

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti penzionu XYZ

Bc. Eva Složilová

Diplomová práce
2010

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva SLOŽILOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti penzionu XYZ**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Provedte rešerši literárních pramenů zabývajících se problematikou konkurenceschopnosti.

II. Praktická část

- Charakterizujte penzion XYZ a analyzujte jeho konkurenční schopnosti.
- Navrhněte projekt zvýšení konkurenceschopnosti penzionu XYZ.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- [1] BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-8594-341-7.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] MEFFERT, H. Marketing a management. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [5] PAYNE, A. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **29. března 2010**
Termín odevzdání diplomové práce: **3. května 2010**

Ve Zlíně dne 29. března 2010



doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Štaňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 15. 4. 2014

.....
.....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem mé diplomové práce je zvýšit konkurenceschopnost penzionu XYZ. Práce je rozdělena na tři části: teoretickou, analytickou a projektovou. V teoretické části je zaměřena pozornost obecně na konkurenci, na cíle konkurentů, na silné a slabé stránky konkurentů, na strategii konkurence. Také je zde popsána PEST analýza, Porterův model, benchmarking a SWOT analýza. Dále je zde rozvedena teorie z oblasti služeb a cestovního ruchu. V analytické části je popsán penzion XYZ, jeho současná situace, jenž je objasněna v interview s provozním vedoucím. V této části byla provedena PEST analýza, analýza konkurence, Porterův model a SWOT analýza. Na základě těchto analýz byl vytvořen projekt ke zvýšení konkurenceschopnosti penzionu XYZ.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, služba, cestovní ruch, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza, benchmarking.

ABSTRACT

The aim of my diploma thesis is to raise competitiveness for a family hotel XYZ. This thesis is divided into three parts: theoretical, analytical and project. The theoretical part deals with competition in general, the goals of competition, their strengths and weaknesses and their strategy. The descriptions of PEST analysis, Porter analysis five of competition forces, benchmarking and SWOT analysis are provided. Then there is the theory of service and tourism. The analytical part focuses on the pension XYZ itself and its current situation as presented in the interview with the manager. In this part PEST analysis and Analysis of competition, Porter's model, SWOT analysis are provided. On the basis of these analyses a project was made the aim of which is raising the competitiveness of family hotel XYZ.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, competitive strategy, service, tourism, PEST analysis, Porter analysis five of competition forces, SWOT analysis, benchmarking.

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Kubíkovi, CSc. za příkladné vedení mé práce a za rady, jež mi během naší spolupráce poskytl. Dále bych poděkovala provoznímu vedoucímu penzionu XYZ, panu Fišerovi, který mi poskytl informace o penzionu XYZ potřebné pro napsání této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 KONKURENCE	13
1.1 CÍLE KONKURENTŮ.....	13
1.2 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KONKURENTŮ	13
1.3 STRATEGIE KONKURENCE.....	14
1.3.1 Vedoucí firma.....	15
1.3.2 Tržní vyzyvatel.....	16
1.3.3 Tržní následovatel	17
1.3.4 Troškař	18
1.4 CHOVÁNÍ PODNIKU V SOUTĚŽI.....	18
1.5 CHOVÁNÍ ZAMĚŘENÉ NA KONKURENCI.....	19
1.5.1 Kooperační strategie.....	19
1.5.2 Konfliktní strategie.....	20
1.5.3 Strategie úhybná a přizpůsobení	21
2 STRATEGICKÉ ANALÝZY	22
2.1 PEST ANALÝZA	22
2.2 BENCHMARKING	22
2.3 PORTERŮV MODEL.....	23
2.3.1 Rivalita mezi konkurenčními firmami	24
2.3.2 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů.....	24
2.3.3 Hrozba substitučních výrobků.....	24
2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů	24
2.3.5 Vyjednávací síla kupujících	25
2.4 SWOT ANALÝZA	25
3 SLUŽBY A CESTOVNÍ RUCH	27
3.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	27
3.1.1 Služby hotelového provozu.....	28
3.2 MARKETINGOVÝ MIX HOTELOVÝCH SLUŽEB	29
3.2.1 Produkt	29
3.2.2 Cena.....	30
3.2.3 Distribuce	31
3.2.4 Komunikace s hosty	31
3.2.5 Lidé	33
3.3 CESTOVNÍ RUCH	33
3.4 ČINITELE ROZVOJE A ROZMÍSTĚNÍ CESTOVNÍHO RUCHU	34
3.4.1 Selektivní (stimulační faktory).....	34
3.4.2 Lokalizační podmínky.....	34
3.4.3 Realizační podmínky.....	35
4 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI	37
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 PŘEDSTAVENÍ PENZIONU XYZ	39

5.1	UBYTOVACÍ SLUŽBY.....	39
5.2	STRAVOVACÍ SLUŽBY	40
5.3	PŘEDSTAVENÍ OKOLÍ PENZIONU.....	40
5.3.1	Malenovice	40
5.3.2	Zlín	41
6	STRATEGICKÉ ANALÝZY	42
6.1	INTERVIEW S PROVOZNÍM VEDOUCÍM PENZIONU XYZ	42
6.2	PEST ANALÝZA	45
6.2.1	Politické faktory	45
6.2.2	Ekonomické faktory	47
6.2.3	Sociologické faktory	51
6.2.4	Technologické faktory	53
6.2.5	Závěr z PEST analýzy	53
6.3	ANALÝZA KONKURENCE	55
6.3.1	Zhodnocení analýzy konkurence.....	57
6.4	PORTERŮV MODEL.....	58
6.4.1	Rivalita mezi konkurenčními silami	58
6.4.2	Hrozba substitutů	59
6.4.3	Hrozba vstupu potenciálních konkurentů.....	60
6.4.4	Vyjednávací síla dodavatelů	61
6.4.5	Vyjednávací síla zákazníků.....	62
6.4.6	Závěr z Porterova modelu	63
6.5	SWOT ANALÝZA	64
6.5.1	Silné stránky.....	64
6.5.2	Slabé stránky	65
6.5.3	Příležitosti	66
6.5.4	Hrozby.....	66
7	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	68
8	NÁVRH PROJEKTU ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PENZIONU.....	69
8.1	CÍL PROJEKTU.....	69
8.2	DÍLČÍ OPATŘENÍ PROJEKTU	70
8.3	REKONSTRUKCE PŘÍZEMÍ PENZIONU XYZ.....	71
8.3.1	Propagace spojená s rekonstrukcí penzionu.....	74
8.4	PROPAGAČNÍ NÁSTROJE.....	76
8.4.1	Webové stránky.....	76
8.4.2	Inzerce v magazínu Štamgast & Gurmán.....	78
8.4.3	Direct mail.....	78
8.4.4	Brožurka	78
8.5	REGISTRACE VE SDRUŽENÍ AHR	79
8.6	PODPORA PRODEJE ZA ÚČELEM VĚTŠÍHO VYUŽITÍ TENISOVÉHO KURTU	80
8.7	MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	81
8.7.1	Hodnocení jednotlivých kritérií	81
8.7.2	Příklad hodnocení jednotlivých kategorií zaměstnanců.....	82

8.8	TÝDENNÍ ZVÝHODNĚNÉ OBĚDOVÉ MENU.....	83
9	ANALÝZY PROJEKTU	84
9.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	84
9.2	ČASOVÁ ANALÝZA	85
9.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	87
9.4	SHRnutí PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK.....	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Diplomová práce nese název Projekt zvýšení konkurenceschopnosti penzionu XYZ. Toto téma bylo zvoleno, protože oblast cestovního ruchu je zajímavá a autorka by ráda našla uplatnění v této oblasti. Cestovní ruch je velmi důležité exportní odvětví. Obrovské masy lidí každoročně opouštějí své domovy, aby se vydaly do neznámých krajů za poznáváním, za přírodou, za exotikou, za novými zážitky a z mnoha dalších jiných důvodů. Z cestovního ruchu se stal obrovský business.

Hodně lidí jezdí na dovolenou každoročně a jezdí do destinací turisticky velmi oblíbených, kde jsou zvyklí na vysokou kvalitu poskytovaných služeb. Lidé, kteří již okusili tento komfort, se nespokojí s průměrnými službami, se špinavými toaletami, neochotnou obsluhou, špatným jídlem, atd. Budou vyžadovat komfort, na který jsou zvyklí a který si zaplatí. Proto se i v České republice kvalita ubytovacích služeb zvyšuje. Pracovníci ubytovacích zařízení jsou srozuměni s tím, že jenom kvalitní služby uspokojí nynější náročné zákazníky. Ubytovací zařízení se snaží získat nové klienty, což je obtížné, ale ještě těžší je si ty stávající klienty udržet.

Penzion XYZ je situován do Malenovic na Zlínsku, kde je velké množství konkurentů v oblasti ubytovacích služeb a to nejenom ve Zlíně, ale i v oblasti lázní Luhačovice.

Penzion XYZ je jeden z menších penzionů rodinného typu. Penzion XYZ má v okolí svého sídla dobrou pověst, ale to nestačí. Penzion XYZ na tom není momentálně příliš dobře, tržby klesají, zákazníci pomalu ubývají. Pro úspěch jakéhokoli podniku je důležité udržovat nebo ještě lépe vylepšovat své produkty a služby, aby toho dosáhl, musí podnik neustále sledovat trh, na kterém se pohybuje. Trh se neustále vyvíjí a každý podnik jeho vývoj musí sledovat, ale nejenom celý trh, ale i konkrétní konkurenty. Je potřeba sledovat, co konkurenti svým klientům nabízejí a poučit se z jejich chyb, případně vzít za své to dobré, co svým klientům nabízejí.

Proto bude diplomová práce usilovat o navržení takového projektu pro tento penzion, aby se jeho konkurenceschopnost zvýšila, aby penzion XYZ obstál v silně konkurenčním prostředí a následně, aby tento projekt přinesl nové zákazníky a zvýšily se tím jeho tržby.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Konkurence – otevřená množina konkurentů, kteří vytvářejí v daném čase a v daném teritoriu konkurenčního prostředí funkční multiplikační polyfaktorový efekt spojený se vzájemnou interakcí silových vektorových polí jednotlivých konkurentů. [2]

Konkurenceschopnost – jedná se o pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tedy faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí. [2]

Konkurenční výhoda – tvoří jádro výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Konkurenční výhoda vzniká z hodnoty, kterou je schopen podnik vytvořit pro své zákazníky. Má různé podoby např. nižší ceny než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby nebo poskytnutí zvláštních výhod, jež zákazníkům vynahradí vyšší ceny. [9]

1.1 Cíle konkurentů

Cíle konkurentů mohou být různé, ale jeden cíl mají všichni společný, a to dosáhnout co největšího zisku. Je však rozdíl v tom, zda se zaměří na krátkodobý nebo dlouhodobý zisk. Konkurenti mohou také sledovat několik cílů současně např. běžnou rentabilitu, růst tržního podílu, technologické prvenství a prvenství v poskytovaných službách. Když se podaří zjistit, jakou důležitost konkurent jednotlivým cílům přisuzuje, je možné předvídat jeho reakce v jednotlivých tržních situacích. [6]

Cíle firem jsou určovány mnoha faktory: velikostí firmy, historie firmy, současná finanční situace, úroveň managementu. Firma musí také sledovat expanzní plány konkurentů. [6]

1.2 Silné a slabé stránky konkurentů

Ve své podstatě jde o poznání síly konkurenční firmy i vlastní situace, neboť základním předpokladem přežití firmy na trhu je její konkurenceschopnost. Firma je konkurenceschopná, jestliže má potřebnou „sílu“ prosadit své záměry na trhu, vychází z její konku-

renční výhody, jež způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizována buď levněji nebo lépe – splněním skutečných potřeb zákazníka. [1]

Při identifikování silných a slabých stránek konkurenčních firem je nutné získat informace o jejich přednostech a nedostatcích. Podle poradenské firmy Arthur D. Little existuje šest možných konkurenčních postavení firem na trhu:

- Dominantní – firma kontroluje chování všech konkurentů a má k dispozici široké spektrum potencionálních strategií.
- Silné – firma může podnikat nezávislé aktivity, aniž by se ohlížela na to, jak se budou chovat konkurenti.
- Výhodné – firma má možnost uplatnit své silné stránky a využít nadprůměrné příležitosti ke zlepšení své tržní pozice.
- Udržitelné – firma má stabilní výkonnost, což ji umožňuje udržovat postavení na trhu. Šance na vylepšení pozice jsou však mizivé a navíc musí stále doufat, že dominantní firma nebude chtít její postavení ohrožit.
- Slabé – výkonnost firmy je nedostatečná. Je však možnost ji vylepšit za předpokladu, že zdokonalí styl svého podnikání. V opačném případě bude nucena opustit trh.
- Neudržitelné – výkonnost firmy je nedostatečná a neexistuje možnost na zlepšení jejího postavení. [6]

Při analyzování konkurence je vhodné sledovat tyto ukazatele:

- Podíl na trhu – podíl konkurenta na cílovém trhu.
- Podíl na povědomí – podíl zákazníků, kteří jmenují daného konkurenta při otázce: „Jmenujte výrobce v tomto odvětví, kterým Vám jako první přijde na mysl?“
- Podíl na oblibě - podíl zákazníků, kteří jmenují daného konkurenta při otázce: „Jmenujte výrobce, jehož výrobek byste si nejraději koupili?“ [6]

1.3 Strategie konkurence

Firmy lze klasifikovat podle toho, jakou roli hrají z hlediska jejich postavení na trhu. Jsou definovány tyto pozice firmy na trhu: vedoucí (40 %), vyzyvatelské (30 %), následovatel-ské (20 %) a troškařské (10 %). [6]

1.3.1 Vedoucí firma

Vedoucí firma na trhu je strategie, kterou uplatňuje firma s dominantním postavením na trhu. Tato firma plní funkci lídra v oblasti zavádění nových výrobků, v oblasti změn cen, atd. Ostatní firmy tohoto lídra uznávají, ale přesto na něho útočí z důvodu konkurenčních výhod plynoucích z jeho postavení na trhu.

Tato firma si chce své vedoucí postavení na trhu udržet, aby si ho udržela, musí:

1. Najít způsob, jak zvýšit celkovou poptávku – zvětšit trh
2. Chránit svůj stávající tržní podíl
3. Pokusit se zvětšit svůj tržní podíl, i když nedojde ke zvětšení trhu. [1]

1. Zvýšení poptávky – firma se snaží zvyšovat poptávku. Může to uskutečnit tím, že bude hledat „nové uživatele, nové užití a širší užití pro své výrobky“

Noví uživatelé – při tomto postupu se vůdčí firma zaměřuje na takové zákazníky, kteří v této době nejsou o daném výrobku informováni, nemají o něho zájem, protože plně nespokojuje jejich potřeby nebo je pro ně příliš drahý.

Nové užití – vedoucí firma se snaží o identifikaci nového použití daného výrobku zákazníkem a jeho propagaci.

Širší užití – vedoucí firma musí přesvědčit zákazníky o nutnosti častější či větší míry užívání daného výrobku, což nakonec vede ke zvýšení jeho prodeje. [1]

2. Obrana dosaženého tržního podílu – vedoucí firma na trhu musí své postavení bránit před útoky ostatních firem. Nejlepší způsob obrany je ten, když se sama firma postará o to, aby její výrobky zastaraly. Toho lze docílit, pokud jde firma cestou soustavné inovace, protože i v konkurenčním boji platí – nejlepší obrana je útok. [1]

Jde o šest obranných vojenských strategií, které lídři používají:

- a) Obrana postavení – jedná se o strategii obrany dosaženého tržního podílu vedoucí firmy na trhu, firma v tomto případě pouze brání tuto pozici.
- b) Křídelní obrana – tato obranná strategie spočívá v tom, že se nebrání pouze firma, ale i její předsunuté pozice (např. síť maloobchodů). U této strategie musí být obrana „křidel“ dostatečně silná.

- c) Preventivní obrana – agresivní typ strategie, je založena na principu útoku na konkurenční firmu dříve, než ona zaútočí na nás (modifikace – partyzánská válka).
- d) Protiofenzivní obrana – tato strategie spočívá v tom, že firma při napadení zaútočí na oblasti hlavních zdrojů útočníka.
- e) Pohyblivá obrana – firma se snaží o zvětšení vlivu na nová teritoria, na nichž se realizují nové inovační aktivity, a to jak v oblasti rozšiřování trhu, tak v oblasti diverzifikace (obměny trhu).
- f) Stažená obrana – při této strategii firma opouští ty pozice, které nejsou příliš efektivní a posilují se ty aktivity, které jsou u této firmy efektivnější (v některých případech se hovoří o strategickém ústupu do předem připravených pozic). [1]

3. Rozšiřování tržního podílu – vedoucí firma na trhu by měla i při nerostoucím trhu zvyšovat svůj tržní podíl kvůli vyšší ziskovosti. Výši zisku ovlivňuje podíl firmy na trhu, jakost výrobku atd. Tržní podíl je možno získat snadněji, pokud firma učiní tato opatření:

- Začne vyvíjet více nových výrobků pro doplnění sortimentu
- Neustále zvyšuje kvalitu svých stávajících výrobků
- Zvyšuje tempo růstu marketingových výdajů
- Při vysokém snížení cen pod úroveň cen konkurenčních nebude přírůstek tržního podílu veliký. [1]

1.3.2 Tržní vyzyvatel

Tržní vyzyvatel – firma, která na trhu zaujímá druhou, třetí nebo další pozici a hledá slabá místa v činnosti lídra na trhu a potom na ni tvrdě zaútočí za účelem zvýšení svého tržního podílu. K této situaci většinou dochází v oblastech s vysokými fixními náklady, s vysokými skladovacími náklady a stagnující primární poptávkou. [1]

Pokud se tržní vyzyvatel rozhodne zvětšit svůj tržní podíl útokem na určitou firmu, která má významné postavení na trhu, musí analyzovat, k jakému druhu tato firma patří, může jít:

- o lídra na trhu
- o velkou firmu na trhu, která je finančně slabší a dopouští se spousty chyb
- lokální (malou) firmu. [1]

Poté, co tržní vyzyvatel vybere a analyzuje firmu, na kterou má být zaútočeno, se tržní vyzyvatel musí zabývat výběrem optimální útočné strategie, a to:

- a. frontální útok – tržní vyzyvatel použije při útoku všechny své síly, útočí na soupeřovy silné stránky
- b. křídelní útok – tržní vyzyvatel útočí na slabá popř. nechráněná místa soupeře. Jedná se v podstatě o přesuny v tržních segmentech, kdy jde o útok na potřeby trhu, které soupeř opomněl. Tento útok může mít dvě obdoby, a to buď geografickou nebo segmentovou (tento útok bývá úspěšnější než útok frontální).
- c. obkličovací útok – tržní vyzyvatel zaútočí současně na několika místech, čímž si soupeř musí hájit více napadených míst. Útočník nabídne trhu vše, co nabízel jeho soupeř, a ještě něco navíc. U této strategie je nutné mít značné zdroje a předpokladem je existence tržních mezer v uspokojování poptávky soupeřící firmy.
- d. obchvatný útok – jedná se o nepřímou strategii, tržní vyzyvatel se vyhýbá jakémukoliv přímému střetu s protivníkem. V podstatě se soupeř obchází a jsou napadnuty snadnější trhy za účelem získání tzv. předností. Lze použít tyto modifikace založených na:
 - diverzifikaci pomocí vzájemně nesouvisejících výrobků,
 - diverzifikaci do nových geografických trhů
 - přesunu do nových technologií.
- e. Partyzánský útok – tuto strategii používají většinou menší a slabší útočníci, neboť je založena na „malých, nepravidelně se opakujících útocích na různá nepřátelská teritoria s cílem znepokojovat a demoralizovat nepřítele a případně trvale obsadit nějaký segment“ (jde např. o výběrové snižování cen, intenzivní propagační akce se zaměřením na vybraný úzký segment). [1]

1.3.3 Tržní následovatel

Tržní následovatel – napodobování výrobků může být stejně ziskové jako strategie inovace. Hodně firem dává přednost tomu, aby mohla vedoucí firmu pouze následovat. Typickým příkladem dobrovolného následování jsou kapitálově náročné a výrokově homogenní průmyslové obory (výroba oceli, umělých hnojiv a chemikálií). Tržní následovatel musí vědět, jakým způsobem si může udržet stávající zákazníky a jakým způsobem lze získat zákazníky nové. Následovatel může využít tyto strategie:

- Podvodník – následovatel kopíruje výrobky lídra na trhu a jejich balení a prodává je na černém trhu nebo prostřednictvím nedůvěryhodných prostředníků.

- Parazit – následovatel kopíruje výrobky, distribuci, reklamu a další charakteristické znaky vedoucí firmy.
- Imitátor – následovatel napodobuje některé prvky výrobků vedoucí firmy, ale udržuje určité odlišnosti v balení, cenách, reklamě apod.
- Upravovatel – přebírá výrobky vedoucí firmy, upravuje je a někdy i zdokonaluje. Je možné, že si pro prodej vybere jiné trhy, aby se vyhnul přímé konfrontaci s lídrem na trhu. Někdy také dojde k tomu, že se z upravovatele stane vyzyvatel (např. japonské firmy). [6]

1.3.4 Troškař

Troškař – troškař se zaměřuje na konkrétní, velmi malý segment a rovněž se vyhýbá konkurenci. Tento malý tržní segment by měl mít tyto charakteristické vlastnosti:

- Měl by být dostatečně velký a ziskový
- Rostoucí tržní potenciál
- Hlavní konkurenty tento segment nezajímá
- Firma musí mít požadované dovednosti a zdroje pro efektivní obsluhování tohoto segmentu
- Firma se může účinně bránit konkurenci díky dobrému goodwillu, který si v tomto tržním koutu vybuodovala

Firma uplatňující tuto strategii se musí velmi úzce a vysoce specializovat ve svém oboru. [1]

1.4 Chování podniku v soutěži

Typologie konkurenčních strategií může mít aktivní nebo pasivní podobu.

