Projekt zvýšení konkurenceschopnosti penzionu Alpenheim

Bc. Lucie Minaříková

Diplomová práce
2015

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Lucie Minaříková**
Osobní číslo:	**M140200**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a marketing**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Projekt zvýšení konkurenceschopnosti penzionu Alpenheim**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. **Teoretická část**

- **Zpracujte literární rešerši v oblasti konkurenceschopnosti cestovního ruchu a hotelnictví.**

II. **Praktická část**

- **Analyzujte současné konkurenční postavení penzionu Alpenheim.**
- **Vytvořte projekt zvýšení konkurenceschopnosti penzionu na základě provedené analýzy.**
- **Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
FLETCHER, John. Tourism: principles and practice. 5th ed. Harlow: Pearson, 2013, 643 s. ISBN 978-0-273-75827-3.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 13th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2009, 662 s. ISBN 978-0-13-600998-6.
MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

L.S.

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
Fakulta managementu a ekonomiky

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 26.4.2015

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá oblastí cestovního ruchu zaměřeného na hotelnictví a slouží jako podklad pro projekt ke zvýšení konkurenceschopnosti penzionu Alpenheim. Práce je rozdělena na dvě hlavní části. První, teoretická část, se zabývá konkurenceschopností, službami a cíleným marketingem. Druhá, praktická část se zaměřuje na analýzy interního a externího prostředí penzionu. Prostředí je analyzováno na základě marketingového mixu, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a konkurence a závěr praktické části je využito PESTLE a SWOT analýzy. Na základě provedených analýz je navržen projekt na rozšíření nabízených služeb a zvýšení marketingové komunikace.

Klíčová slova: konkurence, marketing služeb, PESTLE analýza, PPC reklama, cestovní kanceláře

ABSTRACT

This thesis deals with tourism areas with a focus on hospitality and serves as a basis for a project to improve the competitiveness of the pension Alpenheim. The work will be divided into two main parts. The first theoretical part deals with competitiveness, services and targeted marketing. The second part focuses on the analysis of the internal and external environment of the pension. The environment will be analyzed on the basis of the marketing mix, Porter's five forces model of competition and for the conclusion of the practical section a PESTLE and SWOT analysis will be used. Based on the analysis project is designed to expand service offerings and marketing communications

Keywords: competition, marketing services, PESTLE analysis, PPC advertising, travel agencies

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné rady a zkušenosti.

Zároveň tímto děkuji majiteli penzionu, panu Pliskovi, za poskytnutí pokladů, které mi umožnily nahlédnout do hotelové praxe a daly vzniknout této diplomové práci.

„Každý člověk je zámožný, pokud má zdravé ruce a rozum.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD **10**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **11**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 KONKURENCE **13**
1.1 KONKURENČNÍ VÝHODA A KONKURENCESCHOPNOST 13
1.2 POJETÍ KONKURENCE 14
1.2.1 Konkurence v odvětví 15
1.2.2 Konkurence na trhu 15
1.3 KONKURENČNÍ ANALÝZY 15
1.3.1 Analýza pěti konkurenčních sil 15
1.3.2 SWOT analýza 17
1.3.3 PESTLE analýza 18
1.3.4 Analýza konkurence 20
2 MARKETING SLUŽEB **22**
2.1 VLASTNOSTI SLUŽEB 22
2.2 KLASIFIKACE SLUŽEB 23
2.3 MARKETINGOVÝ MIX PRO SLUŽBY 24
2.3.1 Lidé 24
2.3.2 Procesy 25
2.3.3 Materiální prostředí 25
2.4 KOMUNIKAČNÍ MIX 26
2.4.1 SEO 26
2.4.2 SEM 26
2.4.3 PPC 27
2.4.4 Microsite 28
2.4.5 Sociální sítě 28
3 CÍLENÝ MARKETING **29**
3.1 SEGMENTACE 29
3.2 TARGETING 30
3.3 POSITIONING 30
4 SHRNUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI **32**
II PRAKTICKÁ ČÁST **33**
5 APLIKACE MARKETINGOVÉHO MIXU **34**
5.1 ÚVOD DO ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY 34
5.2 PRODUKT 34
5.2.1 Penzion Alpenheim 34
5.2.2 Alpen chalets 35
5.3 CENA 35
5.4 MÍSTO 36
5.4.1 Lokalita 36
5.4.2 Distribuční cesty 37

5.5 PROPAGACE 37
5.6 LIDÉ 38
5.7 PROCESY 39
5.8 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ 40
6 ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL 41
6.1 HROZBA NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH FIREM 41
6.2 ZVYŠUJÍCÍ SE KOMPETENCE DODAVATELŮ A ZPROSTŘEDKOVATELŮ 41
6.3 ZVYŠUJÍCÍ SE KOMPETENCE ZÁKAZNÍKŮ 42
6.4 HROZBA SUBSTITUTŮ 42
6.5 HROZBA STÁVAJÍCÍCH KONKURENTŮ 43
7 PESTLE ANALÝZA 44
7.1 POLITICKÉ FAKTORY 44
7.2 EKONOMICKÉ FAKTORY 46
7.3 SOCIÁLNĚ – DEMOGRAFICKÉ FAKTORY 50
7.4 LEGISLATIVNÍ FAKTORY 51
7.5 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY 53
7.6 EKOLOGICKÉ FAKTORY 53
8 BENCHMARKING 55
9 SWOT ANALÝZA 57
9.1 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY 57
9.2 PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY 58
10 VYHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ 59
11 PROJEKT NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHPNOSTI PENZIONU ALPENHEIM 60
11.1 ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI POMOCÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ 60
11.1.1 Virtuální prohlídka 60
11.1.2 Zavedení balíčků služeb 62
11.2 ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI POMOCÍ ONLINE KOMUNIKACE 67
11.2.1 PPC reklama 67
11.2.2 Profil na Facebooku 70
11.2.3 Návrh pro budoucí období 72
12 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA 73
12.1 ČASOVÁ ANALÝZA 73
12.1.1 Činnosti projektu 73
12.1.2 Délka projektu 73
12.1.3 Grafické znázornění kritických cest 74
12.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA 75
12.2.1 Předpokládané vyčíslení kampaní 75
12.2.2 Návratnost investic 76
12.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA 77
12.3.1 PPC reklamy 77
12.3.2 Facebook 77
ZÁVĚR 78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 79

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 83
SEZNAM OBRÁZKŮ 84
SEZNAM TABULEK 86
SEZNAM PŘÍLOH 87

ÚVOD

Kvalitní trávení volného času, otevření hranic, globalizace, svoboda obchodu. Tyto a další faktory jsou hnací silou pro odvětví cestovního ruchu a hotelnictví. Faktory, které dávají možnost vzniku podnikům zaměřujícím se na ubytovací služby a ty dále dávají lidem možnost trávit svůj volný čas aktivněji, než pouze v pohodlí domova.

Služby cestovního ruchu jsou neustále rozvíjeny a zdokonalovány a tak dnes najdeme ubytovací zařízení všech kategorií, kde si každý zákazník může vybrat nabídku dle svých požadavků. Pro hotely a penziony to znamená rozvoj konkurence, se kterou musí každý den bojovat o zákazníky. Existuje celá řada nástrojů a analýz, které pomohou podniku včas odhalit potenciální možnost rizika či příležitosti. Důležitý je marketing služeb, který zde má své pevné místo a je potřeba jej neustále rozvíjet. Je zapotřebí znát zvyšující se potřeby zákazníků, rozumět jim a nabídnout jim právě to, co požadují a k tomu něco navíc. Tím podnik vytvoří přidanou hodnotu své služby, která se může promítnout jako konkurenční výhoda.

Do oblasti marketingu spadá také komunikace a způsoby, jakými ji majitelé ubytovacích zařízení využívají. V dnešní době internetu všechny podniky, které chtějí být konkurenceschopné a úspěšné tohoto komunikačního kanálu využívají a komunikace prostřednictvím internetu se stala běžnou součástí. Existuje celá řada nástrojů pro rozvoj online komunikace se zákazníky a může být těžké se ve všech orientovat a být konkurenceschopný i na tomto poli působnosti. Své místo zde mají i cestovní kanceláře a cestovní agentury, které pomáhají hotelům a penzionům být vidět tím, že nabízí jejich služby ve svých katalozích a webových stránkách.

Při tom všem však podniky nesmějí zapomínat, jak důležitý je i styl, jakým se zákazníky komunikují. Hotely či penziony se nesnaží prodat jen lůžko na přespání, ale nezapomenutelné chvíle strávené s rodinou či přáteli v příjemném prostředí.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je zvýšení konkurenceschopnosti penzionu Alpenheim působícím v Rakousku. Před zahájením návrhu projektu budou zjišťovány interní a externí faktory působící na podnik na základě použití marketingového mixu, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, PESTLE analýzy, analýzy konkurence a SWOT analýzy, která bude provedena jako poslední a v ní obsažené poznatky budou z části vycházet z předchozích analýz. Do projektu na zvýšení konkurenceschopnosti budou implementovány marketingové nástroje pro hotelnictví, konkrétně zavedení virtuální prohlídky a balíčků služeb a také marketingová online komunikace se zaměřením se na vypracování návrhu pro zavedení PPC reklamy a vylepšení profilu na sociální sít Facebook. Cílem projektu je zvýšení povědomí penzionu a následné zvýšení počtu nových zákazníků. Závěrečnou fází bude provedení nákladové, časové a rizikové analýzy projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

„Konkurence vzniká všude, kde dvě nebo více organizací prodávají podobný produkt společnému cílovému trhu. V této oblasti existují velké rozdíly v míře konkurence v jednotlivých sektorech trhu.“ (Horner, 2003, s. 35)

Od konkurence poté odvozujeme konkurenceschopnost, která existuje jako na lokálních, tak i globálních trzích. Zvětšující se trhy, nárůst počtu podnikatelských subjektů či rozvoj komunikačních technologií, to vše má na konkurenceschopnost podniku velký vliv. Firmy se proto musí neustále snažit být lepší než jejich konkurence, protože jen tak mohou dosahovat zisku a udržet si svém místo na trhu. (Dvořáček, 2012, s. 139)

1.1 Konkurenční výhoda a konkurenceschopnost

Podnik může být konkurenceschopný ve všech základních faktorech - ve výrobku, v procesech a ve vztahu se zákazníkem. Avšak k tomu, aby byl úspěšný, je zapotřebí dosáhnout navíc konkurenční výhody.

Konkurenční výhoda je oblast působení, ve které je společnost úspěšnější než její konkurenti. Stačí, aby byl podnik lepší jen nepatrně, neboť až po tuto krajní možnost je podnik schopen produkovat přidanou hodnotu realizovanou prostřednictvím jeho zákazníků. Pokud podnik nalezne a udrží si konkurenční výhodu, může na svých trzích prosperovat.

Dříve mnoho podnikatelů používalo ve svém konkurenčním boji tzv. nejlepší postupy. Ty byly používány v jejich oblastech podnikání a hledali je i ostatních oborů jako inspiraci. Takový přístup však znázorňoval následování jiných společností, čímž nemohla být dosažena originálnost, tedy konkurenční výhoda. Skutečné konkurenční výhody lze dosáhnout vytvořením něčeho nového, inovativního, co doposud konkurence nemá.

V rámci konkurenční výhody se vyplácí především tvořivost ve vztazích se zákazníky. Protože každý zákazník a obsluhující lidský faktor je jiný, podnik může snadno vyvinout konkurenční výhody, které budou jedinečné, a bude obtížné je dále napodobovat. Z výše uvedeného plyne, že konkurenční výhoda se mnohem lépe získává na trhu služeb, než produktů. U produktů jí lze také dosáhnou, avšak jen na určitou dobu. Konkurenti mohou fyzickou stránku produktu lehce napodobit. (Lehtinen, 2007, s. 30)

1.2 Pojetí konkurence

Konkurence může existovat na různých geografických úrovních, počínaje místní konkurencí mezi organizacemi v jednom městě, např. hotel, restaurace, a konče skutečnou globální konkurencí mezi organizacemi sídlícími na různých kontinentech, např. lodní či letecké společnosti. Množství úrovní a typů konkurence v této oblasti je odrazem odlišností v sektorech trhu způsobených řadou faktorů. (Horner, 2003, s. 35)

Systematicky opakovaná analýza konkurence na trhu cestovního ruchu umožňuje využít silné stránky a přednosti hotelu a předcházet tak ohrožení ze strany konkurence na trhu. S rozvojem cestovního ruchu roste i počet konkurenčních ubytovacích zařízení v jednotlivých cílových oblastech. Dnes už nestačí znát pouze zákazníka, management hotelu musí soustředit svou pozornost zároveň i na své konkurenty a porovnávat vlastnosti a ceny služeb, analyzovat efektivnost prodeje. (Kiráľová, 2006, s. 103)

Management hotelu by měl především hledat odpovědi na otázky:

- Kdo jsou naši konkurenti?
- Kdo jsou jejich zákazníci?
- Jaké jsou jejich silné a slabé stránky?
- Jak obvykle reagují na své ohrožení?
- Jaké jsou jejich strategie?
- Jaké jsou jejich cíle?
- (Kiráľová, 2006, s. 103)

I v oblasti hotelnictví se proto doporučuje provádět analýzu konkurence, při které použijí otázky i způsob hodnocení popsaný pro vlastní analýzu SWOT. Při analyzování konkurence je potřebné identifikovat nejen současnou konkurenci, ale také potenciální. To pomůže hotelu předvídat, jak bude konkurence reagovat na změny na trhu v budoucnu, a tím i přijmout strategická rozhodnutí. (Kiráľová, 2006, s. 104)

Schopnost hotelu obstát v konkurenčním boji závisí na možnostech a bariérách vstupu konkurence na trh, současné konkurenci na vybraném trhu a na stupni rozvoje cestovního ruchu v destinaci. (Kiráľová, 2006, s. 104)

1.2.1 Konkurence v odvětví

Odvětví je definováno jako skupina firem, které nabízejí služby, schopny vzájemně se nahrazovat. Odvětví lze charakterizovat počtem prodejců, stupněm diferenciace, bariérami (vstupu, pohyblivosti, zmenšení a výstupu), nákladovou strukturou, vertikální integrací a stupněm globalizace. Výchozím bodem je charakteristika počtu prodávajících a diferenciace produktu. (Kotler, 2004, s. 211)

V některých odvětvích se firmám vyplatí integrovat směrem vzad nebo vpřed (vertikální integrace). Vertikální integrace snižuje náklady a umožňuje větší kontrolu nad hodnotovým tokem. Zatímco např. v hotelnictví převládá lokální význam, který zahrnuje péči o zákazníky právě v dané lokalitě, jiná odvětví jsou globální. Společnosti operující v globálních odvětvích musejí konkurovat na celosvětové bázi a využívat nejnovějších technologií. (Kotler, 2004, s. 211)

1.2.2 Konkurence na trhu

Místo sledování firem vyrábějících tentýž výrobek (odvětvový přístup) můžeme se zaměřit na firmy uspokojující stejnou potřebu zákazníků (tržní přístup). Tržní pojetí konkurence otevírá firmě oči, aby mohla zahlédnout širší skupinu skutečných a potenciálních konkurentů a vytvářet lepší dlouhodobé strategické marketingové plány. Klíčem k identifikaci konkurentů je mapa tržního bojiště. (Kotler, str. 212)

1.3 Konkurenční analýzy

1.3.1 Analýza pěti konkurenčních sil

Vstup konkurence na současný trh je motivován dlouhodobou ziskovou přitažlivostí trhu nebo tržního segmentu. Michael Porter identifikoval pět sil, které dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu ovlivňují negativně, a to:

1. hrozba odvětvového soupeření

2. hrozba nových uchazečů

3. hrozba substitutů

4. hrozba rostoucí síly zákazníků

5. hrozba rostoucí síly dodavatelů. (Kiráľová, 2006, s. 106)

Hrozba odvětvového soupeření

Vysoká intenzita soupeření mezi konkurenty se promítá nižší ziskovostí. Je to dáno tím, že v rámci konkurenčního boje snižují ceny svých produktů či služeb, anebo své prostředky vynakládají jako náklady v rámci konkurenčního jednání. Soupeření se projevuje ve formách snižování cen, investicemi do reklam, zlepšováním služeb pro zákazníky. Nejničivější formou soupeření je cenová konkurence. (Magretta, 2012, s 54)

Hrozba nových uchazečů

Nově vstupující do odvětví zvyšují kapacitu odvětví a usilují o získání tržního podílu. Před těmito hrozbami je odvětví chráněno bariérami vstupu. Tato hrozba je výhodná pro zákazníky, neboť tlačí ceny výrobků či služeb směrem dolů. Zvýšení cen by totiž učinilo odvětví přitažlivější a způsobilo příchod nových uchazečů. Současně již zavedení aktéři musí nést zpravidla vyšší výdaje, aby uspokojili své zákazníky. To potenciální příchozí odrazuje, neboť tím stoupá náročnost se na daném trhu prosadit. (Magretta, 2012, s 52)

