledem na Hrad a zámek Český Krumlov. Apartmány U zámku mají také k dispozici parkovací plochu, kde ale může zaparkovat každý, kdo navštěvuje město, takže z recenzí často vyvstává nespokojenost s obsazeností tohoto parkoviště i přesto, že hosté měli místo rezervované. Mimo jiné je jejich parkoviště zpoplatněné částkou 200 Kč/den. Stejně tak jako Penzion Na Špičáku mají apartmány U zámku bezkontaktní check-in a v ceně ubytování snídaní, avšak ne formou bufetu, ale stylem samoobsluhy, kdy v lednici každého apartmánu jsou nachystané potraviny a host si snídaní musí nachystat sám. Ceny za pokoj apartmánů U zámku se pohybují přibližně o 100 Kč níže než u Penzionu Na Špičáku, ale při započtení ceny parkovného vychází nižší cena za pokoj naopak u Penzionu Na Špičáku.

5.4.3 Penzion Krumlov – B&B

Penzion Krumlov je umístěn z druhé strany města Český Krumlov oproti pozici Penzionu Na Špičáku, 950 m od samotného centra města. Kapacita Penzionu Krumlov je až

34 lůžek (14 pokojů) a nabízí ubytování ve 4 typech pokojů – dvoulůžkový pokoj s oddělenými postelemi, dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí, třílůžkový pokoj nebo čtyřlůžkový pokoj + mezonet. U většiny pokojů je možnost přistýlek a nechybí ani vlastní koupelny. Penzion Krumlov má k dispozici pro své hosty oplocené a uzamykatelné parkoviště, které je možné využít zdarma, dále společenskou místnost s vinotékou pro večerní posezení, vnitřní dětský koutek, garáž na kola a přístřešek pro motocykl. Penzion Krumlov nabízí svým hostům snídani formou bufetu, která je již zahrnuta v celkové ceně za ubytování. Ceny za pokoj Pensionu Krumlov se pohybují relativně na stejné úrovni bez většího rozdílu jako u Pensionu Na Špičáku.

5.4.4 Penzion U hada

Penzion U hada je postavený ve stylu renesance z roku 1520 a nachází se téměř v centru města, pouhých asi 260 m od náměstí Svornosti. Penzion nabízí ubytování celkem v 8 pokojích s vlastní koupelnou a výhledem na město, řeku Vltavu a do zahrady. Konkrétně je hostům k dispozici 1x dvoulůžkový pokoj Economy s manželskou postelí a koupelnou mimo ubytovací jednotku a dále 1x dvoulůžkový pokoj Economy s manželskou postelí, 3x dvoulůžkový pokoj Standard, 2x třílůžkový pokoj a 1x Studio s balkonem, které již vlastní koupelnu mají. Rozdíl typů pokojů Economy a Standard zde spočívá ve velikosti pokoje, kdy Economy má rozlohu 10 m² a Standard 20 m². Penzion U hada má pro své hosty k dispozici bezplatné parkoviště v uzamčeném dvoře a snídani formou bufetu je zahrnuta v ceně. Ceny za pokoj v Pensionu U hada jsou přibližně o 300 Kč vyšší než ceny za pokoj v Pensionu Na Špičáku.

5.4.5 Pension U Zámku

Pension U Zámku se nachází jen pár kroků od Hradu a zámku Český Krumlov a asi 270 m od náměstí Svornosti. Nabízí ubytování celkem v 5 dvoulůžkových pokojích typu Standard, Superior nebo Deluxe, které se od sebe liší zejména ve velikosti daného pokoje. Všechny pokoje mají vlastní koupelnu, a možnost přistýlek formou rozkládacích pohovek, celková kapacita pensionu je tak je až 19 lůžek. Pension U Zámku má pro své hosty k dispozici venkovní terasu a parkoviště nedaleko pensionu, které je zpoplatněno částkou 200 Kč/den. Pension U Zámku svým hostům nabízí také snídani, podávané ale nikoliv přímo v pensionu, ale v nedaleké kavárně Café Baroko za 150 Kč/osoba. Ceny za pokoj v Pensionu U Zámku jsou přibližně o 500 Kč nižší než u Pensionu Na Špičáku, ale pokud se opět započítá i parkování a snídani, tak jsou ceny ve shodné výši.

5.4.6 Penzion Teddy

Penzion Teddy se také nachází na opačné straně města, 400 m od náměstí Svornosti, v klidné uličce s krásným výhledem na řeku Vltavu a městský park. Penzion nabízí ubytování celkem v 6 dvoulůžkových a 1 třílůžkovém pokoji s vlastní koupelnou. Některé pokoje mají i vlastní terasu. Penzion nabízí svým hostům i parkování v garáži nedaleko penzionu, nebo přímo před penzionem, avšak za poplatek ve výši 200 Kč/den s tím, že kapacita je omezená, a je tak nezbytné parkovací místo zarezervovat před příjezdem. Snídaně jsou pro hosty také k dispozici, podávají se každé ráno formou bufetu a jsou již zahrnuty v ceně. Ceny za pokoj v Penzionu Teddy jsou přibližně o 300 Kč nižší než u Penzionu Na Špičáku, po započtení ceny za parkování pak o přibližně 100 Kč nižší.

5.4.7 Pension Amadeus & Apartments

Pension Amadeus & Apartments se nachází opět na opačné straně města na břehu řeky Vltavy, 650 m od náměstí Svornosti. Pension Amadeus & Apartments mají široké spektrum nabízených pokojů různých typů od dvoulůžkových po čtyřlůžkové apartmány a studia (celkem 17) s vlastní koupelnou. Vybrané pokoje mají i možnost přistýlky, čímž se celková kapacita penzionu zvyšuje až na 36 lůžek. Penzion má pro své hosty k dispozici parkoviště, které hosté mohou využít zdarma, a denně se zde podává snídaně formou bufetu, která ale není v ceně ubytování a je vybírán poplatek ve výši 200 Kč/osoba. Ceny za pokoj Pensionu Amadeus & Apartments se pohybují přibližně o 100 Kč výš než ceny za pokoj v Penzionu Na Špičáku, pokud se započítá i částka za snídani, cena tohoto ubytovacího zařízení převyšuje ceny Penzionu Na Špičáku o přibližně 500 Kč.

5.4.8 Pension Danny

Pension Danny je nedávno zrekonstruované ubytovací zařízení, které se nachází jen několik kroků Hradu a zámku Český Krumlov, 500 m od náměstí Svornosti. Nabízí ubytování celkem v 9 pokojích se 2 až 4 lůžky a vlastní koupelnou. V přízemí budovy penzionu se nachází restaurace s terasou situovanou na I. zámeckém nádvoří. Parkování penzion zajišťuje na přilehlém místě za poplatek 175 Kč/den. Snídaně formou bufetu je pro hosty k dispozici a je již zahrnuta v ceně ubytování. Ceny za pokoj v Pensionu Danny se pohybují přibližně o 400 Kč níže než za pokoj v Penzionu Na Špičáku, přičemž po započtení částky za parkování je tento rozdíl přibližně 200 Kč.

V následující tabulce 5 je možné vidět shrnutí analýzy konkurence a porovnání s vybraným ubytovacím zařízením, kterým je Penzion Na Špičáku.

Tabulka 5: Shrnutí analýzy konkurence a porovnání s Penzionem Na Špičáku

	Vzdálenost od centra	Počet pokojů	Vlastní koupelna	Parkování	Snídaně	Ceny za pokoj vůči Penzionu Na Špičáku
Pension Fialka	1100 m	4	všechny pokoje	přes web zdarma, jinak 125 Kč/den	150 Kč/os	cca o 100 Kč nižší
Apartmány U zámku	500 m	6	všechny pokoje	200 Kč/den	v ceně ubytování	cca o 100 Kč vyšší
Penzion Krumlov - B&B	950 m	14	všechny pokoje	bezplatné	v ceně ubytování	relativně stejné
Penzion U hada	260 m	8	některé pokoje	bezplatné	v ceně ubytování	cca o 300 Kč vyšší
Pension U Zámku	270 m	5	všechny pokoje	200 Kč/den	150 Kč/os	relativně stejné
Penzion Teddy	400 m	7	všechny pokoje	200 Kč/den	v ceně ubytování	cca o 100 Kč nižší
Pension Amadeus & Apartments	650 m	17	všechny pokoje	bezplatné	200 Kč/os	cca o 500 Kč vyšší
Pension Danny	500 m	9	všechny pokoje	175 Kč/den	v ceně ubytování	cca o 200 Kč nižší
Penzion Na Špičáku	500 m	6	všechny pokoje	bezplatné	v ceně ubytování	XXX

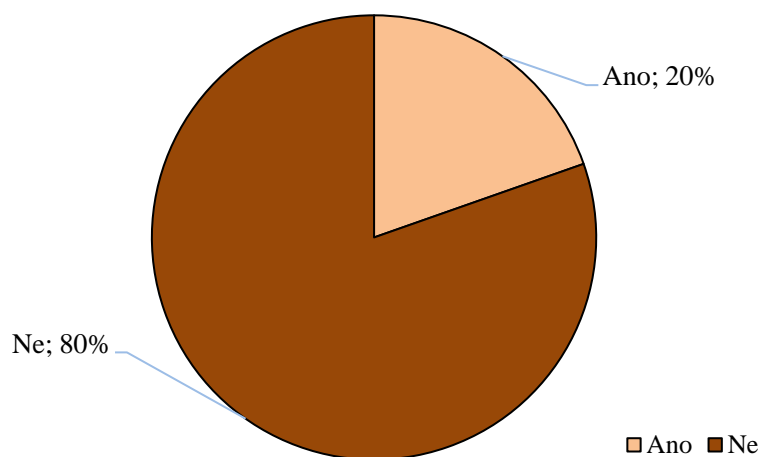
Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Jak bylo zmíněné výše, analýza konkurence byla provedena pro 8 ubytovacích zařízení, která má majitel penzionu stanovena jako konkurenční, a to podle podobné cenové relace, úrovně nabízených služeb a dále na základě polohy daného ubytovacího zařízení vůči centru města Český Krumlov. Podle tabulky 5 je možné vidět, že konkurenční ubytovací zařízení jsou majitelem stanovena správně, protože mají velmi podobné charakteristiky.

6 Vyhodnocení analýzy spokojenosti hostů

Mezi dílčí cíle této diplomové práce patřilo vytvořit mimo situační analýzu také analýzu spokojenosti hostů. Pro tuto analýzu bylo zvoleno dotazníkové šetření, jak je uvedeno v kapitole 3.1. a tato kapitola se bude věnovat právě jeho vyhodnocení.