Pasivním chováním se rozumí nulová aktivita podniku v oblasti dlouhodobé strategie zaměřené na konkurenci a rovněž nulová operativní aktivita zaměřená na konkurenci. Toto chování je typické pro velké podniky zaujímající dominantní postavení na trhu nebo neuznávají význam konkurenční orientace. [7]

Aktivní chování předpokládá naproti tomu plánovitě zahrnutí kompetentních opatření. Mezi základní dimenze aktivního konkurenčně zaměřeného chování patří:

- Inovativní versus imitující (konzervativní) a

- Soutěž omezující versus soutěž rozvíjející. [7]

Rozdíl mezi inovativním a imitujícím chováním konkurentů má v tradici konkurenční strategie zásadní charakter. Na konkurenční soutěž je pohlíženo jako na „proces tvůrčí destrukce“ a je vykládána jako „proces hledání a postup objevování“. Běžné postupy, výrobky nebo marketingové koncepce jsou obsahovými a procesními inovacemi zpochybňovány a vytlačovány. Podle chování konkurentů rozlišujeme proces soutěže na imitaci, nebo-li přizpůsobení se dlouhodobé rovnováze, a objevování, nebo-li technický pokrok. [7]

Chování omezující soutěž spočívá v přizpůsobení vlastních podnikových rozhodnutí jednání konkurentů. Je pro něho charakteristické, že opatření následují teprve na základě aktuální konkurenční situace, ve které se podnik nalézá v důsledku ofenzivního postupu jednoho nebo více nabízejících. [7]

Naopak chování rozvíjející soutěž je charakteristické tím, že podnik již na základě prvních „slabých signálů“ reaguje v předpolí soutěžního úsilí a zahrnuje možné postupy explicitně do vlastních plánů. Toto chování pomáhá podnikům dostat se často do pozice, kdy mohou realizovat vůči konkurentům časovou výhodu na základě včas poznanych potřeb spotřebitelů. Časové výhody mohou být přeměněny v přednost image a užitku, když se podniku podaří, aby se profiloval na trhu např. na základě proaktivního rozvoje a realizace inovovaných technologií a postupů jako technologický vůdce. [7]

1.5 Chování zaměřené na konkurenci

Mezi základní strategie podniku zaměřené na konkurenci patří kooperační strategie, konfliktní strategie, strategie úhybná a přizpůsobení. [7]

1.5.1 Kooperační strategie

Tuto strategii využívají především podniky, které nedisponují žádnou podstatnou konkurenční výhodou, případně ani prostředky, aby se mohly dlouhodobě utkat s konkurencí. Toto chování je většinou dáno přesvědčením, že na základě ochoty ke kooperaci u všech konkurentů může být nahospodařena vyšší rentabilita než při intenzivní konkurenci. Zejména na oligopolních trzích se lze často setkat se shodou v konkurenčním chování (neformální kooperace). [7]

Nejrozšířenější formu kooperativního chování představuje spolupráce (formální kooperace). Omezíme-li se na smluvně zajištěné kooperace, pak jsou to především:

- Licenční smlouvy
- Smluvní výroba
- Manažerské smlouvy a
- Joint Ventures. [7]

1.5.2 Konfliktní strategie

Konfliktní strategie jsou spojeny s utvářením cílů k získání tržního podílu na základě inovativního chování ve srovnání s konkurencí a s realizací pokud možno tržního vůdcovství. Konfrontace s konkurenty se projevuje při prodeji. [7]

Konfliktní strategie sledují ve své agresivní formě cíl vytlačit konkurenta z trhu pomocí co možná nejsilnějšího frontálního útoku na slabé stránky podniku. Často se jedná o právně-soutěžní přestupky v prodeji. Obyčejně lze pozorovat agresivní chování na trhu, které se objevuje ve fázi stagnace a smršťování, protože zlepšení pozice je možné pouze na úkor tržního postavení ostatních nabízejících (tzv. hra s nulovým výsledkem). Oligopolní trhy jsou často charakterizovány agresivními konkurenčními vztahy. [7]

Ofenzivní postup konkurentů je často v literatuře popisován vojenskými kategoriemi. Naříklad Meffert uvádí tyto útočné strategie: přímý útok, obklíčení, boční útok.

- Přímý útok – je zaměřený na hlavní a zásadní výrobky zvolených konkurentů tak, že nové nebo zlepšené vlastní výrobky nebo snížení cen by měly otrástit jejich tržní pozici.
- Obklíčení – jedná se o rozmělnění tržního postavení konkurence z více stran. Nejde jen o postavení nabídky přímo proti konkurenčnímu výrobku, ale je navíc zavedena pod druhou značkou cenově výhodná alternativa výrobku nebo prémiový výrobek.
- Boční útok – jeho cílem je odkrýt slabé, případně nechráněné postavení konkurence a zaútočit. Tento pokus o proniknutí do tržního segmentu konkurence se může uskutečnit např. vstupem na úplně jiný trh. [7]

1.5.3 Strategie úhybná a přizpůsobení

Úhybné strategie jsou charakterizovány tím, že se podnik zabývá tím, jak vyhovět inovačními aktivitami zvýšenému tlaku konkurence. Lze toho dosáhnout pomocí získání tržních segmentů, na základě inovačních technologií a postupů nebo výrazného marketingového úsilí. Zásadním předpokladem této strategie je možnost včasné výstavby bariér pro vstup na trh a realizace efektu specializace a zkušenosti. [7]

Strategie přizpůsobení se zaměřují na udržení již jednou realizované pozice výrobek-trh. Vlastní chování podniku je sladěno s reakcemi konkurence. Toto defenzivní zamření k omezení konkurence je udržitelné tak dlouho, pokud nenastane oslabení vlastní pozice pod náporom konkurence. [7]

Otázka po správném postupu na základě konkurenčních aspektů se stává komplexnější, jestliže bereme v úvahu, že podniky si často konkurují navzájem na více trzích (vícenásobná soutěž). V případě, kdy byl podnik napaden konkurentem na určitém trhu, vznikají různé možnosti, jak reagovat. Podnik může na témže trhu uposlechnout náporu konkurence nebo může na jiném trhu odstartovat protiopatření a konečně existuje možnost, aby reagoval na všech společných trzích. [7]

2 STRATEGICKÉ ANALÝZY

2.1 PEST analýza

Mezi klíčové součásti makrookolí patří tyto faktory: politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické a nyní se přidává i ekologický faktor. [10]

Politické a legislativní faktory – např. zahraniční a národní politická situace, členství země v EU, atd. Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek vymezuje prostor pro podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. [10]

Ekonomické faktory – vyplývají z ekonomické podstaty a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika, atd. Uvedené ukazatele lze těžko prezentovat odděleně od sebe, neboť mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby. Konkrétními propočty dopadu těchto ukazatelů se zabývá finanční analýza podniku. [10]

Sociální a kulturní faktory – např. pracovní síla, životní úroveň, úroveň vzdělání, atd. Sociální faktory zahrnují důvěru, ocenění, postoje, životní styl, atd. [10]

Technické a technologické faktory – podnik, který se chce vyhnout zaostalosti a chce zavádět inovace, se musí informovat o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. [10]

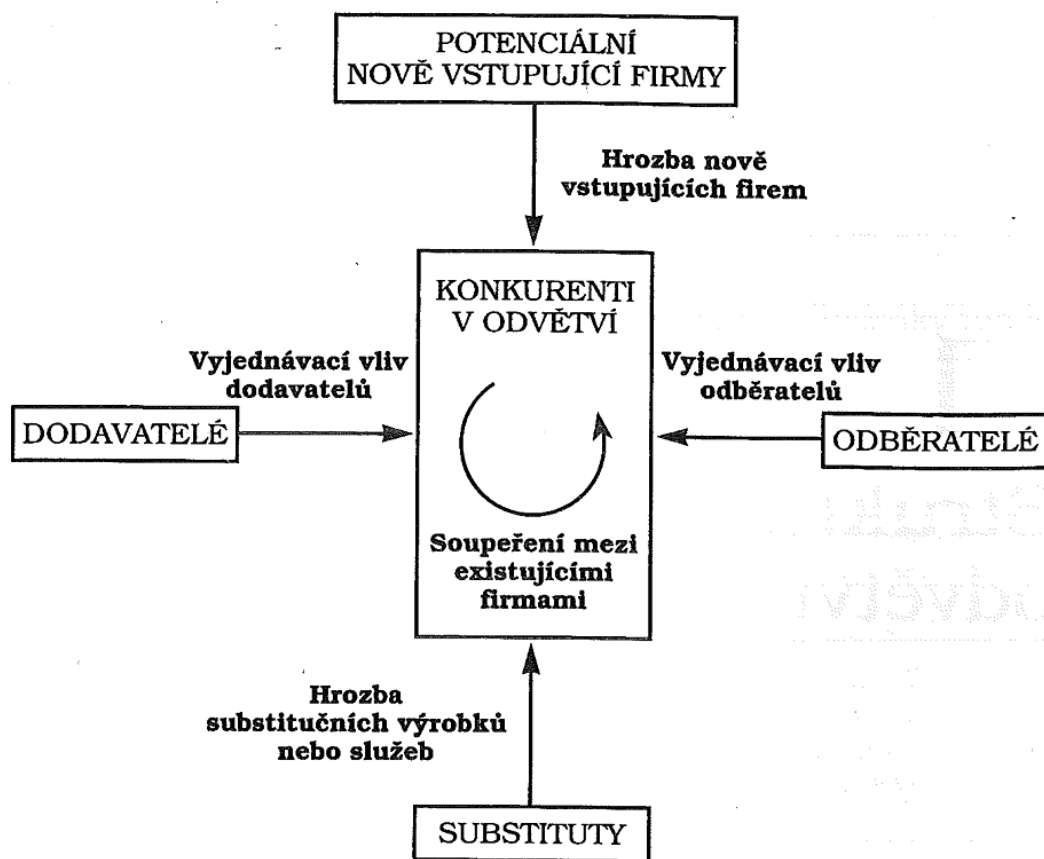
Ekologické faktory – např. znečištění ovzduší, nebezpečné odpady, emisní povolenky, atd. Podniky musí vývoj v ekologii obezřetně sledovat. Ubývání přírodních zdrojů, rostoucí náklady na energii, zvyšující se hladina znečištění životního prostředí a měnící se legislativní opatření představují nejen potenciální hrozby, ale i nové příležitosti. [6]

2.2 Benchmarking

Jedná se o nejrozšířenější analýzu konkurence. V rámci této metody jsou porovnávány parametry výrobku i technologických postupů stávajících nejlepších konkurentů s vlastním podnikem a využity jako cílové a orientační ukazatele. Zvláštnost benchmarkingu je v porovnání celkových aktivit konkurence v rámci procesu tvorby hodnot a individuální zkoumání akčních parametrů stávajícího nejlepšího konkurenta. [7]

2.3 Porterův model

Při sestavení a výběru nejvhodnější konkurenční strategie je důležité analyzovat pět základních dynamických konkurenčních faktorů, které determinují přitažlivost odvětví. Tyto dynamické konkurenční faktory je bezpodmínečně nutné nejen správně poznat a pochopit, ale je i využít, popř. vhodnou aktivitou i změnit jejich působení ve prospěch firmy. Neboť je prokázáno, že případná změna jednoho či více faktorů může dokonce vést i ke změně struktury odvětví a tím i jeho přitažlivosti. [1]



Obrázek 1 Porterův pětifaktorový model [8]

Cílem Porterova modelu je umožnit jasně pochopit síly, které působí v konkurenčním prostředí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Významnými konkurenčními faktory jsou:

- Rivalita mezi konkurenčními firmami
- Hrozba substitučních výrobků

- Hrozba vstupu potencionálních konkurentů
- Vyjednávací síla dodavatelů
- Vyjednávací síla odběratelů [10]

2.3.1 Rivalita mezi konkurenčními firmami

Rivalita mezi konkurenčními firmami je úroveň konkurenčního boje mezi firmami soutěžícími na stejném trhu. Tato úroveň je ovlivněna těmito faktory:

- Stupeň koncentrace – ovlivňuje intenzitu konkurenčního boje
- Diferenciace výrobku – jsou-li produkty málo diferencované, kupující mohou snadno přecházet od jednoho konkurenta ke druhému, což zintenzivňuje konkurenční boj
- Změna velikosti trhu – při zvětšení trhu klesá intenzita konkurenčního boje
- Struktura nákladů – při vysokých fixních nákladech se při zmenšujícím se trhu zvyšuje ostrost konkurenčního boje
- Rostoucí výrobní kapacita – při rychlejším nárůstu výrobních kapacit, než je nárůst trhu, se zostřuje konkurenční boj
- Práh odstoupení – konkurenční boj se zostřuje, jestliže je pro dodavatele obtížné odstoupit ze zmenšujícího se trhu [1]

2.3.2 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů

Když je na rostoucím trhu dosahováno nadprůměrných zisků a zároveň je snadné vstoupit do daného oboru, pak hrozí vstup nových potencionálních konkurentů. [1]

2.3.3 Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobky jsou výrobky, které mají schopnost funkční náhrady již existujících výrobků. Substituční výrobky jsou větším nebezpečím pro dodavatele, jestliže:

- Poměr kvality a ceny se zvyšuje
- Kupující flexibilně reagují na nabídku
- Kvůli přechodu na substituční výrobek nemusí kupující investovat [1]

2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Jde o růst nebo pokles síly dodavatelů způsobených těmito faktory:

- Stupni koncentrace dodavatelů

- Zjednodušení následné integrace
- Dodávkách jedinečných produktů [1]

2.3.5 Vyjednávací síla kupujících

Jedná se o případy, kdy jsou jednotlivé firmy součástí celého výrobního řetězce. „Mocenská pozice“ některých firem určuje, kdo vydělává nejvíce. Rivalita kupujících je ovlivněna těmito faktory: počtem kupujících, stupněm koncentrace kupujících, nebezpečí zpětné integrace, stupni diferenciací produktů, ovlivnitelnost kvalitou produktu. [1]

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. [10]

SWOT analýza rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Cílem SWOT analýzy je rozvíjet silné stránky a potlačovat stránky slabé a současně být připraven na potencionální příležitosti a hrozby. [10]

Jasná klasifikace faktorů vnější i vnitřní situace směřující k jednoznačné identifikaci příležitostí a hrozeb, jakož i silných a slabých stránek, je často daleko méně významná než pečlivá identifikace vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Cílem SWOT analýzy je především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. [10]

Tab. 1 SWOT analýza [vlastní zpracování]

	SILNÉ STRÁNKY (S)	SLABÉ STRÁNKY (W)
PŘÍLEŽITOSTI (O)	Strategie SO	Strategie OW
HROZBY (T)	Strategie ST	Strategie WT

Strategie SO – „max – max“ je strategií růstově až agresivně orientovaná. Strategie SO představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace, cíl většiny podniků. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi. [10]

Strategie ST – „min – max“, u této strategie jsou silné stránky firmy podrobeny nepříznivému okolí. Strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami, předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. V tomto případě je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie. [10]

Strategie OW – „max – min“, firma s touto strategií má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucena čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie OW klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. V této strategii je nutné eliminovat slabé stránky a dále více využít tržní příležitosti. Jedná se o strategii turnaroundu. [10]

Strategie WT – „min – min“ je strategií nejméně příznivou. Firma je v situaci, kdy u ní převažují slabé stránky a v okolí se vyskytují mnohé rizikové faktory. Tato strategie se orientuje na minimalizaci slabých stránek a rizik. Jedná se o strategii obrannou a defenzivní, vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic. [10]

3 SLUŽBY A CESTOVNÍ RUCH

Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem. [6]

3.1 Vlastnosti služeb

Nehmotnost – nejcharakterističtější vlastností, službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Mnohé vlastnosti, na které se při podpoře prodeje odvolává reklama a které zákazník může pouhým okem ověřit, zůstávají při prodeji služeb zákazníkovi skryté. Některé prvky, které představují kvalitu služby, jako např. spolehlivost, důvěryhodnost, jistota, atd. lze ověřit až při nákupu či spotřebě. Výsledkem je větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby. Zákazník má ztížený výběr mezi poskytovateli stejných či podobných služeb. Producenti služeb se snaží o co největší zhmotnění nabízené služby. [3]

Neoddělitelnost – služba je produkována v přítomnosti zákazníka, to znamená, že zákazník se zúčastní poskytování služby, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce. Producent a zákazník se musejí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Služba je nejdříve prodána a pak teprve produkována a ve stejný čas spotřebována (u hromadné dopravy, dovolené, návštěvy divadla či koncertu). V případě koupi služby je její neoddělitelnost od produkce a nutnost přítomnosti zákazníka v průběhu poskytování služby příčinou zvýšeného významu vlivu tohoto procesu na celkovou kvalitu služby. [3]

Heterogenita – variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služby. V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich chování nelze vždy předvídat, v případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy chování. Nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby na rozdíl od zboží. Proto je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší dokonce i v jedné firmě. Může dojít i k tomu, že jeden a tentýž člověk může poskytnout tentýž den jinou kvalitu jím nabízené služby. Variabilita výstupů procesů poskytování služeb, tj. jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služeb ve vztahu ke konkurenci a má vliv také

na zdůrazňování obchodního jména a značky. Nehmotnost a heterogenita služeb vedou též k tomu, že služby lze jen obtížně patentovat. [3]

Zničitelnost – nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Sedadlo v divadle, místo na zájezdu, znalosti jazykového lektora, které nejsou využity, tedy prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a prodat později. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené. Neznamená to, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat, jen někdy lze však nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní. Většinou lze náhradou vrátit zaplacenou cenu služby, případně poskytnout slevu z ceny. Důsledkem pro marketing je snaha sladit poptávku s nabídkou, tj. kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby. To vede ke značné flexibilitě cen služeb. [3]

Nemožnost vlastnictví – nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při poskytování služby nezískává zákazník směnou za své peníze žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby. Nemožnost vlastnit službu má vliv na konstrukci distribučních kanálů, jimiž se služba dostává k zákazníkům. Distribuční kanály jsou obvykle přímé nebo velmi krátké. Na zprostředkovatele nemůže přecházet vlastnické právo, jako tomu zpravidla bývá u výrobků. Namísto toho mohou nabízet práva k poskytnutí služby. Při využití služby hotelového ubytování nemusí host investovat do stavby hotelu a získává službu, tedy postel pro pohodlný spánek. [11]

3.1.1 Služby hotelového provozu

Služby cestovního ruchu (hotelového provozu) jsou specifické ještě dalšími charakteristikami, a to:

- Zvýšenou mírou emocionálních a iracionálních faktorů při koupi služeb (móda, prestiž)
- Větším důrazem na ústní reklamu
- Zvyšujícími se nároky na jejich jedinečnost (luxus)
- důležitostí image při koupi (při výběru ubytovacího zařízení)
- důležitostí zprostředkovatelů prodeje vyplývající z časového nesouladu mezi koupí a spotřebou
- důležitostí kvalitních podpůrných materiálů

- nárůstem využívání informačních technologií při porovnání konkurenčních nabídek a následném rozhodování o koupi
- velkým důrazem na komunikační dovednosti poskytovatelů služeb [5]

3.2 Marketingový mix hotelových služeb

3.2.1 Produkt

Produkt se rozumí vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Produkt u čistých služeb popisujeme jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým faktorem definujícím službu je její kvalita. [11]

Hotel bude úspěšně uspokojovat potřeby hostů, pokud:

- vytvoří něco, co si zákazník nemůže vytvořit doma, něco, co mu nenabídne konkurence
- bude mít atraktivní polohu – např. nedaleko národního parku
- využije přírodního prostředí, které zkombinuje se sportovně-rekreačními zařízeními, ubytovacími, pohostinskými a společensko-zábavními službami
- využije image cílového místa – Praha
- uspokojí touhu lidí po romantice – apartmán pro novomanžele
- vybuduje něco z ničeho – Las Vegas vznikl uprostřed pouště
- využije architektonický styl budovy a uzpůsobí mu zařízení [5]

Důležité z hlediska hosta je to, jak je hotel přitažlivý a zajímavý i to, jak je hotel „zabalovaný“, tzn. souhra čtyř nástrojů marketingu, a to produktu, komunikace, prodeje a lidí, jež poskytují služby. Balení tvoří image hotelu a tvoří ho:

- exteriér hotelu
- označení
- okolí hotelu a přírodní prostředí
- štíty upozorňující na hotel
- interiér
- ochota personálu hotelu
- čistota a hygiena
- tištěné materiály hotelu
- distribuční kanály, jimiž se produkt hotelu dostává na trh cestovního ruchu. [5]

3.2.2 Cena

Hlavní faktory rozhodující o ceně jsou náklady, relativní úroveň cen, úroveň koupěschopné poptávky, úloha ceny při podpoře prodeje, úloha ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Cena díky nehmotnému charakteru služeb se stává významným ukazatelem kvality. Další specifikum při tvorbě cen služeb je neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele. [11]

Strategická cena je cena, kterou hotel uvádí ve svých katalogích apod. Hotel ji stanovuje v souladu se strategickými rozhodnutími, pozicí na trhu, kvalitou a image, hodnotou, kterou produkt představuje pro hosta, stadiem životního cyklu, návratností investic, podílem na trhu, stupněm růstu trhu a očekávaným ziskem. [5]

Taktická cena je cena, kterou může hotel měnit každý týden, den nebo hodinu. Tato cena reaguje na změny na trhu bez ohledu na kvalitu produktu, má výhodu proti konkurenci a aktivizuje okrajovou poptávku. Taktická cena je obvykle intenzivně propagována, neboť se vztahuje na výhodnou koupi „v poslední minutě“. [5]

Smetanovou cenu použije hotel, když chce vytvořit image unikátního, resp. exkluzivního produktu. Tato cena bude úspěšná, pokud na trhu existuje segment, jehož poptávka není elastická a který je vysokou cenu ochoten zaplatit. [5]

Při tvorbě cen je nezbytné postupovat koordinovaně a promyšleně, je možné použít tyto cenové strategie:

- nákladová cenová strategie – jedná se o tvorbu cen na základě marginálních nebo úplných vlastních nákladů. Nákladová cena nebere v úvahu pokles nebo nárůst poptávky, ani konkurenční ceny a proto ji pro hotel nelze doporučit.
- konkurenční cenová strategie – určuje cenu produktu podle ceny konkurenčního produktu, u této tvorby ceny musí být nejdříve provedena důkladná analýza cen konkurence, cena může být vyšší, resp. nižší než u konkurence.
- poptávková cenová strategie – tato cena vychází z předpokladu, že host přiřazuje hotelu určitou hodnotu na trhu. Jestliže se hotel rozhodne pro tuto strategii, musí nabízet produkt jasně identifikovatelný na trhu a odlišný od konkurence. [5]

3.2.3 Distribuce

Distribuce je důležitým nástrojem marketingu hotelu, neboť představuje způsob, jakým se produkt dostává k cílovému segmentu. Distribuce se uskutečňuje prostřednictvím distribučních cest, které mohou být přímé či nepřímé. [5]

Přímá distribuce znamená, že jednotlivé složky produktu se prodávají přímo, např. v recepci hotelu, restauraci apod. [5]

Kombinací přímého a nepřímého prodeje je prodej produktu prostřednictvím katalogů, na základě nabídky v televizi či rozhlasu, direct mailu, telemarketingu nebo internetu a také pomocí automatizovaných systému rezervace. [5]

Hotel často využívá při prodeji svého produktu nepřímé distribuční cesty, tj. zprostředkovatele. Existují tyto kategorie nepřímé distribuce, a to: tour operátoři, cestovní kanceláře a speciální distribuční cesty. [5]