Hrozba substitutů

Substituty rozumíme produkty či služby, které jiným způsobem uspokojují stejnou základní potřebu jako produkt v odvětví a tím brání zvyšování ziskovosti v odvětví. Substituty tak vytváří cenový strop, čímž stanovují úroveň, kterou stávající firmy mohou udržet, aniž by došlo k poklesu prodejů. Sílu hrozby substitutu lze zjistit při zaměření se na jeho ekonomické charakteristiky, zejména na to, zda vzhledem k produktu v odvětví nabízí přitažlivý poměr ceny a výkonu. (Magretta, 2012, s 51)

Hrozba rostoucí síly zákazníků

V případě, že vyjednávací síla zákazníků je velká, využijí svého vlivu ke stlačení cen dolů. Mohou ji také využít k tlaku na zvyšování hodnoty produktů a služeb. Ziskovost odvětví bude v každém případě klesat, protože zákazníci si budou přisvojovat více hodnoty. Největší vyjednávací sílu mají velké firmy, které ji používají na sjednání nižších cen, čímž oslabují ziskový potenciál odvětví. (Magretta, 2012, s 47)

Hrozba rostoucí síly dodavatelů

Velkou vyjednávací sílu dodavatelé využívají k získání výhodnějších podmínek nebo si tak mohou účtovat vyšší ceny za své služby. Ziskovost odvětví tak bude klesat, protože dodavatelé si tak budou přisvojovat větší díl hodnoty. Sílu dodavatelů můžeme zjistit při analýze jejich procentních podílů prodejů v odvětví. Vážně mohou odvětví také ohrozit, pokud sami vstoupí do produkce či nabízení služby v daném odvětví. (Magretta, 2012, s 48)

1.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. Analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje silné a slabé stránky podniky vně podniku a porovnává je s hlavními příležitostmi a hrozbami zvenčí podniku. (Sedláčková, 2006, s. 91)

Vnitřní faktory

Faktory pocházející přímo z podniku, které firma svým působením může ovlivnit. Jedná se např. o firemní cíle, systémy, zdroje, materiální prostředí, firemní kulturu, mezilidské vztahy, kvalitu managementu, organizační strukturu apod. (Jakubíková, 2013, s. 103)

- **Silné stránky** – považovány jsou za ně ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých firma vyniká. Tyto faktory lze použít taktéž pro posouzení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.
- **Slabé stránky** – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň faktorů je nízká. Mohou to být právě faktory bránící v konkurenční výhodě či chybějící v podnikových schopnostech (Blažková, 2007, s. 156)

Vnější faktory

Jedná se o faktory přicházející zvenčí, z okolí podniku a firma je nemůže přímo ovlivnit. Tyto faktory přichází z makroprostředí – faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické apod. i z mikroprostředí – zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost apod. (Jakubíková, 2013, s. 103)

- **Příležitosti** – představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci.
- **Hrozby** – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí, znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Pro podnik je velmi důležité znát potenciální hrozby, v případě jejich naplnění může rychleji reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval. (Blažková, 2007, s. 156)

Cílem SWOT analýzy není jen zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek. Je jím především myšlenka hloubkově propracované analýzy poskytující užitečné poznatky. Aby analýza plnila v procesu tvorby strategie svou roli, musí její identifikace směřovat k identifikaci a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů ve vnějším okolí a v nitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. (Sedláčková, 2006, s. 91)

1.3.3 PESTLE analýza

PESTLE analýza je rozšířenou verzí původní PEST analýzy, která vychází z bližší specifikace skutečností, důležitých pro vývoj vnějšího prostředí organizace. Slouží k posouzení, jakým způsobem se faktory působící na firmu mění v čase. Poté se odhaduje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje či snižuje jejich důležitost. (Váchal, 2013, s. 97)

Politické faktory

Politická rozhodnutí mohou významně ovlivnit ekonomickou situaci země a podmínky pro podnikání. Zejména pro aktivity národních podniků mířících za hranice země pak mají význam politické vztahy s ostatním světem. Také výsledky voleb v zahraničí mohou výrazně ovlivnit fungování firem.(Srpová, 2010, s. 131)

- Svoboda obchodu,
- ochrana spotřebitele,
- daňová politika,
- regulace zahraničního obchodu,
- politická stabilita. (Sedláčková, 2006, s. 19)

Ekonomické faktory

Jsou charakterizovány stavem ekonomiky a vyplývají ze základní podstaty a směrů ekonomického rozvoje. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základní indikátory z makroekonomického prostředí, mající významný vliv na plnění cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika, směnný kurz. Podnik je těmito faktory ovlivňován na tolik proto, že přímo vyvolávají rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podnikypostaveny.(Srpová, 2010, s. 131; Sedláčková, 2006, s. 16)

- hospodářské cykly,
- trendy HDP,
- devizové trhy,
- vývoj cen energií,

- kupní síla,
- úrokové míry,
- inflace,
- nezaměstnanost. (Sedláčková, 2006, s. 19)

Sociální a demografické faktory

Odrážejí vlivy spojené s postoji a životním stylem obyvatelstva a jeho strukturou. Změny v demografické struktuře vytváří určitý prostor pro podnikatele. Např. stárnutí obyvatelstva obecně vytváří mnoho příležitostí pro rozvoj, např. v oblastech seniorské péče či v prevenci před nemocemi, propagací zdravého životního stylu apod. Životní styl obyvatelstva se zase odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání apod. Převážně tato oblast se pro podniky stává důležitým faktorem ovlivňujícím jejich rozhodování. V souvislosti s tím podniky častěji nabízejí volnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky či výhody spojené s mateřskou dovolenou. (Srpová, 2010, s. 131; Sedláčková, 2006, s. 17)

S celkovým pokrokem a tím způsobenou změnou v chování spotřebitelů jsou podniky nuceny měnit své výrobky, více inovovat, zajišťovat likvidaci použitých výrobků apod. Podobně jako ostatní oblasti jsou i faktory sociální a demografické v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurencí.(Srpová, 2010, s. 131; Sedláčková, 2006, s. 17)

- demografický vývoj populace,
- změny životního stylu,
- globalizace a mobilita,
- úroveň vzdělání,
- přístup k volnému času,
- náboženství. (Sedláčková, 2006, s. 19)

Technologické faktory

Technologický pokrok, zvláště v dnešní době plné změn, je velmi důležitým faktorem v boji s konkurencí. K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a vykazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v jeho okolí probíhají. Předvídanost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku. Krok k úspěšnému předvídání v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů.(Sedláčková, 2006, s. 18)

- podpora výzkumu a vývoje,
- stav technologií,
- inovace a objevy,
- změny technologií,

- rychlost zastarávání,
- informovanost o změnách. (Sedláčková, 2006, s. 19)

Legislativní faktory

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku. Analýza platných zákonů a jejich dodržování je jednou z důležitých dílčích analýz, protože i neúmyslné porušování zákonů by mohlo mít pro firmu fatální důsledky. Při zpracovávání pokladů se vyplatí spolupráce s právníkem, který je schopen posoudit vývoj norem. (Hanzelková, 2013, s. 44)

- Chystané a platné zákony a vyhlášky,
- státní regulace,
- regulace importu a exportu,
- vymahatelnost práva,
- předpisy EU,
- úroveň byrokracie,
- rozpočtové určení daní,
- legislativní omezení. (Hanzelková, 2013, s. 48)

Ekologické faktory

Každé prostředí nebo země má v oblasti životního prostředí své odlišné priority. Proto by měl management podniku před začátkem podnikání či v jeho průběhu analyzovat, jaké jsou ekologické podmínky v daném prostředí a jejich využití. Jinak hrozí, že podnik přijde do konfliktu s místními zvyky a regulací. (Mallya, 2007, s. 48)

- ochrana životního prostředí,
- změna klimatických podmínek,
- obnovitelné zdroje energie,
- udržitelný rozvoj,
- zpracování odpadů, recyklace,
- dostupnost vodních zdrojů. (Mallya, 2007, s. 48)

1.3.4 Analýza konkurence

Je důležitou součástí plánovacího procesu, kdy firmy identifikují své přímé, nepřímé a potenciální konkurenty. Analýzy slouží k pochopení konkurenčních výhod či nevýhod firmy oproti konkurentům, strategií a marketingovým rozhodnutí konkurentů v budoucnu. Dále slouží k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová roz-

hodnutí, k předpovědi návratnosti, očekávané z budoucích investic a ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách. (Blažková, 2007, s. 61)

Obrázek 1 Matice identifikace konkurentů
(Blažková, 2007, s. 62)

Matice je založena na faktorech společného trhu a podobnostech schopností.

Společný trh - vypovídá, do jaké míry si konkurenti konkurují na společných trzích, tj. nakolik se překrývají trhy, na nich podnikají jednotlivý konkurenti, z hlediska uspokojení zákaznických potřeb. Při definování trhu z hlediska zákaznických potřeb dostaneme širší trh než při výrobkovém definování trhu. Prostor nám říká, kdo je náš přímý či nepřímý konkurent. (Blažková, 2007, s. 62)

Podobnost schopností – faktor ukazuje podobnost v silných stránkách posuzovaných firem. Vyjadřuje, nakolik je příslušný konkurent schopen uspokojit potřeby daného trhu, a to v současnosti i v budoucnosti. (Blažková, 2007, s. 62)

Přímé konkurenty tvoří v matici ty firmy, které bodují vysoko na obou osách, zatímco firmy, které mají podobné schopnosti, ale neoperují na stejném trhu, jsou označovány za potenciální konkurenty. Firmy nacházející se nízko na obou osách nejsou naši konkurenti v současnosti, ale je u nich třeba monitorovat případné změny v jejich aktivitě. Není radno podceňovat poslední skupinu, nepřímé konkurenty, kteří se vyskytují na našem trhu, ale jejich bodování v podobnosti je malé. Dnes jsou našimi nepřímými konkurenty, což se však může změnit např. důsledkem technologických změn a mohou se tak stát našimi přímými konkurenty (např. mobilní telefony se staly konkurenty fotoaparátů). (Blažková, 2007, s. 63)

2 MARKETING SLUŽEB

Významným trendem posledních let je růst služeb. Způsoben je z velké části změnou životního stylu, kdy lidé mají více peněz i volného času, ale také proto, že se na trhu objevují stále složitější výrobky, které služby vyžadují. Firmy se poskytováním služeb snaží odlišit od konkurence, diferencovat své výrobky a poskytovat pro zákazníky co nejlepší servis. (Kotler, 2007, s. 709)

Práce ve službách se primárně netýká jen lidí pracující přímo v sektoru služeb (hotelnictví, banky, aerolinky atd.), ale i ve výrobních oborech, kde pro firmu pracují např. právníci či školící pracovníci. Týká se i oblastí, kde výrobní společnosti k prodeji svých výrobků nabízí doprovodné služby (opravy, údržba, záruka). (Kotler, 2007, s. 709)

Služeb je na trhu celá řada a jejich jednotlivé obory, do kterých spadají, se značně liší. Proto je dělíme na:

- služby vládního sektoru (zákonodárství, zdravotnictví, armáda, policie)
- služby soukromého neziskového sektoru (nadace, charity, církve, univerzity)
- služby podnikatelských organizací (aerolinky, banky, zábavní průmysl, reklamy). (Kotler, 2007, s. 709)

2.1 Vlastnosti služeb

Mezi nejcharakterističtější obecné vlastnosti služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost, absence vlastnictví. (Vaštíková, 2014, s. 16)

Nehmotnost- služby jsou zpravidla nehmotné, nehmatatelné. Nemůžeme tedy, na rozdíl od výrobků posoudit jejich chuť, tvar apod. a je proto nemožné služby vystavovat či poskytovat vzorky. (Kozel, 2006, s. 238)

Neoddělitelnost- významnou charakteristikou této služby je, že nejde oddělit od jejich poskytovatelů, ať už jsou to lidé či stroje a jsou zároveň přítomní či zúčastnění další zákazníci. Protože je služba zároveň poskytována i spotřebovávána, nastává problém při momentálním navýšení poptávky. Servisní organizace proto musí věnovat značnou pozornost řízení jejímu růstu. (Kotler, 2007, s. 714)

Proměnlivost- většina služeb nemá sériový charakter a proto je velmi náročné, popř. zcela nereálná standardizace služeb. Kvalita služeb totiž závisí na tom, kdy, kde, jak a kým je poskytována. Důležitým faktorem je proto chování klíčových zaměstnanců a firmy posky-

tující služby mohou podniknout kroky k jejich kvalifikaci. Jsou jimi investice do kvalitních postupů pro příjem a zaškolení nových pracovníků, jejich následná průběžná školení a péče o ně. (Kotler, 2007, s. 714)

Pomíjivost - jelikož služby nelze vyrábět do zásoby a skladovat, nevyužité a neprodané služby zanikají (kapacita hotelového pokoje, místo v dopravním prostředku). (Kozel, 2006, s. 239)

Absence vlastnictví -službu nelze vlastnit a spotřebitel má většinou ke službě přístup jen omezenou dobu. Kvůli této vlastnosti se musí poskytovatelé služeb snažit posilovat identitu značky a spřízněnost se zákazníkem. Mohou také používat pobídky k opakovanému využití služeb či vytvářet kluby a sdružení nabízející pocit sounáležitosti. (Kotler, 2007, s. 719)

Hotelové služby představují ubytovací, gastronomické a doplňkové služby. Jelikož je pro ně nejdůležitější spokojený zákazník, je velmi důležitý i způsob, jakým je služba poskytnuta. Jedná se o standard služeb, který ovlivňuje více faktorů, zejména charakter ubytovacího zařízení (ubytování ve městě, v rekreačním středisku), provozní předpoklady (náročnost služeb na prostorové předpoklady, pohotovost personálu), klientela (zvyklosti, tradice, struktura hostů), sezónní vlivy, úroveň využití lůžkové kapacity (s růstem průměrné doby pobytu hosta rostou požadavky na standard služeb). (Vaštíková, 2014, s. 16)

Poskytované služby můžeme rozdělit na služby:

- ubytovací - recepce, pokoj
- stravovací - restaurace, bar
- doplňkové - bazén, fitness, tenis, sauna
- osobní - donáška zavazadel, praní prádla, sportovní a kulturní vyžití aj. (Vaštíková, 2014, s. 17)

2.2 Klasifikace služeb

Z důvodu rozsáhlé oblasti služeb je vhodné služby třídit. Podle odvětvového třídění rozeznáváme terciární, kvartérní a kvintérní služby. Dále rozlišujeme tržní a netržní služby. U tržních je hlavním ukazatelem směna za peníze. Netržní neboli veřejné služby jsou poskytované vládou a místní správou (státní správa, bezpečnost apod.). V některých případech např. ve zdravotnictví, nelze jednoznačně určit, zda se jedná o tržní či netržní službu – existence veřejných i soukromých nemocnic. (Jakubíková, 2005, s. 79)

Terciární - restaurace, hotely, holičství, kosmetické služby, opravy aj., charakteristické jako služby dříve vykonávané doma.

Kvartérní - dopravy, obchod, komunikace, finance a správa aj., služby, který zkvalitňují a usnadňují rozdělení práce.

Kvintérní - zdravotní péče, vzdělávání a rekreace aj., služby, které nějaký způsobem mění a zdokonalují jejich příjemce. (Vaštíková, 2014, s. 23)

2.3 Marketingový mix pro služby

Představuje soubor kontrolovatelných marketingových proměnných sloužících k tomu, aby se podnik co nejvíce přiblížil potřebám cílového trhu. Možnou nevýhodou je pouze jednostranný pohled ze strany prodávajícího, proto se k němu někdy přidává marketingový mix sestavený na konceptu 4C, který působí na hodnotu z hlediska zákazníka. (Jakubíková, 2013, s. 195)

V základě je marketingový mix založený na „4P“, obsahující produkt, místo, cenu a propagaci. Pro služby byl tento pojem rozšířen na „7P,“ kdy k předešlým čtyřem prvkům přibyli lidé, procesy a materiální prostředí, které budou dále rozebrány. (Jakubíková, 2013, s. 195) Pro úplnost je uveden stručný popis prvních čtyř prvků.

Produkt – cokoliv, co můžeme nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a uspokojit tak potřebu zákazníků. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa.(Kotler, 2007, s. 70)

Místo – zahrnuju nejen popis, kde se podnik nachází z geografického hlediska, ale také distribuční cesty, tj. jak se produkt dostane k zákazníkovi.

Cena – hodnota výrobku pro zákazníka vyjádřená v penězích. Zahrnuje slevy, termíny, podmínky placení.

Propagace – způsoby propagace produktu a jak se zákazník o produktu dozví, zahrnuje v sobě komunikační mix.