Obrázek 3: Dřívější návštěva penzionu u respondentů

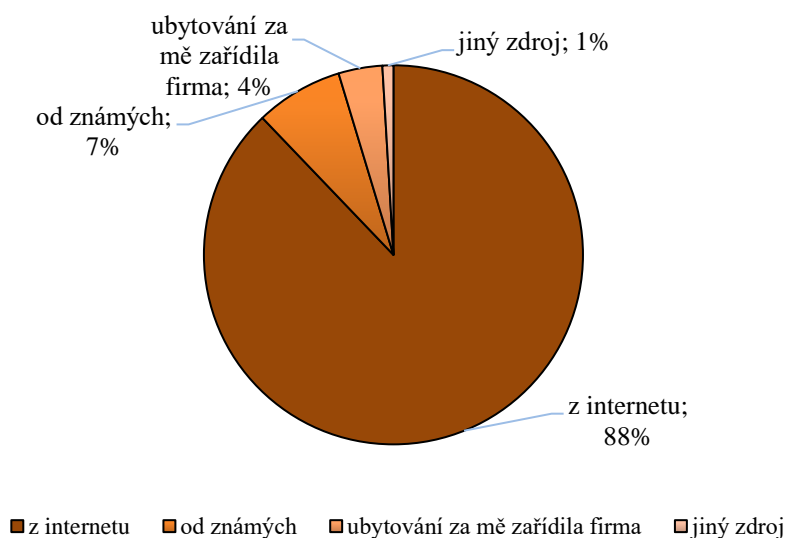


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření 2020

Dotazníkové šetření začínalo otázkou, zda dotazovaní někdy v minulosti již využili služeb Penzion Na Špičáku, přičemž se ukázalo, že 80 % respondentů se v Penzionu Na Špičáku nikdy předtím neubytovalo a 20 % respondentů se zde ubytovalo opětovně, jak je možné vidět v obrázku 3.

Nejčastějším zdrojem, odkud se respondenti o penzionu dozvěděli, byl internet (viz obrázek 4), celkem u 88 % dotazovaných. Lze konstatovat, že díky absenci webových stránek penzionu se jednalo zejména o hosty, kteří svůj pobyt zarezervovali nebo informace o penzionu našli na rezervačním portálu (booking.com, Airbnb.cz,..) či prezentaci na Google.com. Sedm procent z dotazovaných se o penzionu dozvědělo na základě informace od známých, kteří služeb penzionu již v minulosti využili, a 4 % respondentů se o penzionu dozvěděli díky zaměstnavateli, který jim v tomto penzionu zařídil ubytování v rámci služební cesty.

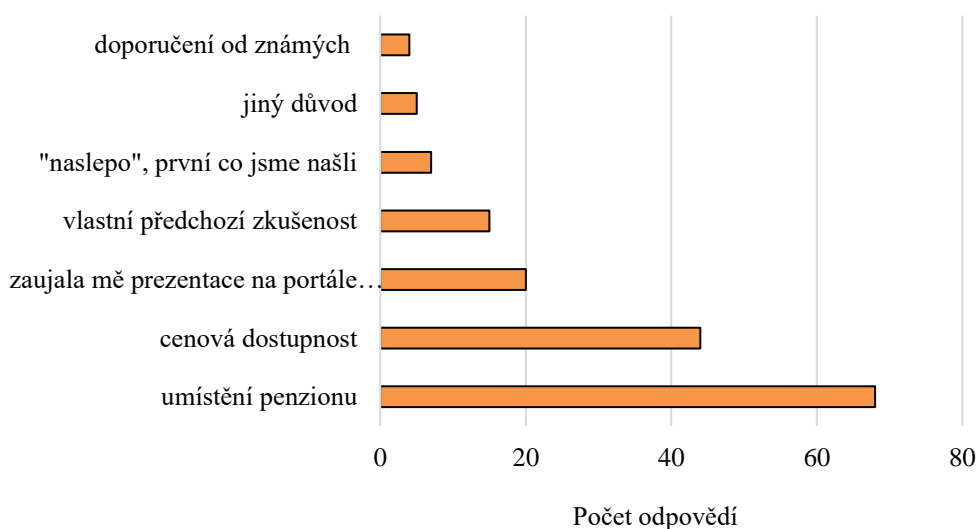
Obrázek 4: Odkud se respondenti o penzionu dozvěděli



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Z následujícího obrázku 5 je patrné, jaké důvody vedly respondenty k tomu, aby si pro svůj pobyt v Českém Krumlově vybrali právě Penzion Na Špičáku.

Obrázek 5: Co respondenty vedlo k výběru Penzionu Na Špičáku pro svůj pobyt



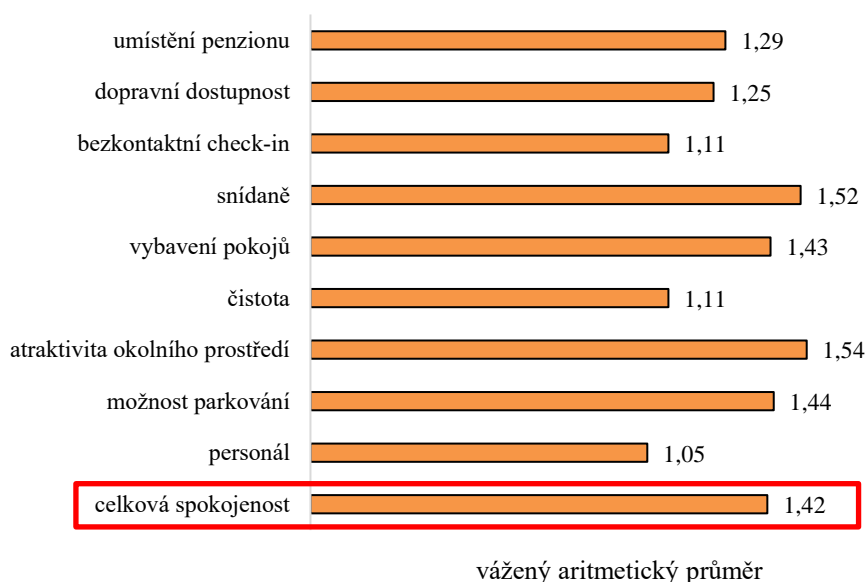
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Respondenti zde mohli zvolit více odpovědí a nejčastějším důvodem, který byl respondenty zvolen celkem 68x, bylo umístění penzionu, které je velice blízko centru města a zároveň v klidné lokalitě. Ve 44 případech byla pro respondenty klíčovým důvodem cenová dostupnost vzhledem ke konkurenčním zařízením. Respondenti si vybrali Penzion Na Špičáku také proto, že je zaujala prezentace na rezervačních portálech nebo na základě vlastní kladné předchozí zkušenosti. Také se během šetření objevili respondenti, kteří si

penzion vybrali bez většího rozmyslu jako první možnost, kterou našli. Mezi jiné důvody, které vedly respondenty pro výběr Penzionu Na Špičáku, byly i možnost ubytování se psem, možnost parkování zdarma nebo snídaně v ceně ubytování.

Dále byli respondenti dotazováni na jednotlivé atributy penzionu a na jejich spokojenost s nimi. Atributy bylo možné hodnotit na škále od 1 do 5, přičemž 1 znamenala nejlepší a 5 nejhorší. Číselné údaje uvedené v grafu jsou váženým průměrem vždy za každý atribut zvlášť. Do grafu byla zakomponována pro porovnání i celková spokojenost s pobytem v Penzionu Na Špičáku. Jak je možné vidět na obrázku 6, hosté byli s jednotlivými atributy spokojeni.

Obrázek 6: Průměrná spokojenost respondentů s jednotlivými atributy a celková spokojenost s pobytem



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

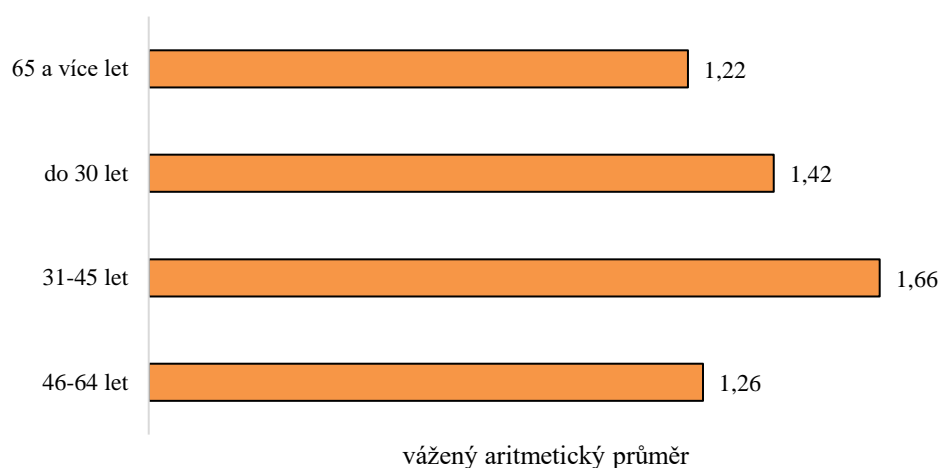
Mezi nejlépe hodnocené atributy patří personál (1,05), čistota (1,1) a bezkontaktní check-in (1,1). Průměrně jsou pak vnímány atributy jako vybavení pokojů (1,43), které respondenti připomínkovali obměnou nábytku za modernější nebo doplnění jiných prvků vybavení jako třeba sušák na prádlo. Dále možnost parkování (1,44), kde se nejčastěji odrážel problém s nedostatkem parkovacích míst, který byl zmiňován v této práci výše.

Nejhůře s průměrem 1,54 vyšla atraktivita okolního prostředí. To lze ale z majitelova pohledu zdůvodnit tím, že během sběru dat pro dotazníkové šetření probíhaly výkopové práce před penzionem a rekonstrukce vedlejšího objektu městské kotelny, což mohlo náhled na atraktivitu okolního prostředí penzionu zhoršit. Druhým nejhorším atributem

vyšla snídaně (1,52), kdy v připomínkách v rámci dotazování respondenti často uváděli, že jim k snídani chyběla míchaná vajíčka nebo párky, a uvítali by také kvalitnější kávu.

Dalším detailnějším zkoumáním bylo zjištěno, že podle věkových kategorií (viz obrázek 7) jsou nejvíce spokojeni senioři ve věku 65 a více let, nejmenší spokojenost pak vykazuje věková skupina 31-45 let, s čímž může souviset kladení vyšších nároků na ubytování včetně modernějšího vybavení, jak bylo uvedeno výše.

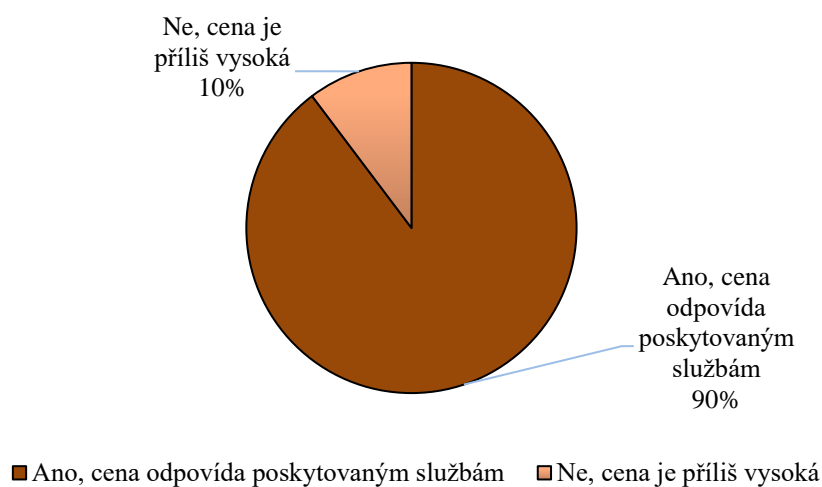
Obrázek 7: Průměrná celková spokojenost dle věkových kategorií respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Dále byl v dotazníkovém šetření zkoumán pohled respondentů na cenu za poskytované služby, konkrétně - jestli je cena přiměřená či příliš vysoká.