3.2.4 Komunikace s hosty

Prostřednictvím komunikačního mixu se hotel snaží využít možnosti na trhu, ovlivnit a stimulovat vybrané segmenty trhu k nákupu produktu. Nutnost poskytování pravdivých a úplných informací o hotelu vyplývá jednak z charakteru produktu, dále pak z existence konkurence se substituční, srovnatelnou nabídkou. Způsob komunikace s hosty je v hotelu určován především charakterem, počtem a koncentrací hostů, ale i informacemi, jež hosté vyžadují, charakterem a stadiem životního cyklu produktu, pozicí hotelu na trhu, konkurencí, distribuční a cenovou strategií hotelu, charakterem jednotlivých složek komunikačního mixu a finančními možnostmi hotelu. [5]

Jednou z nejdůležitějších forem komunikace je ústní doporučení někým, kdo již hotel navštívil. Hosté, kteří se v hotelu cítí dobře, doporučí hotel svým přátelům a sami ho znovu navštíví. [5]

Reklama

Účinná efektivní reklama vyvolává a udrží pozornost hosta tak, že bude vnímat obsah komunikačního sdělení. Komunikační médium je nositelem komunikačního sdělení. Komunikačním médiem mohou být: noviny, časopisy, direct mail, televize, rozhlas, billboardy,

mapy pro hosty, označení, menu, ubrousky, kartičky na klíče, nahraná sdělení, internet, atd. [5]

Velmi důležitou roli v komunikačním mixu hotelu hrají hotelové webové stránky. Webová stránka hotelu by měla obsahovat tyto informace: základní informace o hotelu, informace o pokojích, pohostinských a doplňkových službách, aktuální informace o důležitých událostech, zajímavé příběhy ze života hotelu, aktuální ceník, objednávkový formulář, atd. [5]

Direct mail

Direct mail je osobní typ média, umožňuje efektivně komunikovat s vybraným segmentem. Základním předpokladem úspěšnosti direct mailu je správně napsané jméno a adresa. Direct mail se obvykle používá na propagaci pokojů, nových služeb, na podporu prodeje, zlepšení vztahů s hosty (poděkování hostům, kteří byli v hotelu poprvé, všem hostům, kteří nebyli v hotelu dvanáct měsíců s poznámkou ohledně poslední návštěvy, atd.), pro stálé i budoucí hosty, zaměstnance apod. Mailing list hotelu je sestavován z vlastních i cizích zdrojů, je potřeba jej neustále aktualizovat. [5]

Publicita

Publicita je bezplatná zmínka o hotelu v tisku, rádiu, televizi, při veřejném projevu. Publicita sehraňuje pouze podpůrnou roli. Publicita je bezplatná, ale její příprava něco stojí. Publicitu je nutné koordinovat s ostatními aktivitami prodeje. [5]

PR

Public relations znamená rozvážnou, plánovanou a vytrvalou snahu o vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi hotelem a veřejností. Předpokladem úspěchu hotelu na trhu je dobrý vztah s veřejností. Hotel by měl veřejnost informovat o své činnosti a tyto informace by měli být pravdivé. [5]

Podpora prodeje

Podpora prodeje je využívána k posílení efektivnosti ostatních složek komunikačního mixu. Jedná se většinou o snížení cen vybraných složek produktu, na jejichž ceny hosté reagují nejcitlivěji (např. placené stání v garáži hotelu). Účinnou aktivitou podpory prodeje může být poskytnutí určité složky produktu navíc (poskytnutí čtyř přenocování za cenu tří). Častou formou podpory prodeje je bezplatné poskytnutí dárkového předmětu nebo suvenýrů (taška, pero, atd.). Lze použít také systém klubových průkazů. Host se při opakované návštěvě stává členem klubu přátel hotelu, z čehož mu plynou různé výhody. [5]

Sponzorství

Sponzorství musí přinést prospěch oběma stranám – sponzorům i sponzorovaným. Sponzorství přináší výsledky jenom tehdy, když je součástí komunikačního mixu a vztahuje se k produktovému mixu. Není to ani reklama ani PR, ale má něco z obou. Hotel obvykle sponzoruje sport, kulturu, výstavy, knihy. [5]

Lobbing

Lobbing je součástí marketingové komunikace zájmových skupin a jedná se o ovlivňování přijímatelů komunikačního sdělení (poslanci parlamentu). Předpokladem úspěchu lobbingu je vysoce cílené a individuálně zaměřené zpracování informačních podkladů. [5]

3.2.5 Lidé

Při poskytování služeb dochází ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služby – zaměstnanci. Zaměstnanci hotelu jsou lidé, kteří zdvihají telefony, uklízejí pokoje, ubytovávají hosty, vaří a podávají pokrmy, atd. Pokud je management hotelu schopen zlepšit vztah zaměstnanců k hostům,lepší tím i spokojenost hostů, což následně zvýší zisk hotelu. Lidé se stávají jedním z důležitých prvků marketingového mixu služeb, neboť mají přímý vliv na jejich kvalitu. Organizace musí věnovat velkou pozornost výběru, vzdělávání a motivování zaměstnanců. [5, 11]

3.3 Cestovní ruch

Cestovní ruch je specifickou formou mechanického pohybu obyvatelstva. Člení se na domácí a mezinárodní cestovní ruch. Cestovní ruch se stává hlavním odvětvím světového hospodářství, koncem 80. let byl na třetím místě za ropným a automobilovým průmyslem. Cestovní ruch lze rozdělit do několika základních druhů:

- rekreační cestovní ruch – nabízí především odpočinek, příp. léčbu
- exkurzní cestovní ruch – je spojen s poznáváním kulturních hodnot
- cestovní ruch spojený s vědecko-odbornými aktivitami – jedná se o „kongresovou turistiku“ (až 7 % z celkového počtu klientů)
- podnikatelský cestovní ruch – spojených s realizací různých podnikatelských aktivit (až 14 % z celkového počtu klientů) [4]

3.4 Činitele rozvoje a rozmístění cestovního ruchu

Činitele rozvoje a rozmístění cestovního ruchu se z ekonomického i geografického hlediska člení na:

1. Činitele, které stimulují vznik cest. ruchu ve funkci poptávky a nazývají se selektivní (stimulační) faktory.
2. Činitele vytvářející možnosti pro jeho lokalizaci ve vztahu nabídky teritoria a klasifikují se jako lokalizační podmínky.
3. Činitele umožňující jeho faktickou realizaci a klasifikují se jako realizační podmínky. [4]

3.4.1 Selektivní (stimulační faktory)

Stimulační faktory se projevují geograficky, tyto faktory mají primární postavení především v rozvoji cestovního ruchu. Jejich prostřednictvím se mohou využít předpoklady pro cestovní ruch v konkrétních oblastech. Tyto faktory se dělí na:

- objektivní faktory – mírové uspořádání světa, vnitropolitická stabilita a charakter politického systému, státní hranice, dosažená životní úroveň + objem fondu volného času, cestovní ruch jako součást životního stylu, velkoměstské aglomerace, životní prostředí
- subjektivní faktory – psychologické pohnutky, reklama a propagace, mondénnost a módnost [4]

3.4.2 Lokalizační podmínky

Lokalizační podmínky rozhodují o funkčním využití konkrétní oblasti v oblasti cestovního ruchu z hlediska přírodních možností a charakteru a kvality společenských podmínek nebo atraktivit. [4]

Přírodní podmínky a atraktivita (klíma, hydrologické poměry, reliéf, flóra a fauna) jsou stacionární, do značné míry konstantní a uplatňují se zpravidla v plošně rozsáhlejších areálech. Mezi atraktivita patří jednotlivé přírodní zvláštnosti, jejichž ojedinělost a exotika činí konkrétní oblast pro cestovní ruch přitažlivější. [4]

Klimatické poměry (teplota, vlhkost vzduchu, množství srážek a jejich rozdělení, délka slunečního svitu apod.) – v celosvětovém měřítku mají největší význam pro cestovní ruch dva podnět pásy – mírný a subtropický. Klimatické podmínky se uplatňují na časovém

průběhu realizace cestovního ruchu – sezónnosti. Hlavní sezónou v subtropích je letní období. V mírném pásu především v horských oblastech jsou podmínky pro sezónu v zimním i letním období. [4]

Hydrologické poměry – podzemní vody vytvářejí předpoklady pro střediskovou koncentraci cestovního ruchu, především to platí pro minerální prameny s léčebnými účinky. Lázeňská střediska patří k historicky nejstarším centrům cestovního ruchu. Z dalších typů pramenů podzemních vod jsou pro cestovní ruch atraktivní gejzíry (na Islandu, na Novém Zélandu apod.). Povrchové vody vytvářejí předpoklad pro areálové (plošné) rozmístění jeho realizace v sezóně, mezi povrchové vody patří moře, jezera, řeky. [4]

Reliéf a morfologické poměry (tvary a celkový charakter reliéfu krajiny) – horizontální morfologie má vliv na charakter a kvalitu pobřeží povrchových vod a tím i na cestovní ruch. Na cestovní ruch má dále největší vliv relativní výšková členitost, vrchoviny a středohory jsou využívány jako odpočinkové oblasti, vysokohorské oblasti lákají souborem zvláštních útvarů vytvořených geologickým vývojem a dalšími pozitivními stránkami. [4]

Rostlinstvo a živočišstvo má jako celek menší vliv na rozmístění cestovního ruchu. V konkrétní situaci se některé druhy rostlinstva a živočišstva mohou stát profilujícím momentem pro cestovní ruch. [4]

Společenské podmínky a atraktivita uspokojují poptávku po poučení, vzdělání a zábavě. Charakteristickým rysem je značná územní koncentrace. Kulturně-historické podmínky mají mezi společenskými podmínkami a atraktivitami největší význam, jejich využití v cestovním ruchu je dán zvláštností, uměleckou a historickou hodnotou. Mezi kulturními zařízeními mají největší význam pro cestovní ruch muzea a galerie. [4]

3.4.3 Realizační podmínky

Realizační podmínky mají hlavní vliv na konečnou fázi uskutečňování různých forem cestovního ruchu. [4]

Doprava rozhoduje o využívání prostoru cestovním ruchem. Moderní doprava umožňuje rozšiřovat masovost cestovního ruchu. Železniční doprava funguje pro potřeby cestovního ruchu především pro delší vzdálenosti. Automobilová přeprava přispěla k masovému rozvoji cestovního ruchu a stala se objemem přepravovaných účastníků vedoucím odvětvím přepravy. Letecká doprava se prosadila při přepravě na velké vzdálenosti především mezi kontinentálně. Dále se zde řadí vodní doprava. [4]

Ubytovací a stravovací zařízení

Ubytovací a stravovací zařízení tvoří část materiální základny pro realizaci cestovního ruchu. Jejich rozsah a úroveň limitují využití přírodních zdrojů a kulturněhistorických atraktivit konkrétních oblastí a intenzitu jejich zapojení do cestovního ruchu. Kapacita těchto zařízení vytváří možnosti pro koncentraci cestovního ruchu, a tedy i faktické rozmístění.

[4]

4 SHRNUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretickou část jsem rozdělila na tři podskupiny: teorii o konkurenci, teorii ke strategickým analýzám, teorii služeb a cestovního ruchu.

V první části vysvětluji pojmy jako jsou konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční cíle, silné a slabé stránky konkurentů. V této části dále vysvětluji konkurenční strategie, chování podniku v soutěži a chování podniku zaměřené na konkurenci.

Ve druhé části teorie se věnuji strategickým analýzám, jež poté použiji v analytické části práce, jedná se o PEST analýzu, jež zkoumá obecné okolí podniku, benchmarking jež srovnává náš podnik s konkurencí, Porterův model zkoumající oborové okolí podniku a SWOT analýzu.

V poslední části jsem se zaměřila na teorii ke službám, popisuji zde základní vlastnosti služeb a marketingový mix služeb. Na závěr jsem sepsala základní teorii k cestovnímu ruchu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ PENZIONU XYZ

Penzion XYZ je menší penzion rodinného typu, který se nachází v klidné části Malenovic u Zlína blízko Malenovického hradu, pět minut je vzdálen od trolejbusové a vlakové zastávky. Z centra Zlína zabere cesta k penzionu XYZ pět minut jízdy autem. Penzion nabízí služby v oblasti ubytování a stravování. V penzionu je možné si objednat oslavu, večírek, svatbu a menší konferenci. V prvním patře se nachází restaurace a salónek, řešení těchto prostor není příliš optimální a vybavení těchto prostor je už zastaralé.

Penzion byl založen v roce 1993 a v roce 2001 změnil majitele. Poté, co penzion změnil majitele, byl přestavěn a dostavěn do dnešní podoby. Ačkoliv penzion není nejmoderněji vybaven, přesto v penzionu panuje domácí útulná atmosféra. Mezi obyvateli Malenovic je penzion vyhlášen svou výbornou kuchyní – restaurace nabízí velký výběr místních specialit a minutkových jídel.

V penzionu se nachází restaurace a bar, jeden salónek pro večírky, oslavy, atd., šest pokojů pro hosty penzionu a v létě je zde venkovní zahrádka, na zahrádce se nachází i hřiště pro děti. Před penzionem je parkoviště pro hosty. Penzion rovněž vlastní tenisový kurt, který je možné si pronajmout za poplatek.

Při placení je možno použít tyto platební karty: VISA, VISA Elektron, MASTERCARD, MASTERCARD Elektron, DinnersClub, JCB. Penzion má pěkné a přehledné internetové stránky, kde zákazník najde veškeré informace o penzionu, na stránkách penzionu si rovněž může rezervovat ubytování.

V penzionu pracuje šest lidí: provozní vedoucí, dva číšníci a tři lidé pracují v kuchyni. Všichni zaměstnanci zde pracují již sedm let, tudíž jsou velmi zkušení a ochotní pomoci svým hostům. [45]

5.1 Ubytovací služby

V penzionu je možné se ubytovat v jednom ze šesti dvoulůžkových pokojů. Každý pokoj je vybaven:

- Televizí se satelitem
- Minibarem
- Internetovým připojením Wi-Fi

- Sociálním zařízením

Na webových stránkách penzionu XYZ je možnost rezervovat si ubytování. Pokoje jsou čisté a útulné a jsou vkusně zařízené. Cena za dvoulužkový pokoj za jednu noc je 1000 Kč bez DPH, při dlouhodobém pobytu je možné si domluvit slevu. [45]

5.2 Stravovací služby

Penzion nabízí široký výběr místních jídel i speciality z oblasti mezinárodní kuchyně. Ceny hlavních jídel se pohybují od 95 Kč do 310 Kč. V penzionu je možné si objednat speciality penzionu XYZ. V restauraci lze platit stravenkami značek Gastro pass a Syas. Restaurace rovněž nabízí bohatý výběr nápojů, ceny těchto nápojů se pohybují mezi 25 až 290 korunami. V restauraci si lze objednat poloviční porci jídla za cenu 75 % z původní ceny, jídlo je také možné na požádání zabalit domů. Restaurace je otevřena denně, od pondělí do čtvrtku mezi 11.00 a 22.00 hodinou, v pátek a sobotu do 23.00, v neděli pak jen do 20.00. Obsluha v restauraci je velmi příjemná, jen nábytek a vůbec celý design restaurace je už trochu zastaralý. [45]

5.3 Představení okolí penzionu

5.3.1 Malenovice

Malenovice jsou místní částí Zlína, leží 5 km jihozápadně od centra Zlína, v nadmořské výšce 208 m. Malenovice se rozkládají na svazích západních výběžků Vizovických vrchů a na rovině v údolí při řece Dřevnici, která tvoří jejich přirozenou hranici.

V obci se nachází významný památník historie východní Moravy - Malenovický hrad a další památky a kulturní akce jsou zmíněny níže. [13]

Pamětihodnosti:

- Malenovický hrad
- Poutní místo Svatá voda Na Kaménce [13]

Kulturní akce :

- první neděle v květnu stavění májky
- poslední sobotu v květnu kácení májky [12]

- první neděle v listopadu hody
- 6. prosince pout' zasvěcená sv. Mikulášovi [13]

5.3.2 Zlín

Město Zlín je s 80 tisíci obyvateli průmyslově-podnikatelským centrem regionu střední Moravy. Důležitým mezníkem zlínské historie se stal rok 1894, kdy zde byla založena obuvnická firma rodiny Baťových. Kulturní zajímavostí města jsou mimo jiné zlínské filmové ateliéry, proslavené v 60. letech animovanými a trikovými filmy Karla Zemana a Hermíny Týrlové. Nejvýznamnější pamětihodnosti a kulturní akce jsou vypsány níže. [42]

Pamětihodnosti:

- Muzeum jihovýchodní Moravy
- Muzeum obuvi
- Baťův mrakodrap
- Zámek Zlín Lešná
- Památník Ploština
- Krajská galerie - Zámek Zlín
- Krajská galerie výtvarného umění

Kulturní akce:

- Mezinárodní festival filmů pro děti a mládež
- Barum Rallye
- Mezinárodní studentský festival Zlínský pes
- Divadelní festival Setkání – Stretnutie

6 STRATEGICKÉ ANALÝZY

6.1 Interview s provozním vedoucím penzionu XYZ

Kolik má penzion metrů čtverečních zastavěné plochy? Jak velká je zahrada u penzionu?

Penzion má zhruba 400 metrů čtverečních zastavěné plochy. Zahrada měří 100 metrů čtverečních.

Kolik míst k sezení nabízí restaurace? Kolik míst nabízí salónek?

25 míst nabízí restaurace. Do salónku se vejde 20 hostů.

Je možno parkovat u penzionu? Kolik aut se na parkoviště vejde?

Penzion samozřejmě nabízí možnost parkování, a to přímo před penzionem, na parkoviště se však vejde jen 6 aut.

Nachází se v penzionu nějaký salónek, kde se mohou konat různé oslavy?

Ano, penzion má 1 salónek, ve kterém se pořádají firemní večírky, oslavy, narozeninové party, atd.

Jaká je vytíženost pokojů v penzionu?

Pokoje jsou vytíženy celoročně zhruba stejným procentem, nelze určit, v kterém období je tato vytíženost nejvyšší. Pokoje jsou průměrně vytíženy zhruba 35 procenty.

Ve kterých dnech je nejvíce vytížená restaurace penzionu?

Restaurace je nejvíce navštěvovaná v pátek a obecně lze říci, že nejvíce hostů máme o víkendu, v týdnu těch hostů tolik není.

Ve kterých hodinách dne je restaurace nejvytíženější?

Do restaurace chodí nejvíce lidí na večeri, největší vytíženost je mezi 18 – 20 hodinou.

Jaké doprovodné služby penzion nabízí? Jaký je o ně mezi hosty penzionu zájem?

V penzionu si lidé mohou pronajmout tenisový kurt. Pronájem tenisového kurtu stojí 150 Kč na hodinu, nabízíme i možnost půjčit si rakety. Musím říci, že tenisový kurt není příliš často hosty využíván.

Jsou tito zaměstnanci spolehliví a jak dlouho zde pracují?

Se zaměstnanci jsem velmi spokojen, jsou to spolehliví a šikovní zaměstnanci. Všichni tady pracují již 7 let.

Existuje nějaký motivační program pro zaměstnance, jsou nějak proškolení?

Pro zaměstnance nemáme motivační program. Zaměstnanci našeho penzionu jsou pravidelně proškolení.

Má penzion nějakou reklamu či propagaci?

Penzion má vizuální poutač 20 metrů pod penzionem u čerpací stanice vedle hlavní křižovatky a poutač umístěný přímo na penzionu. Penzion je propagovaný na ubytovacích serverech. Jako jistou formu reklamy je zde možno zařadit taky internetové stránky. Jinou formu reklamy penzion nemá.

Má penzion XYZ nějaké brožurky?

Bohužel žádné brožurky ani propagační materiály nemáme.

Kdo Vám vytvořil internetové stránky? Jak často se aktualizují?

Internetové stránky mi navrhl jeden kamarád, takže mě nestály skoro nic, a myslím, že jsou docela přehledné a vkusné. Stránky jsou aktualizovány každého půl roku.

Projevila se na penzionu probíhající ekonomická recese? Jak?

Samozřejmě ekonomická krize se u nás negativně projevila. Lidé šetří a raději si odřeknou návštěvu restaurace. Úbytek zákazníků byl patrný již v roce 2009, ale nyní v roce 2010 je to ještě horší. Je možno říci, že nám ubylo zákazníků asi o 40 procent.

Jaká je charakteristika hostů v restauraci?

Nelze určit nějakou největší skupinu hostů, ale nejčastěji k nám chodí vyšší střední vrstva.

Jaká je charakteristika hostů ubytovacích služeb penzionu?

Naši největší klientelu, co se týče ubytování, tvoří hosté z Prahy zhruba ze 70 procent. Zbytek tvoří ponejvíce cizinci.

Jací jsou největší konkurenti penzionu?

Přímo v Malenovicích žádnou konkurenci nemáme, jiný penzion zde není, ale co se týká širšího okolí – Zlína, zde se nachází několik konkurentů – penzion UNO, koliba U černého medvěda, penzion ERI.

Jak se vyvíjí náklady na provoz restaurace a penzionu?

Náklady jdou bohužel rok od roku nahoru, zvyšují se ceny energií, ceny surovin potřebných na výrobu jídel v restauraci, roste daňová zátěž.

Přináší větší zisk restaurace nebo ubytovací služby?

Ubytování je ziskovější než restaurace.

Jaké jídlo se nejlépe prodává v restauraci?

Nejlépe se prodává naše specialita Matušův drak.

Jsou Vaše ceny srovnatelné s konkurencí?

Co se týče penzionů v blízkém okolí, jsou ceny pokojů velmi obdobné.

Jaká je vytiženost managementu v penzionu?

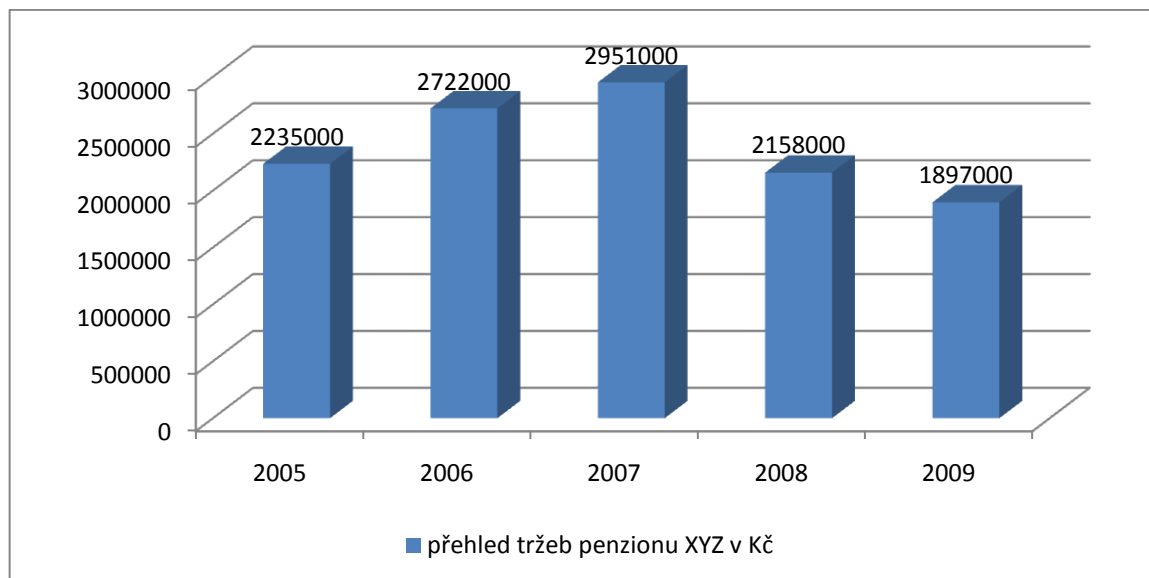
Manažer provozu je velmi vytížený, zajišťuje celý provoz penzionu. Kvůli ekonomické recesi musí manažer zvládat nejen celou provozní činnost, ale musí být připraven v případě nutnosti zaskočit za kuchaře či číšníka. V této době a při nynějších ziscích nemá manažer čas ani možnosti na zvyšování kvality a rozvíjení penzionu.