2.3.1 Lidé

Velmi důležitým zdrojem v oblasti služeb jsou lidé, zaměstnanci firem. V oblasti cestovního ruchu u nich zákazníci nejčastěji hledají radu a pomoc při rozhodování a očekávají kvalifikovaný přístup a odpovědi. Zaměstnanci tedy musí vědět, co se od něj očekává a je důležité tyto očekávání překonávat. Tak dáme službě vyšší přidanou hodnotu. Proto je dů-

ležité věnovat pozornost výběru zaměstnanců, jejich školení, výchově a dalšímu vzdělávání. (Jakubíková, 2012, s. 281),

Personál je také významnou součástí diferenciace služeb. S jeho pomocí může podnik zvyšovat svoji hodnotu a hodnotu nabízených služeb, resp. kvalitu a tím i svoji konkurenční výhodu. (Jurášková, 2012, s. 258)

2.3.2 Procesy

Zahrnují všechny činnosti, mechanismy, postupy a každodenní aktivity, které firma provádí za účelem vytvořit službu pro zákazníka. Řízení procesů je rozhodujícím faktorem zvyšování celkové úrovně kvality poskytovaných služeb. To, jak je služba poskytována, jak je se zákazníkem jednáno, jak rychle je zpracována jeho objednávka, to vše je zákazníky vnímáno jako nedílná součást kupované služby. Význam procesů zvýrazňuje charakter neoddělitelnosti a současného poskytování a spotřebovávání služby. Tyto procesy představují základ interakce poskytovatele služby a zákazníka. (Lovelock, 2007, s. 39)

2.3.3 Materiální prostředí

Čím více nehmotných prvků služby obsahují, tím důležitější je do jejich nabídky zahrnout existenci materiálního prostředí, někdy též uváděno jako fyzický důkaz. Jsou to informace o materiálním prostředí, kde firma působí. Prodejci ve službách musí usilovat o kompenzaci nehmatatelného charakteru jejich služeb tím, že poskytnou zákazníkům fyzický důkaz o kvalitě a přednostech dané služby. Smyslem toho je posílení očekávání zákazníků a podpoření jeho umístění a image. (Hesková, 2012, s. 143; Lovelock, 2007, s. 39),

Materiální prostředí dělíme na:

Základní – návrh podnikatelů v oblasti projektování a plánování výstavby nové budovy či velikosti a vzhledu hotelových pokojů. Tyto údaje se podílejí významně na okolí základního produktu. (Hesková, 2012, s. 143)

Doplňkové – jedná se o hmatatelný aspekt do hodnoty služeb, ale pouze v případě, že jej uzná tržní segment, kterému je služba určena. (Hesková, 2012, s. 143)

2.4 Komunikační mix

Komunikační mix je podsystémem mixu marketingového, obecně známého jako „4P." Součástí jsou osobní a neosobní formy komunikace. Každá z těchto forem plní určitou funkci a navzájem se doplňují. (Přikrylová, 2010, s. 42)

V dnešní době však již nestačí klasické pojetí, se zaměřením se na reklamu, podporu prodeje, direkt marketing, public relations nebo publicitu. Žijeme ve světě internetu, kdy převážná komunikace probíhá online. A právě dynamický rozvoj internetu a informačních technologií přinesl řadu nových přístupů v marketingu. Zákazníci a uživatelé teď informace už jen nepřijímají, ale sami se podílejí na tvorbě marketingové komunikace. (Štědroň, 2009, s. 66)

2.4.1 SEO

SEO je optimalizace pro vyhledávače seznam.cz a google.com, která se v poslední době rozšířila v mnoha internetových agenturách. Optimalizace pro vyhledávače je komplexní soubor aktivit spojených s tvorbou, provozem a propagací internetové stránky, které zajistí dobré umístění stránek ve výsledcích hledání dle klíčových frází. Náročnost SEO a tím i jeho cena může být diametrálně odlišná pro dva různé nekonkurenční subjekty. Důvod je především v rozdílnosti zatížení jednotlivých klíčových slov a frází, čas a finance věnované firmou do SEO a především velikost konkurence. (Štědroň, 2009, s. 66)

SEO nemusí vždy zajistit první místo ve vyhledávání dle klíčového slova, avšak zajistí, že zákazníci stránky přes vyhledávač najdou. Je také nikdy nekončícím procesem vyžadující opakované analýzy, vyhodnocování výsledků a odstraňování slabých míst. (Štědroň, 2009, s. 66)

2.4.2 SEM

Zkratka SEM (Search Engine Marketing) je taktéž založena na bázi vyhledávání. Vyhledávací marketing pod sebou sdružuje nákupy placených zvýrazněných pozic nad výsledky vyhledávání. Zastřešuje také nákupy PPC reklam, registrace do placených katalogů nebo zvýraznění základních zápisů. SEM má náklady účtované provozovateli vyhledávačů a katalogů. V českém prostředí je hlavním poskytovatelem seznam.cz a google.com. Poplatky za SEM se účtují dle počtu zobrazení (CPM) nebo dle zrealizovaných prokliků (PPC). Problém konečné kapacity vyhledávání řeší SEM způsobem, že promítá i aktuální poptáv-

ku (např. cena PPC reklamy cílené na sezónní produkt bude mimo sezónu levnější. (Štědroň, 2009, s. 67)

2.4.3 PPC

Již zmiňované PPC (Pay per Click) je především účtovací metodikou. Účtuje za každý proklik předem stanovenou cenu a to jen v případě, že přivede návštěvníky až na stránky firmy. Využití je vhodné zejména pro rychlé a přesně zaměřené reklamní sdělení. Nejčastější PPC systémy jsou Google AdWords pro google.com, sKlik pro seznam.cz a dále eTarget, AdFox a další. (Štědroň, 2009, s. 68)

Metriky pro měření v Google AdWords

Google Adword poskytuje vlastní realizaci kampaní, reklamních sestav i klíčových slov. Hodnoty těchto položek jsou automaticky měřeny a na jejich základě probíhá vyhodnocování dat podnikem, správa systému a úprava veličin pro potřeby podniku. (Štědroň, 2009, s. 70; Google Adwords, ©2015)

Prokliky ?	Zobr. ?	CTR ?	Prům. CPC ?	Cena ?	Prům. pozice ?
0	0	0,00 %	0,00 Kč	0,00 Kč	0,0
0	0	0,00 %	0,00 Kč	0,00 Kč	0,0

Obrázek 2 Měřené veličiny v Google AdWords
(Gogle AdWords, ©2015)

Prokliky (CPC) – za každý proklik platí firma předem stanovenou částku peněz. Počet prokliků vynásobený částkou za reklamní kampaň představuje vynaložené náklady firmy na PPC reklamu. (Gogle AdWords, ©2015)

Zobrazení – umožňuje sledovat informace, kolikrát se reklama zobrazila ve vyhledávačích uživatelů. (Gogle AdWords, ©2015)

CTR - je ukazatelem účinnosti reklamy. Výsledky udávají, kolik uživatelů kliklo na reklamu poté, co se jim zobrazila. Výhodou je, že každá reklama a klíčové slovo mají své vlastní CTR, lze tak jednoduše sledovat relevantnost textového zobrazení. Obecně se udává CTR v rozmezí 2 - 4 % (tzn. 2 – 4 kliknutí na 100 zobrazení). (Gogle AdWords, ©2015)

Prům. CPC – zobrazuje průměrnou cenu za proklik v případě, že má podnik nastavené různé ceny pro různé reklamní sestavy. (Gogle AdWords, ©2015)

Cena – je součtem výdajů na základě ceny za proklik (CPC) a výdajů na základě ceny za 1000 zobrazení (CPM). (Gogle AdWords, ©2015)

Prům. pozice – sděluje pozici reklamy v porovnání s ostatními reklamami. (Gogle AdWords, ©2015)

2.4.4 Microsite

Jedná se účelovou webovou stránku prezentující jeden produkt, službu či produktovou řadu. Microsites jsou oblíbeným marketingovým pojmem u větších zadavatelů a poskytují dostatek prostoru pro komunikaci. Použitím těchto aplikací návštěvníci sami tvoří reklamní sdělení pro další návštěvníky stránek a jsou tak aktivně zapojeni do procesu komunikace. (Štědroň, 2009, s. 68)

2.4.5 Sociální sítě

Sociální sítě se staly celosvětovým trendem poslední doby a mají obrovský marketingový potenciál vzhledem k jejich masovosti. Mezi nejznámější patří Facebook.com a MySpace.com či LinkedIn.com pro získávání pracovních kontaktů a výměně zkušeností, jež je využíván zejména uživateli z oboru marketingu, IT technologií a řízení lidských zdrojů.

Sociální sítě jsou prostorem, v němž lze aplikovat vybrané nástroje klasické marketingové komunikace. S její účinností roste i potřeba aktuálnosti a aktivity, což vyžaduje nejen finanční prostředky ale i kvalitní lidské zdroje. Nevýhodou je měřitelnost efektivnosti a účinnosti aktivit marketingové komunikace, lze ji provádět spíše nepřímo prostřednictvím sledování vývoje návštěvnosti uživatelů na webových stránkách či formou monitoringu počtu návštěv profilu. (Přikrylová, 2010, s. 246)

3 CÍLENÝ MARKETING

Cílený nebo také cílový marketing znamená, že firma na daném trhu poznává různé významné tržní segmenty, rozhoduje se mezi nimi a vybírá právě ty segmenty, které jsou z jejího pohledu nejzajímavější a tím volí své cílové trhy. Pro každý z vybraných segmentů pak rozvíjí odlišný marketingový přístup. (Jakubíková, 2013, s. 161)

Cílený přístup k marketingu je takovou metodou, s jejíž pomocí je firma schopna fungovat efektivněji. Růst firmy lze totiž díky zvyšování podílu na výdajích klíčových zákazníků zajistit účinněji než zvyšováním celkového tržního podílu.(Jakubíková, 2013, s. 161)

3.1 Segmentace

Segmentování trhu je proces, kterým se zákazníci dělí do homogenních skupin, tj. skupin se stejnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity. Objektivní segmentační proměnné jsou takové, které se dají snadno měřit. Každá skupina, do které se zákazníci přidělují, musí být předem definována. Zjednodušeně se jedná o identifikaci a popis tržních segmentů. (Pelsmacker, 2003, s. 135).

Trhy jsou zpravidla rozděleny na:

- **Geografická segmentace** – dle světadílů, podnebí, národů, států, regionů. Nachování zákazníků má velký vliv kulturní chování a tomu je důležité přizpůsobit marketingový mix. Rozdělení geografického prostoru je prvním krokem segmentace. (Pelsmacker, 2003, s. 136)
- **Demografická segmentace** – dle pohlaví, věku, velikostí rodin, náboženství, rasy, vzdělání a postavení ve společnosti. Tyto skupiny se dále dělí a jsou přímo měřitelné. (Pelsmacker, 2003, s. 136)
- **Behaviorální segmentace** – dle chování zákazníků a produktů či služeb, jaké a za jakým účelem kupují. Identifikace těch, kteří produkt kupují a těch kteří ho nekupují, postoj k produktu, frekvence užití. (Jakubíková, 2013, s. 161
- **Psychologická segmentace –** sdílené aktivity, zájmy a názory, vyplývající zpravidla z geografické segmentace. Identifikace osobností a jejich potřeb a přání. (Jakubíková, 2013, s. 161

Skupin, co kterých můžeme trhy segmentovat je celá řada a firmy si postupně sami určují, o jaké skupiny se budou zajímat, jak s nimi pracovat a dále je dělit do podskupin. Podskupinou pro zákazníky může být např. nákupní připravenost. Nemá-li zákazník povědomí o

značce, marketingová komunikace je utvářena reklamou, která má za úkol vytvořit povědomí o značce. Pokud již zákazník o produktu ví a jeví o něj zájem, marketingová komunikace je založena na podpoře prodeje.(Pelsmacker, 2003, s. 138)

Aby byl segment efektivní, musí splňovat řadu požadavků. Musí být měřitelný, dostatečně velký, dostupný a odlišný (schopnost identifikace osob patřících do segmentu a navržení specifického programu marketingových akcí). (Pelsmacker, 2003, s. 138)

3.2 Targeting

Definuje proces, který následuje po shromáždění a zpracování dat a identifikaci různých skupin k zacílení. Firma si zvolí, na které segmenty je vhodné se zaměřit. Vhodné zacílení, tzv. targeting pomáhá efektivně využívat finanční prostředky na reklamní kampaně a řízenou komunikaci. (Kubáček, 2012, s. 86)

Pro maximální efektivitu je nutné využít hodnou taktiku, nabízí se jich hned několik.

1. Strategie posílení – cílí na zákazníky, kteří už o našem výrobku či službě ví a chtějí ho kopit. Je proto tedy vhodné navíc přesvědčit zákazníka, že si vybral správě. Firma může zavést např. nákupní poradce
2. Strategie racionalizační – firmy se snaží spojit a upoutat pozornost zákazníků jiným způsobem a na základě jiných argumentů než konkurence.
3. Strategie přesvědčovací – cílí na voliče, kteří náš výrobek neznají či znají, ale nakupují u konkurence. Je tedy vhodné nabídnou zákazníkům to, co požadují a přidat přidanou hodnotu. (Kubáček, 2012, s. 86)

3.3 Positioning

Positioning neboli umísťování značky, služby či produktu je jeho odlišení od konkurentů v povědomí zákazníků. V tomto procesu je nutné brát v úvahu složitost vnímání, pocitů a dojmů zákazníka. (Pelsmacker, 2003, s. 142)

Před tvořením positioningu je důležité položit si několik otázek:

- Jakou pozici máme v současnosti ve vědomí stávajících a budoucích zákazníků?
- Jakou pozici chceme do budoucna mít?
- Jaké kroky musí firma podstoupit pro získání nové pozice?
- Máme dostatečný rozpočet na tyto kroky? (Pelsmacker, 2003, s. 142)

Při formování strategie, jak umístit výrobek či službu do podvědomí lidí, je velmi efektivní postupovat dle následujících kroků:

1. identifikovat hlavní konkurenty, tj. produkty v různých kategoriích, které mohou uspokojovat stejné potřeby,
2. zhodnotit, jak zákazníci přijali konkurenční produkt. To nám odpoví na otázky, jaké vlastnosti a přínosy jsou důležité pro určitý tržní segment a v jaké míře konkurence uspokojuje zákazníky,
3. stanovit pozici produktů a služeb konkurentů. Možnost využití hloubkových rozhovorů se zákazníky, diskusních skupin či kvantitativního hodnocení,
4. analyzovat preference zákazníků, tj. mapování zákaznického pohledu na relativní pozice značek,
5. rozhodnou o budoucí pozici, tj. jak produkt představit potenciálním zákazníkům,
6. realizace plánu s podporou marketingových a komunikačních aktivit,
7. monitorování image značky v podvědomí zákazníků a konkurentů. (Pelsmacker, 2003, s. 143)

4 SHRNUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Konkurence vzniká všude tam, kde dochází ke střetu společných zájmů dvou či více podniků. Od tohoto pojmu je odvozena konkurenceschopnost, které by se podnik měl snažit dosáhnout v co nejvíce faktorech a konkurenční výhoda neboli schopnost produkovat přidanou hodnotu realizovanou prostřednictvím zákazníků. Pro vyšší ziskovost a vysoké postavení na trhu jsou pro podnik důležité konkurenční strategie, zabývající se relativním postavením podniku uvnitř jeho odvětví a konkurenční analýzy, zaměřující se dle potřeb na makro či mikro okolí podniku.

Tvorbou podnikové strategie se zabývají procesy, vycházející z odhalených souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Pokud chce podnik formulovat efektivní strategii, je nutné nejdříve poznat okolí a pochopit zákonitosti jeho fungování. Výsledkem je logická posloupnost celé řady postupů, přístupů a metod jako je analýza pěti konkurenčních sil, PESTLE analýza konkurence a SWOT analýza. Firma tak dokáže lépe určit klíčové faktory úspěchu, atraktivnost odvětví a hybné síly odvětví.

Významným trendem, kterému by se měl každý podnik přizpůsobit, je růst služeb. Na trhu se objevují stále složitější výrobky vyžadující služby a z důvodu měnícího se životního stylu a životní úrovně obyvatelstva roste zájem i o služby samotné. V oblasti hotelnictví je nejdůležitější spokojený zákazník, důležitý je tedy i způsob, jakým je služba poskytnuta. Pro zvyšování celkové kvality poskytovaných služeb je nezbytná znalost jejich vlastností, stejně jako faktory spadající do marketingového mixu. Tyto faktory se zabývají správným přístupem lidského faktoru, procesy, na jejichž základě probíhá interakce poskytovatele služby a zákazníka a v neposlední řadě materiálním prostředím, jako kompenzací nehmatatelného charakteru služby. Podsystémem marketingového mixu je mix komunikační, využívaný především pro propagaci podniku. V posledních letech je hojně využíváno sociálních sítí a roste i důležitost optimalizací pro vyhledávače jako SEO, PPC a další, jež jsou prvotním procesem započínající komunikace podniku se zákazníkem.

Pro řízenou komunikaci a efektivní využití finančních prostředků je vhodné se zabývat cílovým marketingem (STP). Ten pracuje na principu určení segmentů, s jejichž pomocí podnik vybere cílové trhy, na které následně zacílí např. reklamní kampaň a poté zde vyváří povědomí o své značce, kterým se odliší od konkurentů v povědomí zákazníků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 APLIKACE MARKETINGOVÉHO MIXU

5.1 Úvod do řešené problematiky

Penzion Alpenheim je malým, rodinným podnikem, fungujícím od roku 2005. Nachází se v turisticky velmi oblíbeném městě Zell am See, v rakouské části Salzbursko, v prostředí Vysokých Taur. Jeho strategií je vytvářet a zachovávat přátelskou atmosféru tak, aby se hosté cítili jako doma a rádi se vraceli. Pro své ubytování nabízí dva typy budov. Pod název penzion Alpenheim spadají i dvě chaty Alpen chalets.