Obrázek 8: Přiměřenost ceny vůči poskytované službě

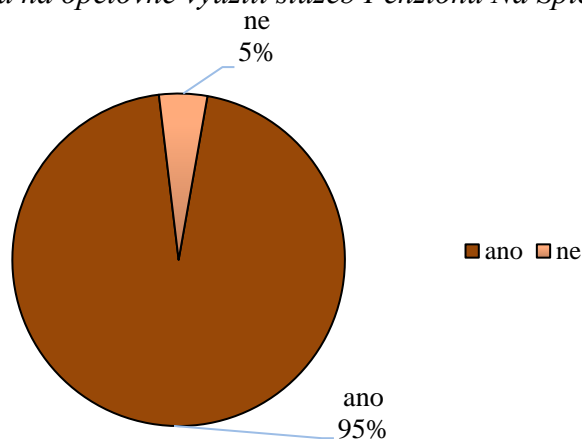


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Výsledky je možné vidět na obrázku 8 a vyplývá z něj, že pro 90 % respondentů je cena přiměřená poskytovaným službám, což znamená, že cena za poskytované služby je nastavena správně. Pro 10 % respondentů byla cena za ubytování příliš vysoká, ale při detailnějším zkoumání tito respondenti uvedli v 7 případech z 10, že by se do penzionu opětovně vrátili, tudíž lze usuzovat, že cena jim dojem ani spokojenost nijak významně nepokazila.

V následujícím obrázku 9 je možné vidět, zdali by se respondenti do penzionu vrátili a znovu využili nabízených služeb. 95 % respondentů by tak učinilo a pouhých 5 % respondentů už by se do penzionu nevrátilo. Těchto 5 % představuje konkrétně 5 respondentů z celkového počtu 107, přičemž z těchto 5 si dva respondenti penzion vybrali jen proto, že to byla první možnost, kterou našli.

Obrázek 9: Dotaz respondentů na opětovné využití služeb Penzionu Na Špičáku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

V další otázce dotazníku byli respondenti dotazováni na to, zda by penzion doporučili jejich známým – na škále od 1 do 10, přičemž 1 znamenala vůbec ne a 10 rozhodně ano. Pro tuto otázku bylo vypočítáno skóre NPS (net promoter score), což je spolehlivý nástroj pro měření loajality zákazníků. Ti, kteří odpověděli 1-6 jsou označováni jako kritici, ti, kteří odpověděli 7-8 jsou označováni jako pasivní spokojení a 9-10 propagátoři. Hodnota tohoto nástroje se může pohybovat v hodnotách od -100 do +100, přičemž čím vyšší hodnota, tím vyšší loajalita zkoumaných osob. V následující tabulce 5 je možné vidět rozložení jednotlivých odpovědí.

Tabulka 6: Net promoter score a rozložení jednotlivých odpovědí

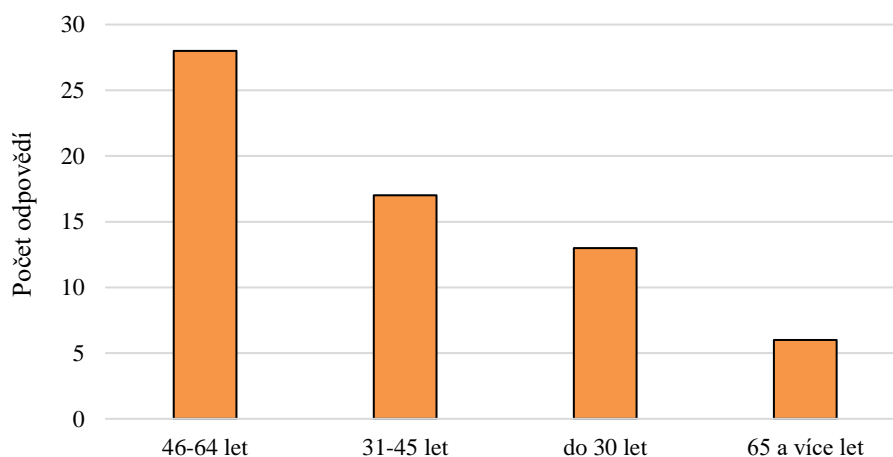
vůbec ne						rozhodně ano				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	0	1	1	4	3	10	9	14	64	
9 %						18 %		73 %		

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

NPS se vypočítá odečtením procenta kritiků od procenta propagátorů. Výsledné NPS v tomto případě tedy vyšlo + **64**, což je dobré hodnocení a lze konstatovat, že hosté byli s pobytem spokojeni a budou penzion doporučovat svým známým.

Vážený aritmetický průměr pro doporučení penzionu dalším lidem činí 8,92, přičemž při důkladnějším zkoumání bylo zjištěno, že rozhodně by tento penzion doporučili dalším lidem respondenti ve věku 46–64 let, jak je možné vidět na obrázku 11.

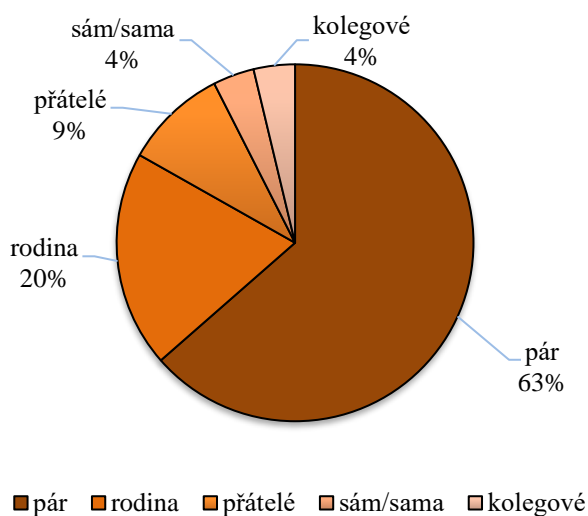
Obrázek 10: Nejvyšší míra doporučení penzionu v jednotlivých věkových kategoriích respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

V následujícím obrázku 11 je možné vidět segmenty respondentů, kteří Penzion Na Špičáku v době dotazování navštívili. Nejčastěji se jednalo o páry (63 %) nebo rodiny s dětmi (20 %). Menší segmenty pak tvoří přátelé, kolegové nebo individuální hosté. Tyto segmenty jsou do určité míry určeny typem pokojů, které penzion má k dispozici. Jak bylo zmíněno v kapitole 4, jsou zde k dispozici 3 dvoulůžkové pokoje s manželskou postelí, 1 dvoulůžkový pokoj s oddělenými postelemi, 1 třílůžkový pokoj a 1 čtyřlůžkový apartmán.

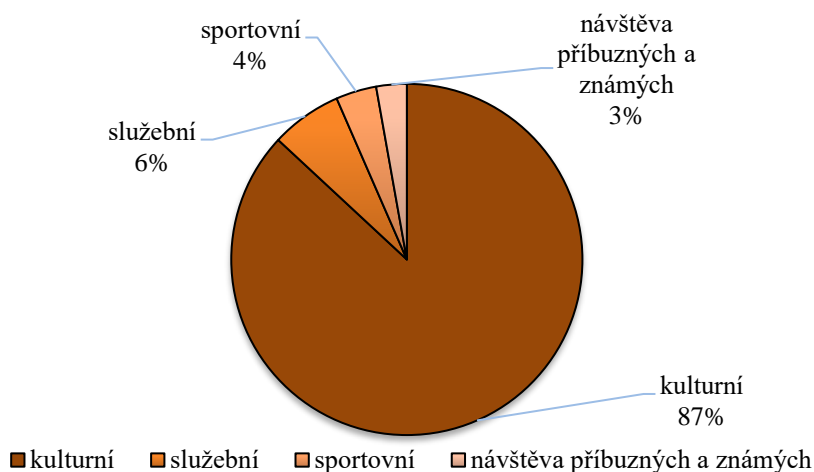
Obrázek 11: Segmenty respondentů (s kým respondenti byli ubytováni)



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Mezi nejčastější důvody pobytu respondentů v Penzionu Na Špičáku patřila kultura (87 %), tedy cestování za účelem poznávání památek. Zastoupení zde mají také služební cesty (6 %), kterých majitel penzionu zaznamenal více než v předchozích letech nebo sport (4 %) a návštěva příbuzných a známých (3 %).

Obrázek 12: Důvod pobytu respondentů v Penzionu Na Špičáku

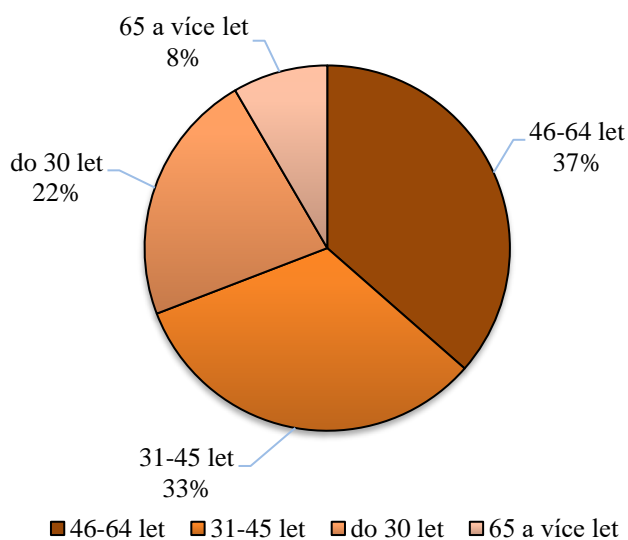


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

V závěru dotazníku nechyběly identifikační otázky na věk a kraj trvalého bydliště respondentů. Mezi 3 největší věkové segmenty patřili respondenti ve věkové kategorii 46–64 let (37 %), 31–45 let (33 %), do 30 let (22 %) a senioři ve věku 65 let a více (8 %).

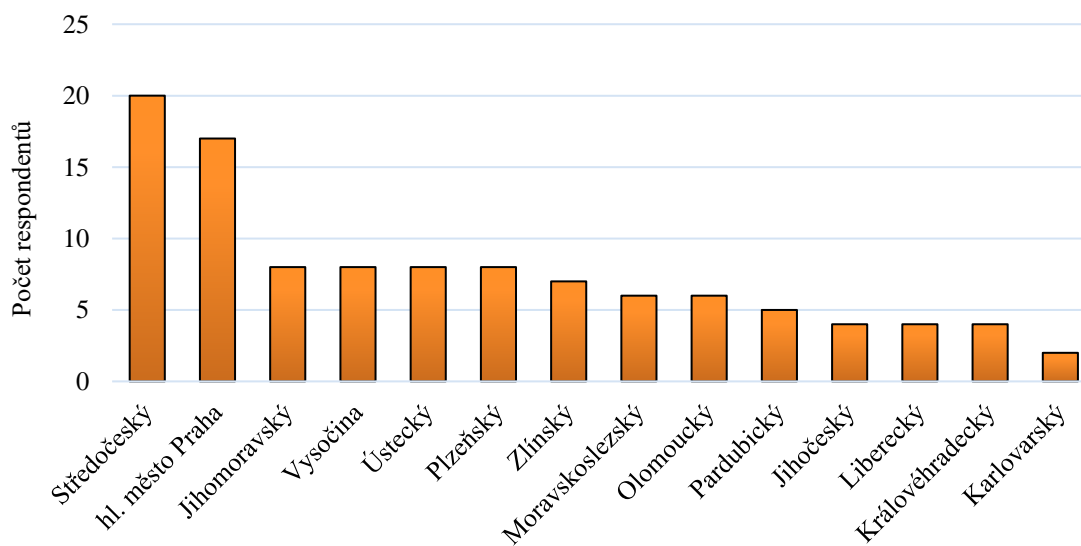
Obrázek 13: Věková struktura respondentů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

Výsledky dotazníkového šetření také potvrzují, že respondenti přijeli z celé České republiky, jelikož je v odpovědích zastoupeno všech 14 krajů. Jednalo se o poměrně rovnoměrné rozdělení, ale nejvyšší počet respondentů bylo ze Středočeského kraje a hlavního města Prahy.