Co byste vyzdvihl ve svém penzionu?

V našem penzionu se důsledně dbá na hygienu při přípravě pokrmů a také na hygienu ubytování, naše pokrmy jsou připravovány jen z velmi kvalitních surovin.

Jak se vyvíjí tržby penzionu XYZ v posledních letech?

Tržby od roku 2005 do roku 2007 stouply až na 2 951 000Kč, v roce 2008 nastal zvrát, tržby začaly klesat, v roce 2008 na 2 158 000 a v roce 2009 až na 1 897 000Kč. Tento vývoj je z velké části ovlivněn ekonomickou recesí v České republice.



Obrázek 2 Vývoj tržeb v posledních 5 letech [vlastní zpracování interních zdrojů penzionu]

6.2 PEST analýza

6.2.1 Politické faktory

Zákony a nařízení

Penzion XYZ musí dodržovat veškeré zákony České Republiky týkající se hotelnictví. Mezi tyto zákony patří: zákoník práce, zákon o sociálním zabezpečení, zákon o dani z přidané hodnoty, atd.

Dalšími zákony, již se musí ubytovací zařízení řídit je zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, zákon č. 130/2008 Sb., o živnostenském podnikání. V roce 2008 byla přijata novela autorského zákona č. 168/2008 Sb., která opět zavádí provozovatelům ubytovacích zařízení povinnost platit autorské odměny za užívání předmětu ochrany autorského práva (televizních a rozhlasových přijímačů) na pokojích. Významnou změnou je zastropování částky (jen u pokojů) tzv. koncesionářských poplatků maximální výší 50 % poplatků za rozhlasové a televizní vysílání. [23, 24]

Politická stabilita

V roce 2010 budou v České republice vyhlášeny troje volby: volby do Poslanecké sněmovny proběhnou 28. a 29. května [16], senátní a komunální volby proběhnou 15. a 16. října [17].

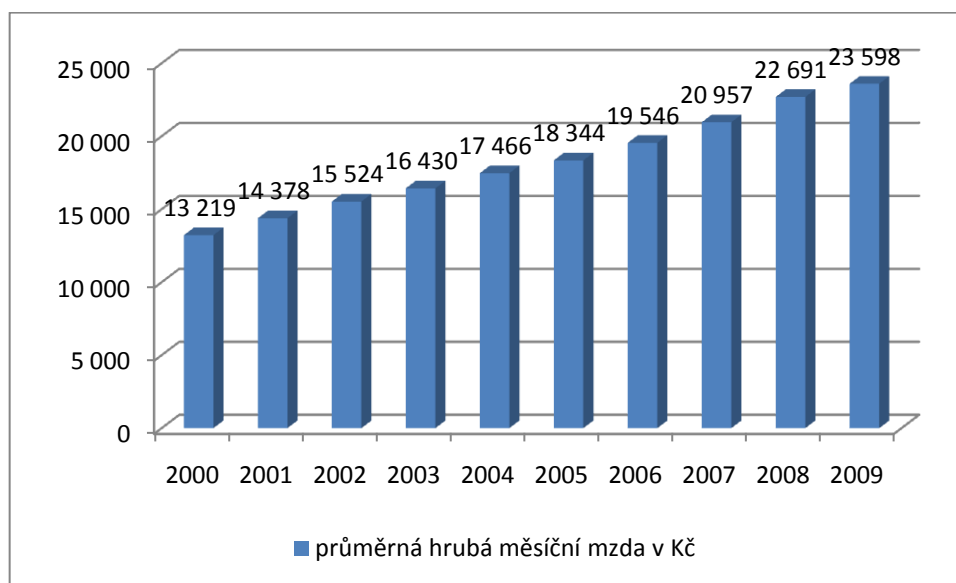
Lze tedy předpokládat, že dojde k velkým změnám na politické scéně a je možné, že změna vlády přinese řadu změn i pro provozovatele penzionů. Vzhledem k rekordnímu schodku státního rozpočtu České Republiky se čeká velké šetření ve státním rozpočtu.

Daňová politika

K provozování hostinské činnosti je potřeba živnostenské oprávnění, živnostník je povinen platit daň z příjmu FO a DPH. Penziony musí platit zvýšenou sazbu DPH 20 %, koncem roku 2009 se jednalo o snížení této sazby, změna se měla dotknout služeb s vysokou hodnotou přidané lidské práce tzn. i restaurací, poslanci však tento zákon nepřijali. [25]

Cena pracovní síly

Průměrná mzda dosáhla za rok 2009 hodnotu 23 598 Kč [18]. Každoročně dojde k určitému zvýšení této mzdy, což sebou nese pozitiva pro zaměstnance a zároveň negativa pro zaměstnavatele. Do budoucna lze očekávat další navýšení, jelikož ještě musíme dohánět náskok zemí původní Evropské Unie.



Obrázek 3 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR [vlastní zpracování podle 37]

Ochrana životního prostředí

V České republice se životnímu prostředí věnuje velká pozornost i hostinská zařízení musí dodržovat zákony a normy týkající se životního prostředí. Níže jsou zobrazeny investice v České republice do životního prostředí, zahrnující investice do ochrany ovzduší a klimatu, investice do nakládání s odpadními vodami, investice do nakládání s odpadem, apod. [19]

Tabulka 2 Investice do životního prostředí v ČR [vlastní zpracování podle 19]

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Investice v mil.Kč	35 160	28 956	21 399	19 892	14 919	19 383	20 208	18 248	22 470	19 900	20 327

6.2.2 Ekonomické faktory

Vývoj HDP

V loňském roce 2009 česká ekonomika klesla o 4,1 %, což je méně než se čekalo. Ve čtvrtém čtvrtletí se HDP oproti třetímu čtvrtletí roku 2009 zvýšil o 0,7 %, analytici tedy očekávají konec recese a náznak oživení ekonomiky. Pokud současné oživení ekonomiky v Evropě přetrvá, měla by podle analytiků růst v roce 2010 i česká ekonomika. V porovnání roku 2010 s rokem 2009 by ekonomika měla vzrůst o 1 až 2 %. Pokud česká ekonomika opravdu vzroste o 1 až 2 %, bude to mít pozitivní vliv i na provozovatele penzionů.[38]

Tabulka 3 HDP v ČR v mil. Kč [vlastní zpracování podle 21, 38]

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hrubý domácí produkt v mil. Kč	2189169	2352214	2464432	2577110	2814762	2983862	3222369	3535460	3688994	3630400

Přijetí eura

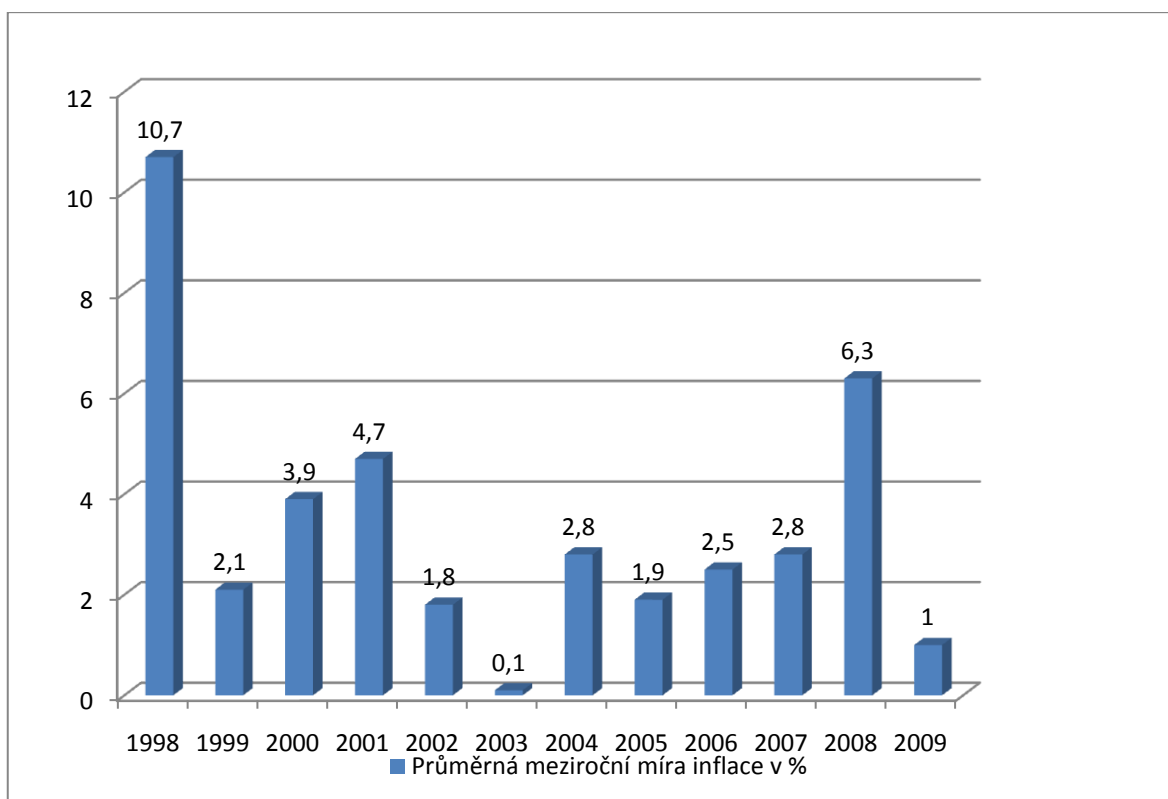
Česká republika se 1. května 2004 stala členem Evropské unie, čímž se rovněž zavázala k přijetí jednotné evropské měny. Termín, ke kterému bude Česká republika usilovat o přijetí eura, určí vláda. Ministr financí Eduard Janota prohlásil, že Česká republika může přijmout euro až v roce 2016 spíše však v roce 2017. Členství v eurozóně je podmíněno splněním ekonomických a právních podmínek známých též jako maastrichtská kritéria.

Zavedení eura je proces s mnoha aspekty. Na jedné straně přináší řadu výhod, jakými jsou například jednodušší cestování nebo vyšší makroekonomická stabilita. Má však i své nevýhody, a to zejména v podobě ztráty samostatné měnové politiky. K usnadnění přechodu

české ekonomiky na euro byl vypracován Národní plán zavedení eura v České republice, který řeší technické, organizační a právní náležitosti tohoto přechodu. [26, 27]

Inflace

V roce 1998 byla inflace za posledních jedenáct let nejvyšší, dosahovala výše 10,7 %. V roce 1999 inflace klesla až na 2,1 %. Poté následoval růst až do roku 2001, kdy byla inflace 4,7 %. Od roku 2002 do roku 2007 se inflace pohybovala v rozmezí 0,1 % až 2,8 %, přičemž nejnižší hodnotu – 0,1 % dosáhla inflace v roce 2003, nejvyšší hodnotu pak v roce 2004 a 2007. V roce 2008 nastal zlom, inflace rapidně vzrostla až na 6,3 %, v roce 2009 se inflace snížila na 1 %, takto nízká inflace je pozitivní, neboť téměř nedochází ke snížení kupní síly peněz. [20]



Obrázek 4 Průměrná meziroční míra inflace v % v ČR [vlastní zpracování podle 20]

Ceny energií

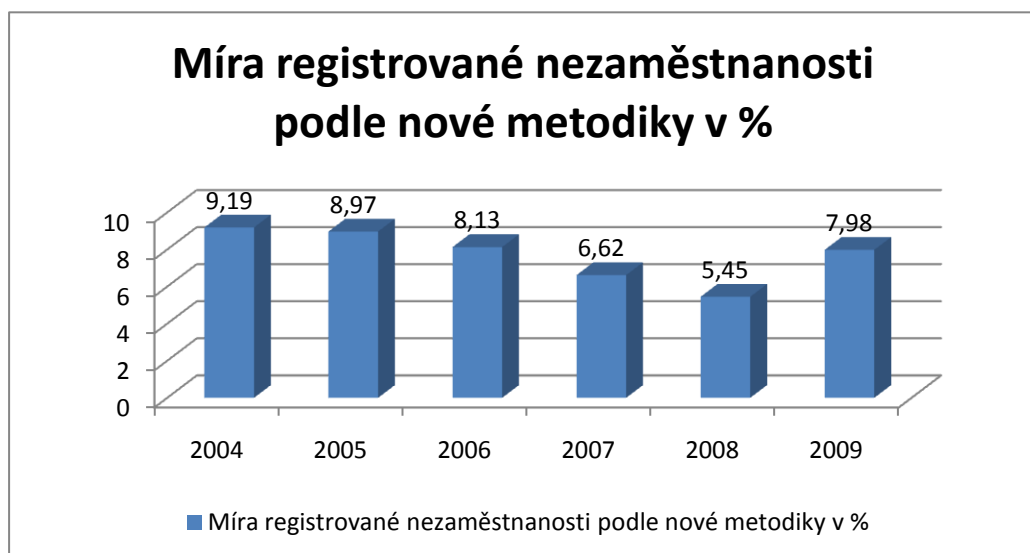
Spotřeba elektřiny v roce 2009 výrazně klesá. Dopady ekonomické krize tak srazily spotřebu na hodnoty roku 2000. Cena elektřiny nicméně neklesá. Ovlivňují ji totiž ceny ostatních komodit, jako jsou uhlí a ropa.

Úroveň cen vody se ale zvyšuje. Například v Praze zdražilo vodné a stočné o 3,99 procenta na 55,12 koruny za kubík v roce 2009. Čtyřčlenná rodina tak za vodu zaplatí za rok v průměru o 368 korun víc než v roce 2008.

Od začátku prázdnin v roce 2009 zlevnili plynáři. Zákazníci největšího prodejce plynu v Česku RWE Transgas zaplatí v průměru o 6,1 procenta méně než dosud. Pražská plynárenská snižuje ceny pro domácnosti průměrně o 7 %. I v budoucnu můžeme očekávat růst cen všech energetických zdrojů, což má negativní dopad i na provozovatele penzionů, jelikož zásoby ropy, plynu, uhlí, apod. stále klesají. Dokud se nenajde nějaký zásadní alternativní zdroj energie, lze očekávat neustálý růst těchto zdrojů. [22]

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je jedním ze základních makroekonomických údajů. K 31.3.2010 je míra nezaměstnanosti na 9,7 %, takto vysoká míra nezaměstnanosti nese sebou pozitiva pro zaměstnavatele (tedy i majitele penzionů), neboť si mohou vybírat své zaměstnance z velkého počtu uchazečů. Nezaměstnanost v roce 2004 byla na 9,19 %, poté do roku 2008 klesala, od roku 2009 se projevuje ekonomická recese a s ní začala nezaměstnanost růst. Je nutné říci, že analytici očekávají i nadále rostoucí míru nezaměstnanosti. [28]

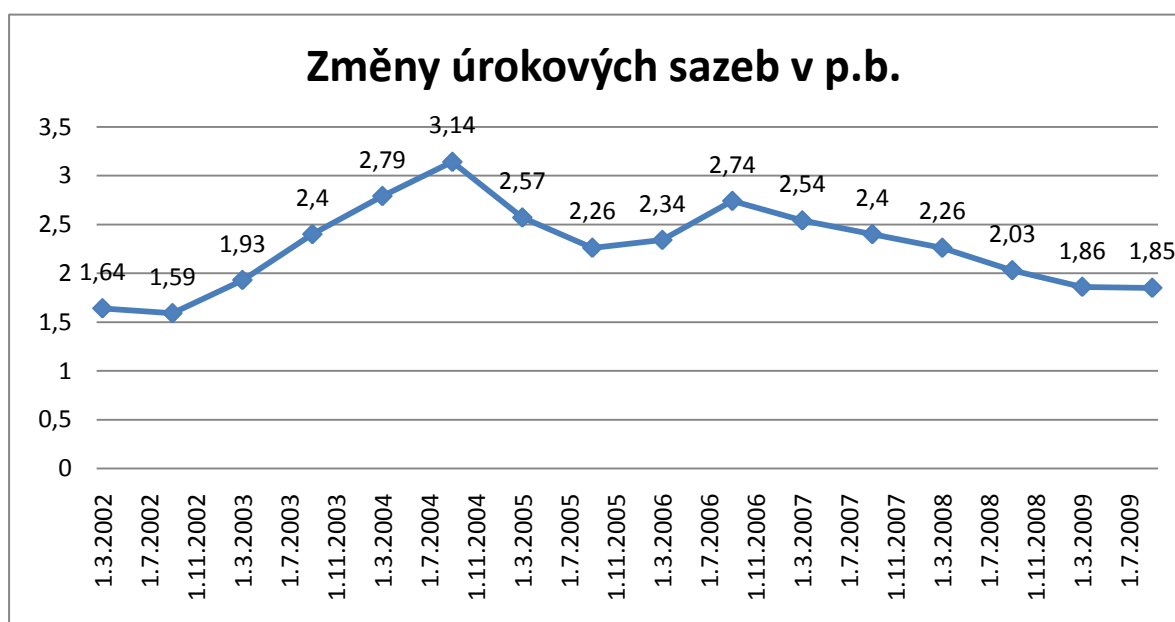


Obrázek 5 Míra registrované nezaměstnanosti v ČR [vlastní zpracování podle 28]

Úroková míra

Dostupnost peněz pro firmy je vyjádřitelná nejen mírou rizika, s níž hodnotí obchodní banky své firemní klienty - a úvěr pak poskytnou či neposkytnou -, ale i jejich cenou, tj. výší úrokových sazeb. Ty jsou jako cena financování jedním z důležitých akceleratorů (deceleratorů) rozvoje firem. Finanční výsledek podnikání je pak zatížen daní z příjmů, jejíž sazba ovlivňuje objem zisku, jímž podnikatel dále disponuje.

V logice věci by měla ekonomika růst v době poklesu úrokových sazeb, protože nižší cena peněz je růstovým stimulem obecně – jak u provozního financování, tak u investičních úvěrů. [29]

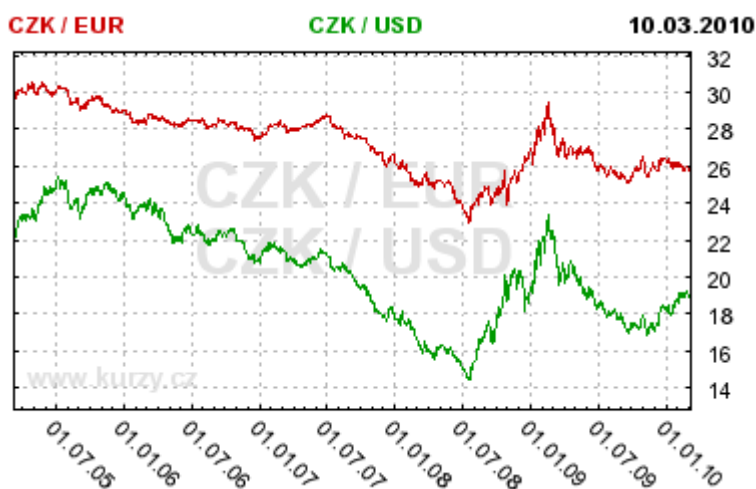


Obrázek 6 Vývoj úrokových sazeb v ČR [vlastní zpracování podle 29]

Měnová stabilita

Ve svém grafu viz. níže srovnávám vývoj koruny vůči euru a vývoj koruny vůči dolaru. Koruna vůči euru od roku 2005 do roku 2008 posilovala, na začátku roku 2005 byla koruna vůči euru nejslabší, dosahovala hodnoty kolem 30 Kč za euro a v roce 2008 byla koruna nejsilnější – euro nestálo ani 24 Kč. Poté koruna depreciovala až na 29 Kč za euro v roce 2009, poté koruna mírně aperiovala, její hodnota kolísala kolem 26 Kč za euro koncem roku 2009 a v prvním čtvrtletí roku 2010. [35]

Vývoj koruny vůči euru má podobné tendence, v roce 2005 a 2006 koruna kolísala kolem hodnoty 24 Kč za dolar, poté koruna vůči dolaru apreciovala až pod 15 Kč za dolar v roce 2008, následně koruna oslabovala až nad 23 Kč za dolar v roce 2009, koncem roku 2009 a v prvním čtvrtletí roku 2010 dolar mírně oslaboval, koruna se prodávala kolem 18 Kč za dolar. [35]



Obrázek 7 Vývoj koruny vůči euru a dolaru [35]

6.2.3 Sociologické faktory

Kupní síla obyvatel

Stále existují velké rozdíly v kupní síle obyvatel mezi starými a novými zeměmi EU. Ceny veškerého zboží i služeb jsou u nás srovnatelné se starými zeměmi EU, zatímco průměrný plat je o dost nižší.

HDP na 1 obyvatele v PPS = podíl HDP na 1 obyvatele v Kč a parity kupní síly vyjádřené v Kč na PPS.

PPS (Purchasing Power Standard) = standard kupní síly je měnová jednotka, v níž se navzájem vyrovnávají rozdíly mezi kupní silou jednotek národních měn členských zemí EU podle stavu po jejím rozšíření k 1.1.2007 na EU 27. Úhrn údajů o HDP za všech 27 zemí přepočtených do eur (dříve do ECU) se rovná stejné částce vyjádřené v PPS. [30]

Tabulka 4 HDP na obyvatele v PPS v ČR [vlastní zpracování podle 30]

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
HDP na 1 obyvatele v PPS	13 042	13 893	14 422	15 215	16 262	17 058	18 213	19 949	20 150

Životní úroveň obyvatel

Průměrná mzda se od roku 1993 do roku 2008 zečtyřnásobila. V roce 1993 čítala průměrná mzda 5 904 Kč, v roce 2008 to bylo již 23 542 Kč. Průměrný příjem domácností zaměstnanců se zvýšil více než trojnásobně, ze 3 571 Kč v roce 1993 na jednoho člena domácnosti na celkem 12 298 Kč v roce 2008. I důchodcům narostl více než trojnásobně průměrný příjem z 2 924 Kč v roce 1993 na 9 852 Kč v roce 2008. Když se zohlední vývoj spotřebitelských cen, tak vzrostla kupní síla příjmu domácností zaměstnance o více než 60 %, důchodce o téměř 40 %, průměrné mzdy o cca 100 %.