5.2 Produkt

Hlavní služby, které penzion nabízí, je ubytování. Do něj však spadá celá řada vedlejších služeb, kterými se podnik snaží získat konkurenční výhody a odlišit se tak od konkurence.

5.2.1 Penzion Alpenheim

Penzion je hlavní ubytovací budovou. Zde musí nejdříve zamířit všichni hosté se zájmem o ubytování. Probíhá zde seznámení s personálem, zápis hostů, placení a předání klíčů.

Penzion Alpenheim je orientován na okraji městské části Zell am See. Jeho celková kapacita je 18 lůžek. V roce 2005 a 2011 proběhly rekonstrukce a hosté se tak mohou těšit z prakticky zařízených apartmánů situovaných ve dvou poschodích. Každý z apartmánů má vlastní kuchyň se základním nádobím, mikrovlnou troubou a elektrickým sporákem. Pokoje jsou vybaveny stylovým dřevěným nábytkem, dodávajícím příjemnou atmosféru. Velkou výhodou pokojů jsou prostorné terasy s květinovou výzdobou orientované tak, aby hosté měli ničím nerušený výhled na nedaleký ledovec Kitzsteinhorn. Každý pokoj disponuje vlastním sociálním zařízením a wi-fi signálem.

Penzion dále nabízí společenskou místnost s televizí a prostornou, zastřešenou terasou, kterou ocení především velké skupiny hostů. V letních měsících je k dispozici venkovní posezení se zabudovaných grilem. V zimních měsících mohou hosté využívat saunu přímo v prostorách penzionu.

Dále jsou k dispozici garáže, kde mohou hosté parkovat své motocykly či kola a prostorné, bezplatné parkoviště.

V době rekonstrukce byla přistavena místnost na lyže, jejíž součástí je i elektrický sušák lyžařské a snowboardové obuvi a sloučí i jako úschovna kol.

5.2.2 Alpen chalets

Alpen chalets jsou dvě apartmánové, jednoposchoďové chaty se samostatným vstupem do přízemí a do prvního patra, zajišťující tak maximální soukromý hostům. Od hlavní budovy penzionu jsou cca. 700 m. Chaty s celkovou kapacitou 31 lůžek byly rekonstruované v roce 2008 a 2010 a vyznačují se velkou variabilitou ubytování.

Velkou výhodou je umístění ve velmi klidné části města s výhledem na okolní hory.

Všechny apartmány jsou vybaveny samostatnou ložnicí s balkonem a květinovou výzdobou, 2x sociálním zařízením, (WC, umyvadlo, sprchový kout, fén na vlasy) obývacím pokojem s televizí a balkonem, kuchyní vybavenou základním nádobím, mikrovlnou troubou, elektrickým sporákem a myčkou na nádobí a jídelním stolem. Součástí přízemních apartmánů jsou terasy se zastřešeným venkovním posezením a grilem. Každý z apartmánů také disponuje vlastní saunou a wi-fi signálem.

Mezi chatami je k dispozici hostům zahradní domek pro uskladnění lyží či kol a bezplatné parkoviště.

5.3 Cena

Penzion Alpenheim má k dispozici svůj základní ceník. Ceny se liší v závislosti na typu pokoje a budovy, ve které se nacházejí.

Každý host platí předem převodem na účet cenu za ubytování. Na místě po příjezdu doplácí cenu za úklid,

- 40 € při obsazenosti menších pokojů 1 – 4 osobami
- 60€ při obsazenosti větších pokojů 4 – 9 osobami

a dále městskou taxu, která se vypočítá jako počet dnů strávených na penzionu násobených koeficientem 1,1 krát počet hostů. Děti do 15 let se nezapočítávají

Penzion se také orientuje podle vnímané hodnoty zákazníkem a zvolil segment upřednostňující kvalitu a garanci služeb. Zvolil cenové výhody, jako bezplatné parkoviště a zastřešené garáže či bezplatnou úschovu lyží či kol. Hosté také mohou přijet se zvířetem, za které není účtován žádný poplatek.

5.4 Místo

5.4.1 Lokalita

Penzion Alpenheim se nachází ve městě Zell am See v rakouských Alpách v pohoří Vysokých Taur. Celá oblast je dokola obklopena horami přesahující výšky 3000 m.n.m. Město patří mezi turisticky velmi oblíbenou destinaci, nabízející širokou škálu celoročních aktivit.

V zimním období hosté přijíždějí kvůli lyžařským centům, kterým je v bezprostřední blízkosti hned několik. Pár set metrů od penzionu se nachází lyžařské středisko s výškou hory Schmittenhöhe 2000 m.n.m a v sousedním městě Kaprun známý ledovec Kitzsteinhorn dosahující 3029 m.n.m. Necelých 100 km od města je nejvyšší hora Rakouska, Grossglockner 3798 m.n.m. Mezi městy Zell am See a Kaprun je situován nově vybudovaný aquapark Tauern Spa termálními prameny, nabízející hostům celoročně vnitřní i venkovní bazény s výhledem na zasněžený ledovec.

V letních měsících je Zell am See a jeho okolí rájem pro turistiku. K dispozici jsou velmi dobře zakreslené turistické mapy a trasy přehledně rozděleny dle náročnosti. Na každé trase nechybí přehledné turistické značky.

Hned za hotelem Alpenheim je možný výstup na turisticky nejoblíbenější horu Schmittenhöhe, která nabízí bezkonkurenční pohled na chloubu města, sladkovodní jezero Zeller-See. Se svou délkou 3,8 km, šířkou 1,5 km a hloubkou až 70 m je hojně využíváno k vodním sportům, rekreaci a potápění.

Pár metrů od penzionu je situováno golfové hřiště, malé letiště pro vyhlídkové lety, možnost vyjíždět na koních a ve vedlejším městě Kaprun bobová dráha. Celé okolí je navíc protkáno kilometry nově vybudovaných cyklostezek vhodných pro kola, kolečkové brusle a běh. To celé provází velmi přátelská atmosféra a uklidňující podívaná na všude přítomné, i v letních měsících, zasněžené vrcholky hor.

V okruhu cca. 300 od hotelu se nachází několik restaurací, kde si mohou hosté pochutnat na tradičních rakouských specialitách.

Město Zell am See je v dosahu cca. 5 hodin cesty automobilem od hraničního přejezdu Mikulov na Moravě a cca. 3 hodiny od hraničního přejezdu Dolní Dvořiště v Jižních Čechách.

5.4.2 Distribuční cesty

Cestovní kancelář – vytváří a prodává zájezdy v rámci balíčků služeb (doprava, ubytování, strava) a mají ze zákona povinnost pojištění proti úpadku. (Jakubíková, 2005, s. 41)

Cestovní agentura – nesmí zájezdy vytvářet, pouze je prodává. Nevztahuje se na ně povinnost pojištění proti úpadku. Je zprostředkovatelem mezi CK a konečným zákazníkem. Cestovní agentura prodává zájezdy jiných cestovních kanceláří, což zákazníkovi umožní nezaujaté informace o kvalitě CK. (Jakubíková, 2005, s. 41)

Penzion Alpenheim spolupracuje s cestovními kancelářemi:

- cedok.cz,
- firotour.cz,
- atlantika.cz,
- newtravel.cz,
- etravel.cz

a cestovními agenturami:

- hotely.zajezdy.cz,
- invia.cz

Internetové portály zároveň slouží pro další potenciální zákazníky jako zpětná vazba na základně poskytnutých recenzí a výší spokojenosti od předešlých hostů.

5.5 Propagace

Pro propagaci využívá penzion Alpenheim výše uvedené cestovní kanceláře a cestovní agentury, internetové stránky www.alpy-ubytovani.com a facebookový profil na adrese facebook.com/PenzionAlpenheim. Hosté si na webových stránkách penzionu mohou sjednat ubytování přes ubytovací formulář, e-mailem nebo telefonicky s majitelem hotelu.

Možná je také přímá objednávka v prostorách penzionu, která je však složitější v důsledku chybějící recepce. Hosté jsou proto žádání přijíždět po 16. hodině, aby tak nedocházelo prodlevám v čekání na ubytování. Zaměstnanci musí být od této doby plně k dispozici v prostorách penzionu.

Co se facebookového profilu týče, měla by firma zapracovat na jeho aktualizaci. Data jsou neaktualizovaná, chybí fotografie jednotlivých pokojů a pravidelná informovanost. Dle dat

zjištěných přes facebookový profil má stránka pouze 122 fanoušků, návštěvnost je v poměru 47% muži, 53 % ženy. Od začátků působení stránku označilo jako „už se mi nelíbí“ 10 uživatelů. V průměru navštíví profil Timeline 0 – 2 uživatelé týdně.

Webové stránky firmy jsou propracované, v roce 2013 proběhl jejich redesign. Dle Google Analytics je návtěvnost 45% muži, 55% ženy, nejvíce si stránky prohlíží lidé ve věku 35 – 44 let (33%) a 25 – 34 let (29%). Nejvíce návštěvníků stránek přichází použitím zadání klíčových slov do vyhledávače 85% (firma má pro každého hosta připraven krátký dotazník, na jehož základě bylo zjištěno, že 62% zákazníků přichází na webové stránky po zadání názvu penzionu, který zjistili přes cestovní kanceláře a pouhých 23% zadáním klíčových slov), přímým zadáním adresy 11%, přes sociální sítě 4%. Průměrná míra okamžitého opuštění je 31%, počet prohlížených stránek na 1 návštěvu je 3,84.

Propagace se zaměřuje především na zákazníka, kterým je muž či žena ve věku 18 – 55 let, popř. rodiny s dětmi ve věku 5 – 18 let, převážně z nižších a středních vrstev obyvatelstva, nevyžadující luxus a dávající přednost praktičnosti. Jedná se o osoby vyhledávající sportovní aktivity a aktivní životní styl.

5.6 Lidé

I přes to, že se penzion Alpenheim nachází v Rakousku, klientela je výhradně z České republiky. A právě proto i všichni zaměstnanci pochází z Česka. Tímto krokem se dopělo k velmi snadné komunikaci mezi hosty a personálem a snížilo se riziko nedorozumění. Jak již bylo řečeno, penzion je rodinným podnikem, díky celkovému maximálnímu počtu 12 pokojů poskytující ubytování až pro 49 hostů je velmi snadné udržet s hosty kontakt, být pro ně k dispozici a vyjít jim vstříc.

V průběhu zimní a letní sezóny, kdy je penzion plně v provozu se personál skládá z 3 - 4 osob. Jedná se o správce hotelu, dvě až tři osoby zajišťující úklid a provoz penzionu, chat a ubytování hostů.

Správce hotelu

Jeho úkolem je celoroční starost o ubytovací prostory. Stará se o finance podniku, zajišťuje opravy či externí pracovníky, kteří opravy provedou.

Ostatní zaměstnanci

Ostatní zaměstnanci se starají o úklidy pokojů, společných prostor a pohodlí hostů. Zajišťují nákupy a menší opravy. Mají na starost ubytování hostů, finanční záležitosti v rámci ubytování, seznámení hostů s penzionem a poskytování rad.

Protože hotel zajišťuje pouze ubytovací prostory bez možnosti stravování, odpadají náklady na restaurační zařízení a personál.

5.7 Procesy

1) Upoutání pozornosti u zákazníků, zvyšování podvědomí o penzionu, reklama.
2) Objednávka zákazníka. Zákazník má několik možností jak si objednat ubytování. Nejvíce je využívána možnost objednávky přes internet, tedy on-line formulář na webových stránkách. Důležitý je kontakt na hosta, aby bylo možné objednávku potvrdit a dořešit detaily nutné ke spokojenosti zákazníka. Dalším způsobem je objednávka přes telefon. Poměrně využívanou formou je objednání ubytování přes cestovní kanceláře či cestovní agentury. Poslední možností je samozřejmě osobní objednávka přímo v hotelu.
3) Placení ubytování bankovním převodem majiteli.
4) Příjezd hostů probíhající od 16:00 do 20:00, dle domluvy i v jiný čas. Hosté jsou uvítáni, následně zapsáni do hotelové knihy a požádáni o doplatek za úklid a městskou taxu.

Požadavek placení úklidu a městské taxy není zcela výhodný pro hosty. Zákazníci nejdříve převádí peníze za samotné ubytování na účet majitele, po příjezdu do penzionu je od nich požadováno zaplacení v eurech za úklid a městskou taxu. Tyto peníze jsou poté využívány na nákupy a údržbu hotelu. Pro zákazníky je takový způsob placení komplikovanější než u konkurence. Navíc musí myslet na směnu vyšší částky, která se jim v době pádu koruny vůči euru prodraží.

5) Ubytování hostů. V případě, že jsou hosté ubytováni v Penzionu Alpenheim jsou provedeni jeho prostorami, zavedení k pokojům a jsou předány klíče. V případě, že jsou hosté ubytováni v chatách Alpen chalets jim je vysvětlena trasa (délka cca. 1,5km) a předány elektronické čipy pro otevírání dveří.

6) Odjezd hostů. Po odjezdu hostů zaměstnanci převezmou klíče či elektronické čipy a připraví pokoje pro další hosty. Úklid prostor trvá 30 minut až 1 hodinu dle velikosti pokoje a počtu nově příchozích.

Viditelné prvky

Zaměstnanci jsou si vědomi, že dobré prostředí ovlivňuje spokojenost hostů, proto dbají o čistotu, vzhled a příjemné prostředí penzionu uvnitř i vně. Personál je vždy upraven a hostům jsou při ubytování poskytovány doplňkové prezenty v podobě čokoládek.

Neviditelné prvky

Protože hosté přijíždí v průměru na 3-4 denní pobyty, úklidy jsou prováděny vždy po odjezdu hostů. Úklid společných či venkovních prostor se provádí v dopoledních hodinách, kdy hosté nejsou rušeni a dle potřeby i přes den. Praní ložního prádla a ručníku zajišťují sami zaměstnanci v prostorách penzionu.

5.8 Materiální prostředí

Fyzickými důkazy disponuje penzion a k němu patřící chaty hned několik. Pro zákazníky, na první pohled nejvíce viditelným důkazem, je:

- samotná budova penzionu s dřevěným zábradlím s květinovou výzdobou typickou pro Rakousko
- při vchodu jsou hosté uvítání vždy upravenými a příjemnými zaměstnanci
- při zápisu do hotelové knihy je hostům předána slevová kartička, kterou mohou využívat v blízkém okolí Zell am See až s 10% slevou na ní uvedené aktivity
- v předsíni se nachází propagační letáky, brožury, katalogy, vizitky a mapy zdarma.

Pro zvýšení atraktivnosti materiálního prostředí by byla vhodná rekonstrukce dřevěného zábradlí a vymalování pokojů.

6 ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

6.1 Hrozba nově vstupujících firem

Riziko vstupu nových konkurenčních složek na trh je pro penzion Alpenheim velmi vysoká. Oblast, ve které se nachází, je turisticky velmi žádaná a za posledních 10 let došlo k velkému nárůstu nových ubytovacích zařízení. Ani největší překážka, kapitálová náročnost, nezabránila novým konkurentům vstoupit na trh.

Oblast Zell am See, ve které se penzion Alpenheim nachází, je typická návštěvností turistů z blízkého východu. Mnoho konkurentů se speciálně zaměřuje na tuto klientelu a ne jinak by tomu bylo v případě nově vstupujících. V takto specifickém zaměření je stále ziskový potenciál. Nově vzniklá ubytovací zařízení tak neodradí ani potenciální hrozba nízké klientely, neboť příchod turistů je opravdu velký a některé hotely musí kvůli plné kapacitě své hosty odmítat. Zde má penzion výhodu, neboť jeho zaměření je pouze na hosty z České republiky, čímž se zmenšuje riziko ztráty zisku a klientů v případě nově vstupujících. Další polehčující okolností v případě hrozby z potenciální konkurence je stálost klientů a relativně nízké ceny.

Hosté, přijíždějící již několik let do penzionu Alpenheim, jsou ubytováni v příjemném prostředí s českým personálem i hosty a velmi rodinou atmosférou. Riziko odchodu do hotelů s rakouskými zaměstnanci a klientelou z blízkého východu je relativně nízké. (Internationale Gästemix, ©2014)

6.2 Zvyšující se kompetence dodavatelů a zprostředkovatelů

Penzion Alpenheim má několik zprostředkovatelů, patří mezi ně cestovní kanceláře a cestovní agentury. Penzion tak není na jednotlivých zprostředkovatelích tolik závislý. Jak z důvodu, že jich má více a nemusí se tedy omezovat pouze na jednoho, tak ze situace, že touto formou je zprostředkováno maximálně 32 % všech ubytovaných zákazníků. Zbylých zhruba 68 % objednávek je prováděno přímo na stránkách hotelu přes on-line rezervace, e-mailem či telefonicky. Hrozba integrace od zprostředkovatelů není, odpadá tedy riziko, že by si otevřeli vlastní hotel a staly se zároveň konkurenty.