Obrázek 14: Kraje trvalého bydliště respondentů



zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření, 2020

7 Vyhodnocení analýzy dopadů krize na podobná ubytovací zařízení

Jak bylo zmíněno v kapitole 3.3., vzhledem k situaci týkající se pandemie Covid-19 byly do diplomové práce zařazeny i rozhovory s podobnými ubytovacími zařízeními. Celkem bylo osloveno 8 ubytovacích zařízení, která byla uvedena v analýze konkurence, avšak ochotu k účasti měla pouze 3 ubytovací zařízení, která v prepisu jednotlivých odpovědí z rozhovorů nebudou na jejich přání jmenovitě uvedena. Na jednotlivých zástupcích zvolených ubytovacích zařízeních bylo znatelné, jak je pro ně nynější situace citlivá a tudíž 5 ubytovacích zařízení z 8 oslovených se omluvilo a nechtělo poskytnout odpovědi.

Subjekt č.1 – penzion bez restaurace

- 1) Rozved'te prosím, jak hodnotíte letní sezónu roku 2020, kdy došlo k rozvolnění po jarním omezení ubytovacích služeb od 25. 5. 2020.**

Musím říct, že letní sezóna roku 2020 předčila naše očekávání, kdy jsme se opravdu báli, aby hosté vůbec přijeli. Letní sezóna byla ale přibližně stejně silná jako předchozí roky.

- 2) Byla v něčem tato sezóna jiná oproti předcházejícím?**

Jiná byla zejména v to, že chyběli zahraniční hosté. Také jsme zaznamenali více spokojenějších hostů, zřejmě se zde odráželo to, že lidé byli dlouho zavřeni doma, a tak byli mnohem vděčnější, jinak se dá říct, že byla srovnatelná s předchozími, za což jsme byli nesmírně rádi.

- 3) Byli jste nuceni snížit ceny za ubytování? Pokud ano, o kolik procent se přibližně jednalo?**

Ceny za ubytování se lehce snížily, ale bohužel nejsem schopna říct o kolik procent, jelikož se ceny upravují téměř dennodenně.

- 4) Můžete prosím nastínit, jak jste se jednotlivým uzavírkám ubytovacího zařízení přizpůsobovali?**

No, museli jsme zavřít, tak jsme zavřeli. Zprvu jsme zkoušeli držet provoz pro služební cesty, ale těch bylo obecně velmi málo. Také v tom hrála zřejmě role našeho vzdálenějšího umístění od centra.

- 5) Pokud došlo k omezení poskytování ubytovacích služeb pouze pro služební cesty, jako jediný možný segment v rámci ubytování, bylo to pro Vás jiné než**

ubytovávat kulturní pobyty? Museli jste se přizpůsobit cenou nebo jiným způsobem?

Nemyslím si, že by u nás byl rozdíl při ubytování v rámci služební cesty nebo v rámci kulturního pobytu. Nijak jsme se nepřizpůsobovali, ale jak jsem již zmínila, služební cest bylo opravdu málo, takže jsme měli zavřeno a máme i teď.

6) Pokud zaměstnáváte nějaké zaměstnance, bylo potřeba některé propustit?

Zaměstnance máme, ale naštěstí jsme nebyli nuceni nikoho propustit díky čerpání podpory Antivirus.

7) Můžete prosím uvést, zda jste čerpali a dosud čerpáte nějaké státní podpory a bylo by možné uvést, které konkrétně?

Čerpali a stále čerpáme například kompenzační bonus pro OSVČ, Covid-ubytování I a II. nebo Antivirus. Na další podpory bohužel nedosáhneme.

8) Byly a jsou pro Vás státní podpory dostačující?

Podpory od státu rozhodně nejsou dostačující, nehledě na to, že chodí s velkým zpožděním. Například Covid-ubytování II za říjen až leden jsme žádali hned v lednu, kdy byla spuštěna výzva, ale dosud jsme peníze neobdrželi. Také se nám nelíbí, že není možné kombinovat více podpor vzájemně v plné výši, kdy například od Covid-ubytování je nezbytné odečíst již vyplacené kompenzační bonusy, takže ve finále přijde opravdu pár korun.

Subjekt č. 2 – penzion s restaurací

1) Rozved'te prosím, jak hodnotíte letní sezónu roku 2020, kdy došlo k rozvolnění po jarním omezení ubytovacích služeb od 25. 5. 2020.

Letní sezóna roku 2020 byla pro naše ubytovací slabší, ale čekali jsme, že to bude mnohem horší. Ve finále to tedy zas tak špatné nebylo jak pro ubytování, tak naši restauraci.

2) Byla v něčem tato sezóna jiná oproti předcházejícím?

Jak jsem zmínil, tak byla o něco slabší než předchozí sezóny a chyběli nám zahraniční turisté, kterých bylo velmi málo. V předchozích letech jsme měli více zahraničních hostů než českých. Restaurace byla ale beze větších změny oproti předchozím letům.

3) Byli jste nuceni snížit ceny za ubytování? Pokud ano, o kolik procent se přibližně jednalo?

Ceny jsme byli nuceni snížit přibližně o 50 %, chvílemi ze začátku rozvolnění to byla trochu cenová válka mezi všemi ubytovacími zařízeními, kdy ceny za ubytování začínaly velmi nízko.

- 4) Můžete prosím nastínit, jak jste se jednotlivým uzavírkám ubytovacího zařízení přizpůsobovali?**

Zpočátku jsme drželi penzion v provozu pro služební cesty nebo cesty na IČO, což nebylo nijak extra výdělečné vzhledem k nákladům. Ve chvíli, kdy došlo k nařízení vlády, že pro služební cesty je nutné potvrzení zaměstnavatele nebo objednatele, jsme ubytovací služby zastavili úplně. Co se týče restaurace, tak tu po celou dobu držíme v provozu v rámci výdejového okna pro místní, ale pouze o víkendech.

- 5) Pokud došlo k omezení poskytování ubytovacích služeb pouze pro služební cesty, jako jediný možný segment v rámci ubytování, bylo to pro Vás jiné než ubytovávat kulturní pobyty? Museli jste se přizpůsobit cenou nebo jiným způsobem?**

Zprvu, když jsme ubytovávali služební cesty, tak jsme se nijak zvlášť nepřizpůsobovali ani službami, ani cenou, a bylo to stejné jako u kulturních pobytů.

- 6) Pokud zaměstnáváte nějaké zaměstnance, bylo potřeba některé propustit?**

Zaměstnance máme 2, jinak si provoz zajišťujeme v rámci rodiny, takže jsme propouštět nemuseli a na zmíněné 2 zaměstnance čerpáme Antivirus.

- 7) Můžete prosím uvést, zda jste čerpali a dosud čerpáte nějaké státní podpory a bylo by možné uvést, které konkrétně?**

Jak jsem již zmínil, čerpáme Antivirus na zaměstnance, potom kompenzační bonus pro OSVČ a malá s.r.o, také Covid – nájemné, Covid-ubytování I. a II. a Covid – gastro.

- 8) Byly a jsou pro Vás státní podpory dostačující?**

Podpory od státu jsou nedostatečné na pokrytí nákladů, chodí se zpožděním a vzhledem k tomu, kolik bychom mohli při běžném provozu vydělat, jsou podpory k smíchu, ale pořád lepší než nic.

Subjekt č. 3 – penzion bez restaurace

- 1) Rozved'te prosím, jak hodnotíte letní sezónu roku 2020, kdy došlo k rozvolnění po jarním omezení ubytovacích služeb od 25. 5. 2020.**

Sezóna byla vzhledem k obsazenosti stejná jako předchozí roky. Docela nás to překvapilo. Samozřejmě mile.

2) Byla v něčem tato sezóna jiná oproti předcházejícím?

Jiná byla zejména ve složení hostů, kdy převažovali Češi nad zahraničními hosty, jinak byla bez větších odlišností mimo cenu.

3) Byli jste nuceni snížit ceny za ubytování? Pokud ano, o kolik procent se přibližně jednalo?

Rozhodně bylo potřeba snížit ceny za ubytování. V našem penzionu to bylo přibližně o 50 %.

4) Můžete prosím nastínit, jak jste se jednotlivým uzavírkám ubytovacího zařízení přizpůsobovali?

Měli jsme v plánu uzavírky využít pro menší rekonstrukci, ale nakonec jsme se rozhodli provoz zprvu zachovat pro služební cesty. Bylo jich ale málo, a tudíž se nám to nevyplatilo, protože nedošlo ani k pokrytí nákladů na vytápění a ohřev teplé vody. Zpětně jsme rádi, že na rekonstrukci nedošlo, protože se stávajícími podporami státu bychom už dávno zkrachovali.

5) Pokud došlo k omezení poskytování ubytovacích služeb pouze pro služební cesty, jako jediný možný segment v rámci ubytování, bylo to pro Vás jiné než ubytovávat kulturní pobyty? Museli jste se přizpůsobit cenou nebo jiným způsobem?

Samozřejmě, že bylo potřeba se přizpůsobit služebním cestám, a to konkrétně snížením ceny, protože to je pro lidi na služební cestě nejdůležitějším ukazatelem a kritériem pro výběr ubytování.

6) Pokud zaměstnáváte nějaké zaměstnance, bylo potřeba některé propustit?

Vyloženě zaměstnance jsme propustit nemuseli, čerpáme na ně Antivirus. Pouze jsme museli propustit všechny brigádníky, protože pro ně nebyla práce.

7) Můžete prosím uvést, zda jste čerpali a dosud čerpáte nějaké státní podpory a bylo by možné uvést, které konkrétně?

Čerpali jsme Antivirus, Covid-nájemné, Covid-ubytování I. a II.

8) Byly a jsou pro Vás státní podpory dostačující?

Dochází k pokrytí ale jen 40 % fixních nákladů, což je naprosto nedostatečné, nehledě na zpoždování výplat.

Penzion Na Špičáku – penzion bez restaurace

1) Rozved'te prosím, jak hodnotíte letní sezónu roku 2020, kdy došlo k rozvolnění po jarním omezení ubytovacích služeb od 25. 5. 2020.

Musím říct, že jsem čekal, že sezóna roku 2020 bude velmi slabá, ale nakonec byla sezóna celkem příjemná. Jezdili i velmi milí a vděční hosté, což bylo fajn. Co se týče obsazenosti, tak byla srovnatelná, asi jen o 8 % nižší než předchozí rok.

2) Byla v něčem tato sezóna jiná oproti předcházejícím?

Jiná byla zejména v tom, že jsme ubytovali minimum zahraničních turistů, kteří dříve zaujímali významnou část našich hostů, také mohu zmínit znovu odlišnost v povaze hostů.

3) Byli jste nuceni snížit ceny za ubytování? Pokud ano, o kolik procent se přibližně jednalo?