Úspory domácností (v úhrnu) vzrostly z cca 362 mld. Kč v roce 1993 na 1 440 mld. Kč v roce 2008 a úvěry (rovněž v úhrnu) z cca 93 mld. Kč v roce 1993 na cca 873 mld. Kč v roce 2008.

Zadlužení domácností u bank a finančních institucí ke konci ledna 2010 vzrostlo meziměsíčně o 2,35 miliardy korun (0,26 %) na 985,66 mld. Kč. (32)

Z těchto údajů je patrné, že životní úroveň obyvatel České Republiky roste, ale stále máme co dohánět vzhledem k Evropské Unii. Zadlužení obyvatel velmi rychle roste, což je nebezpečný trend, pokud lidé nebudou schopni své úvěry splácet. [31]

Úroveň vzdělání a kvalifikace obyvatel

České školství v září 2009 stále zaostává za světem, i když vysokoškolský titul vlastní stále více obyvatel. Stále zaostáváme za vyspělými státy v počtu absolventů VŠ i penězi plynoucími do školství a v neposlední řadě i učitelskými platy. [33]

Tabulka 5 Počet vysokoškoláků v populaci v %

[vlastní zpracování podle 33]

Počet vysokoškoláků v populaci (v %)	25-64 let
ČR	14
EU 19	24
OECD	28

Tabulka 6 Míra zaměstnanosti a vzdělání v ČR v % [vlastní

zpracování podle 33]

Míra zaměstnanosti a vzdělání v ČR v (%)		
Dosažené vzdělání	Muži	Ženy
Střední bez maturity	83	61
Střední s maturitou	89	71
Vysokoškolské	91	78

Průměrný věk a růst populace

Průměrný věk u nás od roku 2004 do roku 2008 stagnuje, u mužů byl průměrný věk 40 let a u žen 43,4 let. V mnoha studiích bylo prokázáno, že ženy se dožívají vyššího věku. Tento údaj v sobě skrývá i určitá negativa, lidé se dožívají vyššího věku, přibývá důchodců a ubývá lidí v produktivním věku. Je jasné, že dříve či později musí být reformován náš důchodový systém. [34]

Tabulka 7 Průměrný věk populace v ČR [vlastní zpracování podle 33]

Průměrný věk	2004	2005	2006	2007	2008
Muži	39,9	40	40	40	39,9
Ženy	43,3	43,4	43,4	43,4	43,3

6.2.4 Technologické faktory*Rychlost zastarávání*

V penzionu se pracuje s přístroji a stroji (sporáky, myčky, trouby, atd.) především v kuchyni. Tyto stroje samozřejmě podléhají změnám v čase a zastarávají. Je nutné je pravidelně udržovat, kontrolovat a ve správném čase je potřeba je vyměnit. Ještě se v penzionu při objednávkách, rezervacích, atd. pracuje s osobním počítačem, ten rovněž podléhá zastarávání.

Nové objevy

Samozřejmě i penzion se musí zajímat o novinky především z oblasti pomocníků v kuchyni. Pokud tento pomocník ušetří čas a náklady, pak lze uvažovat o jeho pořízení.

Rychlost technologických změn

I penzion se musí vyhnout zaostalosti a vyvíjet neustálou inovační činnost. Změny v tomto odvětví probíhají velkou rychlostí. Je nutné tyto změny předvídat a případně se jim podřídit.

6.2.5 Závěr z PEST analýzy

Všechny dílčí faktory PEST analýzy seřadím do tabulky, kde jednotlivým faktorům přiřadím pozitivní nebo negativní případně neutrální charakter. Jednotlivým faktorům přiřadím váhu, čím větší vliv, tím větší číslo. Každému faktoru přiřadím číslo od 1 do 5, podle toho,

jak daný faktor na penzion působí. Z tabulkového vyjádření PEST analýzy mi vyšlo, že okolí působí na penzion XYZ téměř středně silně, vyšla mi hodnota 2,765. Jestliže by tato hodnota překročila číslo 3, pak by okolí působilo na penzion negativně.

Tabulka 8 Zhodnocení PEST analýzy [vlastní zpracování]

Faktory	Dopad na společnost	Váha	Známka	Celkem
Politické faktory				
Zákony a nařízení	+/-	0,07	4	0,28
Politická stabilita	+	0,06	3	0,18
Daňová politika	+/-	0,06	3	0,18
Cena pracovní síly	-	0,05	2	0,1
Ochrana životního prostředí	-	0,04	2	0,08
Ekonomické faktory				
Vývoj HDP	+	0,07	4	0,28
Přijetí eura	+	0,06	3,5	0,21
Inflace	-	0,06	3	0,18
Ceny energií	-	0,06	4	0,24
Nezaměstnanost	+/-	0,05	2	0,1
Úroková míra	-	0,05	2	0,1
Měnová stabilita	+	0,05	2,5	0,125
Sociologické faktory				
Kupní síla obyvatel	+	0,06	3	0,18
Životní úroveň obyvatel	+	0,06	3,5	0,21
Úroveň vzdělání a kvalifikace obyvatel	+	0,05	2	0,1
Průměrný věk a růst populace	0	0,03	1	0,03
Technologické faktory				
Rychlost zastarávání	-	0,03	2	0,06
Nové objevy	+	0,05	1	0,05
Rychlost technologických změn	+/-	0,04	2	0,08
Celkem		1		2,765

6.3 Analýza konkurence

Konkurence v oblasti ubytovacích služeb je na Zlínsku poměrně vysoká. Penzion XYZ musí sledovat svou stávající konkurenci, aby se poučil o tom, co dělají konkurenti lépe než on. Mezi nejdůležitější přímé konkurenty, tj. penziony patří penzion UNO, koliba U černého medvěda, penzion Lípa, penzion ER 1, penzion Villa Slovenská atd. Dále je ve Zlíně a okolí množství hotelů např. Interhotel Moskva, hotel Baltaci, hotel Garni, hotel Společenský dům, hotel Ondráš, hotel Lázně Kostelec, hotel Saloon, aj.

Penzion XYZ srovnávám s penziony podobné velikosti a šíře služeb. Ve Zlíně je hodně penzionů poskytujících jen ubytovací služby např. penzion UNO, penzion Lípa, penzion Villa Slovenská, tyto penziony jsem pro své srovnání nepoužila. Vybrala jsem penziony, které stejně jako Penzion XYZ poskytují ubytovací i stravovací služby, a to jsou: Koliba U černého medvěda, Penzion ER 1 a Baltaci.

Tabulka 9 Penzion XYZ [vlastní zpracování interních zdrojů penzionu]

Penzion XYZ	
Počet pokojů	6 dvoulůžkových
Počet apartmánů	0
Poloha	v klidné oblasti, dobrá dostupnost
Cena za dvoulůžkový pokoj	1000 Kč bez DPH + snídaně
Vybavení pokoje	TV, sat, minibar, sociální zařízení, připojení k internetu
Ceny za hlavní jídla v restauraci	od 95 Kč do 310 Kč
Velikost restaurace	25 míst
Salónek	20 míst
Design penzionu	ne příliš moderní, ale útulný
Doprovodné služby	tenisový kurt
Otevírací doba v pátek	od 11. do 23.00
Parkování	6 míst
Webové stránky penzionu	přehledné, vkusné, hodící se k penzionu
Týdenní zvýhodněné menu v restauraci	0

Tabulka 10 Koliba U černého medvěda [vlastní zpracování podle 39]

Koliba U černého medvěda	
Počet pokojů	7 dvoulůžkových
Počet apartmánů	2
Poloha	v lese nad zimním stadiónem, horší dostupnost
Cena za dvoulůžkový pokoj	od 1490 do 2080 Kč + snídaně
Vybavení pokoje	TV, sat, minibar, sociální zařízení, připojení k internetu, klimatizace
Ceny za hlavní jídla v restauraci	od 95 do 590 Kč
Velikost restaurace	40 míst
Salónek	35 míst
Design penzionu	valašská roubená koliba, útulná, s výhledem na Zlín
Doprovodné služby	0
Otevírací doba v pátek	od 11.00 do 24.00
Parkování	15 míst
Webové stránky penzionu	pěkné, přehledné
Týdenní zvýhodněné menu v restauraci	0

Tabulka 11 Penzion ER 1 [vlastní zpracování podle 40]

Penzion ER 1	
Počet pokojů	8 dvoulůžkových
Počet apartmánů	0
Poloha	dobrá dostupnost, u hlavní cesty - docela rušné
Cena za dvoulůžkový pokoj	900 Kč bez snídaně
Vybavení pokoje	TV, telefon, sociální zařízení, připojení k internetu, klimatizace
Ceny za hlavní jídla v restauraci	od 79 Kč do 299 Kč
Velikost restaurace	60 míst
Salónek	40 míst
Design penzionu	v motorkářském stylu
Doprovodné služby	prodejna motocyklů a doplňků
Otevírací doba v pátek	od 7.00 do 22.00
Parkování	40 míst
Webové stránky penzionu	moderní, navíc s kulturními tipy a zajímavostmi
Týdenní zvýhodněné menu v restauraci	Ano

Tabulka 12 Penzion Baltaci [vlastní zpracování podle 41]

Baltaci	
Počet pokojů	2
Počet apartmánů	0
Poloha	v centru Napajedel, dobře dostupný
Cena za dvouúžkový pokoj	600 Kč
Vybavení pokoje	TV, sociální zařízení
Ceny za hlavní jídla v restauraci	od 75 Kč do 400 Kč
Velikost restaurace	120 míst
Salónek	80 míst
Design penzionu	dřevěné vybavení, útulné
Doprovodné služby	Bowling
Otevírací doba v pátek	od 11.00 do 24.00
Parkování	15 míst
Webové stránky penzionu	trochu nepřehledné, nedostatek informací
Týdenní zvýhodněné menu v restauraci	Ano

6.3.1 Zhodnocení analýzy konkurence

Srovnávala jsem Penzion XYZ s penziony podobné velikosti, tudíž počet pokojů všech penzionů je srovnatelný. Cena ubytovacích služeb je vyšší jen u Koliby U černého medvěda, ale vzhledem k tomu, že tento penzion je ve Zlíně považován za luxusní a jeho hosty jsou především zahraniční turisté, je tato cena odpovídající. Pokoje dvou konkurenčních penzionů jsou navíc vybaveny klimatizací. Ceny jídel všech čtyř penzionů jsou srovnatelné. Velikostí restaurace i salóнку je Penzion XYZ nejmenší. Design Penzionu XYZ je neutrální, to může mít své výhody i nevýhody, nikoho tento design neurazí, ale zároveň neosloví žádnou konkrétní skupinu zákazníků. Penzion XYZ nabízí navíc k pronájmu tenisový kurt. Internetové stránky má nejlepší Koliba U černého medvěda, jsou nejvýstižnější a nejvíce se hodí k tomuto penzionu, jako druhé nejlepší jsou stránky Penzionu XYZ – přehledné a vkusné, třetí nejlepší stránky jsou stránky Penzionu ER 1, kde kladně hodnotím informace o možnostech kulturního i sportovního vyžití pro hosty penzionu, internetové stránky Penzionu Baltaci jsou trochu nepřehledné, tudíž je příliš dobře nehodnotím. Penzion XYZ by se mohl inspirovat ostatními penziony tím, že by hostům nabídl týdenní zvýhodněné obědové menu.

6.4 Porterův model

Pro každou firmu je nezbytné znát své konkurenční prostředí. Je důležité pochopit síly, které v tomto prostředí působí. Síly, které působí negativně, potlačit a naopak síly, které působí pozitivně, posílit.

V Porterově analýze hodnotím dílčí faktory. Pro každou konkurenční sílu mám vytvořenou vlastní tabulku s jednotlivými faktory. Tyto faktory jsem ohodnotila od 1 do 5, přičemž 1 znamená nejmenší sílu a 5 znamená nejvyšší sílu.

6.4.1 Rivalita mezi konkurenčními silami

Tabulka 13 Rivalita mezi konkurenčními firmami [vlastní zpracování]

Rivalita mezi konkurenčními firmami	Rok
	2010
Počet a velikost konkurentů (1-málo, 5 – hodně)	4
Ohrožení konkurencí (1-malé, 5 – velké)	4
Vysoké fixní náklady (1 – nízké, 5 – vysoké)	3
Diferenciace služeb (1 – nízká, 5 – vysoká)	3
Růst odvětví (1 – nízký růst poptávky, 5 – vysoký)	2
Celkem	16
Průměrné skóre	3,2

Konkurence v oblasti ubytovacích služeb je ve Zlíně nadprůměrná. Konkurence penzionu XYZ (hotely, penziony, ubytovací zařízení) je docela silná a vzhledem k tomu, že se má brzy dostavět kongresové centrum ve Zlíně i hotel v Otrokovicích a také luxusní hotel u Lesního hřbitova ve Zlíně, dá se očekávat ještě zostření konkurence. V tomto odvětví jsou průměrné fixní náklady. Co se týká diferenciace konkurentů, tak v tomto odvětví neexistují velké rozdíly mezi jednotlivými typy ubytovacích zařízení. Růst odvětví je podprůměrný, v blízké době se kvůli ekonomické krizi nedá očekávat růst poptávky.

6.4.2 Hrozba substitutů

Tabulka 14 Hrozba substitutů [vlastní zpracování]

Hrozba substitutů	Rok
	2010
Existence substitutů na trhu (1 – žádný, 5 – mnoho)	4
Konkurence v odvětví substitutů (1 – nízká, 5 – vysoká)	4
Budoucí hrozba substitutů (1 – nízká, 5 – vysoká)	3
Vlastnosti substitutů (1 – zhoršení, 5 – zlepšení)	3
Diferenciace substitutů (1 – nízká, 5 – vysoká)	3
Celkem	17
Průměrné skóre	3,4

Na trhu existuje spousta substitutů ke službám, které nabízí penzion, jedná se o motely, studentské koleje, ubytování Bed and Breakfast, ubytování v soukromí, kempy atd. Lze očekávat, že těchto substitutů bude ještě přibývat. Konkurence v odvětví substitutů je docela vysoká.

Vlastnosti substitutů jsou vcelku průměrné, ale existují velké rozdíly mezi jednotlivými typy ubytovacích služeb, existují rozdíly v kvalitě služeb, ale i například v cenové politice jednotlivých zařízení.

Lze předpokládat, že diferenciace substitutů v oblasti ubytovacích služeb se bude spíše snižovat, neboť náklady na odlišení by nepřinesly očekávané výnosy.

6.4.3 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Tabulka 15 Hrozba vstupu potenciálních konkurentů [vlastní zpracování]

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů	Rok
	2010
Úspory z rozsahu (1 - malé, 5 - velké)	2
Potřeba technologie a speciální know-how (1 - ano, 5 - ne)	5
Kapitálová náročnost (1 - nízká, 5 - vysoká)	3
Vládní politika (1 - negativní, 5 - pozitivní)	3
Přístup k energiím, surovinám a lidem (1 - omezený, 5 - neomezený)	4
Celkem	17
Průměrné skóre	3,4

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů je mírně nadprůměrná. O úsporách z rozsahu v podmínkách malého penzionu nemá smysl uvažovat, není možné nakupovat potraviny na přípravu jídel ve velkém, neboť rychle podléhají zkáze. Potřeba technologie a speciální know-how v tomto oboru není. Když chce někdo vstoupit na trh ubytovacích služeb, tak lze předpokládat jen vyšší náklady na pronájem nebo koupi budovy příp. vybavení.

Vládní politika je vůči ubytovacím službám příznivá, jen je potřeba dodržovat hygienické normy a zákony a to tyto:

Zákon č. 258/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, se na všechny provozovatele stravovacích služeb rozšiřuje povinnost dosud platná jen pro některé výrobce tj. zajistit zdravotní nezávadnost pokrmů uplatněním systému kritických bodů, neboli HACCP. [15]

1. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 178/2002 ze dne 28. ledna 2002, kterým se stanoví obecné zásady a požadavky potravinového práva, zřizuje se Evropský úřad pro bezpečnost potravin a stanoví postupy týkající se bezpečnosti potravin.
2. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin.

3. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 853/2004 ze dne 29. dubna 2004, kterým se stanoví zvláštní hygienická pravidla pro potraviny živočišného původu.
4. Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 854/2004 ze dne 29. dubna 2004, kterým se stanoví zvláštní pravidla pro organizaci úředních kontrol produktů živočišného původu určených k lidské spotřebě. [15]

6.4.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Tabulka 16 Vyjednávací síla dodavatelů [vlastní zpracování]

Vyjednávací síla dodavatelů	Rok
	2010
Počet významných dodavatelů (1 - málo, 5 - hodně)	2
Význam odběratele pro dodavatele (1 - malý, 5 - velký)	2
Hrozba ztráty dodavatelů (1 - malá, 5 - velká)	1
Náklady na změnu dodavatelů (1 - nízké, 5 - vysoké)	2
Síla dodavatele (1 - malá, 5 - velká)	2
Celkem	9
Průměrné skóre	1,8

V každém oboru je důležité mít spolehlivé dodavatele. Dodavatelé nám totiž umožňují, abychom svoji službu poskytli včas a s potřebnou kvalitou.

V oblasti ubytovacích služeb a konkrétně u penzionu je vyjednávací síla dodavatelů docela malá. V tomto oboru jsou nejdůležitějšími dodavateli dodavatelé potravin. V oblasti potravin existuje velká konkurence, lze snadno přejít od jednoho dodavatele ke druhému. Větší sílu mají jen dodavatelé energií, ty je obtížnější a nákladnější vyměnit.

6.4.5 Vyjednávací síla zákazníků

Tabulka 17 Vyjednávací síla zákazníků [vlastní zpracování]

Vyjednávací síla zákazníků	Rok
	2010
Počet významných zákazníků (1 - málo, 5 - hodně)	1
Význam poskytované služby pro zákazníka (1 - malý, 5 - velký)	3
Hrozba zpětné integrace (1 - nepravděpodobná, 5 - pravděpodobná)	3
Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci (1 - vysoké, 5 - nízké)	5
Ziskovost zákazníka (1 –nízká, 5 - vysoká)	2
Celkem	13
Průměrné skóre	2,8

V oblasti služeb jsou zákazníci velmi důležití. Je těžké je získat a ještě těžší je, si je udržet. V této oblasti je velmi důležité poskytovat kvalitní a konkurenceschopné služby.

Výhodou v oblasti ubytovacích služeb a konkrétně u penzionu je, že nemají jednoho velkého zákazníka, ale mají hodně malých zákazníků, tudíž jejich vyjednávací síla nemůže být velká.

Pro tento trh je důležité mít spokojené zákazníky, neboť ti jsou pro nás tou nejlepší reklamou, tj. mohou doporučit naše služby svým známým. I čeští zákazníci jsou čím dál náročnější, jelikož hodně cestují do zahraničí a mohou ubytovací služby srovnávat, u zahraničních zákazníků je vysoký standard těchto služeb samozřejmostí.

Kupující mohou využít svou sílu k tomu, aby si vymohli další výhody např. lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové či platební podmínky. Zákazník může snadno a bez velkých nákladů přejít k jinému konkurentovi.

6.4.6 Závěr z Porterova modelu

Jednotlivé hodnoty, které mi vyšly u pěti konkurenčních sil, jsem seřadila do tabulky. Hodnotám jsem udělila tyto intervaly: nízké hodnoty od 1 do 2, nižší střední hodnoty od 2 do 3, vyšší střední hodnoty od 3 do 4 a vysoké hodnoty od 4 do 5.

V Porterově modelu mi vyšlo, že vyjednávací síla dodavatelů je nízká, neboť má penzion více malých dodavatelů a tyto dodavatele není těžké vyměnit. Vyjednávací síla zákazníků je nižší střední, penzion má hodně malých zákazníků. Vyšší střední hodnoty dosahují tyto síly rivalita mezi konkurenčními firmami, hrozba substitutů a hrozba vstupu potencionálních konkurentů. Konkurence na Zlínsku ve službách, jež poskytuje náš penzion, je docela vysoká, rovněž hrozba vstupu nových konkurentů je aktuální. I ohrožení ze strany substitutů je dost vysoké, všechny ubytovací zařízení musí bojovat o každého zákazníka a nejlépe je, pokud nabízí kvalitní služby za rozumnou cenu, aby se k nim zákazník vracel. Vypočítala jsem i aritmetický průměr všech hodnot a ten mi vyšel 2,92, tedy téměř středně silné ohrožení pěti konkurenčními faktory.

Tabulka 18 Zhodnocení Porterova modelu [vlastní zpracování]

	nízké (1-2)	nižší střední(2-3)	vyšší střední (3-4)	vysoké (4-5)
Rivalita mezi konkurenčními firmami			✓	
Hrozba substitutů			✓	
Hrozba vstupu potencionálních konkurentů			✓	
Vyjednávací síla dodavatelů	✓			
Vyjednávací síla zákazníků		✓		

6.5 SWOT analýza

SWOT analýza je analýza, která zkoumá vnitřní i vnější prostředí společnosti. SWOT analýza je zkratka tvořená slovy: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Tabulka 19 SWOT analýza penzionu XYZ [vlastní zpracování]

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní faktory	výhodná poloha	první patro penzionu, nábytek v restauraci
	dobrá dostupnost	propagační nástroje
	vyhlášená kuchyně	motivace zaměstnanců
	internetové stránky	internetové stránky
	kvalita jídel	Brožura
	hygiena ubytovacích a stravovacích služeb	týdenní zvýhodněné menu
	provozní vedoucí	členství v klubu sdružujících podnikatele v pohostinství
	Zaměstnanci	malý zájem o tenisový kurt
	Příležitosti	Hrozby
Vnější faktory	volby v roce 2010	růst cen energií
	dobry trend ve vývoji HDP	noví konkurenti
	rekonstrukce koupaliště Riviéra v Malenovicích	náročnost zákazníků
	napojení na dálniční síť	přetrvávající ekonomická recese
	přijetí eura	volby v roce 2010
	oslovení nových zákazníků	rostoucí náklady na provoz

6.5.1 Silné stránky

- Výhodná poloha – penzion XYZ leží v klidné části Malenovic pod hradem, kousek od hlavní křižovatky v Malenovicích, uprostřed cesty mezi Zlínem a Otrokovicemi.
- Dobrá dostupnost – 20 metrů pod penzionem se nachází trolejbusová zastávka, zhruba 40 metrů od penzionu stojí vlaková stanice.