Další výhodou v oblasti dodavatelských služeb je vlastní prádelna, kde praní zajišťují přímo zaměstnanci penzionu. Odpadá tak závislost na místních prádelnách, riziko případných reklamací, neuskutečněných dodávek či zvyšování cen služeb. Dále odpadá závislost na

restauračních zařízeních. Majitelé penzionu před několika lety zrušili možnost snídaní přímo v prostorách a vybavili všechny pokoje vlastními kuchyňkami a základním vybavením. Zaměstnanci mají k dispozici firemní automobil, penzion je tak zcela samostatný na veškerých dodávkách potřebných přípravků na úklid a celkový provoz penzionu.

Ohrožení ze strany dodavatelů či zprostředkovatelů je z výše uvedených skutečností velmi nízké až nulové. (Interní zdroje podniku)

6.3 Zvyšující se kompetence zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je v oblasti poskytování služeb a konkrétně v hotelnictví velmi vysoká. Jednou z významných složek je jejich heterogenita. Zákazníci mají různé potřeby, preference, představy o kvalitě služeb a z toho důvodu je těžké uspokojit všechny zákazníky. Největší snahou hotelu musí být poskytování takových služeb, kde existuje značná spojitost mezi kvalitou a cenou. Cenu utváření zákazníci, pokud pro ně bude příliš vysoká, mohou kdykoliv odejít ke konkurenci. Jejich odchod je také spojen s velice nízkými či žádnými náklady, nemají tedy žádný důvod zůstat, pokud nejsou se službou spokojeni. O to větší tedy musí být snaha hotelu o poskytování služeb pro co nejvyšší počet zákazníků.

Penzion Alpenheim je stejně jako ostatní ubytovací zařízení ovlivněn politikou státu. Při špatné hospodářské situaci či v období krize klesá počet zákazníků, lidé šetří a o služby penzionu nejeví zájem. Je důležité se také potýkat se situací zdražování od dodavatelů vody a energií. Aby neklesaly příjmy, hotely a penziony zdraží své služby, zákazníci však v takovém případě mají větší výdaje právě na tyto položky a zdražení může vést k přechodu ke konkurenci. Zákazníci jsou na změnu ceny či kvality služeb velmi citliví i z důvodu vysokého počtu hotelů a penzionů v Zell am See a jeho okolí. Proto je zapotřebí změny pečlivě zvážit a určit správnou strategii. Pokud se jedná o významnějšího zákazníka, v našem případě je to hromadná rezervace ubytování, musí hotel požadovat přísnější podmínky storno poplatků, protože pokud by podnik o takového zákazníka přišel, nebylo by snadné ho nahradit. (IOP, ©2015)

6.4 Hrozba substitutů

Penzion Alpenheim provozuje svou činnost výhradně v zimní a letní sezóně a hrozba v podobě substitučních služeb může pocházet z dalších destinací vhodných pro sezónní pobyt. Tím mohou být dovolené u moře či hotely v destinacích známých kulturními památkami. V zájmu každého hotelu je přesvědčit zákazníky, proč je nejlepší právě jejich hotel v

dané destinaci. A zákazníci, kteří nemají zcela jasno, zda chtějí strávit dovolenou aktivně v horách či na pláži u moře se nechají zlákat zajímavější nabídkou, poměrem ceny a kvality a referencemi. Aby penzion předešel těmto hrozbám, je v jeho zájmu rozvoj a zvyšování kvality služeb pro vyšší spokojenost zákazníků a tím pozitivnější reference, rozvoj reklamy pro zvýšení povědomí a vhodné argumenty, proč právě penzion Alpenheim je tou nejlepší volbou pro strávení volného času. (Interní zdroje podniku)

6.5 Hrozba stávajících konkurentů

V odvětví hotelnictví není v Zell am See a jeho okolí jeden dominantní konkurent. Je to trh mnoha malých firem s vysokou konkurenceschopností. Vzhledem k vysokému počtu konkurence se každý hotel či penzion snaží najít způsob, jak se odlišit, což zvedá úroveň diferenciace služeb. Diferenciace probíhá zejména na základě kvality, slev atraktivnosti služeb a místa, kde se hotel nachází. Diferenciace většiny hotelů oproti penzionu Alpenheim je v možnosti hotelové restaurace, každodenních úklidů pokojů či rozšířením služeb o hotelový bazén či fitness. Konkurence v tomto odvětví je vysoká, hotely se musí snažit o co největší přizpůsobení se zákazníkovi, aby si udržely svůj zisk.

Penzion Alpenheim má svůj konkurenční potenciál postaven především na vhodném umístění, přátelském prostředí a různých typů pokojů, kdy je možno ubytovat menší rodinu či velkou skupinu lidí. Hosté mají možnost si sami vařit a nemusí nutně utrácet v restauracích. Díky českému personálu odpadá jazyková bariéra a hosté mají maximální přístup k informacím.

Další hrozbou od konkurence je rozšíření doplňkových služeb a nabídky pro trávení volného času. Pokud však chtějí hotely zvětšovat svoji kapacitu, musí to ve většině případů provést formou přístavby. To je finančně náročné a některé hotely si to nemohou dovolit kvůli historickému původu budovy či lokalitě hotelu. (Interní zdroje podniku)

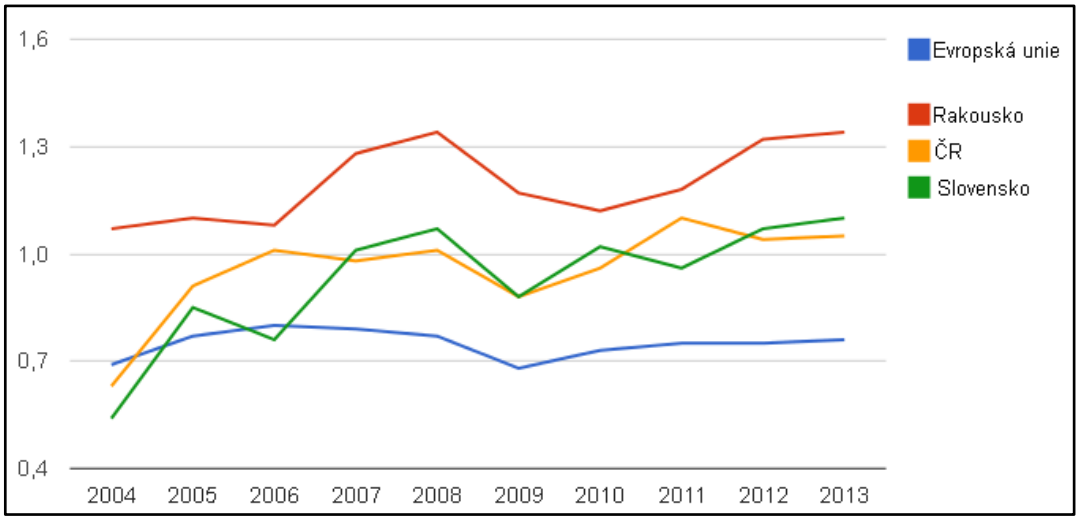
7 PESTLE ANALÝZA

Penzion Alpenheim podniká na území Rakouska, kde ubytovává výhradně české klienty. PESTLE analýza se proto zaměří na makrookolí penzionu v Rakousku ve srovnání s fungováním v České republice. Protože majitel penzionu do budoucna uvažuje o rozšíření nabízení svých služeb i na Slovensko, bude tato země v prováděné analýze zahrnuta. Rakousko je všeobecně považováno za vyspělou krajinu stabilní demokracie. Již od 1. ledna 1995 se spolu s Finskem a Švédskem stalo členem Evropské unie a od 1. ledna 1999 členem Evropské hospodářské a měnové unie.

7.1 Politické faktory

Ukazatel politické stability

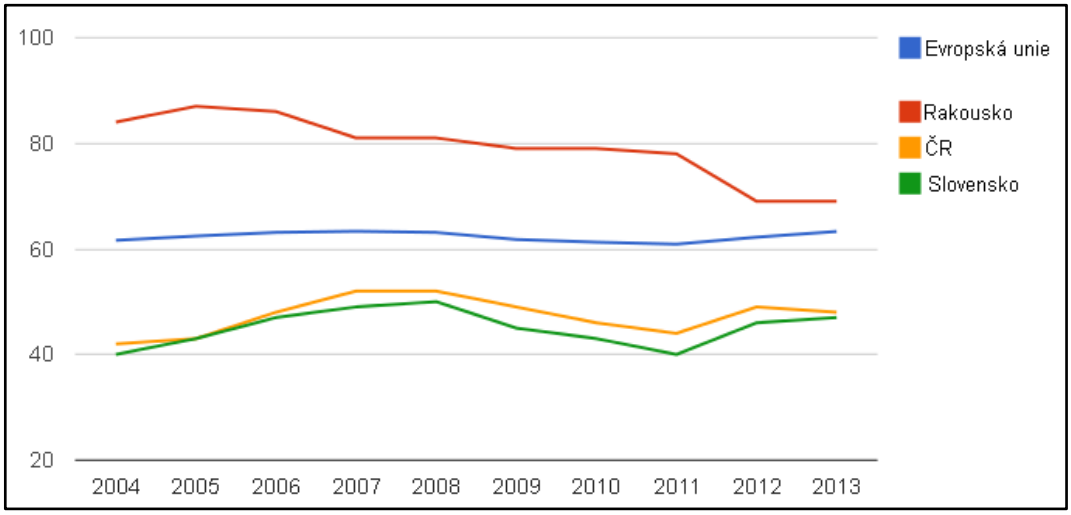
V případě Rakouska se jedná o vysokou politickou stabilitu vyjadřující stabilní vládu a v nejbližších letech nepředpokládá její destabilizaci. To je pozitivní faktor pro firmy podnikající v Rakousku. Případné hrozby destabilizace by mohli negativně ovlivnit firmy nejen v jejich ziscích ale také celkovému působení v Rakousku. Vypovídající hodnotou je index politické stability. Obecné hodnoty se mohou pohybovat v rozmezí mezi -2,5 po 2,5. Rakousko se v posledních letech nachází na velmi pozitivní hodnotě 1,3, vysoce nad průměrem EU. Průměrná hodnota zemí EU je 0,7. Česká republika má pro srovnání průměrný index politické stability za poslední roky na úrovni 1,03 a Slovensko je na tom velmi obdobně. Pro penzion Alpenheim z této strany nehrozí žádné větší nebezpečí.



Obrázek 3 Ukazatel politické stability (zpracování dle The Global Economy, Political stability index, ©2015)

Ukazatel korupce

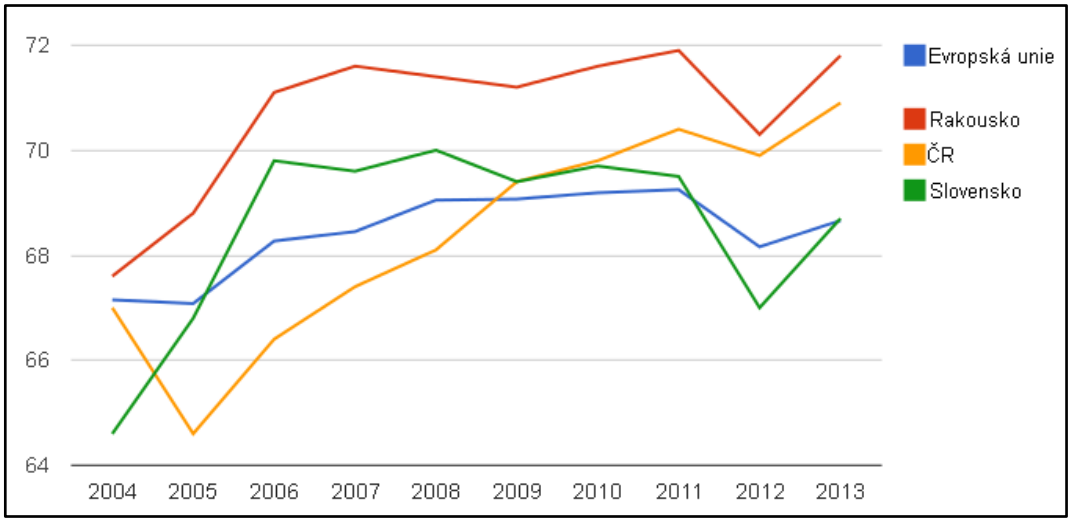
Čím vyšší hodnota indexu je v dané zemi, tím je na tom daná země lépe a korupce je zde nízká. Index 100 se rovná nulové korupci v zemi. Cílem podnikatelů je podnikat v zemi, kde index dosahuje co nejvyšších hodnot. Rakousko se drží na velmi dobré pozici, i když v letech 2012 a 2013 index mírně klesl, v roce 2013 se stabilizoval. Ve srovnání s průměrem Evropské unie, která má index kolem 60 a České republice spolu se Slovenskem, které mají v posledním roce index 51, je Rakousko z pohledu korupce velmi atraktivní zemí pro podnikatele.



Obrázek 4 Index korupce (zpracování dle The Global Economy, Corruption Perceptions Index, ©2015)

Ekonomická svoboda

Rakousko se i v této oblasti jeví jako země stále velmi výhodná pro podnikání. Ekonomická svoboda je založena především na průměrných tarifních sazbách, státních regulacích, investičním omezením, množstvím, cen a přímých vládních intervencích. V posledních letech si nejhůře vede Slovensko, tento faktor však není rozhodující pro oslovení zákazníků v zemi a proto ideu o rozšíření portfolia zákazníků o slovenský trh nijak neohrozí. Rakousko je ve velmi dobré pozici, což pro penzion Alpenheim znamená volnost v nabízených službách a cen, které si určuje na základě svých vlastních strategií a konkurence.

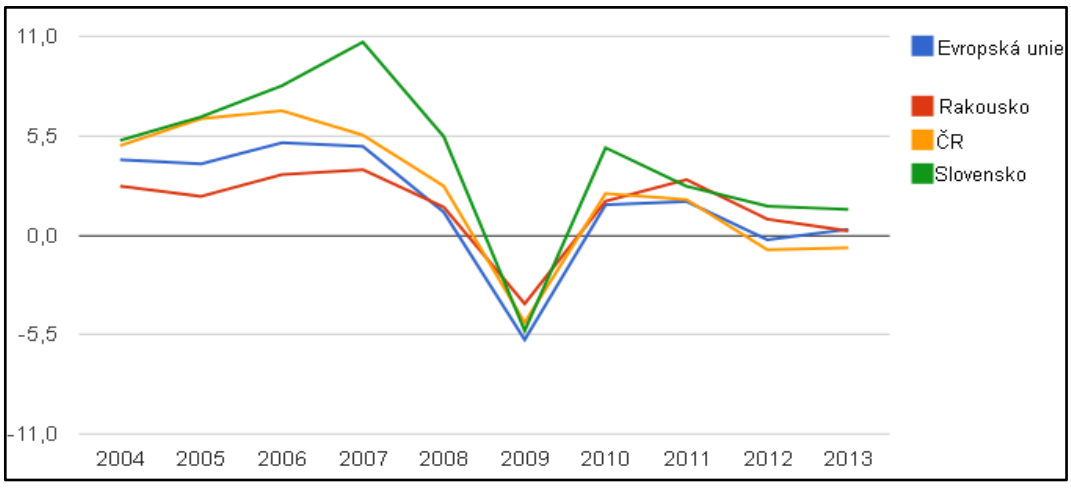


Obrázek 5 Ekonomická svoboda (zpracování dle The Global Economy, Economic freedom, ©2015)

7.2 Ekonomické faktory

Hrubý domácí produkt

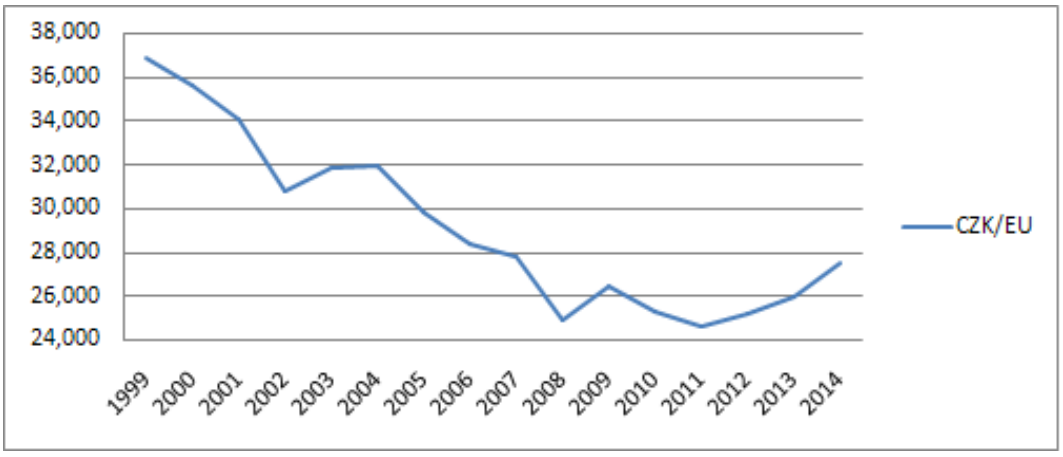
HDP je makroekonomický faktor ovlivňující rozhodování exportérů či investorů. Průměrná hodnota ekonomického růstu v Rakousku je za poslední období 1,75 %. Své maximální hodnoty dosáhlo v roce 2007 oproti předešlému roku s růstem 3,71%. Poté však následoval pokles růstu a v roce 2009 zaznamenalo Rakousko pokles v hodnotě 3,78 %. Tento pád byl způsoben především ekonomickou krizí a poklesem rakouských výrobků v zahraničí. Krize zasáhla ostatně všechny státy Evropské unie.