Ceny za ubytování jsme museli snížit asi o 50 %, a to ze začátku rozvolnění, kdy toto aplikovala většina ubytovacích zařízení v Krumlově, takže tímto bylo potřeba se přizpůsobit, abychom byli pro potenciální hosty atraktivnější. Poté, když se termíny začínaly zaplňovat, jsme cenu postupně zvyšovali, takže ve finále pak byla cena za ubytování asi jen o 20 % nižší než předchozí roky.

4) Můžete prosím nastínit, jak jste se jednotlivým uzavírkám ubytovacího zařízení přizpůsobovali?

Bylo nařízeno zavřít, tak jsme se tomu přizpůbiliby, přičemž jsme drželi penzion otevřený pro služební cesty. Ty se výrazně zvýšily na podzim roku 2020, díky opravě vedlejšího objektu městské kotelně, kdy jsme měli ubytované přibližně 2-3 pokoje každý týden v pracovních dnech. Tyto služební cesty trvaly zhruba do konce ledna, takže vyloženě bez hostů jsme až nyní.

5) Pokud došlo k omezení poskytování ubytovacích služeb pouze pro služební cesty, jako jediný možný segment v rámci ubytování, bylo to pro Vás jiné než ubytovávat kulturní pobyty? Museli jste se přizpůsobit cenou nebo jiným způsobem?

Došlo k tomu, že jsme zrušili podávání snídaní, o které tyto dělníci neměli zájem, a také jsme snížily ceny, což pro ně bylo klíčové, abychom si je udrželi. Měli k dispozici pouze určitou sumu, kterou jim zaměstnavatel následně proplatil.

6) Pokud zaměstnáváte nějaké zaměstnance, bylo potřeba některé propustit?

Zaměstnance nemáme, penzion provozujeme v rámci rodiny, takže propouštění se nás netýkalo.

7) Můžete prosím uvést, zda jste čerpali a dosud čerpáte nějaké státní podpory a bylo by možné uvést, které konkrétně?

Ano, čerpáme kompenzační bonus pro OSVČ, Covid-ubytování I. a II a při jarních uzavírkách (2020) jsem využil i Covid-moratorium.

8) Byly a jsou pro Vás státní podpory dostačující?

Podpory nevnímám jako dostačující vzhledem k tomu, kolik by penzion vydělal, pokud by byl v běžném provozu. Výplaty chodí se zpožděním, na Covid-ubytování II. čekáme už téměř 2 měsíce a nelíbí se mi ani, že není možné podpory čerpat v plné výši. Například v případě Covid-ubytování je od celkové částky odečteno čerpání kompenzačních bonusů, což celkovou částku sníží až o 50 %.

7.1 Vyhodnocení rozhovorů

Dle zjištěných informací na základě telefonických rozhovorů s vybranými ubytovacími zařízeními bylo zjištěno, že mají na situaci velmi podobné názory. Všechny subjekty vnímaly letní sezónu roku 2020 pozitivně a byla srovnatelná s předchozími lety nebo jen pouze mírně slabší. Z hlediska odlišností sezóny roku 2020 od předchozích bylo nejčastěji uváděno složení hostů, což zaznamenaly všechny subjekty ve formě poklesu zahraniční klientely, která obecně v Českém Krumlově plnila důležitou funkci. Odlišnost byla také vnímána v tom, že subjekty byly nuceny snížit ceny za ubytování přibližně o 50 %, zejména to bylo důležité na počátku rozvolňování, kdy subjekty pocítovaly větší rivalitu mezi konkurencí a boj o zákazníka, který se nesl v duchu nejnižších cen. Z hlediska přizpůsobování se jednotlivým uzavírkám všechny subjekty volily stejný přístup, a sice zachovat provoz pro služební cesty, jako jediný možný segment. Většina to ale po určité době vzdala, protože pro ně tento provoz nebyl ekonomicky efektivní a služebních cest bylo hodně málo. Subjekty nepocítovaly téměř žádné odlišnosti mezi služebními cestami a kulturními pobyty, jen některé subjekty snížily cenu, aby pro služební cesty byly více dostupné. Jako účinný nástroj státní podpory se ukázal Antivirus na zachování pracovních míst. Ani jeden subjekt, který má nějaké zaměstnance, díky této podpoře nebyl donucen je propustit. Ostatní nástroje podpory jsou ale vnímány jako nedostatečné, protože pokryjí pouze část nákladů. Dále se ukázalo, že podpory od státu subjekty dostávají s velkým zpožděním a dalším problémem je, že není možné čerpání více podpor v plné výši, ale dochází k odečítání jiných čerpaných podpor. Mezi nejčastější podpory, které subjekty čerpají, patří kompenzační bonusy pro OSVČ a malá s.r.o, Covid – nájemné nebo Covid-ubytování. Shrnutí zjištěných informací z telefonických rozhovorů je možné vidět v následující tabulce 7.

Tabulka 7: Shrnutí z vyhodnocených rozhovorů

	Subjekt č. 1	Subjekt č. 2	Subjekt č. 3	Penzion Na Špičáku
Jaká byla letní sezóna 2020 oproti předchozím	Srovnatelná	Slabší	Srovnatelná	Srovnatelná
Odlíšnosti letní sezóny 2020 od předchozích	méně zahraničních hostů, více příjemnějších hostů	méně zahraničních hostů	méně zahraničních hostů	méně zahraničních hostů, více příjemnějších hostů
Nutnost snížit cenu	Ano, nelze určit o kolik %	Ano o 50 %	Ano o 50 %	Ano, zprvu o 50%, později o 20 %
Přizpůsobení uzavírkám	služební cesty, poté uzavřeno	služební cesty, poté uzavřeno a v provozu výdejní okénko restaurace (víkendy)	služební cesty, poté uzavřeno	služební cesty, stále možné
Přizpůsobení se služebním cestám	žádné	žádné	další snížení cen	zrušení snídaní, další snížení cen
Zaměstnanci a propouštění	ano, bez propuštění	ano, bez propuštění	ano, bez propuštění; propuštění brigádníků	ne
Státní podpory	kompensační bonus pro OSVČ a malá s.r.o.; Covid-ubytování, Antivirus	kompensační bonus pro OSVČ a malá s.r.o.; Covid-ubytování, Antivirus, Covid-nájemné, Covid-gastro	Antivirus, Covid-nájemné, Covid-ubytování	kompensační bonus pro OSVČ a malá s.r.o.; Covid-ubytování, Covid-moratorium
(Ne)dostatečnost státních podpor	nedostatečné	nedostatečné	nedostatečné	nedostatečné

Zdroj: vlastní zpracování dle telefonických rozhovorů, 2021

Zjištěné informace z rozhovorů byly velmi přínosné a umožnily Penzionu Na Špičáku zmapovat, jak se k současné krizi staví i ostatní podobná ubytovací zařízení.

7.2 SWOT analýza

SWOT analýza bude vycházet z teoretických poznatků za použití výstupů z výše provedených analýz vnějšího makroprostředí, vnějšího mikroprostředí, vnitřního prostředí, dále z analýzy konkurence a spokojenosti hostů a interních informací.

Následující tabulka 8 shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení Penzionu Na Špičáku.

Tabulka 8: SWOT matice

<p><u>Silné stránky (S)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • strategicky výhodná poloha blízko centra města • bezplatné parkování přímo před penzionem • vysoká spokojenost hostů • vysoká loajalita hostů dle NPS • atraktivní poměr cena/kvalita • snídaně v ceně ubytování • bezkontaktní check-in • penzion v plném vlastnictví majitelů • personál = majitelé • monitoring konkurence 	<p><u>Slabé stránky (W)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • chybějící webové stránky • minimální využívání marketingových nástrojů • chybějící strategické řízení • vybavení pokojů a interiéru • menší kapacita, spíše pro individuální cesty než zájezdové skupiny • snídaně bez teplé nabídky • méně parkovacích míst než pokojů
<p><u>Příležitosti (O)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • lepší využití venkovních prostor (posezení, parkoviště) • zavedení CRM systému v rámci recepčního systému • využití direct marketingu, podpory prodeje apod. • zakomponování teplé nabídky pro snídani • získání více přímých rezervací 	<p><u>Ohrožení (T)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • velká konkurence v celém městě s podobnou kvalitou služeb • dále pokračující pandemie Covid-19 a s ní spojené uzavření ubytovacích služeb • ekonomická krize • zvyšování cen energií a vodného • zvyšování sazby DPH nebo daně z příjmů fyzických osob

zdroj: vlastní zpracování, 2021

Pro to, aby penzion dokázal uspět v konkurenčním boji, musí umět zužitkovat své silné stránky a využít vhodné příležitosti, a naopak eliminovat své slabé stránky a co nejvíce minimalizovat hrozby. SWOT analýza bude použita jako jeden ze zdrojů pro sestavení cílů v rámci návrhu zjednodušené marketingové strategie.

7.3 Ověření výzkumných otázek

V diplomové práci byly formulovány 3 výzkumné otázky. Tato podkapitola se bude věnovat jejich ověření.

Výzkumná otázka 1: Je současná marketingová komunikace Penzionu Na Špičáku dostatečná vůči potenciálním zákazníkům?

S pomocí SWOT analýzy a zároveň analýzy vnitřního prostředí bylo zjištěno, že Penzion Na Špičáku používá velmi omezené množství nástrojů komunikačního mixu. Převážně je

v penzionu využíváno online komunikace přes rezervační distribuční portály (Booking.com), prezentaci na Google.com nebo sociální sítě (Facebook.com), webové stránky nejsou vytvořeny. Z venkovní reklamy penzion používá pouze poutač na venkovním oplocení a poutač u vchodových dveří s kontaktem na majitele a ceníkem. Z důvodu, že existuje celá řada komunikačních nástrojů, jež by penzion mohl využívat pro efektivnější oslovení cílových skupin zákazníků lze konstatovat, že marketingová komunikace Pensionu Na Špičáku není dostatečná.

Výzkumná otázka 2: Převyšuje Penzion Na Špičáku přímou konkurenci v nějakých prvcích marketingového mixu?

Z hlediska provedené analýzy konkurence bylo zjištěno, že Penzion Na Špičáku nemá mnoho aspektů, kterými by přímo převyšoval svou přímou konkurenci, spíše jsou prvky marketingového mixu penzionu a konkurenčních subjektů relativně podobné. Podle výsledků z dotazníkového šetření ale vyplývá, že hlavní výhoda penzionu je jeho cenová relace, která je přiměřená pro 90 % hostů a patří společně s umístěním mezi hlavní důvody, proč si hosté zvolili pro svůj pobyt právě tento penzion.