- Vyhlášená kuchyně – restaurace penzionu XYZ je vyhlášena mezi obyvateli Malenovic dobrým jídlem.
- Internetové stránky – stránky penzionu XYZ jsou vkusné a přehledné. Odpovídají stylu penzionu XYZ.
- Kvalita jídel – jídla v restauraci jsou připravována jen z kvalitních surovin.
- Hygiena ubytovacích a stravovacích služeb – provozní vedoucí penzionu XYZ důsledně dbá, aby zaměstnanci důsledně dodržovali hygienu v restauraci i v oblasti ubytovacích služeb.
- Provozní vedoucí – zkušený provozní vedoucí penzionu XYZ řídí a organizuje celý chod penzionu, jeho zkušenosti a znalosti umožňují řešit veškeré aktuální problémy, je připraven přijímat podněty a názory svých zaměstnanců
- Zaměstnanci – kuchaři i servírky pracují v penzionu již sedm let, všichni tři kuchaři jsou vyučeni v oboru stejně tak dvě servírky, personál je spolehlivý a vychází zázrakům vstříc

6.5.2 Slabé stránky

- První patro v penzionu, nábytek v restauraci – nábytek v restauraci je už trochu starý, stoly a polstrované lavice jsou k sobě připojeny, takže lavice nejdou odsunout, není to pohodlné. V prvním patře se nachází salónek, který je většinu času nevyužit, pokud právě neprobíhá nějaká oslava.
- Propagace - téměř žádná, jen pěkné internetové stránky lze považovat za jistou formu propagace a taky propagace na ubytovacích serverech, asi 20 metrů pod penzionem se nachází vizuální poutač a přímo na penzionu je umístěn jeden poutač.
- Motivace zaměstnanců – motivace zaměstnanců zcela chybí.
- Internetové stránky – jsou přehledné a vkusné, přesto mají pár nedostatků. Chybí počítadlo návštěvnosti stránek. Přidala bych taky odkazy na jiné webové stránky, jež by mohly zajímat návštěvníky penzionu XYZ. Také by mohly být doplněny o diskusní fórum.
- Brožury – penzion XYZ nemá žádné brožurky ani letáčky, které by si hosté mohli vzít při příchodu do penzionu.
- Zvýhodněné týdenní menu – restaurace penzionu XYZ nenabízí zvýhodněné obědové menu, které by nalákalo více hostů.

- Penzion XYZ dosud není členem žádného klubu sdružující sdružujících podnikatele v pohostinství, stravovacích a ubytovacích zařízení.
- Malý zájem o tenisový kurt.

6.5.3 Příležitosti

- Volby v roce 2010 – pokud většinu ve volbách 2010 získají pravicové strany, budou se snažit co nejdříve snížit deficit státního rozpočtu pod 3%, abychom mohli co nejdříve přijmout euro.
- Dobrý trend ve vývoji HDP – HDP se ve čtvrtém čtvrtletí roku 2009 zvýšil o 0,7% oproti čtvrtletí předcházejícímu, v roce 2010 čekáme růst HDP o 1 až 2%, což může přinést oživení ekonomiky.
- Rekonstrukce koupaliště Riviéra v Malenovicích – koupaliště Riviéra by přineslo více možností vyžití pro hosty penzionu XYZ.
- Napojení na dálniční síť – do roku 2012 by měla být dostavěna rychlostní silnice R49, která spojí Otrokovice s Hulínem, kde se dále tato rychlostní silnice napojí na dálnici D1, tato rychlostní silnice zvýší dostupnost Zlínského kraje.
- Přijetí eura – euro by mělo být přijato v roce 2016, 2017 – zjednoduší to situaci zahraničních turistů (především z EU), kteří si nebudou muset měnit svá eura za české koruny.
- Oslovení nových zákazníků – zlepšením stávajících služeb a jejich rozšířením lze oslovit nové zákazníky.

6.5.4 Hrozby

- Růst cen energií – ceny energií jsou už nyní docela vysoké a vzhledem k jejich vyčerpatelnosti budou ceny energií i nadále růst.
- Noví konkurenti – už nyní je v oblasti ubytovacích služeb na Zlínsku dost velká konkurence a s příchodem dalších konkurentů by se tržby stávajících ubytovacích zařízení museli ještě více rozdělit a tudíž by se jejich tržby snížily.
- Náročnost zákazníků – zahraniční hosté (především ze západní Evropy) jsou zvyklí na vysoký komfort ubytovacích služeb a žádají řadu doprovodných služeb, ale i

čeští turisté jsou stále náročnější, jelikož jich čím dál více jezdí na dovolené do zahraničních letovisek, kde je vysoký standard ubytovacích služeb.

- Přetrvávající ekonomická recese – současná ekonomická recese má vliv na celou ekonomiku ČR, příjmy českých domácností jsou nízké a pokud lidem po zaplacení všech nutných výloh, nějaké peníze zůstanou, raději je ušetří než, aby si dopřáli dovolenou.
- Volby v roce 2010 – pokud v parlamentních volbách 2010 získá většinu hlasů levice, lze očekávat, že vzhledem k deficitu státního rozpočtu, se bude snažit také šetřit, ale asi ne v takové míře jako pravice, tudíž by se asi posunulo přijetí eura.
- Rostoucí náklady na provoz – roste daňová zátěž, rostou personální náklady, ale vzhledem k silným konkurenčním tlakům, nelze ceny ubytovacích a stravovacích služeb výrazně zvyšovat.

7 SHRNU TÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Ve své analytické části diplomové práce jsem použila tyto metody: interview, PEST analýzu, analýzu konkurence, Porterův model a SWOT analýzu.

V interview s provozním vedoucím jsem se dozvěděla pár důležitých údajů o penzionu XYZ např. že provozní vedoucí i zaměstnanci jsou zaměstnání v penzionu již sedm let a mají tedy bohaté zkušenosti. Obsazenost pokojů za celý rok je průměrně 35 procentní. Od začátku ekonomické recese penzionu klesl počet zákazníků o 40%. Tržby penzionu v letech 2008 a 2009 klesaly.

V PEST analýze mi vyšlo, že nejdůležitějšími faktory, jež ovlivňují chod penzionu jsou zákony a nařízení a vývoj HDP.

V analýze konkurence jsem zjistila, že penzion XYZ je celkově srovnatelný s ostatními penziony. Jen bych se inspirovala ostatními a na internetových stránkách penzionu XYZ bych zveřejnila i možnosti kulturního a sportovního vyžití pro hosty penzionu. Také by penzion XYZ mohl nabízet týdenní zvýhodněné obědové menu.

V Porterově analýze jsem zjistila, že penzion XYZ je nejvíce ohrožen stávajícími konkurenty, substituty a potencionálními konkurenty.

Ve SWOT analýze bych vyzdvihla následující silné stránky: výhodná poloha, hygiena ubytovacích a stravovacích služeb a zaměstnanci penzionu. Mezi nejdůležitější slabé stránky bych zařadila řešení prvního patra penzionu, propagace penzionu a brožury penzionu. Co se týká příležitostí, tak bych vybrala tyto: napojení na dálniční síť a přijetí eura. Mezi důležité body ohrožení řadím přetrvávající ekonomickou recesi a rostoucí náklady na provoz.

8 NÁVRH PROJEKTU ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PENZIONU

8.1 Cíl projektu

Pro každý podnik, ať už výrobní nebo poskytující služby, je nutností získat si své zákazníky. Bez zákazníků nemůže žádný podnik existovat. Proto je důležité zákazníky získat, ale ještě důležitější je, si je udržet. Navrhnou proto několik opatření, které přilákají nové zákazníky a udrží ty stávající. Konkurence v oblasti ubytovacích služeb na Zlínsku je dost velká, proto je nezbytné stále sledovat konkurenci a snažit se o zvyšování vlastní konkurenceschopnosti.

Penzion XYZ je nyní v nezáviděníhodné situaci, zákazníkům díky stávající ekonomické recesi ubylo o 40 %, tržby poslední dva roky (2008, 2009) klesají. Je potřeba učinit opatření, které by tuto situaci zastavilo, případně zvrátilo.

Pro stanovení cíle projektu použijí pravidla SMART.

„Navrhnou takové řešení pro zvýšení konkurenceschopnosti penzionu XYZ pomocí rekonstrukce přízemí penzionu, propagačních nástrojů, motivačního systému atd., která může být uvedena v praxi do konce roku 2010.“

„Navrhované řešení ke zvýšení konkurenceschopnosti penzionu XYZ přispěje ke zvýšení tržeb alespoň o 7 % (srovnání budoucích tržeb za rok 2011 s těmi současnými v roce 2009).“

Pravidla SMART:

S_pecific

Navrhované řešení nebo příležitost by měly být přesně popsány. Pokud jsme schopni jednoznačně odpovědět na otázku co je přesně a konkrétně předmětný problém a jak jej hodláme vyřešit, pak jsme problém popsali podle tohoto pravidla.

M_easurable

Navrhované řešení by mělo být měřitelné. K vymezení tohoto pravidla nám pomůže například otázka, která se ptá, jak poznáme, že řešení je úspěšné. Každý projektový plán by měl obsahovat i kontrolu úspěšnosti našeho řešení, která musí být definována už na začátku.

A_ligned

Řešení musí odpovídat potřebám svého příjemce. Je zřejmě jasné, že by nebylo vhodné navrhovat celostátní náborovou kampaň zaměřenou na studenty středních škol, pokud klient je lokálně orientovaná firma s potřebou specializovaných odborníků s mnoha lety zkušeností.

R_ealistic

Řešení musí být realistické. Při úvaze o tomto pravidle bychom si měli položit otázku, zda-li je možné navrhované řešení vůbec realizovat a dosáhnout požadovaných výsledků.

T_imed

Další otázku, kterou bychom si měli položit při vymezení navrhovaného řešení je časový rámec pro uvedení řešení v praxi. v sobě zahrnuje i dobu, do kdy klient může počítat se zhotovením zakázky. Tato definice navrhovaného řešení poskytuje odpověď na otázku, kdy bude současný problém řešen. [43]

8.2 Dílčí opatření projektu

Z dosavadních analýz jsem došla k závěru, že by bylo potřeba rekonstruovat přízemí penzionu, dosavadní nábytek v penzionu je zastaralý a salónek vedle restaurace, v případě, že se tam nekoná nějaká oslava je nevyužitý. Navrhu tedy nové vybavení restaurace a také zvětšení prostoru restaurace o salónek, který by se v případě pořádání oslavy dal posuvnými dveřmi oddělit.

K dalším opatřením, jimž se budu věnovat, budou návrhy v oblasti propagace, jež má nalákat stávající i nové zákazníky na nově zrekonstruované přízemí penzionu. K těmto opatřením bude patřit umístění letáčků do MHD Zlín, dále roznos letáčků ve vybrané lokalitě, direct mail a inzerce v magazínu Štamgast & Gurmán.

Věnovat se budu rovněž propagačním nástrojům penzionu XYZ, ať už je budu jen vylepšovat viz webové stránky nebo je nově zavedu jako inzerci v magazínu Štamgast & Gur-

mán nebo dvakrát ročně rozesílaný direct mail. K důležitým opatřením bude patřit i návrh letáčku či spíše brožurky penzionu XYZ, protože penzion dosud žádnou brožurku nemá. Je podle mě důležité, aby každé trochu lepší ubytovací zařízení mělo svou brožurku k dispozici svým hostům na recepci a tuto brožurku bude také možno nechat v informačním centru ve Zlíně.

Dále navrhnou vytvořit týdenní zvýhodněné obědové menu, které naláká více hostů do restaurace.

Mezi další návrhy patří přihlášení se do klubu sdružujících podnikatele v pohostinství, stravovacích a ubytovacích zařízení, tyto podnikatele sdružuje např. AHR.

Dále navrhnou opatření týkající se motivace zaměstnanců, nyní kromě mzdy nemají zaměstnanci žádnou motivaci.

Navrhnou rovněž plán, jak zvýšit vytíženost tenisového kurtu.

8.3 Rekonstrukce přízemí penzionu XYZ

Současná podoba přízemí penzionu je nevyhovující. Přímo v restauraci je zastaralý nábytek, který byl i nevhodně zvolen. Je zde šest stolů, ke kterým jsou na pevno připojeny polstrované lavice. Tyto lavice nejdou ke stolu přiblížit ani oddálit, což může být problém pro korpulentnější hosty nebo naopak pro malé děti, pro které bude mezi stolem a lavicí velká mezera. Také když je stůl plně obsazen čtyřmi lidmi, tak dva lidé jsou z jedné strany uzavřeni zdí a z druhé strana mají spolustolovníky, je to značně nepohodlné, když chtějí odejít, musí stávat i ti, co sedí na kraji.

Mezi restaurací a salónek se nachází bar. Z obou stran baru jsou dveře, kterými se dá vstoupit do salónku, jsou to obyčejné dveře. Salónek je používán jen na probíhající oslavy, pokud žádná oslava neprobíhá, je tento prostor uzavřen a nevyužit. Salónek bych zpřístupnila hostům restaurace tím, že bych mezi ho a restauraci umístila posuvné dveře, aby v případě soukromé akce, byl tento prostor uzavřen, ale jinak by tento salónek měl funkci restaurace. Nebudu rekonstruovat úplně vše v přízemí, poněvadž ne vše je potřeba vyměnit. Ponechám obrazy, jež jsou na stěnách restaurace i salónku, ponechám osvětlení, toaletu a bar, jež je v dobrém stavu a jeho řešení je velmi vynalézavé. Bar odděluje restauraci a salónek, je to vlastně půlkruh – bar otevřený na straně restaurace a z druhé strany je také půlkruh – bar na straně salónku.

Lavice i spolu se stoly v restauraci bych tedy vyměnila za stoly se židlemi, vybrala jsem židle z masivu (borovice) s polstrováním, lze je i namořit a jídelní stoly z masivu (borovice), jež lze také namořit. Jedna židle stojí 1200 Kč s DPH a stůl stojí 2500 Kč včetně DPH. Hlavním kritériem výběru byla kvalita materiálu a druhým kritériem byla cena, vybírala jsem mezi levnějšími typy nábytku. Do restaurace umístím 6 stolů a do salónku 5 stolů a ke každému stolu po čtyřech židlích + 4 židle navíc, kdyby bylo potřeba víc míst k sezení. Nábytek jsem vybírala na internetových stránkách www.perfektninabytek.cz.

Tabulka 20 Nábytek [vlastní zpracování]

Nábytek	Cena za kus v Kč	Počet kusů	Cena
Stůl	2 500	11	27500
Židle	1 200	48	57600
Cena celkem v Kč			85100

Na stoly je vhodné umístit ubrusy, na trhu je obrovský výběr, prodejci nabízí různé typy materiálů i obrovskou barevnou škálu. K nejlevnějším ubrusům patří ty plastové, jsou výborné na údržbu, ale do restaurace se nehodí. Takže jsem vybírala mezi látkovými ubrusy, vybrala jsem ubrusovou šálu z damašku. Na stole v restauraci nesmí chybět i látkové ubrousky, vybírala jsem stejný materiál – damašek. Penzion XYZ je celý laděn do zeleno-oranžova, takže ubrusy budou v zelené s vyšitým názvem penzionu XYZ a ubrousky budou oranžové. Ubrusů musí být aspoň dvakrát tolik, co je stolů, neboť tyto ubrusy se rychle ušpiní a je potřeba je často prát, v restauraci a salónku je 11 stolů a na venkovní zahrádce jsou v létě 4 stoly, celkově je tedy potřeba koupit 30 ubrusových šál. Na každý stůl patří 4 malé ubrousky, takže celkově je potřeba 120 ubrousků. Ubrusy jsem vybírala na www.textil-tibex.cz.

Tabulka 21 Ubrusy [vlastní zpracování]

Ubrusy	Cena za kus	Počet kusů	Cena
Ubrusová šála	104	30	3120
Výšivka penzion XYZ na ubruse	27	30	810
Ubrousek	25	120	3000
Cena celkem v Kč			6930

Tabulka 22 Typy podlah [vlastní zpracování]

Podlahová krytina	Orientační cena za m ²	Vlastnosti
dřevěné masivní podlahy	700-1300	velmi dlouhá životnost (i několik generací), tvarová stálost, životnost záleží na kvalitě dřeva
lamelové podlahy dřevěné	1300-3000	trvanlivost kolem 30 let, rychlá montáž, vysoká cena
lamelové podlahy laminátové	300-1600	levná imitace dřevěných podlah, krátká životnost
korek bez laku	360-700	Vhodné do všech místností a na všechny typy podlahových konstrukcí, linoleum tvoří celistvé plochy a větší výběr vzorů a barev, ale dražší než korek, dlouhá životnost, snadno se udržuje
korek s matným lakem	460-800	
korek s fólií	850-1400	
PVC Novilon	cca 250 – 550	nejlevnější varianta celistvých podlah, nejsou vyrobeny z přírodních materiálů, jsou neprodyšné
PVC Novilux	cca 530 – 600	

V restauraci je umístěn koberec, který už je docela prošlapaný a na některých místech jsou skvrny, jež už nelze odstranit. Proto jsem se rozhodla do restaurace umístit novou podlahovou krytinu. V salóňku je položena dlažba, jež je v dobrém stavu a je snadno udržovatelná, tudíž ji měnit nebudu. Vybírala jsem mezi různými typy podlahových krytin, koberec je z hlediska údržby docela náročný a restaurace se nachází hned při vchodu do restaurace, tudíž je v zimě nebo při dešti zašlapaný a mokrý. Dlažba je snadno udržovatelná, ale působí studeně. PVC podlahy jsou nejlevnější, ale jsou neprodyšné a při pokládce na dřevěnou podlahu mohou způsobit hnilobu dřeva. Lamelové podlahy laminátové jsou levné, ale mají krátkou životnost. Takže mi zbyly tři druhy krytin: dřevěné masivní podlahy, lamelové podlahy dřevěné a korkové podlahy. Dřevěné podlahy, ať už masivní nebo lamelové, mají dlouhou životnost a jsou dobře udržovatelné, ale jejich cena je docela vysoká. Takže nakonec zvolím podlahu korkovou, která je cenově příznivější, a to korek s matným lakem kvůli snadné údržbě. Velikost místnosti je zhruba 40 metrů čtverečních. Korkovou podlahu jsem vybírala na www.korek.cz

Tabulka 23 Korková podlaha [vlastní zpracování]

Krytina	Cena za metr čtvereční	Velikost plochy	Cena
Korek	500	40	20000
Pokládka			4000
Cena celkem v Kč			24000

Obyčejné dveře, které jsou umístěny mezi salónek a restaurací z obou stran baru, bych vyměnila za posuvné dveře. Jedny dveře stojí zhruba 7000 Kč u společnosti SAPELI. Náklady na dvojice dveře jsou tedy 14000 Kč.

Místnosti, kde je restaurace i salónek bych nechala vymalovat, výmalba těchto dvou místností by vyšla zhruba na 10 000 Kč.

Zednické práce (související s rekonstrukcí přízemí) budou stát 5 000 Kč.

Tabulka 24 Celkové náklady na rekonstrukci přízemí
[vlastní zpracování]

Celkové náklady na rekonstrukci přízemí	Cena
Nábytek	85100
Ubrusy	6930
Podlaha	24000
Posuvné dveře	14000
Výmalba	10000
Zednické práce	5000
Cena celkem v Kč	145030

8.3.1 Propagace spojená s rekonstrukcí penzionu

Letáky v MHD Zlín

Penzion XYZ má k dispozici jen málo finančních prostředků, proto vyberu takové formy propagace, jež patří k těm levnějším. Připravovanou rekonstrukci přízemí Penzionu XYZ je potřeba propagovat, aby tato rekonstrukce nalákala stávající i nové hosty. Navrhuji vyrobít letáky propagující penzion XYZ a jeho rekonstrukci, tyto letáky by byly umístěny

uvnitř vozů MHD ihned po skončení rekonstrukce na dobu 3 týdnů. Letáky ve velikosti A4 by byly umístěny ve dvou trolejbusových linkách, které jezdí mezi Zlínem a Otrokovicemi, tedy v trolejbusech na lince č. 2 a 6. V těchto linkách bych umístila celkově 100 letáků. Tuto propagaci zajišťuje Agentura Zlín v DSZO. Návrh letáků bych vytvořila sama zdarma s pomocí zaměstnanců penzionu XYZ.

Tabulka 25 Letáky v MHD Zlín [vlastní zpracování]

Letáky v MHD Zlín	1 ks v Kč	100 ks v Kč
Vytištění letáků A4	5	500
Cena za umístění v trolejbusu na 3 týdny	35	3500
Instalace a odstranění 1 ks	3	300
Cena celkem v Kč		4300

Letáky

Dále bych nechala vytisknout 1000 ks letáků A4, které by agentura roznesla v lokalitách v centru Malenovic a v centru Zlína, toto by mohla zajistit společnost CVEXIM, cenová kalkulace letáků a roznosu by byla zhruba 2000 Kč. Tyto letáky by byly rozneseny ihned po skončení rekonstrukce. Tyto letáky by mohly být stejné jako letáky v MHD Zlín, tudíž jejich návrh by nic nestál.

Inzerce v magazínu Štamgast & Gurmán

Štamgast & Gurmán je plnobarevný průvodce dobrým jídlem, pití a zábavy na Zlínsku. Vychází každý druhý měsíc, tedy 6-krát do roka v nákladu 20 000 kusů. Distribuce magazínu probíhá bezplatně prostřednictvím reklamních stojanů v obchodních centrech – OC Čepkov Zlín, OC Zlaté Jablko, OC Centro Malenovice, Makro Otrokovice, restauracích, hospodách a dalších zábavních centrech na Zlínsku. Magazín vydává Devítka Plus s.r.o.

V tomto magazínu bych bezprostředně po skončení rekonstrukce přízemí penzionu uveřejnila článek o rekonstrukci přízemí penzionu XYZ a o všech službách, jež penzion nabízí včetně fotografií. Článek na půl strany (210 x 147,5 cm) uvnitř magazínu stojí 9750 Kč. Tento článek bych vytvořila sama, takže by výroba nic nestála.

Rekonstrukce na webových stránkách penzionu

Samozřejmě bych i na samotných internetových stránkách penzionu zveřejnila informaci o rekonstrukci s přesným datem, kdy bude rekonstrukce hotová. Po rekonstrukci bych ihned na webových stránkách zveřejnila fotky nově zrekonstruovaného přízemí.

Direct mail

Na propagaci rekonstrukce přízemí penzionu bych použila i direct mail. Napsala bych dopisy s osobním oslovením a vysvětlila, jaké změny se v penzionu udály, dále bych zde upozornila na důležité kulturní a sportovní akce v okolí. Do přílohy emailu bych vložila fotografie nově zrekonstruovaného přízemí.

Tabulka 26 Propagace spojená s rekonstrukcí přízemí

[vlastní zpracování]

Propagace spojená s rekonstrukcí přízemí	Cena
Letáky v MHD Zlín	4300
Letáky	2000
Webové stránky	0
Direct mail	0
Inzerce v magazínu Štamgast & Gurmán	9750
Cena celkem v Kč	16050

8.4 Propagační nástroje

8.4.1 Webové stránky

Internetové stránky penzionu XYZ jsou přehledné a vkusné, ale přeci jenom by se daly ještě určitým způsobem vylepšit. Internetové stránky jsou nyní aktualizovány jednou za půl roku, aktualizace by měla probíhat častěji. Webové stránky spravuje kamarád provozního vedoucího zadarmo včetně jejich aktualizace.