Obrázek 6 Ekonomický růst (zpracování dle The Global Economy, Economic growth: the rate of change of real GDP, ©2015)

Devizový kurz

V roce 1999 vyměnilo Rakousko svoji národní měnu šilink za euro. Občany České republiky tehdy vyšlo jedno euro v nepeněžní formě na 36,88 Kč a od té doby kurz prošel značným vývojem. Euro od svého zavedení ztrácelo na hodnotě, resp. česká koruna vůči euru posilovala. Trend růstu koruny vůči euru se zastavil až v roce 2002, k čemuž přispěly intervence České národní banky za účelem stabilizace kurzu. I po těch opatřením však docházelo k oslabování eura a v roce 2008 stále už jen 24,94 Kč. V druhé polovině roku 2008 došlo důsledkem krize ke krátkému posilnění eura. Až do roku 2013 zůstával kurz víceméně stabilní, poté však Česká národní banka opět provedla intervence se snahou udržet euro na 27 Kč. Cílem této intervence je snaha udržet cenovou stabilitu v České republice s inflačním cílem na úrovni 2%. Tímto opatřením podporuje ČNB firmy orientující se na export, které tím mají možnost zvyšovat svou konkurenceschopnost na zahraničních trzích, a dává jim podnět k investicím. Klesající tendence eura vůči koruně do roku 2008 byla velmi pozitivní situací pro penzion Alpenheim. Dovolená vyšla české turisty podstatně levněji než v předchozích letech. Od roku 2013 euro zdražilo v průměru o 2 Kč. Pro českou klientelu je to negativní zpráva a může docházet k poklesu návštěvnosti penzionu, popř. ke zkracování doby pobytu.

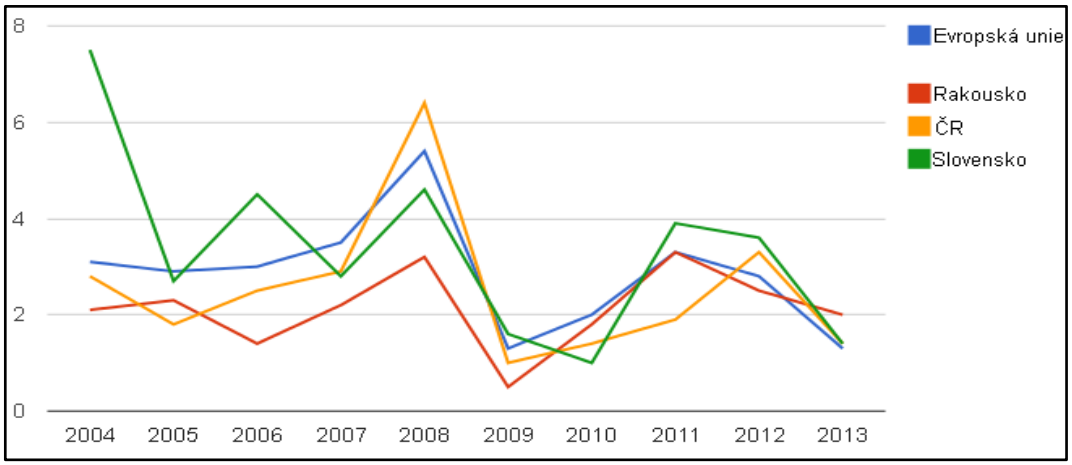


Obrázek 7 Devizový kurz (vlastní zpracování dle dat ČSÚ, ©2015)

Míra inflace

V posledních letech můžeme v Rakousku pozorovat vcelku stabilní vývoj míry inflace s mírně klesající tendencí. Výjimku tvoří rok 2009, kdy důsledkem krize dosáhla inflace svého minima 0,5 %. Takto nízká inflace se negativně projevila v růstu nezaměstnanosti. V následujícím roce 2010 se situace zlepšila na 1,8%, růst je připisován zvyšujícím se cenám energií v Rakousku, které se promítlo i do zvyšování cen dalších výrobků a služeb.

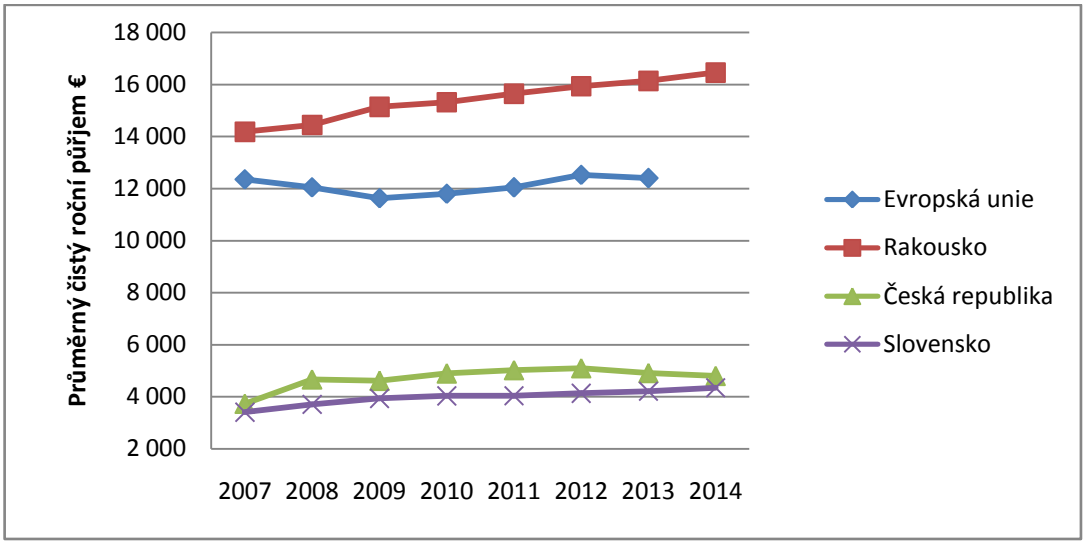
Všeobecně je roční nárůst inflace o 2 – 3 % považován za akceptovatelný. Takový růst ovlivní nákupy jen minimálně a většina firem by neměla trpět výrazným poklesem tržeb. V České republice je situace velmi podobná a pro penzion Alpenheim nehrozí z tohoto pohledu žádné větší nebezpečí v oblasti zájmu turistů.



Obrázek 8 Inflace (zpracování dle The Global Economy, Inflation, ©2015)

Čistý roční příjem

Průměr EU je značně ovlivněn vysokými příjmy především z Německa, Švýcarska, Lucemburska a Francie. Protože se výdaje na daně, sociální a zdravotní pojištění v jednotlivých zemích liší, je vhodnější porovnání čisté mzdy na rozdíl o hrubé. Od roku 2004 je možno pozorovat zvyšování mezd ve všech zemích. Situace naznačuje, že v Rakousku mají obyvatelé stále více finančních prostředků pro uspokojování svých potřeb. V důsledku vyšších mezd je v Rakousku vyšší životní úroveň a některé produkty a služby jsou o poznání dražší než v ČR. Při srovnání českých a rakouských mezd vidíme značný rozdíl. V roce 2009 se průměrná čistá měsíční mzda v Rakousku pohybovala na hodnotě 2 235 € a v ČR v přepočtu na 741 €, mzdy na Slovensku jsou obdobné jako v ČR. Ne tedy každý z České republiky nebo Slovenska si může dovolenou v Rakousku dovolit a to může být důvodem pro zvolení si jiné destinace pro dovolenou.



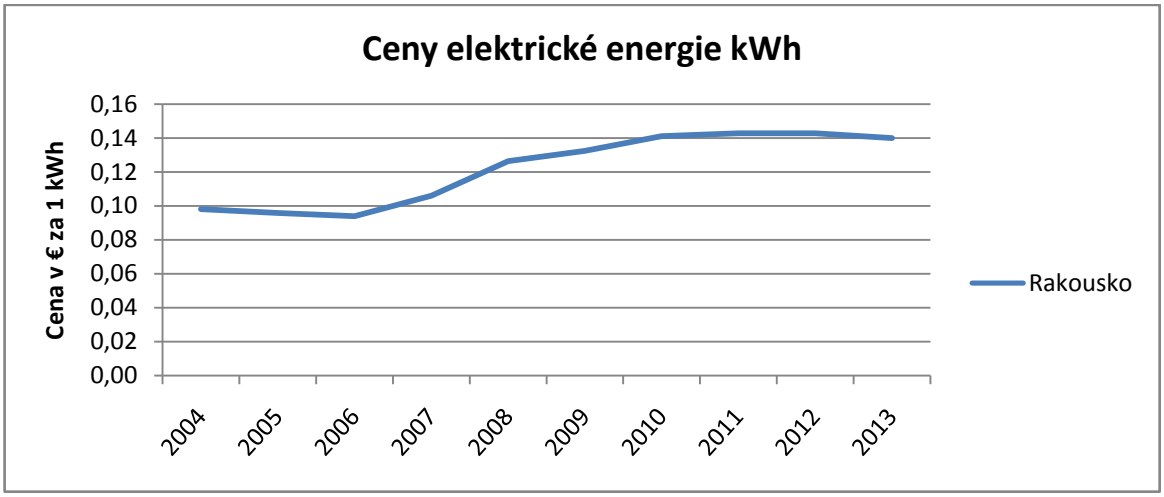
Obrázek 9 Čistý roční příjem (vlastní zpracování dle dat Eurostat, Annual net earnings, ©2015)

V grafu je znázorněn průměrný roční výdělek svobodného zaměstnance bez dětí, pracujícího na plný úvazek s 50% úrovní průměrného příjmu (dle OECD). Úroveň 50% udává úroveň mediánu, který se více blíží skutečnému příjmu jednotlivce v zemi, očištěného od nadprůměrných příjmů.

Cena vody a energií

Penzion Alpenheim má nemalé spotřeby co se týká vody a tepla a proto ceny energií jsou důležitým zdrojem informací. Již od roku 2006 rostly v Rakousku ceny energií a to až do roku 2010, kdy se ustálily na 0,14 € za kWh. Zvyšování cen energií je odrazem recese a nejisté situace v Evropě. V posledních letech mají ceny energie stabilní hodnotu. Na tomto základně můžeme předvídat podobný vývoj i do budoucna s možným mírným poklesem.

Cena vody se v jednotlivých částech Rakouska mění, průměrná cena nákladů na metr kubický vody je 2,68 €. Pro srovnání v České republice vychází metr kubický vody v přepočtu na 2,83 € při kurzu 27,4 Kč za euro. K přihlédnutí faktu průměrných mezd ČR a Rakouska a cenám vody je na tom Rakousko podstatně lépe. I když situace cen vypadá dle prognóz stabilně, je ve vlastním zájmu penzionu Alpenheim sledovat ceny vody a energií, aby měl možnost se těmto změnám včas přizpůsobit.



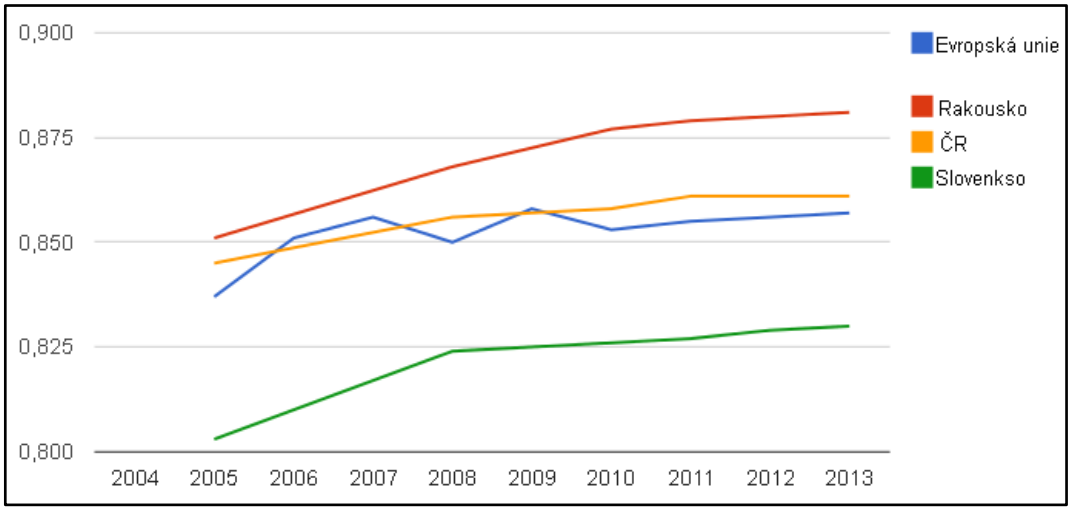
Obrázek 10 Ceny elektrické energie (vlastní zpracování dle dat Statistics Austria, Energy Prices, ©2015)

7.3 Sociálně – demografické faktory

Cílovými zákazníky penzionu Alpenheim jsou rodiny s dětmi, mladší lidé či lidé v produktivním věku z České republiky. Práce se zde proto zaměří na sociálně - demografické faktory České republiky. Vzhledem k budoucím plánům penzionu rozšířit zákazníky o Slovensko budou faktory rozšířeny i o tuto zemi.

Lidský rozvoj

Index lidského rozvoje (HDI) měří 3 základní kritéria. Délku a zdraví obyvatel země, vzdělání a životní úroveň. Index dosahuje hodnot 0 – 1. V České republice dochází každoročně ke zvyšování rozvoje a v roce 2009 se dostala nad průměr Evropské unie. Mezi země s nevyšším HDI v Evropě patří Německo, Švýcarsko a Francie, v posledních letech se výrazně zvyšuje i nárůst hodnot Rakouska. Česká republika v porovnání s těmito zeměmi stále nedosahuje takových hodnot, do budoucna však můžeme počítat se stále narůstajícím trendem. Ten je způsobován především zlepšující se úrovní zdravotnictví, školství a týká i zvyšování nárůstu HDP. V případě Slovenska je situace horší, ani v posledních letech nedosáhlo na průměr EU i zde je však v posledních letech znatelný nárůst.



Obrázek 11 Index lidského rozvoj (zpracování dle The Global Economy, Human development index, ©2015)

Věková struktura

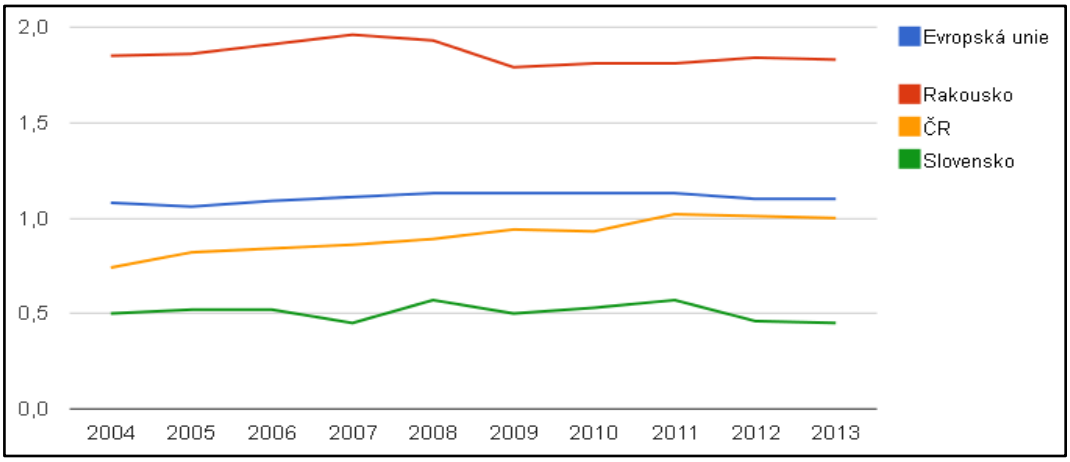
V České republice je od roku 1991 problémem snižování porodnosti přispívajícího ke stárnutí obyvatelstva. Dle dat ze Sčítání lidí, domů a bytů v roce 2001 došlo poprvé k převaze populace starší 60 let nad populací mladší 15 let a tato převaha se neustále zvyšuje. V roce 2007 byl zaznamenán podíl dětí ve věku 0 – 14 let v celé populaci pouze 14%. Slovensko je v podílu dětí na úrovni 17%. Při trendu nízké porodnosti lze s touto skutečností počítat i do budoucna. Tím hrozí i stále vyšší zatížení ekonomicky produktivní části obyvatelstva. Produktivní obyvatelstvo je na tom opět lépe na Slovensku, jehož podíl činil v roce 2010 53% z celkové populace, v České republice 49%. Dle predikcí Eurostatu do budoucna se bude podíl rapidně snižovat a v roce 2030 se předpokládá s podílem 35% pro Slovensko a 32% pro ČR. (Fiala, ©2015)

7.4 Legislativní faktory

Právní předpisy a legislativa

V případě, že se firma rozhodne vstoupit na nový trh nebo na něm již operuje, je velmi podstatná ochota jeho i ostatních subjektů řídit se právními předpisy a legislativou. Z hlediska indexu měřitelnosti těchto faktorů je pro firmu nejvýhodnější, pokud daná země dosahuje co nejvyšších hodnot. Z grafu můžeme usuzovat, že právo zastává v Rakousku důležitou roli. Takto vyvinutá úroveň legislativy vnáší do podnikání pořádek, na druhou stranu však zatěžuje podnikatele vysokou mírou byrokracie. Pro penzion Alpenheim nemá tato

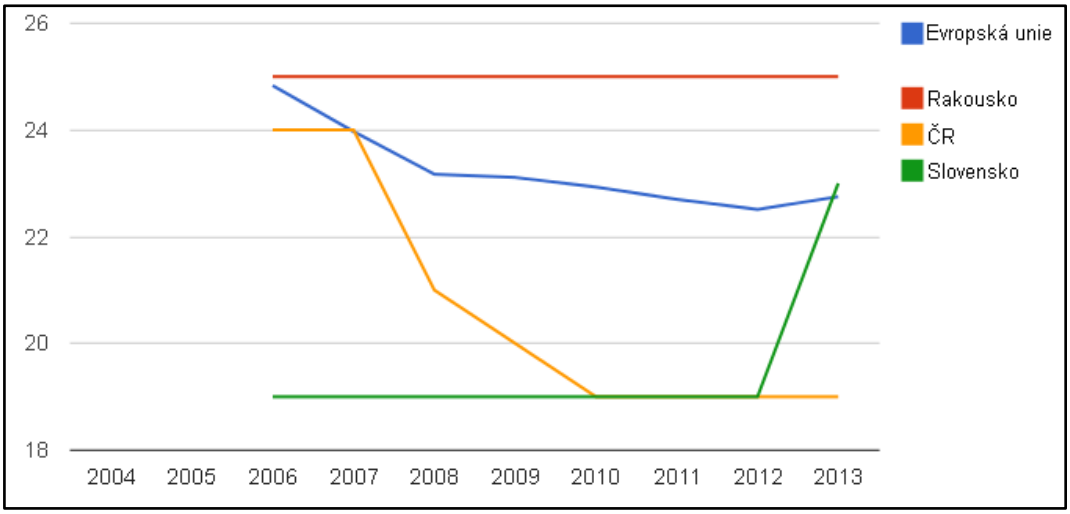
skutečnost nikterak negativní dopad, je však potřeba zkušeného překladatele pro vyřízení všech povinností.