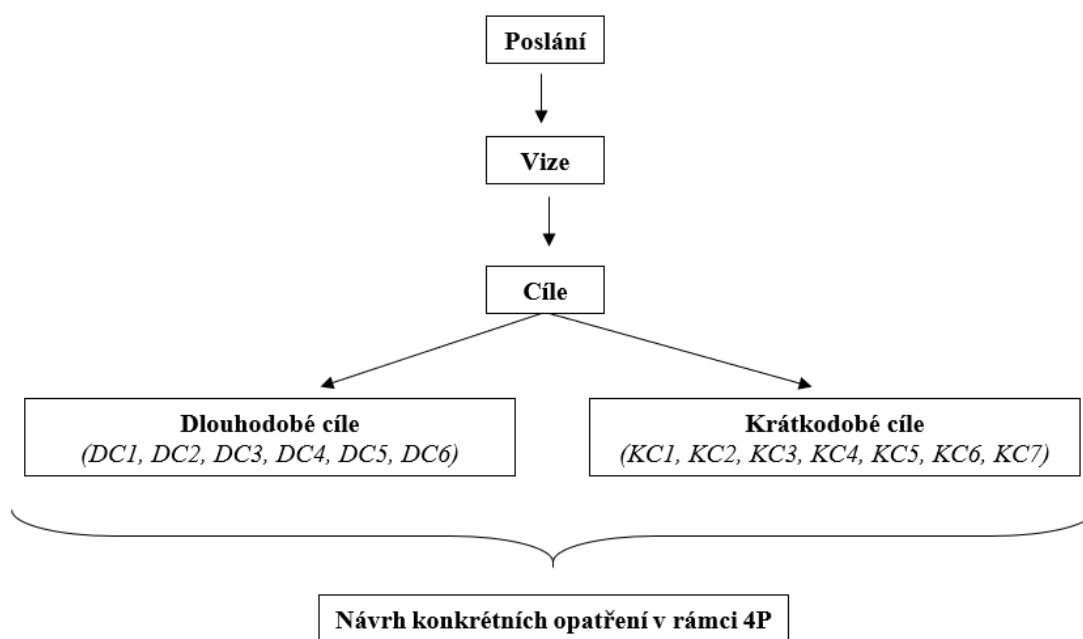
Výzkumná otázka 3: Jsou hosté spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb Pensionu Na Špičáku?

Podle vyhodnocení realizovaného dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na spokojenost hostů Pensionu Na Špičáku, lze říct, že hosté se službami spokojeni jsou i přesto, že se ve výzkumu objevily některé výhrady. Průměrná celková spokojenost na škále 1-5 (1=nejlepší; 5=nejhorší) byla vyhodnocena na 1,42 bodu. Spokojenost hostů se také odráží v nástroji NPS, který měří zákaznickou loajalitu a vyšel velmi pozitivně s výsledným NPS +64. Zároveň také 95 % hostů uvedlo, že se do penzionu v budoucnu vrátí.

8 Návrh zjednodušené marketingové strategie

Tato kapitola bude věnována zjednodušenému návrhu marketingové strategie pro Penzion Na Špičáku. Samotný návrh bude vyvstávat z provedených analýz, interních informací od majitele a dotazníkového šetření. Návrh se bude zaměřovat na zlepšení jednotlivých částí marketingového mixu.

Obrázek 15: Schéma pro návrh zjednodušené marketingové strategie



Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Marketingová strategie by měla vždy obsahovat stanovené poslání podniku a konkrétní měřitelné cíle. Penzion Na Špičáku jej má poslání stanovené následovně: „*Jsme penzion, který se snaží svým hostům navodit příjemnou rodinnou atmosféru a vyhovět přáním všech hostů. Naším cílem je poskytovat kvalitní služby s možností individuálního přístupu.*“ Vize penzionu byla formulována následovně: „*Díky našemu úsilí a individuální péči o každého našeho hosta chceme být první volbou pro vytvoření nezapomenutelných vzpomínek nejen na město Český Krumlov, ale i na pobyt právě v našem penzionu.*“

8.1 Cíle

Hlavním cílem, kterého si je majitel penzionu vědom, je maximalizace zisku. Marketingové cíle by měly tento cíl a zároveň i poslání podniku zohledňovat. Vzhledem k tomu, že Penzion Na Špičáku dosud neměl zpracovanou žádnou strategii, budou zde navrženy

dlouhodobé cíle s možností realizace v rozmezí 5 a více let a krátkodobé cíle s možností realizace do 1 roku. Všechny cíle byly konzultovány s majitelem penzionu. Mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli existuje vztah, který bude systematicky vést ke zlepšení poskytovaných služeb a větší spokojenosti hostů penzionu. Některé cíle podmiňují splnění cíle jiného, tudíž je při samotné realizaci nutné dbát na jejich propojenost.

8.1.1 Dlouhodobé cíle

V rámci dlouhodobých cílů s možností realizace během 5 a více let se autorka s majitelem penzionu shodla na následujících cílech:

- 1) vylepšení a obměna vybavení pokojů a interiéru za modernější (**DC1**);
- 2) vylepšení venkovních prostor včetně posezení (**DC2**);
- 3) tvorba větších finančních rezerv (**DC3**);
- 4) zavedení CRM systému v rámci stávajícího recepčního systému (**DC4**);
- 5) rozšíření kapacity penzionu o již zmíněné 2 byty, ve kterých nyní bydlí majitel a jeho babička (**DC5**);
- 6) vybudování nové jídelny ve sklepních prostorech domu (**DC6**).

8.1.2 Krátkodobé cíle

V rámci krátkodobých cílů s možností realizace do 1 roku se autorka spolu s majitelem penzionu shodla na následujících cílech:

- 1) vytvoření atraktivních webových stránek (**KC1**);
- 2) snížení celkových nákladů díky zavedení webových stránek, a tím snížení počtu rezervací z rezervačních portálů (Booking.com) (**KC2**);
- 3) lepší organizace parkovacích míst a nový povrch parkoviště před penzionem (**KC3**);
- 4) výměna podlahové krytiny ze stávajících kobereců na vinylovou podlahu (**KC4**);
- 5) rozšíření snídaňové nabídky o teplou variantu (vejce, párky) (**KC5**);
- 6) neustálé sledování a vyhodnocování spokojenosti hostů na základě použitých dotazníků v této diplomové práci (**KC6**);
- 7) zvýšení/udržení průměrné roční obsazenosti (**KC7**) – dosavadní roční obsazenost je možné vidět v tabulce 9.

Tabulka 9: Průměrná roční obsazenost Penzionu Na Špičáku

rok	2017	2018	2019	2020
obsazenost	38,89 %	58,68 %	53,47 %	30,42 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2021

8.2 Návrh konkrétních opatření

Na základě stanoveného poslání, vize a cílů bude tato podkapitola věnována možnostem jejich realizace a dalším možnostem zlepšení poskytování služeb v rámci marketingového mixu 4P.

8.2.1 Produkt

Z provedených analýz bylo zjištěno, že Penzion Na Špičáku má relativně kvalitní produkt. Nachází se velmi blízko centra s plnou občanskou vybaveností. Penzion se ale během sezóny roku 2020 potýkal s problémem nedostatku parkovacích míst. Z analýz vyšlo najevo, že možnost bezplatného parkování je velmi dobrou výhodou penzionu, proto jej majitel prozatím nebude zpoplatňovat, jak již uvažoval, a to zejména z důvodu stále trvající pandemie Covid-19. Majitel společně s autorkou se domnívají, že až bude znovu umožněno cestovat, bude velmi klíčové mít nějakou konkurenční výhodu, která rozhodne o tom, jestli si potenciální zákazník vybere tento penzion nebo jiné ubytovací zařízení. Touto konkurenční výhodou může být právě možnost bezplatného parkování. Spíše než zpoplatnit parkovací místa, se majitel spolu s autorkou rozhodli parkoviště vylepšit, lépe zorganizovat a vybudovat nový povrch celého parkoviště.

Z analýz dále bylo zjištěno, že někteří hosté měli výhrady k vybavení pokojů. Tím bude majitel s autorkou reagovat v krátkodobém hledisku výměnou podlahové krytiny, kterou je nyní koberec, za hygieničtější variantu ve formě vinylové podlahy s dekorem dřeva. Tím dojde k zútulnění pokojů, a zvýší se tak jednoznačně i čistota, a to i přesto, že nyní je na vysoké úrovni. Také tato výměna majiteli usnadní práci vzhledem k pravidelnému čištění koberců. Z dlouhodobého hlediska zde bude také provedena obměna stávajícího vybavení za modernější a komfortnější, zejména výměna postelí a dalšího nábytku v pokojích.

V analýze bylo také zjištěno, že snídaně získala druhý nejhorší průměr (1,52) v hodnocení spokojenosti. Několik hostů uvedlo, že jim na snídani chyběla teplá varianta. Proto se

majitel s autorkou rozhodli v krátkodobém hledisku zařadit do snídaňové nabídky také míchaná vejce nebo párky.

Úplně nejhorší průměr v rámci hodnocení spokojenosti (1,54) získal atribut atraktivita okolí, což ale jak bylo zmíněno, pravděpodobně zapříčinily výkopové práce před penzionem a oprava vedlejšího objektu. Nicméně je zde v plánu v dlouhodobějším hledisku vylepšení venkovních prostor, zejména obměna venkovního posezení za nové a modernější.

Jako další opatření v rámci produktu lze z dlouhodobého hlediska považovat i rozšíření kapacity penzionu o další 2 pokoje, které jsou nyní byty majitele a jeho babičky. Přibližná kapacita by se tak tímto dala navýšit přibližně o dalších 8 lůžek. Díky tomu bude potřeba i větší kapacita jídelny, která by mohla vzniknout ve sklepních prostorech domu, samozřejmě po jejich rekonstrukci. Stávající jídelna by tak umožnila vznik ještě jednoho dodatečného pokoje. Tato rozsáhlá rekonstrukce s sebou ponese i vysoké náklady na realizaci, proto je nezbytné tvořit finanční rezervu ihned, co to bude možné, jelikož nyní kvůli pandemii Covid-19 a uzavření ubytovacích služeb dochází k rozpouštění značné částí finanční rezervy.

8.2.2 Cena

V rámci ceny nebyly zjištěny velké nedostatky. Podle analýzy spokojenosti hostů bylo zjištěno, že pro 90 % hostů cena odpovídala poskytovaným službám, takže zde doporučení na větší úpravu ceny nebyla stanovena a je vhodné cenu udržovat na stávající výši s neustálým sledováním cen konkurence a nákladů, aby cena byla stále konkurenceschopná.

Po vytvoření webových stránek bude majiteli penzionu doporučeno, aby ceny na webu udržoval nižší než na ostatních rezervačních portálech. Jednak je pravidlem, že přímé rezervace bez zprostředkovatele jsou pro ubytovací zařízení i potenciálního zákazníka výhodnější, ale také pokud by byly ceny na webu vyšší než na rezervačním portálu, získá takovou rezervaci ubytovací zařízení méně finančních prostředků díky dodatečné provizi. V rámci webových stránek bude také majiteli doporučeno nabízet výhody, jako například 5+1 zdarma nebo věrnostní program, kdy host může sbírat určité body za rezervaci a po nasbírání určitého počtu obdrží noc, případně večeři v nedaleké restauraci zdarma a podobně. To může potenciální hosty inspirovat k delším pobytům, nebo se tak mohou stát stálými hosty, což je pro penzion rozhodně přínosné, nejen finančně.

8.2.3 Distribuce

Z hlediska distribuce je zde velmi klíčové vytvořit webové stránky, které budou přehledné, jednoduché a uživatelsky přívětivé. Z možností se nabízí buď vytvoření webových stránek zdarma, které vyžadují určitou zručnost, nebo využít například spolupráci s recepčním systémem Plazaro.com, který mimo jiné nabízí i tvorbu webových stránek s přímým napojením na rezervační systém. V případě spolupráce s Plazaro.com byla zjištěna částka za tvorbu webových stránek ve výši přibližně od 30 000 Kč s ohledem na použité funkce. Majitel prozatím zvažuje, jestli se pokusí webové stránky vytvořit sám, či využije spolupráci, nicméně se jedná o krátkodobý cíl, který bude určitě do 1 roku realizován.