Vylepšení webových stránek:

- Počítadlo
- Odkazy na jiné internetové stránky
- Diskusní fórum

Za nejdůležitější vylepšení internetových stránek považuji počítadlo návštěvnosti stránek, pro penzion XYZ je důležité vědět, jakou návštěvnost mají jejich webové stránky, v kterém období a v kterých hodinách jsou stránky nejnavštěvovanější. Doporučila bych

např. počítaadlo zdarma ke stažení na counter.cnw.cz, tato služba neustále zaznamenává kdo, kdy, odkud, kolikrát a s jakým prohlížečem a operačním systémem na stránky vstoupil. Jednotlivé přístupy jsou zaznamenávány v chronologickém pořadí, tedy tak, jak jdou za sebou a tvoří seznamy přístupů. Tyto seznamy jsou k dispozici ke každému dni i kompletně za celý měsíc. Seznam přístupů se skládá z data, času a adresy, ze které bylo přistupováno na Vaše stránky. Dále obsahuje použitý prohlížeč a operační systém návštěvníka. Tato služba dále zjišťuje, zda se návštěvník vrací a kolikrát již tyto stránky navštívil. Tyto informace jsou k dispozici v seznamech přístupů. U adresy, ze které byl učiněn přístup se nachází číslo v hranaté závorce, které říká, pokolikáté již tyto stránky daný návštěvník navštívil. Samozřejmostí jsou podrobné statistiky a grafy popisující návštěvnost stránek. Tyto statistiky obsahují mnoho zajímavých statistických veličin, jako je průměr, korelační koeficient, trendové funkce atd. Z nashromážděných dat (tedy přístupů) ke každému uzavřenému období se vytváří tzv. přehledy. Jedním z nich je přehled všech top domén např. cz, de, sk...atd, ze kterých byl za daný měsíc zaznamenán přístup s možností zobrazit přístupy z libovolné top domény.

Dalším bodem, který bych navrhla vylepšit, je doplnit stránky o odkazy na jiné webové stránky, které by mohly být pro hosty penzionu zajímavé. Navrhovala bych zařadit tyto užitečné odkazy pro návštěvníky stránek penzionu XYZ:

- www.mapy.cz
- www.idos.cz
- www.zlin.eu – webové stránky statutárního města Zlína
- zlin.cz – informační server
- www.kr-zlinsky.cz
- www.zoozlin.eu
- www.zlinfest.cz – informace o Mezinárodním filmovém festivalu pro děti a mládež
- www.barum.rally.cz
- www.gacinema.cz
- www.velkekino.cz
- www.divadlo.zlin.cz
- www.muzeum-zlin.cz – Muzeum Jihovýchodní Moravy ve Zlíně
- www.bnzlin.cz – Baťova nemocnice ve Zlíně
- www.laznezlin.cz

V další části projektu navrhuji zavedení zvýhodněného týdenního obědového menu pro hosty restaurace viz níže, které bych zpřístupnila na internetových stránkách penzionu.

Dále mi na těchto stránkách chybí určitá interakce s návštěvníky webu např. diskusní fórum nebo možnost položit dotaz ohledně penzionu XYZ.

8.4.2 Inzerce v magazínu Štamgast & Gurmán

Magazín Štamgast & Gurmán je popsán výše. V dalším čísle po vydání článku o rekonstrukci penzionu XYZ (tedy v září) bych zveřejnila na úvodní straně vizitku penzionu XYZ o velikosti 68 x 87 mm, tato vizitka stojí 5600 Kč a v Adresáři na konci magazínu bych uveřejnila kompletní kontakt s logem i doplňujícími informacemi za cenu 950 Kč. Ještě do konce roku bych uveřejnila vizitku penzionu i kompletní kontakt v tomto magazínu, toto číslo magazínu vyjde v listopadu. Jelikož vizitku i logo objednávám pro dvě čísla magazínu, magazín mi poskytne slevu ve výši 5 %. Takže dohromady za obě reklamy ve dvou číslech zaplatíme 13100 Kč, po slevě to bude 12 445 Kč. Tyto propagační materiály by vytvořili zaměstnanci penzionu XYZ s mou pomocí.

8.4.3 Direct mail

Direct mail je velmi osobní typ média, který umožňuje efektivně komunikovat s vybranými hosty. Předpokladem úspěchu je neustálá aktualizace seznamu, který máme v úmyslu oslovit. Hotely a penziony mají výhodu, že mají o svých hostech dost informací, aby mohly direct mail použít. Direct mail bych aktuálně použila na propagaci rekonstrukce penzionu viz výše. Samotný direct mail zasílaný doporučeně poštou je docela nákladný, proto bych využila spíše emailovou komunikaci s hosty. Vytvořila bych databázi všech hostů a poslala bych jim dvakrát ročně email s novinkami v penzionu XYZ.

8.4.4 Brožurka

Penzion XYZ dosud nemá brožurku či letáček obsahující informace o penzionu. Podle mého názoru by každý hotel či penzion měl mít svou brožurku. Tyto brožurky by byly k dispozici na recepci a v pokojích penzionu. Navrhnu tedy brožurku pro penzion XYZ, tato brožurka bude k dispozici ve dvou jazykových variantách: češtině a angličtině. Pro začátek bych navrhla vytisknout 300 brožurek: 200 v češtině a 100 v anglické verzi. Tato brožurka bude obsahovat:

- Identifikaci hotelu včetně loga

- Základní fakta o hotelu – počet pokojů, služby, jež penzion nabízí a ceny za tyto služby
- Mapu cílového místa s popisem, jak se k hotelu dostat
- Telefonní a faxová čísla
- E-mailovou adresu a webové stránky hotelu
- Adresu včetně státu
- Doplnkové služby hotelu – možnost vypůjčit si tenisový kurt

Brožurku bych také umístila do Městského informačního a turistického střediska Zlín, nechala bych tu 100 těchto brožurek k dispozici turistům. Cena jedné brožurky bude asi 25 Kč, překlad do angličtiny bych zvládla sama. Za 300 brožurek penzion XYZ zaplatí 7500 Kč. Návrh brožurky jsem umístila do přílohy P1 a vytištěná brožurka je vložena do zadní části diplomové práce do rožku.

8.5 Registrace ve sdružení AHR

Penzion XYZ dosud není členem žádného profesního sdružení, členství v takovém sdružení přináší řadu výhod. Navrhuji tedy, aby se penzion XYZ stal členem Asociace hotelů a restaurací České Republiky, AHR je největším sdružením podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách v ČR. Sdružení AHR vybírá členské příspěvky na rok, pro penzion XYZ by to bylo 2000 Kč. Sdružení AHR se zabývá:

- Zastupováním zájmů členské základy a průzkumem potřeb
- Upevňováním pozice na národní a mezinárodní úrovni
- Rozvojem činnosti v regionech ČR
- Bojem s nekalou soutěží
- Společnými marketingovými aktivitami
- Rozvojem služeb pro členy (informace, ochrana, monitoring, poradenství), rozvoj vzdělávacích aktivit
- Podporou kvality služeb a produktů [44]

Členství v Asociaci hotelů a restaurací přináší tyto výhody

- Zastupování zájmů oboru vůči státní správě a dalším organizacím
- Členství ve Svazu obchodu a cestovního ruchu – možnost vyjadřovat se k přípravo-

vaným legislativním opatřením

- Možnost vzdělávání pracovníků i provozovatelů prostřednictvím Podnikatelské akademie
- Možnost zapojení se do programu celoživotního vzdělávání, AHR ČR zastřešuje vyšší odborné a vysoké školy (VŠCRHL, ITM Praha s.r.o.)
- Výhodné podmínky pro zavedení programů a auditů kvality a hygieny, např. HACCP (sleva 25 %)
- Možnost získat tréninkové programy pro vlastní potřebu (trénink zaměstnanců)
- Pravidelné informace vedoucí k lepší orientaci na trhu (statistiky, trendy, co dělají druzí) včetně informací o mezinárodním cestovním ruchu
- Kvalita garantovaná jednotnou klasifikací ubytovacích zařízení včetně přidělení Osvědčení a Znaku na budovu (zdarma pro členy)
- Možnost výměny názorů a zkušeností s jinými členy a využití poradenské činnosti
- Slevy na předplatné odborných časopisů
- Přístup na zaheslované webové stránky AHR ČR
- Nabídka inzerce volných pracovních příležitostí na webových stránkách a ve zpravodaji asociace zdarma
- Sleva na inzerci firmy a produktů ve zpravodaji asociace
- Bezplatné zasílání zpravodaje asociace poštou
- Slevy pro členy na veškeré publikace a vzdělávací aktivity pořádané AHR ČR
- Možnost volit a participovat na rozhodovacích procesech prostřednictvím Valné hromady AHR ČR
- Slevy na poplatcích autorských odměn [44]

8.6 Podpora prodeje za účelem většího využití tenisového kurtu

Tenisový kurt je využíván hosty penzionu jen zřídka, bylo by dobré ho nabídnout k určité službě zdarma např. za 3 noci v penzionu zdarma vypůjčení tenisového kurtu na jednu hodinu včetně tenisových raket. Toto opatření by zvýšilo návštěvnost tenisového kurtu. Pro milovníky tenisu by to byl bonus navíc a i nehrající hosté by si tenis rádi zdarma vyzkoušeli. Tato akce by byla samozřejmě zveřejněna na internetových stránkách.

8.7 Motivace zaměstnanců

Penzionu XYZ zcela chybí nehmotná motivace zaměstnanců. Důležitou součástí nehmotné motivace je i pochvala či pokárání vedoucího. Hmotnou motivací zaměstnance Pensionu XYZ je výše platu. Pension XYZ má šest zaměstnanců: provozního vedoucího, dva číšníky a tři kuchaře. Tito zaměstnanci mají pevnou hodinovou mzdu. Počet zaměstnanců Pensionu XYZ je přiměřený velikosti a rozsahu služeb pensionu. Bohužel, když některý zaměstnanec onemocní nebo se nemůže do práce dostavit z jiných důvodů, je to velmi znát. Musí se narychlo shánět náhrada, takže buď je náhradní zaměstnanec ochuzen o své volno nebo se musí vyhledat pomoc brigádníka. Proto bych navrhla zaměstnance odměňovat za nulovou absenci v práci. Mohlo by to vypadat následovně: od určitého data by se začalo sledovat období, jak dlouho každý zaměstnanec vydrží v práci bez absence. Každý zaměstnanec, který by vydržel alespoň:

- 100 dnů od počátku sledování absence – zaměstnanec by získal 250 Kč
- 200 dnů – zaměstnanec by získal 500 Kč

Po 100 dnech od data, které započalo sledování absence zaměstnanců, by došlo k vyhodnocení – každý zaměstnanec pracující 100 dní bez absence by obdržel slibovanou odměnu, po dalších 100 dnech by došlo k vyhodnocení, kdy každý zaměstnanec, jenž vydržel v práci 200 dnů bez absence by získal slibovanou odměnu. Po těchto 200 dnech by došlo k obnovení počátečního stavu a začalo by se s počítáním dnů bez absencí od znovu.

Zaměstnance si rozdělím do tří kategorií: vedoucí, číšníci a kuchaři. Na každou kategorii jsou totiž kladeny úplně jiné požadavky a kritéria. Každý měsíc by probíhalo hodnocení zaměstnanců a jednou za půl roku by toto hodnocení bylo vyhodnoceno. Každý zaměstnanec může za půl roku dosáhnout maximálně 72 bodů.

66 – 72 bodů - zaměstnanec získá navíc 10 % svého průměrného měsíčního platu

59 – 65 bodů – zaměstnanec získá navíc 6 % svého průměrného měsíčního platu

52 – 58 bodů - zaměstnanec získá navíc 2 % svého průměrného měsíčního platu

8.7.1 Hodnocení jednotlivých kritérií

Odborné znalosti, zkušenosti v oboru: 0 – 2 roky - dostatečné

3 – 5 let - dobré

6 a více let - výborné

Individuální pracovní výkon - přístup k práci, nulová absence, práce v týmu

Jazykové znalosti: 2 cizí jazyky a více - výborné

1 cizí jazyk - dobré

žádný jazyk – (ne)dostatečné

Vedení zaměstnanců - schopnost komunikovat se zaměstnanci, vysvětlovat, chválit i kárat

Ochota a vstřícnost k zákazníkům - dobré vystupování, ochota poradit, čistý a upravený vzhled

Samostatnost - schopnost si poradit, reagovat na neočekávané situace

Kreativita - ochota vymýšlet nové postupy, nové recepty, přicházet s novými řešeními

8.7.2 Příklad hodnocení jednotlivých kategorií zaměstnanců

Tabulka 27 Hodnocení provozního vedoucího [vlastní zpracování]

Provozní vedoucí	1 - dostatečný	2 – dobrý	3 – výborný
Odborné znalosti, zkušenosti			X
Individuální pracovní výkon		X	
Jazykové znalosti			X
Vedení zaměstnanců			X

Tabulka 28 Hodnocení číšníků [vlastní zpracování]

Číšníci	1 - dostatečný	2 – dobrý	3 – výborný
Odborné znalosti, zkušenosti		X	
Individuální pracovní výkon			X
Jazykové znalosti		X	
Ochota a vstřícnost vůči zákazníkům		X	

Tabulka 29 Hodnocení kuchařů [vlastní zpracování]

Kuchaři	1 - dostatečný	2 – dobrý	3 – výborný
Odborné znalosti, zkušenosti			X
Individuální pracovní výkon			X
Samostatnost		X	
Kreativita			X

Zaměstnanec, který by získal za celý rok nejlepší hodnocení, by získal víkendový pobyt pro dvě osoby v penzionu XYZ včetně všech služeb, které penzion poskytuje.

8.8 Týdenní zvýhodněné obědové menu

Penzion XYZ dosud nenabízí zvýhodněné obědové menu. Toto menu naláká mnoho zaměstnaných lidí během obědové pauzy. Navrhovala bych obědové menu, které by bylo platné na jeden týden od pondělí do pátku. Každý den by hosté měli na výběr mezi třemi druhy hlavních jídel a polévku. Alespoň jeden oběd ze tří by byl vhodný i pro vegetariány. Toto menu by mělo stát zhruba 80 Kč a k tomuto menu by bylo možné si objednat zvýhodněný nápoj např. velké pivo za cenu malého. Toto týdenní menu by mělo být zpřístupněno na webových stránkách penzionu a každý týden aktualizováno. Příklad týdenního zvýhodněného menu, jež jsem vytvořila, je umístěn v příloze P3.

9 ANALÝZY PROJEKTU

9.1 Nákladová analýza

Projekt, který jsem pro Penzion XYZ vytvořila, sebou samozřejmě přináší náklady. Ale když chceme něco vytvořit nebo vylepšit, tak musíme počítat s tím, že to bude něco stát. Penzion XYZ není momentálně v nejlepší finanční situaci, proto jsem se snažila vymyslet takové návrhy, jež tento penzion finančně nezruinují. Doufám, že jsem vytvořila takový projekt, a tedy takové návrhy, které bude schopen a ochoten penzion realizovat. Penzion XYZ si samozřejmě nemusí vzít za své všechny návrhy, jež jim předložím, téměř každý návrh se dá realizovat samostatně a třeba až v průběhu delšího časového období.

Některé návrhy jsem vymyslela tak, aby nic nebo téměř nic nestály. Například vylepšení internetových stránek by nemělo stát nic, poněvadž se stále musí aktualizovat a toto vylepšení je jen určitou formou aktualizace. Nebo direct mail je forma komunikace se zákazníky, jež zabere určitý čas, ale je zadarmo. Například motivační program pro zaměstnance sebou také přinese malé náklady, ale je těžké odhadovat, jak si který zaměstnanec v budoucnu v tomto motivačním programu povede. Podpora prodeje tenisového kurtu, tedy že za tři noci strávené v Penzionu XYZ získá host pronájem tenisového kurtu na hodinu zdarma, penzion také nic stát nebude, neboť penzion je vlastníkem tenisového kurtu. Tyto návrhy tedy do nákladové analýzy nezahrnuji.

Tabulka 30 Celkové náklady projektu [vlastní zpracování]

Celkové náklady projektu v Kč	Cena
Nábytek	85100
Ubrusy	6930
Podlaha	24000
Posuvné dveře	14000
Výmalba	10000
Zednické práce	5000
Letáky v MHD Zlín	4300
Letáky	2000
Článek v magazínu Štamgast & Gurmán	9750
Inzerce v magazínu Štamgast & Gurmán	10875
Brožurky	7500
Registrace ve sdružení AHR	2000
Cena celkem v Kč	181455

Celkové náklady projektu jsou tedy 181 455 Kč. Bohužel je potřeba říci, že toto číslo není úplně přesné, protože jsem uvedla, že všechny propagační materiály bych vytvořila já nebo zaměstnanci penzionu XYZ. Pokud by si chtěli najmout profesionální grafiky, celkové náklady projektu by se ještě navýšily.

V tabulce viz níže jsem náklady seřadila podle měsíců, ve kterých budou vynakládány. Největší náklady připadají na měsíc červen, neboť v tom měsíci bude probíhat již zmiňovaná rekonstrukce přízemí penzionu.

Tabulka 31 Rozložení nákladů v čase v Kč [vlastní zpracování]

Rozložení nákladů v čase v Kč	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Nábytek		85100						
Ubrusy		6930						
Podlaha		24000						
Posuvné dveře		14000						
Výmalba		10000						
Zednické práce		5000						
Letáky v MHD Zlín			4300					
Letáky			2000					
Článek v magazínu Štamgast & Gurmán			9750					
Inzerce v magazínu Štamgast & Gurmán					5437,5		5437,5	
Brožurky			7500					
Registrace ve sdružení AHR	2000							
Náklady v jednotlivých měsících	2000	145030	23550	0	5437,5	0	5437,5	0

9.2 Časová analýza

Cílem časové analýzy projektu je zjištění co nejkratšího možného termínu, do kdy je možné projekt dokončit.

Projekt jsem rozčlenila do devíti činností, někdy jsem zahrnula více činností pod jednu činnost jako např. plán propagace rekonstrukce, pod nějž spadají letáky v MHD, roznos letáků, inzerce v magazínu Štamgast & Gurmán, atd. Jednotlivé činnosti projektu jsou různě časově náročné, proto přistupuji k výpočtu kritické cesty pomocí metody CPM (pro-

gram WinQSB). Těchto devět činností je označeno písmeny A až I. Doba trvání jednotlivých činností a jejich posloupnost je uvedena v následující tabulce:

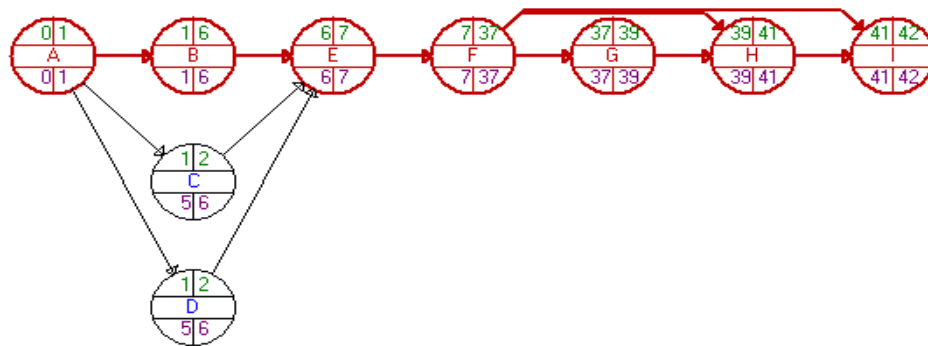
Tabulka 33 Posloupnost činností [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Čas realizace (dny)	Předcházející činnost
A	Registrace ve sdružení AHR	1	
B	Vytvoření systému motivace a hodnocení pracovníků	5	A
C	Vytvoření plánu podpory prodeje tenisového kurtu	1	A
D	Vytvoření obědového menu	1	A
E	Plán rekonstrukce	1	B,C,D
F	Rekonstrukce	30	E
G	Plán propagace rekonstrukce	2	F
H	Plán použití propagačních nástrojů	2	F,G
I	Vytvoření plánu na zhodnocení projektu	1	F,H

Tabulka 34 Řešení pomocí programu WinQSB [vlastní zpracování]

04-06-2010 14:31:32	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	5	1	6	1	6	0
3	C	no	1	1	2	5	6	4
4	D	no	1	1	2	5	6	4
5	E	Yes	1	6	7	6	7	0
6	F	Yes	30	7	37	7	37	0
7	G	Yes	2	37	39	37	39	0
8	H	Yes	2	39	41	39	41	0
9	I	Yes	1	41	42	41	42	0
	Project	Completion	Time	=	42	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	3			

Podle tabulky 33 byl vytvořen síťový graf, který zachovává veškerou posloupnost jednotlivých kroků. Jsou známy jednotlivé časové intervaly činností, tedy je možné nalézt nejdelší možnou cestu mezi vstupem a výstupem dané situace, nebo-li kritickou cestu. Program vytvořil tabulku 34, v této tabulce jsou vypočítány nejdříve možný začátek a konec a nejpozději možný začátek a konec činností. V posledním sloupci tabulky jsou uvedeny časové rezervy.



Obrázek 8 Kritická cesta [vlastní zpracování]

Díky programu WinQSB byly zjištěny tyto závěry: celý projekt se dá zvládnout za 42 dní. Na kritické cestě se nacházejí tyto činnosti pod písmeny A, B, E, F, G, H, I, na této kritické cestě se nacházejí činnosti s nulovou časovou rezervou. Jestliže tedy dojde k prodloužení těchto činností na kritické cestě, dojde k prodloužení celého projektu. Činnosti, jež se nenacházejí na kritické cestě, v tomto případě činnosti C a D disponují časovou rezervou a jejich uskutečnění je možné s určitým časovým posunem, aniž by došlo k prodloužení realizace celého projektu.

9.3 Riziková analýza

Každý projekt sebou přináší určitá rizika. Tato rizika je potřeba identifikovat a jejich negativní působení eliminovat. Některé riziko může působit velmi nepatrně a jiné riziko může pro náš projekt znamenat velkou hrozbu. Rizika je dobré, pokud je to v našich silách, vyčíslit.

Tabulka 35 Rizika projektu [vlastní zpracování]

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika			Stupeň dopadu rizika			Výsledek
	nízké (0,25)	střední (0,5)	vysoké (0,75)	nízké (0,25)	střední (0,5)	vysoké (0,75)	
Zpoždění provedení rekonstrukce	*			*			0,0625
Špatně zvolené nástroje propagace		*		*			0,125
Nedostatek finančních prostředků	*				*		0,125
Posílení pozice konkurentů		*			*		0,25
Nedosažení očekávaného zvýšení konkurenceschopnosti		*			*		0,25

Mohou nám vyjít tyto výsledky: 0,0625, 0,125, 0,1875, 0,25, 0,375, 0,5625.