Obrázek 12 Úroveň práva (zpracování dle The Global Economy, Rule of law index, ©2015)

Daň z příjmů

Česká republika uzavřela v březnu roku 2007 s Rakouskem smlouvu zamezující dvojitému zdanění. V Rakousku je výše daně z příjmu právnických osob již dlouhodobě stabilní a její hodnota zůstává na úrovni 25%. Z grafu lze vidět, že průměrná výše daně z příjmu právnických osob v EU je na úrovni 23%. V České republice má tato daň klesající charakter, kdy z 24% v roce 2006 posupně během klesala až na dnešních 19%. Pro penzion Alpenheim je tato skutečnou značnou nevýhodou. V době začátku působení na rakouském trhu se daně lišily pouze o 1%, postupem let se podnikání v Rakousku, co se daní týče, stalo méně výhodné, než v ČR.



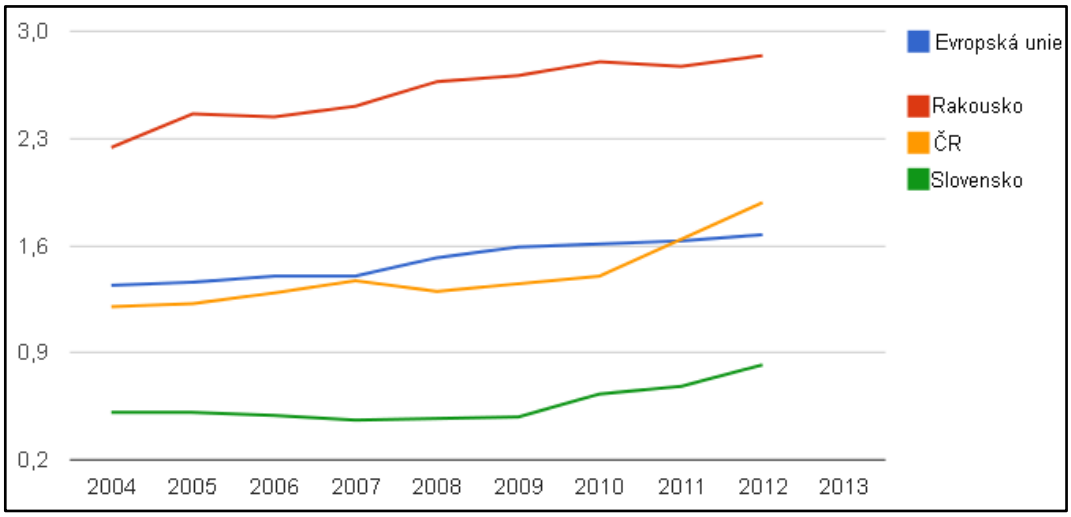
Obrázek 13 Daň z příjmů právnických osob (zpracování dle The Global Economy, Corporate tax rate, ©2015)

7.5 Technologické faktory

Výzkum a vývoj

Rakousko se řadí na vrchol Evropské unie v investovaných částkách do výzkumu a vývoje. Investice napomáhají firmám v jejich konkurenceschopnosti, lépe řešit problémy s logistikou či omezování nákladů. Největšími investory do výzkumu a vývoje je podnikatelský sektor, poté následuje veřejný sektor a částí přispívá i zahraničí. V porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie dosahuje Rakousko výrazně vyšší hodnoty. V současnosti je cílem Rakouska investovat do oblasti výzkumu a vývoje vyšší sumy a dosáhnout na úroveň 3 % HDP.

Pro penzion Alpenheim má oblast vývoje své místo především v infrastruktuře, která je zdokonalována pro příjezd hostů a v úspoře nákladů na energii.



Obrázek 14 Výdaje na výzkum a vývoj z podílu HDP (zpracování dle The Global Economy, Research and development expenditure, percent of GDP, ©2015)

7.6 Ekologické faktory

Třídění odpadů

Rakousko je země velmi dbající na své životní prostředí a ekologii. Podniky, které chtějí na tomto trhu působit, se musí přizpůsobit. Nejvíce se dbá na třídění odpadů. K třídění pa-

pírů, pet láhví a skla se zvlášť třídí také kartony, plechovky a bio odpad. Problémem v tom toto tématu jsou zákazníci právě z České republiky, kteří na přísné dodržování podmínek třídění odpadu nejsou zvyklí. Je nutno jim připomínat a dávat instrukce, jak odpad třídit. Tím dochází k situacím, kdy hosté tuto skutečnost mohou vidět jako povinnost navíc, kterou na svém pobytu neočekávali. Někteří hosté třídění odpadu nedodržují a tím vznikají firmě zbytečné náklady finanční i časové ve sběrných dvorech. Podíl recyklovaného komunálního odpadu je s 63% v Rakousku zatím nejvyšší z celé EU, Česká republika dosahuje pouhých 17%. (Recyclingraten, ©2013)

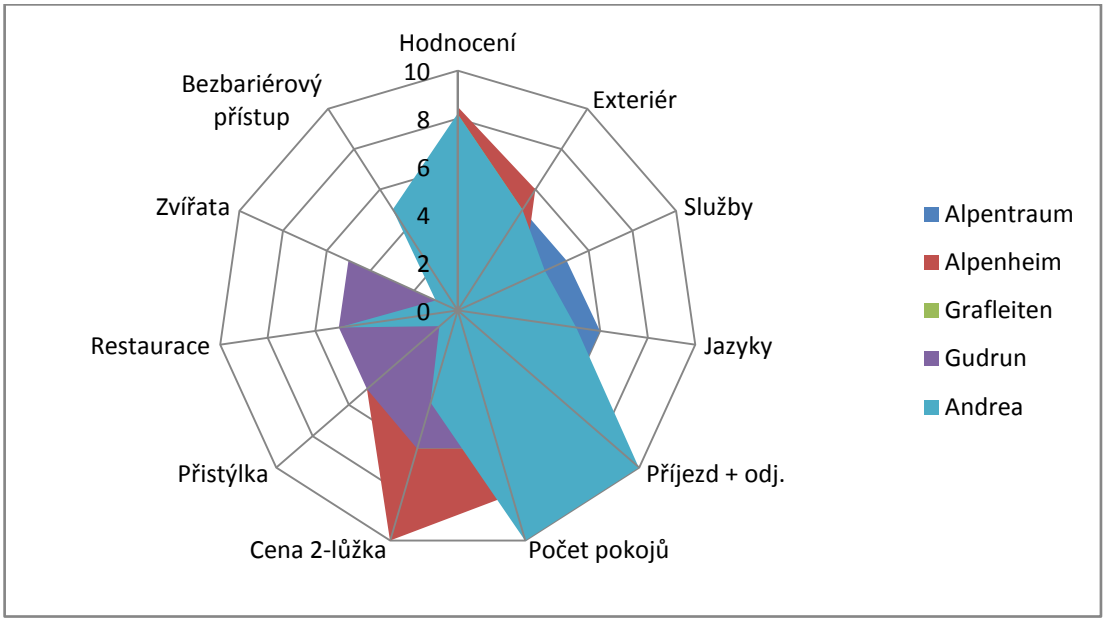
Doprava

Ekologie se penzionu Alpenheim dotýká i v oblasti dopravy. Na začátku roku 2015 bylo schváleno omezení rychlosti na dálnicích ze 130 km/h na 100 km/h, v některých úsecích až na 80 km/h. Hostů přijíždějící z ČR, ale se omezení nejvíce týká na dálnici A1 na cca 240 km úseku, dále následují kratší úseky s omezením. Pro zákazníky má snížení rychlosti dopad na dobu cesty, která se prodlouží v průměru o 30 minut. Zároveň v tomto roce zdraží i rakouské dálniční známky v průměru o 2,1% a desetidenní kupon se tak dostane na hodnotu 241 Kč. Penzion Alpenheim by měl zajistit, aby se o těch omezeních hosté přijíždějící do penzionu s předstihem dozvěděli a byli na delší dobu jízdy připraveni. (E15, ©2015)

8 BENCHMARKING

V Zell am See a jeho blízkém okolí se nachází více než 200 ubytovacích zařízení. Ve městě je každoročně velká návštěvnost turistů z arabských zemí a v posledních letech jsou stavěny ubytovací zařízení speciálně pro tuto klientelu. Hotely jsou zařízeny v luxusním stylu s vyšší cenovou hladinou.

Pro analýzu konkurence metodou benchmarking jsou tyto hotely vynechány, stejně jako hotely vyšších cenových kategorií a počtu hvězdiček. Pozornost je soustředěna na ubytovací zařízení velmi podobného typu, jako penzion Alpenheim. Jedná se o rodinné penziony s nižší cenovou nabídkou, podobným počtem pokojů a nabízených služeb, všechny penziony obsahují apartmány. V potaz je také bráno podobné hodnocení uživatelů na serveru cestovní agentury Invia.



Obrázek 15 Analýza konkurence (vlastní zpracování)

Z grafu jednoznačně vyplývá, že největším konkurentem by mohl být penzion Andrea. Penzion je situován cca. 1,5 km od penzionu Alpenheim v blízkosti jezera Zeller See, na které mají hosté výhled a možnost provádění vodních aktivit cca. 5 minut od penzionu. Jako jediný z porovnávaných penzionů má bezbariérový přístup, který mu dává konkurenční výhodu a také možnost příjezdů a odjezdů má nejdelší ze všech penzionů. Tyto služby jsou kompenzovány vyššími cenami za pokoj. Poměr cena/kvalita je odpovídající.

Dle porovnávaných kritérií zůstávají pozadu penziony Grafleiten a Gudrun, jejich služby, vybavení i hodnocení od zákazníků jsou velmi podobné penzionu Alpenheim, počet nabízených služeb je však nižší, stejně jako komunikační dovednosti personálu v cizích jazycích. Naproti tomu jsou ceny za pokoje vyšší. V porovnání ceny/kvality je na tom v tomto případě penzion Alpenheim lépe.

Velmi významným konkurentem je penzion Alpentraum. Síla konkurence je dána především blízkostí, cca. 500 metru od penzionu Alpenheim a také kritérii, které nejsou zaznačeny v grafu. Nejsilnějším kritériem je český majitel, zaměřující se taktéž převážně na českou klientelu, zákazníky má však oproti penzionu Alpenheim také ze zahraničí. Dále nabízí více služeb a personál hovoří více jazyky. Za pokoj však hosté zaplatí více než v penzionu Alpenheim.

Z analýzy konkurence vyplývá, že si penzion ve srovnání s nejbližšími konkurenty co se typu ubytovacího zařízení týče, vede dobře, především v nabízené ceně a kvalitě. Pro větší konkurenceschopnost je však zapotřebí zvýšit počet nabízených služeb a rozšířit stávající.

9 SWOT ANALÝZA

Je uvedena jako poslední analýza pro penzion Alpenheim. Důvodem je, že zahrnuje faktory, které byly zjištěny na základě předchozích analýz. Interní faktory neboli faktory silných a slabých stránek vycházejí především z analýzy marketingového mixu a analýzy pěti konkurenčních sil, externí faktory neboli příležitosti a hrozby jsou uvedeny na základě PESTLE analýzy a benchmarkingu. Jednotlivým faktorům jsou přiřazeny váhy a body dle důležitosti pro tvorbu matice a zjištění vhodné strategie.

9.1 Silné a slabé stránky

Tabulka 1 Silné a slabé stránky podniku (vlastní zpracování)

S/W	popis	váha	body	celkem
S1	Penzion situován v Rakousku - hranice s ČR a Slovenskem	0,07	4	0,28
S2	Majitel a zaměstnanci z ČR	0,05	3	0,15
S3	Orientace na fokální strategii - klientela výhradně z ČR	0,06	4	0,24
S4	Apartmány až pro 9 osob	0,02	3	0,06
S5	Dva různé typy budov	0,03	3	0,09
S6	Umístění v turisticky atraktivním prostředí rakouských Alp	0,07	4	0,28
S7	Vybavení apartmánů kuchyňkami	0,05	3	0,15
S8	Nízké ceny za ubytování	0,09	4	0,36
S9	Vhodné pro zimní i letní aktivity	0,04	3	0,12
W1	Nízké povědomí o penzionu	0,13	1	0,13
W2	Orientace pouze na český trh	0,08	1	0,08
W3	Nižší platy v ČR - menší zájem klientů	0,05	2	0,1
W4	Vyšší cenová hladina v oblasti	0,04	2	0,08
W5	Uzavření mimo sezonu	0,02	2	0,04
W6	Slabá marketingová komunikace	0,12	1	0,12
W7	Vysoká míra konkurence	0,04	2	0,08
W8	Bezbariérový přístup	0,01	2	0,02
W9	Fluktuace sezónních zaměstnanců	0,03	2	0,06
suma		1		2,44

Z tabulky můžeme vidět, že mezi nejsilnější stránky penzionu Alpenheim se řadí jeho poloha, především z důvodu atraktivity a oblíbenosti prostředí a také z důvodu relativní blízkosti z České republiky. Dalšími silnými faktory jsou nízké ceny za ubytování a orientace

na českou klientelu. Mezi významné slabé stránky patří nízké povědomí o penzionu, slabá marketingová komunikace a rozšíření pouze na český trh.

9.2 Příležitosti a hrozby

Tabulka 2 Příležitosti a hrozby podniku (vlastní zpracování)

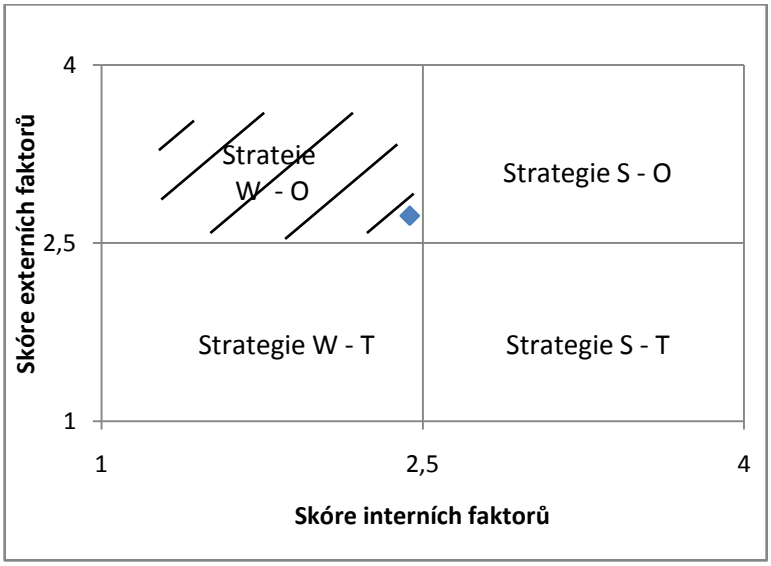
O/T	popis	Váha	body	celkem
O1	Růst CZK vůči euru	0,07	3	0,21
O2	Zavedení eura v ČR	0,07	3	0,21
O3	Růst cen v českých turistických centrech	0,1	4	0,4
O4	Zvyšování životní úrovně v ČR a SR	0,16	4	0,64
O5	Význam online komunikace na trzích B2C	0,16	4	0,64
T1	Zvyšování cen vody a energií	0,15	1	0,15
T2	Nový konkurent se zaměřením na český trh	0,1	1	0,1
T3	Zpřísnění legislativy	0,08	2	0,16
T4	Demarketing oblasti	0,06	2	0,12
T5	Pokles zájmu o sezonní sporty	0,05	2	0,1
Suma		1		2,73

Zde je vycházeno především z analyzovaných oblastí v rámci PESTLE analýzy, pomocí které bylo zjištěno, které faktory mohou být hrozbou či naopak příležitostí pro penzion Alpenheim. Mezi nejvyšší příležitosti patří zvyšování životní úrovně v České republice. Dle statistických údajů uvedených v PESTLE analýze můžeme předpokládat, že růst bude i nadále pokračovat. Růst by měl přinést zvyšování mezd, na jehož základě můžeme předpovídat zvyšování aktivit občanů ve volném čase. Tento faktor navazuje na další, velmi významnou příležitost, kterou je význam online komunikace na B2C trzích. V posledních letech se stala nejrozšířenější formou komunikace a je zřejmé, že v příštích několik letech se situace nezmění, či bude narůstat.