Tím, že dojde k vytvoření webových stránek, dojde i ke splnění dalšího krátkodobého cíle, kterým je snížení nákladů, jež jsou spojeny se zprostředkováním rezervací přes rezervační portály.

Tabulka 10: Procentní podíl rezervací přes Booking.com (2017-2020)

Rok	Podíl
2017	68,27 %
2018	91,63 %
2019	91,66 %
2020	70,17 %

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2021

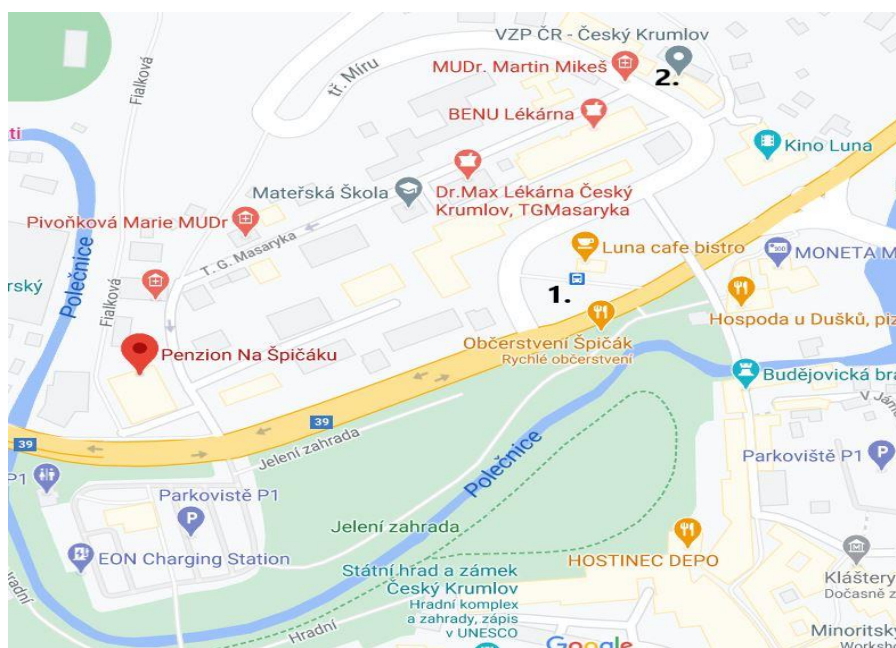
Jak je možné vidět v tabulce 10, převážné množství všech rezervací právě přichází ze strany Booking.com, čímž penzionu vznikají nezanedbatelné náklady ve formě provize, která činí minimálně 15 % z ceny rezervace.

8.2.4 Propagace, komunikace

Marketingová komunikace je jedním z nástrojů marketingového mixu, který Penzion Na Špičáku téměř nevyužívá, což je beze sporu slabou stránkou, ale příležitostí zároveň. Z analýzy vyplývá, že současná komunikace je omezena na online placenou komunikaci v rámci Booking.com nebo jiných online formách jako je Google.com nebo Facebook.com. Majitel penzionu také využívá v malé míře venkovní reklamu v podobě poutače na oplocení nebo u vchodových dveří.

Majitelka navrhuje využít zejména již zmíněné webové stránky, ale i jiné možnosti marketingového komunikačního mixu, jako například direct marketing, což je levná, cílená a velmi účinná forma komunikace. S tím souvisí zavedení CRM systému v rámci stávajícího recepčního systému a vytvoření seznamu hostů včetně těch, kteří se do penzionu opětovně vrací. Také je majiteli doporučeno využít potenciál sociálních sítí. Na stávajících facebookových stránkách penzionu tvořit kreativní a pravidelný obsah, který všechny sledující stránky zaujme a přiláká sledující nové. Mimo to je také možné v rámci fb vytvořit placenou reklamu, která naláká také spoustu nových sledujících. Toto může také být jedno z opatření, které penzionu může přilákat nové hosty, a tím pomoci udržet obsazenost penzionu na stávající úrovni, nebo i vyšší. Také by bylo vhodné zvážit vytvoření účtu na Instagramu a tvořit kreativní a pravidelný obsah i zde, případně navázat spolupráci s influencery. Jako další je doporučeno využít navigační reklamu ve formě navigačního panelu, který by bylo vhodné umístit na dvě místa (viz obrázek 16). Je tedy nezbytné se domluvit s Městem Český Krumlov, zda by tyto panely bylo možné umístit na sloupy veřejného osvětlení.

Obrázek 16: Možné umístění navigační reklamy



Zdroj: vlastní zpracování dle Google maps, 2021

Pokud by nebylo možné umístit navigační panely na veřejné osvětlení, je zde možnost využít placený komerční orientační systém WIP reklamy (OIS), který se v místě č. 1 (viz obrázek 16) nachází. Cena této placené navigační reklamy by se pohybovala přibližně kolem 350 Kč/měsíc.

Autorka také majiteli doporučuje pokračovat v neustálém monitoringu spokojenosti hostů na základě vytvořeného dotazníku v této diplomové práci a jeho vyhodnocování alespoň 2x ročně, aby bylo nadále možné co nejlépe uspokojovat potřeby a přání hostů.

8.3 Časový harmonogram

Na základě navržené marketingové strategie bude v této kapitole sestaven časový harmonogram v rámci měsíců (viz tabulka 11). Harmonogram bude obsahovat konkrétní činnosti, které je potřeba uskutečnit pro dosažení stanovených cílů. Odpovědnou osobou bude majitel penzionu pan Reitingr. Většinu činností, které budou v harmonogramu uvedeny, je možné realizovat vlastními silami. Harmonogram ale obsahuje také specializované činnosti, které je potřeba zajistit pomocí dodavatele. Harmonogram je pouze orientační a realizace jednotlivých činností bude záležet na vývoji epidemiologické situace v České republice, jelikož nyní dochází k velkému rozpouštění úspor z důvodu uzavírek.

Tabulka 11: Rámcový časový harmonogram činností

Činnost	Měsíc zahájení
vytvoření a vedení seznamu hostů vč. stálých	květen (2021)
výměna kobereců za vinylovou podlahu (1.etapa = 3 pokoje)	květen (2021)
vytvoření webových stránek	červen–červenec (2021)
monitoring spokojenosti hostů (vyhodnocení)	neustále (září 2021)
úprava povrchu parkoviště před penzionem	říjen (2021)
navigační panely – poptávka a realizace	prosinec (2021)
nákup dekorací do pokojů	leden (2022)
nákup vybavení a úprava snídaní (Chafing,..)	leden (2022)
výměna kobereců za vinylovou podlahu (2.etapa = 2 pokoje)	březen (2022)
CRM systém – výběr dodavatele, zadání, test, spuštění	leden (2026)
nákup nového vybavení pokojů (postele, skříně, posezení...)	březen (2026)
nákup venkovního posezení a úprava exteriéru	září (2026)
úprava bytů na nové pokoje	leden (2027)
rekonstrukce a vybavení nové jídelny	leden (2027)

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Z rámcového časového harmonogramu vyplývá, že činnosti vedoucí ke splnění stanovených cílů budou začínat v květnu roku 2021. Krátkodobé cíle by dle harmonogramu měly

být splněny do března 2022. Samotný monitoring spokojenosti hostů bude probíhat konzistentně ihned po ukončení uzavírek ubytovacích zařízení a jeho druhé vyhodnocení během jednoho roku (první vyhodnocení proběhlo v rámci této diplomové práce) je naplánované na září roku 2021, tedy téměř po letní sezóně, pokud nějaká bude. Plnění dlouhodobých cílů pak podle harmonogramu připadá přibližně na začátek roku 2026.

8.4 Náklady

Tato podkapitola bude zaměřena na předpokládané náklady spojené s realizací navržených opatření. K jednotlivým opatřením jsou přiřazeny buď jednorázové, nebo roční náklady podle jejich charakteru. Předpokládané náklady v tabulce 12 jsou uvedeny včetně DPH a byly konzultovány s majitelem penzionu podle jeho záměrů a dosavadních informací o trhu.

Tabulka 12: Předpokládané náklady na realizaci navržených opatření

Opatření	Jednorázové náklady	Roční náklady	Zdroj
pořízení vinylové podlahy vč. příslušenství	47 000 Kč		Penzo.cz
odvoz kobereců do sběrného dvora	500 Kč		odvozočná služba Č.K.
vytvoření webových stránek	35 000 Kč		Plazaro.com
pořízení materiálu na úpravu povrchu parkoviště	20 000 Kč		IZOMAT stavebniny s.r.o - Č.K.
pořízení a umístění navigačních panelů	968 Kč	5 088 Kč	WIP reklama
nákup dekorací do pokojů	15 000 Kč		internet
nákup vybavení pro úpravu snídani (chafing + gely)	1 500 Kč	8 000 Kč	Makro
CRM systém		2 400 Kč	Plazaro.com
pořízení nového vybavení do pokojů (postele, skříně, posezení,...)	270 000 Kč		prodejny nábytku, truhlářství Koch
pořízení nového venkovního posezení	10 000 Kč		prodejny nábytku, truhlářství Koch
úprava bytů na pokoje	150 000 Kč		odhad
rekonstrukce a vybavení nové jídelny	300 000 - 400 000 Kč		odhad
Celkem:	849 968 - 949 686 Kč	13 328 Kč	

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Dle předběžných nákladů potřebných pro realizaci konkrétních opatření bylo zjištěno, že pro splnění krátkodobých cílů bude zapotřebí finančních prostředků ve výši přibližně 133 056 Kč. Naopak pro splnění dlouhodobých cílů bude zapotřebí finančních prostředků ve výši přibližně 832 400 Kč.

9 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě teoretických východisek, provedených analýz, jako jsou situační analýza a analýza spokojenosti zákazníků, navrhnout zjednodušenou marketingovou strategii pro Penzion Na Špičáku tak, aby bylo možné lépe obstát v konkurenčním prostředí, které je konkrétně v Českém Krumlově náročné díky vysokému počtu ubytovacích zařízení s různými poskytovanými službami.

Nejprve proběhlo zpracování literární rešerše, která sloužila k objasnění důležitých pojmů jako marketing, strategický marketing, marketingová strategie a dalších, jež byly nezbytné pro pochopení problematiky této diplomové práce. Následně byly v práci stanoveny 3 výzkumné otázky, bylo provedeno dotazníkové šetření spokojenosti hostů a sestavena situační analýza, která obsahovala analýzu vnějšího makro a mikro prostředí, analýzu vnitřního prostředí, analýzu konkurence a SWOT analýzu. Z důvodu přetrvávající pandemie spojené s Covid-19 byla do práce zařazena i analýza dopadů této krize na podobná ubytovací zařízení, která proběhla formou řízených telefonických rozhovorů.

Z provedených analýz a dotazníkového šetření byla potvrzena jedna výzkumná otázka. A to, zda jsou hosté spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb vybraného penzionu. Dvě výzkumné otázky byly zamítnuty, a sice jestli je současná marketingová komunikace Penzionu Na Špičáku dostatečná vůči potenciálním zákazníkům a zda Penzion Na Špičáku převyšuje přímou konkurenci v nějakých prvcích marketingového mixu, kde se ukázalo, že současná marketingová komunikace není dostatečná, protože je zde využíváno pouze omezené množství nástrojů komunikačního mixu, a dále, že v jednotlivých prvcích marketingového mixu je penzion s konkurenty na relativně stejné úrovni.