Interval: 0,0625 – 0,125...nízké riziko

0,1875 – 0,25...střední riziko

0,375 – 0,5625...vysoké riziko

Nízké riziko:

- Zpoždění provedení rekonstrukce – riziko je velmi nízké, protože na tuto rekonstrukci hodlám najmout renomované firmy s dobrou pověstí, předejít tomuto riziku je možné sestavením přesně daného plánu s jasnými časovými intervaly
- Špatně zvolený nástroj propagace – riziko je relativně nízké, neboť s omezenými finančními prostředky nelze téměř jiné nástroje použít, eliminace rizika spočívá v analýze nástrojů propagace
- Nedostatek finančních prostředků – riziko je relativně nízké, eliminace je možná vytvořením finanční rezervy nebo v případě, že by takové riziko nastalo, bylo by možné finanční prostředky zajistit formou úvěru

Střední riziko:

- Posílení pozice konkurentů – toto riziko je relativně aktuální, neboť konkurentů je v tomto odvětví hodně. Penzion XYZ je malý a nenabízí nic unikátního, tudíž zaujímá slabou pozici vůči svým konkurentům. Toto riziko je možné eliminovat jen důsledným sledováním konkurence.
- Nedosažení očekávaného zvýšení konkurenceschopnosti – toto riziko je středně vysoké. Jestliže by tato situace nastala, mělo by to negativní následky pro penzion XYZ, neboť penzion by vynaložil finanční prostředky a očekávaný přínos v podobě růstu tržeb by nenastal. Toto riziko lze těžko eliminovat, neboť nelze nikdy zcela předpovídat chování zákazníků.

Dále si rozdělím rizika z hlediska ovlivnitelnosti tzn. jestli může penzion XYZ určitými opatřeními těmto rizikům zamezit:

Tabulka 36 Rozdělení rizik [vlastní zpracování]

Riziko	Riziko	
	Ovlivnitelné	Neovlivnitelné
Zpoždění provedení rekonstrukce	*	
Špatně zvolená forma propagace	*	
Nedostatek finančních prostředků	*	
Posílení pozice konkurentů		*
Nedosažení očekávaného zvýšení konkurenceschopnosti		*

9.4 Shrnutí projektové části

Navrhla jsem projekt ke zvýšení konkurenceschopnosti penzionu XYZ. První částí projektu je rekonstrukce přízemí penzionu, ve které bude změněno vybavení a učiní se určitá další opatření k modernizaci přízemí. S tímto opatřením souvisí propagace nově zrekonstruovaného přízemí penzionu např. inzerce v magazínu Štampast & Gurmán, letáky v MHD Zlín, atd.

Dále byla věnována pozornost návrhům v oblasti propagačních nástrojů penzionu XYZ, byla učiněna opatření na vylepšení webových stránek. Penzion XYZ bude propagován v magazínu Štampast & Gurmán, k propagaci se použije i direct mail. Pro penzion XYZ autorka diplomové práce vytvořila brožurku.

V další části bych penzion XYZ zaregistrovala ve sdružení AHR ČR, bude navržena podpora prodeje za účelem většího využití tenisového kurtu, bude vytvořen systém motivace zaměstnanců a v neposlední řadě bude zavedeno týdenní zvýhodněné obědové menu.

Na závěr projektové části byla provedena nákladová analýza – celkové náklady projektu jsou 181 455 Kč a projekt byl podroben časové a rizikové analýze.

ZÁVĚR

Zpracovaná diplomová práce nese název Projekt zvýšení konkurenceschopnosti penzionu XYZ. V diplomové práci byl vypracován projekt, jež by pomohl penzionu XYZ zlepšit své postavení v silně konkurenčním prostředí.

Diplomová práce se člení na tři části: teoretickou, analytickou a projektovou. Jednotlivé části byly vypracovány tak, aby jednotlivé oddíly na sebe logicky navazovaly.

První část diplomové práce se věnuje teorii – teorii v oblasti konkurence, v oblasti strategických analýz, služeb a cestovního ruchu.

V teoretické části věnující se konkurenci jsou objasněny základní pojmy jako jsou: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, atd. Tato část se také zabývá konkurenčními strategiemi, chováním podniku v soutěži a chováním podniku zaměřené na konkurenci.

Ve druhé části teorie je zaměřena pozornost na strategické analýzy, a to konkrétně: PEST analýzu, jež zkoumá obecné okolí podniku, benchmarking, jež srovnává náš podnik s konkurencí, Porterovův model, který zkoumá oborové okolí podniku a SWOT analýzu.

Poslední část teorie se orientuje na služby, jsou popsány základní vlastnosti služeb a marketingový mix služeb. Na závěr byla shrnuta základní teorie k cestovnímu ruchu.

V analytické části diplomové práce byly použity tyto metody: interview, PEST analýza, analýza konkurence, Porterův model a SWOT analýza.

Z interview s provozním vedoucím vyplývá pár důležitých údajů o penzionu XYZ. Obsazenost pokojů za celý rok je průměrně 35 procentní. Od začátku ekonomické recese penzionu klesl počet zákazníků o 40 %. Tržby penzionu mají v posledních dvou letech (2008 a 2009) klesající tendenci.

Z PEST analýzy vyplynulo, že nejdůležitějšími faktory, jež ovlivňují chod penzionu, jsou zákony a nařízení a vývoj HDP.

Analýza konkurence umožnila poznat, že penzion XYZ je srovnatelný s ostatními penziony. Ale jsou oblasti, jež mají ostatní penziony na lepší úrovni. Na internetových stránkách penzionu XYZ bylo doporučeno zveřejnit i možnosti kulturního a sportovního vyžití pro hosty penzionu. Také by penzion XYZ mohl nabízet týdenní zvýhodněné obědové menu.

Porterova analýza ukázala, že penzion XYZ je nejvíce ohrožen stávajícími konkurenty, substituty a potencionálními konkurenty.

Ve SWOT analýze byly vyzdvíženy následující silné stránky: výhodná poloha, hygiena ubytovacích a stravovacích služeb a zaměstnanci penzionu. Mezi nejdůležitější slabé stránky bylo zařazeno řešení prvního patra penzionu, propagace penzionu (hlavně absence brožurky penzionu) a motivace zaměstnanců. K nejdůležitějším příležitostem patří zejména: napojení na dálniční síť a přijetí eura. Mezi důležité body ohrožení byla zařazena přetrvávající ekonomická recese a rostoucí náklady na provoz.

A nyní bude zhodnocena projektová část diplomové práce. První částí projektu je rekonstrukce přízemí penzionu, ve které bude změněno vybavení a je navržena modernizace, jež pomůže zútulnit přízemí. Aby tato rekonstrukce přinesla očekávané výsledky, je nutné provést propagaci nově zrekonstruovaného přízemí penzionu např. inzercí v magazínu Štamgast & Gurmán, letáky v MHD Zlín, atd.

Dále se práce věnuje návrhům v oblasti propagačních nástrojů penzionu XYZ, byla učiněna opatření na vylepšení webových stránek, penzion XYZ bude propagován v magazínu Štamgast & Gurmán, k propagaci bude využit direct mail a byla vytvořena brožurka pro penzion XYZ.

K dalším opatřením, jež mají zvýšit konkurenceschopnost penzionu XYZ, patří registrace ve sdružení AHR ČR, plán podpory prodeje za účelem většího využití tenisového kurtu, systém motivace zaměstnanců a zavedení týdenního zvýhodněného obědového menu.

Po těchto dílčích návrzích projektu, je třeba provést určité analýzy. Projekt byl podroben nákladové analýze – celkové náklady projektu jsou 181 455 Kč. Dále je potřeba zjistit, jak časově náročný navržený projekt je, proto byla provedena časová analýza. Je nutné vědět, jaká rizika sebou projekt může přinést, což se dá zjistit pomocí rizikové analýzy.

Tento projekt byl vypracován s ohledem na současnou situaci penzionu XYZ, proto není příliš časově a finančně náročný. Autorka diplomové práce se domnívá, že cíl projektu byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 124 s. ISBN 80-8594-341-7.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vydání. Praha : RADIX, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [4] HRALA, Václav. *Geografie cestovního ruchu*. 4. vydání. Praha : IDEA SERVIS, 2002. 173 s. ISBN 80-85970-43-0.
- [5] KIRÁLOVÁ, Alžběta. *Marketing hotelových služeb*. 2. vydání. Praha : EKOPRESS, 2006. 158 s. ISBN 80-86929-05-1.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] MEFFERT, Heribert. *Marketing a management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [8] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. : ISBN 80-85605-11-2.
- [9] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. : ISBN 80-85605-12-0.
- [10] SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
- [11] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Internetové zdroje

- [12] Občanské sdružení Malenovice. *Kulturní akce* [online]. 2009 [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.osmalenovice.eu/index.php?s=kulturni-akce>>.
- [13] Zlín. Oficiální stránky města. *Malenovice* [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.zlin.eu/page/77207.malenovice/>>.

- [14] UNIHOST. *Sborník k hygienickému balíčku Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES)* [online]. 2010 [cit. 2010-04-02]. Dostupný z WWW: <http://www.unihostostrava.cz/www/cz/prirucky-a-publikace/sbornik-k-hygienickemu-balicku-narizeni-evropskeho/#article_350>.
- [15] UNIHOST. *Publikace - Bezpečnost pokrmů v gastronomii* [online]. 2010 [cit. 2010-04-01]. Dostupný z WWW: <http://www.unihostostrava.cz/www/cz/prirucky-a-publikace/publikace-bezpecnost-pokrmu-v-gastronomii/#article_128>.
- [16] České noviny. *Volby do sněmovny budou 28. A 29. května* [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/volby-do-snemovny-budou-28-a-29-kvetna/430978>>.
- [17] EURO.CZ. *Senátní a komunální volby proběhnou 15. a 16. října* [online]. 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.euro.cz/detail.jsp?id=20656>>.
- [18] ČSÚ. *Trh práce a mzdy* [online]. 2010 [cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace>.
- [19] ČSÚ. *Výdaje na ochranu životního prostředí v ČR v roce 2008* [online]. 2009 [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/2005-09>>.
- [20] ČSÚ. *Míra inflace* [online]. 2010 [cit. 2010-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>.
- [21] ČSÚ. *HDP Produkční metoda* [online]. 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocnkavyber.makroek_prod>.
- [22] Hospodářské noviny. *Bydlení prodraží, ceny energií se ale drží při zemi* [online]. 2009 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-37662600-bydleni-podrazi-ceny-energii-se-ale-drzi-pri-zemi>>.
- [23] Zákony-online. *Živnostenský zákon* [online]. 2010 [cit. 2010-02-28]. Dostupný z WWW: <<http://zakony-online.cz/?s8&q8=all>>.
- [24] AHR ČR. *Autorské právo* [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.ahrcr.cz/autorske-pravo/>>.

- [25] PODNIKATEL. *EXPRESS: Poslanci zadrželi nižší sazby DPH, restaurace a kaděrnictví tak mají smůlu* [online]. 2010 [cit. 2010-03-28]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/poslanci-zatrhli-nizsi-sazby-dph>>.
- [26] Zavedení eura v České republice. *Euro a Česká republika* [online]. 2010 [cit. 2010-03-26]. Dostupný z WWW: <http://www.zavedenieura.cz/cps/rde/xchg/euro/xsl/cr_euro.html>.
- [27] BusinessInfo. *Janota: Na euro do roku 2016 zapomeňte* [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/aktuality-z-eu-leden-2010/janota-na-euro-do-roku-2016-zapomente/1001863/56148/>>.
- [28] ČSÚ. *Statistická ročenka České republiky 2009* [online]. 2009 [cit. 2010-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/kapitola/0001-09-2009-0100>>.
- [29] ČSÚ. *Podnikatelské prostředí a ekonomický růst ČR* [online]. 2010 [cit. 2010-03-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/1154-09>>.
- [30] ČSÚ. *Evropský srovnávací program výdajů na HDP* [online]. 2010 [cit. 2010-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/katalog.nsf/hledat?SearchView&count=20&searchorder=1&searchfuzzy=1&query=%28%28kupn%ED%20s%EDla%29%29&database=all&kraje=all&skupiny=all&start=1>>.
- [31] MPSV. *Jak se vyvíjí životní úroveň v České republice?* [online]. 2009 [cit. 2010-03-18]. Dostupný z WWW: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/7519/tz_130809a.pdf>.
- [32] Naše peníze. *Zadlužení domácností v lednu vzrostlo na 985,66 miliardy korun* [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.nasepenize.cz/zadluzeni-domacnosti-v-lednu-vzrostlo-na-98566-miliardy-korun-6329>>.
- [33] IForum. *České školství zaostává za světem* [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://iforum.cuni.cz/IFORUM-7765.html>>.
- [34] VDB. *Veřejná databáze ČSÚ* [online]. 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=KR+03-02+PM&vo=null>>.

- [35] Kurzy.cz. *Graf Kč/EUR a USD od 10.3.2005 do 9.4.2010, ČNB, grafy kurzů měn* [online]. 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/EUR-EURaUSD/od-10.3.2005/>>.
- [36] BusinessInfo. *Kupní síla Čechů v roce 2009 příliš neporoste* [online]. 2010 [cit. 2010-03-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/demograficke-a-socialni-udaje/studie-barometr-09-kupni-sila-neporoste/1000451/53815/>>.
- [37] ČSÚ. *Mzdy – časové řady* [online]. 2010 [cit. 2010-03-21]. Dostupný z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/pmz_cr>.
- [38] IHned.CZ. *Statistika není žádná nuda: stačí e-mail v 19:55 a HDP roste* [online]. 2010 [cit. 2010-04-11]. Dostupný z WWW: <<http://ekonomika.ihned.cz/c1-41261500-staci-e-mail-v-19-55-a-hdp-roste>>.
- [39] Koliba U černého medvěda. *Vítejte na kolibě U černého medvěda* [online]. 2010 [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.koliba-zlin.cz/>>.
- [40] ER 1. *Vítejte v ER jedničce* [online]. 2010 [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.er1.cz/>>.
- [41] Baltaci. *Restaurace* [online]. 2010 [cit. 2010-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.napajedla.eu/restaurace/>>.
- [42] Zlín. *Oficiální stránky města. Historie a současnost města* [online]. 2010 [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.zlin.eu/page/18.historie-a-soucasnost-mesta/>>.
- [43] Středoevropské centrum pro finance a management. *Definice cíle SMART* [online]. 2010 [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <<file:///D:/080vypisPojmu.php.htm>>.
- [44] Asociace hotelů a restaurací ČR. *Váš partner a průvodce v oboru hotelnictví a gastronomie* [online]. 2010 [cit. 2010-03-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.ahrcr.cz/>>.

Interní materiály

- [45] Interní materiály penzionu XYZ

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AHR ČR	Asociace hotelů a restaurací České republiky
VŠCRHL	Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství
ITM Praha	Vysoká škola cestovního ruchu, hotelnictví a lázeňství Praha
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point – Analýza rizik, kritické kontrolní body
PPS	Purchasing Power Standard – standard kupní síly

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Porterův pětifaktorový model [8]</i>	str. 23
<i>Obrázek 2 Vývoj tržeb v posledních 5 letech [vlastní zpracování]</i>	str. 45
<i>Obrázek 3 Průměrná hrubá měsíční mzda v ČR [vlastní zpracování]</i>	str. 46
<i>Obrázek 4 Průměrná meziroční míra inflace v % v ČR [vlastní zpracování]</i>	str. 48
<i>Obrázek 5 Míra registrované nezaměstnanosti v ČR [vlastní zpracování]</i>	str. 49
<i>Obrázek 6 Vývoj úrokových sazeb v ČR [vlastní zpracování]</i>	str. 50
<i>Obrázek 7 Vývoj koruny vůči euru a dolaru [35]</i>	str. 51
<i>Obrázek 8 Kritická cesta [vlastní zpracování]</i>	str. 88

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 SWOT analýza [vlastní zpracování]</i>	str. 25
<i>Tabulka 2 Investice do životního prostředí v ČR [vlastní zpracování podle 19]</i>	str. 48
<i>Tabulka 3 HDP v ČR v mil. Kč [vlastní zpracování podle 21, 38]</i>	str. 48
<i>Tabulka 4 HDP na obyvatele v PPS v ČR [vlastní zpracování podle 30]</i>	str. 53
<i>Tabulka 5 Počet vysokoškoláků v populaci v % [vlastní zpracování podle 33]</i>	str. 53
<i>Tabulka 6 Míra zaměstnanosti a vzdělání v populaci [vlastní zpracování podle 33]</i>	str. 54
<i>Tabulka 7 Průměrný věk populace v ČR [vlastní zpracování podle 33]</i>	str. 54
<i>Tabulka 8 Zhodnocení PEST analýzy [vlastní zpracování]</i>	str. 55
<i>Tabulka 9 Penzion XYZ [vlastní zpracování interních zdrojů penzionu]</i>	str. 56
<i>Tabulka 10 Koliba U černého medvěda [vlastní zpracování podle 39]</i>	str. 57
<i>Tabulka 11 Penzion ER 1 [vlastní zpracování podle 40]</i>	str. 57
<i>Tabulka 12 Penzion Baltaci [vlastní zpracování podle 41]</i>	str. 58
<i>Tabulka 13 Rivalita mezi konkurenčními firmami [vlastní zpracování]</i>	str. 59
<i>Tabulka 14 Hrozba substitutů [vlastní zpracování]</i>	str. 60
<i>Tabulka 15 Hrozba vstupu potencionálních konkurentů [vlastní zpracování]</i>	str. 61
<i>Tabulka 16 Vyjednávací síla dodavatelů [vlastní zpracování]</i>	str. 62
<i>Tabulka 17 Vyjednávací síla zákazníků [vlastní zpracování]</i>	str. 63
<i>Tabulka 18 Zhodnocení Porterova modelu [vlastní zpracování]</i>	str. 64
<i>Tabulka 19 SWOT analýza penzionu XYZ [vlastní zpracování]</i>	str. 65
<i>Tabulka 20 Nábytek [vlastní zpracování]</i>	str. 72
<i>Tabulka 21 Ubrusy [vlastní zpracování]</i>	str. 72
<i>Tabulka 22 Typy podlah [vlastní zpracování]</i>	str. 73
<i>Tabulka 23 Korková podlaha [vlastní zpracování]</i>	str. 74
<i>Tabulka 24 Celkové náklady na rekonstrukci přízemí [vlastní zpracování]</i>	str. 74
<i>Tabulka 25 Letáky v MHD Zlín [vlastní zpracování]</i>	str. 75
<i>Tabulka 26 Propagace spojená s rekonstrukcí přízemí [vlastní zpracování]</i>	str. 76
<i>Tabulka 27 Hodnocení provozního vedoucího [vlastní zpracování]</i>	str. 82

<i>Tabulka 28 Hodnocení číšníků [vlastní zpracování]</i>	str. 82
<i>Tabulka 29 Hodnocení kuchařů [vlastní zpracování]</i>	str. 82
<i>Tabulka 30 Celkové náklady projektu [vlastní zpracování]</i>	str. 84
<i>Tabulka 31 Rozložení nákladů v čase [vlastní zpracování]</i>	str. 85
<i>Tabulka 32 Činnost v jednotlivých měsících [vlastní zpracování]</i>	str. 86
<i>Tabulka 33 Posloupnost činností [vlastní zpracování]</i>	str. 86
<i>Tabulka 34 Řešení pomocí programu WinQSB [vlastní zpracování]</i>	str. 87
<i>Tabulka 35 Rizika projektu [vlastní zpracování]</i>	str. 88
<i>Tabulka 36 Rozdělení rizik [vlastní zpracování]</i>	str. 89

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1 Brožurka penzionu XYZ

Příloha P2 Příklad týdenního zvýhodněného obědového menu

Příloha P3 Fotky penzionu XYZ

Příloha P4 Časopis Štampast & Gurmán

PŘÍLOHA P I: BROŽURKA PENZIONY XYZ

Restaurace

Penzion XYZ

Měsíčně Vám kvalitní ubytování rodného typu a restaurační služby s možností preferenční slevy a možností konferenčního zařízení. Součástí penzionu XYZ je též zahrádka a parkování přímo před penzionem.

Ubytování

Restaurace a penzion XYZ se nachází v klidné lokalitě v blízkosti středověkého hradu. Od centra Zlína je vzdálen 5 minut jízdy autem.

Kontakt

Penzion XYZ Vám nabídne i 6 do součástí (kuchyň, prádelna, TV, DVD, sociální zařízení a minibarek). Každopádně bude vaření připraveno (více viz. 91).

Cena:
za pokoj se snídaní 1.000,- Kč (bez DPH, při dlouhodobém pobytu sleva).

Penzion XYZ
Trnava 1234 567
789 012 Zlín - Malá Strana
Číslo registrace
Telefon: 577 102 120 604 784 350
E-mail: penzion@penzion.cz
Web: www.penzion.cz
Zde nás najdete:

Travní kurt na našem penzionu je vhodný pro tenisové zápasy. Každý pokoj má vlastní sociální zařízení, TV, DVD a minibarek. Penzion XYZ Vám nabídne i 6 do součástí (kuchyň, prádelna, TV, DVD, sociální zařízení a minibarek). Každopádně bude vaření připraveno (více viz. 91).

Pro rezervaci pokojů a ceník kontaktujte naši recepci. Pokud máte jakýkoli dotaz, neváhejte nás kontaktovat. Penzion XYZ Vám nabídne i 6 do součástí (kuchyň, prádelna, TV, DVD, sociální zařízení a minibarek). Každopádně bude vaření připraveno (více viz. 91).

PŘÍLOHA P2: PŘÍKLAD TÝDENNÍHO ZVÝHODNĚNÉHO OBĚDOVÉHO MENU

Menu Penzionu XYZ od pondělí 29. 3. do 2. 4. 2010

Pondělí

Polévka frankfurtská

Hlavní jídlo

I. Boloňské špagety

II. Špenátové lasagne

III. Smažený sýr s bramborem

Úterý

Polévka žampionová

Hlavní jídlo

I. Kuře na paprice, knedlík

II. Vepřový ptáček, rýže

III. Smažená brokolice, hranolky

Středa

Polévka zeleninová

Hlavní jídlo

I. Smažený řízek, bramborový salát

II. Bramborák plněný kuřecí směsí

III. Zapečené brambory se zeleninou

Čtvrtek

Polévka rajská

Hlavní jídlo

I. Hovězí maso na houbách, rýže

II. Zeleninový špíz

III. Šišky s mákem

Pátek

Polévka pórková

Hlavní jídlo

I. Hovězí maso, špenát, brambor

II. Pečené kuře, rýže

III. Sojové maso, hranolky

Menu včetně polévky stojí 80 Kč. K menu nabízíme velké točené pivo za cenu malého.

PŘÍLOHA P3: FOTKY PENZIONU XYZ



PŘÍLOHA P4: ČASOPIS ŠTAMGAST & GURMÁN