Na základě provedených analýz a zjištěných nedostatků byla v práci navržena zjednodušená marketingová strategie, kde byly stanoveny dlouhodobé cíle s možností realizace během 5 a více let a krátkodobé cíle s možností realizace do 1 roku. Tyto cíle byly následně rozpracovány formou návrhů konkrétních opatření v rámci marketingového mixu a byl zde sestaven i rámcový harmonogram pro jednotlivé činnosti a odhad předpokládaných nákladů na splnění jednotlivých cílů a činností.

Celá práce byla neustále konzultována s majitelem penzionu, a tak má pro autorku, ale i samotného majitele penzionu velký přínos.

10 Summary

The aim of this diploma thesis, was to set a marketing strategy for accommodation facility based on the theoretical knowledge, carried out analysis and survey of customer satisfaction. As a facility accommodation, family guesthouse called Penzion Na Špičáku which is located in Český Krumlov, was selected. In the first phase of this work, a literature review was created, where important terms, such as a marketing, strategic marketing, marketing strategy, strategic marketing process and other important terms for well understanding of given topic were introduced.

In the next section of this work, analysis and research were carried out. As a first one, an analysis of external and internal environment was selected. An analysis of external environment was divided into analysis of external macro and microenvironment. For an analysis of external macro environment, PESTL analysis were used and for an analysis of external microenvironment a Porter's Five Forces Model was used. For an analysis of internal environment, an analysis of marketing mix of chosen guesthouse were used.

Afterwards, for a research selection, a competition analysis with 8 competitors of chosen guesthouse, SWOT analysis and a short questionnaire with 9 questions were selected. Due to the Covid-19 pandemic, the analysis of impacts on other similar accommodation facilities was added into this thesis. For the analysis of impacts on other similar accommodation, a telephone interview with 3 similar accommodation facilities was selected.

Based on the outcomes from the research and analysis, in the last section of this work, there was a suggestion for marketing strategy with long-term and short-term goals. There were also suggested actions, that would lead to a higher competitiveness of chosen guesthouse. For all the suggested actions, a detailed schedule and overview with expected costs were created.

Key words: marketing, marketing strategy, marketing mix, strategic marketing process, analysis of internal and external environment, competition analysis, SWOT analysis, accommodation facility, impacts of Covid-19 pandemic.

I. Seznam použitých zdrojů:

- Aquilano, N. J., Chase, R. B. (1991). *Fundamentals of operations management*. Boston: Richard D. Irwin
- Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2004). *Marktforschung methodische grundlagen und praktische anwendung*. 10. Auflagr. Weisbaden: betriebswirtschaftlicher verlag dr.th. Gabler/gwv fachverlage gmbh,
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování*. Praha: Grada.
- Celyoturismu.cz: Covidové pasy by mohly fungovat od května. (2021). Celyoturismu.cz: Covidové pasy by mohly fungovat od května. Retrieved April 01, 2021, from <https://celyoturismu.cz/covidove-pasy-by-mohly-fungovat-od-kvetna/>
- CzechTourism: Návštěvnost HUZ. (2021). Retrieved March 14, 2021, from <https://tour-data.cz/data/navstevnost-huz-2012-2020/>
- ČSÚ: Vývoj obyvatelstva České republiky 2019. (2020). Retrieved February 09, 2021, from <https://www.czso.cz/documents/10180/121768528/13006920a.pdf/fc6793c2-7a2f-472a-909b-c9693c38a471?version=1.1>
- Edolo.cz: *PEST analýza*. (2019). Retrieved November 30, 2020, from <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>
- Evans, N. (2020). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events*. Oxon: Routledge.
- Horáková, H. (2014). *Marketingové strategie*. Praha: Idea servis.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing.
- iDnes.cz: Česko je osmou nejmírumilovnější zemí světa, u dna žebříčku je Rusko. (2020). Retrieved February 08, 2021, from https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/zebricek-cesko-mir.A200610_164152_zahranicni_bur
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.
- Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing*. 2. Vyd. Praha: Grada.
- JCCR.cz: Jihočeská centrála cestovního ruchu. (2016). Retrieved February 06, 2021, from <https://www.jccr.cz/>

- Kirářová, A. (2002). *Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností*. Ekopress.
- Kotler, P. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Grada.
- Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout trhy*. Praha: Management Press
- Kotler, P., (2006). *Marketing for hospitality and tourism*, John T. 4th ed. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
- Kovář F., Štrach P. (2006). *Strategický management*. Praha: Oeconomica.
- Martin, A. (2020). *The Practical Guide to Understanding and Raising Hotel Profitability*. Oxon: Routledge.
- MFČR.cz: Makroekonomická predikce – leden 2021. (2021). Retrieved February 09, 2021, from <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
- Morrison, Alastair M., (1995). *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Praha: Victoria Publishing.
- Motiwala, A., (2008). *The dictionary of marketing*. Guajarat, India: IKON Marketing Consultants.
- Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR (2015-2020): Definice kategorií ubytovacích zařízení. Retrieved November 20, 2020, from <https://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr>
- Orieška, J. (2010). *Služby v cestovním ruchu*. Praha: Idea servis.
- Payne, Adrian, (1996). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
- Pelsmacker, Patric De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH, (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing,
- Schiffman L. G., Kanuk L.L. (1990). *Consumer Behavior*. New Jersey, Englewood Cliffs Prentice Hall
- Solomon, R. Michael, Marshall, W. Greg a Elnora W. STUART, (2006). *Marketing očima světových manažerů*. Praha: Computer Press.

Vašítková, Miroslava, (2014). *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2.vydání, Praha: Grada

Vodička, K., & Cabada, L. (2011). *Politický systém České republiky: historie a současnost* (3., aktualiz. a rozš. vyd). Portál.

Zákony pro lidi: Zákon č. 455/1991 Sb. - Živnostenský zákon. (2021). Retrieved February 06, 2021, from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#cast2>

II. Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové prostředí

Obrázek 2: SWOT matice

Obrázek 3: Dřívější návštěva penzionu u respondentů

Obrázek 4: Odkud se respondenti o penzionu dozvěděli

Obrázek 5: Co respondenty vedlo k výběru Penzionu Na Špičáku pro svůj pobyt

Obrázek 6: Průměrná spokojenost respondentů s jednotlivými atributy a celková spokojenost s pobytem

Obrázek 7: Průměrná celková spokojenost dle věkových kategorií respondentů

Obrázek 8: Přiměřenost ceny vůči poskytované službě

Obrázek 9: Dotaz respondentů na opětovné využití služeb Penzionu Na Špičáku

Obrázek 10: Nejvyšší míra doporučení penzionu v jednotlivých věkových kategorií respondentů

Obrázek 11: Segmenty respondentů (s kým respondenti byli ubytováni)

Obrázek 12: Důvod pobytu respondentů v Penzionu Na Špičáku

Obrázek 13: Věková struktura respondentů

Obrázek 14: Kraje trvalého bydliště respondentů

Obrázek 15: Schéma pro návrh zjednodušené marketingové strategie

Obrázek 16: Možné umístění navigační reklamy

III. Seznam tabulek

Tabulka 1: Faktory PEST analýzy

Tabulka 2: Vztah 4P a 4C

Tabulka 3: Ceny Penzionu Na Špičáku na rok 2021

Tabulka 4: Vývoj počtu HUZ a penzionů v obci Český Krumlov 2012-2019

Tabulka 5: Shrnutí analýzy konkurence a porovnání s Penzionem Na Špičáku

Tabulka 6: Net promoter score a rozložení jednotlivých odpovědí

Tabulka 7: Shrnutí z vyhodnocených rozhovorů

Tabulka 8: SWOT matice

Tabulka 9: Průměrná roční obsazenost Penzionu Na Špičáku

Tabulka 10: Procentní podíl rezervací přes Booking.com (2017-2020)

Tabulka 11: Rámcový časový harmonogram činností

Tabulka 12: Předpokládané náklady na realizaci navržených opatření

IV. Seznam příloh

- A. Exteriér a parkoviště Penzionu Na Špičáku
- B. Výhled na Hrad a zámek Český Krumlov od Penzionu Na Špičáku
- C. Dvoulůžkový pokoj
- D. Třílůžkový pokoj
- E. Apartmán (1. místnost)
- F. Apartmán (2. místnost)
- G. Jídelna
- H. Snídaňová nabídka
- I. Dotazník spokojenosti hostů

V. Přílohy

Příloha A: Exteriér a parkoviště Penzionu Na Špičáku



Zdroj: interní zdroj, 2018

Příloha B: Výhled na Hrad a zámek Český Krumlov od Penzionu Na Špičáku



Zdroj: interní zdroj, 2021

Příloha C: Dvoulůžkový pokoj



Zdroj: interní zdroj, 2018

Příloha D: Třílůžkový pokoj



Zdroj: interní zdroj, 2018

Příloha E: Apartmán (1. místnost)



Zdroj: interní zdroj, 2018

Příloha F: Apartmán (2. místnost)



Zdroj: interní zdroj, 2018

Příloha G: Jídelna



Zdroj: interní zdroj, 2018

Příloha H: Snídaňová nabídka



Zdroj: interní zdroj, 2018

Penzion Na Špičáku

Dotazník spokojenosti

Vážení hosté, ještě jednou bychom Vám rádi poděkovali, že jste si pro svůj pobyt v Českém Krumlově vybrali právě penzion Na Špičáku. Velice nám záleží na Vaší spokojenosti, a proto si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Vaše názory nám pomohou vylepšit naše služby, abyste se u nás příště mohli cítit ještě lépe.

Vyplněný dotazník prosím zanechte při svém odjezdu na pokoji. Děkujeme za Váš čas a ochotu.

- 1) Byli jste u nás již ubytováni?
 - ano
 - ne
- 2) Odkud jste se o našem penzionu dozvěděli?
 - z internetu
 - od známých
 - ubytování za mě zařídila firma
 - jiný zdroj:
- 3) Proč jste si zvolili právě náš penzion? |
 - cenová dostupnost
 - doporučení od známých
 - umístění penzionu
 - vlastní předchozí zkušenost
 - zaujala mě prezentace na portále (Booking, ...)
 - „naslepo“, první, co jsme našli
- 4) Ohodnoťte a zakroužkujte prosím následující atributy dle Vaší spokojenosti.

	<i>nejlepší</i>		<i>nejhorší</i>		
	1	2	3	4	5
umístění	1	2	3	4	5
dopravní dostupnost	1	2	3	4	5
automatický check-in	1	2	3	4	5
snídaně	1	2	3	4	5
vybavení pokoje	1	2	3	4	5
čistota	1	2	3	4	5
atraktivita okolního prostředí	1	2	3	4	5
možnost parkování	1	2	3	4	5
personál	1	2	3	4	5

- 5) Je podle Vás cena ubytování přiměřená poskytovaným službám?

- ano, cena odpovídá poskytovaným službám
- ne, cena je příliš vysoká

- 6) Je pravděpodobné, že byste se k nám v budoucnu vrátili?

- ano
- ne

- 7) Doporučili byste nás Vaším známým?

vůbec ne

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

rozhodně ano

- 8) Jak byste celkově ohodnotili Vaši spokojenost s pobytem u nás?

naprostá spokojenost

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

naprostá nespokojenost

- 9) Máte další náměty? Zde je prostor pro Vaše připomínky, návrhy apod.