Hrozby, na které by se měl penzion Alpenheim zaměřit je zvyšování cen vody a energií, které by mohlo bez reakce penzionu na tuto událost snížit jeho zisky. Další významnou hrozbou je z důvodu svobody obchodu vstup nového konkurenta se zaměřením se na klientelu českého trhu.

10 VYHODNOCENÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ

V prováděných analýzách byly zjišťovány faktory působící na podnik a jejich nejvýznamnější části byly implementovány do konečné SWOT analýzy, v rámci níž byla provedena matice pro zjištění strategie, kterou by se měl penzion zabývat. Výsledky ukázaly, že nejvhodnější bude „strategie min – max, tj. strategie minimalizace slabých stránek a maximalizace příležitostí.



Obrázek 16 matice pro vyhodnocení SWOT analýzy (vlastní zpracování)

Slabé stránky, ohodnoceny ve SWOT analýze nejsilnější váhou jsou:

- Nízké povědomí o penzionu
- Slabá marketingová komunikace
- Zaměření se pouze na český trh

Příležitosti, ohodnoceny ve SWOT analýze nejsilnější váhou jsou:

- Zvyšování životní úrovně v ČR i na Slovensku
- Význam online komunikace na B2C trzích

Pokud chce podnik minimalizovat slabé stránky, je potřeba zaměřit se na rozšíření povědomí penzionu, nejlépe způsobem, kdy nejdříve rozšíří nabídku svých služeb a poté zajistí komunikační kanály, jejichž prostřednictvím se potenciální zákazníci o penzionu a jeho nabízených službách dozvědí. Tím zároveň maximalizuje příležitosti, které v dnešní době spočívají v potenciálu využívání internetu pro intenzivní komunikaci se zákazníky.

11 PROJEKT NA ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHPNOSTI PENZIONU ALPENHEIM

Projektová část diplomové práce se bude zabývat návrhem na rozvinutí marketingových aktivit a marketingové komunikace penzionu Alpenheim. Návrhy jsou stanoveny na základě provedených analýz.

Cíle projektu

- Získání více zákazníků,
- posílení loajality stálých zákazníků,
- zlepšení úrovně a kvality služeb,
- investice do stávajících i nových komunikačních prostředků,
- zvýšení kontroly zpětné vazby od zaměstnanců.

Navržené změny mají posílit a zlepšit postavení penzionu Alpenheim ve vztahu ke konkurenci a stávajícím i potencionálním hostům penzionu. První projekt se zaměří na zkvalitnění nabídky a služeb s použitím vhodných marketingových nástrojů. Druhý projekt bude vypracován s důrazem na online marketing, který se v posledních letech stal nejvýznamnějším prostředkem komunikace ve vztahu mezi zákazníkem a dodavatelem. Oba projekty budou v konečné fázi podrobeny nákladové, časové a rizikové analýze.

11.1 Zvýšení konkurenceschopnosti pomocí marketingových nástrojů

11.1.1 Virtuální prohlídka

Penzion na svých webových stránkách prezentuje pokoje pomocí fotografií, zcela však oproti konkurenci zaostává v moderní vizualizaci, použitím 360°modelu panoramatických fotografií či virtuální prohlídky. Dnešní zákazníci jsou mnohem náročnější a chtějí vidět kompletní vzhled prostoru, nejen pokojů ale i chodeb či vstupních prostor.

Cíl virtuální prohlídky

Zavedení 360° stupňové virtuální prohlídky má za úkol přispět ke zkvalitnění poskytovaných služeb a zkvalitnění online komunikačních kanálů jako sociální sítě a webové stránky. Má zajistit zákazníkům kompletní přehled o prostorách penzionu, kdy pro náročnější zákazníky nemusí být pouhé fotografie dostačující.

Zároveň by měla sloužit i jako reklama, která zvýší povědomí o penzionu a přiláká zákazníky mající rádi jistoty, co se vzhledu penzionu týče.

Obsah prohlídky

Virtuální prohlídka by měla umožnit zákazníkům vidět parkovací prostory, venkovní posezení s grilem a houpačkami pro děti, vchod do penzionu, společenskou místnost, chodby a schodiště, společný balkon, saunu a prohlídku apartmánů v případě penzionu Alpenheim i dvou přidružených chat Alpen chalets.

Virtuální prohlídka by měla být umístěna na všechny komunikační portály, především na webové stránky a stránky sociální sítě Facebook. Bylo by vhodné domluvit se také s CK, které zveřejňují nabídku penzionu na umístnění virtuální prohlídky i na jejich stránky.

Realizace virtuální prohlídky

Realizaci navrhuji provádět v době uzavření penzionu mezi sezónami, na začátku měsíce května 2015. Realizace je v hodná v tomto roce i z důvodu nedávné rekonstrukce prostor, kdy pro blízké budoucí období není plánovaná další větší rekonstrukce a prohlídka tím zůstane déle aktuální.

Postup pro tvorbu a zavedení:

1) Výběr vhodné agentury dle obchodních podmínek, cen a termínu realizace
2) Přichystání prostor pro tvorbu prohlídky a samotná tvorba
3) Umístění virtuální prohlídky na webové stránky, sociální sítě a popř. stránky CK

Tabulka 3 Realizace virtuální prohlídky (vlastní zpracování, 360° Projekte, ©2015)

Aktivita	Realizace virtuální prohlídky
Termín	Květen, 2015
Cena	37 570 Kč
Zodpovědná osoba	Správce penzionu
Doporučená spol.	Diginetmedia GmbH

Pro realizaci je navržena společnost Diginetmedia, GmbH nabízející výhodnější ceny než ostatní konkurenční agentury v okolí města Zell am See. Společnost má také zavedeny cenově výhodné balíčky pro hotely a penziony. (360° Projekte, © 2015)

Nákladová analýza

Společnost Diginetmedia nabízí speciální slevové balíčky pro hotely a penziony. Při zájmu o 20 – 30 virtuálních bodů vychází na 1340 Kč/ks (kurz 27,4 ČNB). Pro penzion Alpenheim bude potřeba provést 18 virtuálních bodů, tj. 24 120 Kč. Pro Alpen chalets je potřeba 10 virtuálních bodů. tj. 13 400 Kč. Cena zahrnuje retuš fotografií. Do analýzy nákladů je nutné započítat náklady na cestu. Agentura si účtuje v přepočtu 4,20 Kč za kilometr. Město Bruck, kde má společnost pobočku, je ve vzdálenosti 12 km, tj. zhruba 50,4 Kč za cestu. Celková cena prohlídky vychází na 37 570 Kč.

Tabulka 4 Předpokládané náklady (vlastní zpracování)

Typ	Cena za 1 bod (Kč)	Počet	Cena celkem
Penzion Alpenheim	1 340 Kč	18	24 120 Kč
Alpen chalets	1340	10	13400
Doprava - cena za km	4,2 Kč	12	50,4
Cena celkem	-	-	37 570 Kč

Časová analýza

Na přichystání prostor pro tvorbu prohlídky bude potřeba pro penzion i chaty cca. 2 dny, pro samotnou tvorbu a její následné zpracování uvádí agentura max. 3 dny. Umístění na webové stránky a sociální sítě je otázkou několika hodin. Nejdelší časovou položkou může být domluva s CK o umístění virtuální prohlídky i na jejich stránky. Od započetí procesu včetně kontaktování CK by neměl čas strávený s realizací překročit jeden týden.

Riziková analýza

Hrozba potenciálního rizika zde vzniká ve výběru vhodné společnosti, která bude prohlídku vytvářet, v úrovni spolupráce a komunikace a možnosti skrytých poplatků, popř. zjištění dalších skutečností, které navýší rozpočet projektu.

Snížení rizika lze provést na základě důkladného prostudování smluv a vhodného výběru společnosti, která bude realizaci virtuální prohlídky provádět.

11.1.2 Zavedení balíčků služeb

Pro hotely a penziony je obvyklé zavádění slevových či jinak zvýhodněních balíčků služeb. Penzion Alpenheim této možnosti nijak nevyužívá. Důvodem pro zavedení je zvýšení

atraktivity penzionu pro zákazníky a snaha o rozšíření nabízených služeb. Zavedení balíčků by se mělo soustředit především na rodiny s dětmi či větší skupiny osob.

Cíl zavedení balíčků

Cílem zavedení balíčků služeb chce podnik dosáhnout zvýšení počtu nových zákazníků a má být jedním z mnoha důvodů, proč si vybrat dovolenou právě v penzionu Alpenheim. Zavedení má za cíl také dodat přidanou hodnotu nabízenou zákazníkovi. Každý balíček by měl obsahovat 15% slevu na ubytování.

Balíček „Zážitky na míru“

Zell am See a jeho okolí je plné možností pro vykonávání adrenalinových či sportovních aktivit. Tohoto potenciálu by měl penzion využít a do svých balíčků zahrnout kromě ubytování i následující typy aktivit:

Zimní sezóna

1) Cena skipasu v lyžařském středisku Kitzsteinhorn (Ceny skipasů, ©2014)
2) Cena skipasu v lyžařském středisku Schmittenhöhe (Ceny skipasů, ©2014)

Obsah balíčku pro zimní sezonu:

- Čtyřlůžkový apartmán s výhledem na ledovec na 6 nocí pro rodinu s dvěma dětmi
- Skipas do lyžařského střediska Kitzsteinhorn nebo Schmittenhöhe
- Možnost využití sauny v prostorách penzionu zdarma

Celková cena balíčku by vycházela na 1313,2 €, tj. zhruba 35 981 Kč dle platného kurzu. Cena za ubytování je v rámci balíčku navržena s 15% slevou, celková cena za 6 nocí/ 4 osoby vychází na 648 €, tj. 27 € za noc za osobu. Zbylá cena tvoří náklady za skipasy pro 2 dospělé a dvě děti. V ceně je již započtena cena za úklid 40 € a městská taxa 13,2 €. Cena za úklid a městskou taxu je bez nároku na 15% slevu.

Letní sezóna

1) Adrenalinový zážitek při sjezdu řeky Salzach na raftu se společností Frost rafting
- délka jízdy cca. 3 hodiny
- cena: 49 € dospělí / 39 € děti do 15 let, cena zahrnuje občerstvení (Rafting, ©2014)
2) Let vyhlídkovým letadlem s nástupním místem cca. 1 km od penzionu.
- „Kleiner Alpenrundflug“ 20 minut, 55€/ osoba
- „Grosser Alpenrundflug“ 35 minut, 78€/ osoba

- „Panoramaflug“ 60 minut, 125€/ osoba (Alpenrundflug, ©2014)

3) Jízda lanovkou na vyhlídku hory Kitzsteinhorn (3029 m. n. m.).

- cena: 35 €/ osoba za zpáteční jízdu (Gipfelwelt 3000, ©2013)

Obsah balíčku pro letní sezonu:

- Délka a typ apartmánu dle vlastního výběru
- výběr jedné či více výše uvedených aktivit
- Sekt na přivítanou

V balíčku „Zážitky na míru“ by byl pro každého klienta umožněn individuální výběr aktivity s ohledem na jeho přání či finanční možnosti. Po výběru typu apartmánu a délky pobytu by byla zákazníkova odečtena 15% sleva z ceny ubytování.

Balíček „Zážitky na míru“ má také sloužit k odstranění komunikačních bariér pro zákazníky, kteří nehovoří německým, popř. anglickým jazykem a tím jim umožnit snadnější přístupu k těmto aktivitám.

Balíček „Rakouské dobroty“

V blízkém okolí penzionu se nachází mnoho restaurací zaměřující se na typické rakouské jídlo. Nejbližší je cca. 50m od hotelu s příjemnou obsluhou, vítající hosty v typickém rakouském kroji. Návrhem je navázání bližší spolupráce s restaurací Tauernstüberl, která může pro penzion znamenat nalákání více zákazníků na nové zážitky a chutě.

Obsah balíčku:

- typ apartmánu a délka pobytu dle vlastního výběru
- rezervace na 2 tříchodové večeře typicky rakouského jídla v příjemném prostředí restaurace Tauernstüberl (Restaurant, ©2015)
- láhev rakouského vína a ochutnávka sýrů z místních farem

Na základě již více než 10leté známosti penzionu a restaurace by bylo vhodné s restaurací Tauernstübrl vyjednat pro zákazníky penzionu Alpenheim částečnou slevu na objednaná jídla. Pro balíček by bylo vhodné navrhnout alespoň 3 druhy rakouských specialit za jednotnou cenu, ze kterých by si mohli hosté vybrat. Farem s možnou ochutnávkou čerstvého mléka, másla či sýrů je v okolí celá řada, v rámci zpestření balíčku by bylo vhodné domluvit i zde určitou formu spolupráce.

Balíček „Dny aktivního odpočinku“

Tento typ balíčku by byl vhodný spíše pro zimní sezonu, kdy si zákazníci penzionu po celodenním lyžování rádi odpočinou a nabijí síly do dalšího dne.

Obsah balíčku:

- ubytování a délka pobytu dle vlastního výběru
- 3 hodinový pobyt v Tauern Spa Kaprun, 19 € za osobu, příplatek 11€ za saunový svět (SPA Vodní svět, ©2014)
- sauna v prostorách penzionu zdarma

Tento balíček je zaměřen především na odpočinek ve vodním světě Tauern Spa Kaprun, kde budou mít zákazníci možnosti vychutnat si 3 hodiny v termálních pramenech s výhledem na zasněžený ledovec a okolní hory či je zkombinovat se saunovým světem, nabízejícím 16 různých saun s venkovními ochlazovacími bazény.

Realizace balíčků

1) Kontaktování výše uvedených společností se zájmem o spolupráci, vyjednání smluvních podmínek, cen a provizí
2) Vytvoření textu a grafického zobrazení pro jednotlivé balíčky
3) Umístění balíčků na komunikační portály penzionu

Tabulka 5 Návrh realizace zavedení balíčků služeb

Aktivita	Realizace balíčků služeb
Termín projektu	květen 2015 – září 2015
Cena	8000 Kč
Realizátor	Interní osoba podniku, majitel či jím pověřená osoba

Nyní se na webových stránkách penzionu nachází jednoduchý rezervační systém, kde hosté vidí obsazené a volné termíny, které si mohou rezervovat pro svoji dovolenou. Pro realizaci projektu zavedení balíčků by tento systém byl rozšířen a hosté by navíc mimo klasické rezervace ubytování měli možnost zvolit jeden z nabízených balíčků. V rámci balíčku by měli možnost volby typu pokoje a po jeho vybrání by se zobrazila celková cena, zahrnující aktivitu a ubytování s 15% slevou. Výjimku by tvořil balíček „Zážitky na míru“ kdy pro

zimní sezónu je již stanovena celková cena a pro letní sezonu, kdy by si zákazníci navíc měli možnost vybrat jednu až tři aktivity a poté by se zobrazila celková cena.

Nákladová analýza

Nákladovou položku zde činí úprava webových stránek, rezervačního systému a textu a designu pro balíčky a jejich umístění na webové stránky a facebookový profil. Doporučenou osobou je interní osoba podniku, která se stará o správu webu. Odměna za copywriting je vyměřena na 1000 - 2000 Kč, za úpravu webu a rezervačního systému 5000 - 6000 Kč, závislou také na délce trvání.

Časová analýza

Nejdelší časovou položkou je komunikace a snaha o navázání spolupráci s ostatními podniky. Pro tuto činnost je vyměřen čas 5 měsíců, jedna sezóna, kdy budou mít zodpovědné osoby možnost vše řádně vyjednat, prokonzultovat, sjednat smlouvy a připravit detaily pro zavedení. Samotná tvorba balíčků, vytvoření textu a designu, úprava rezervačního systému a následné umístnění na komunikační portály by neměla přesáhnout 7 dnů. Nejzazší termín pro zavedení je září 2015, aby zákazníci pro zimní sezónu 2015/2016 měli možnost využití nově zavedených služeb.

Riziková analýza

Riziko tohoto typu projektu je relativně vysoké. Penzion nemá, např. restauraci, v rámci které by vytvořil balíček závislý pouze na službách penzionu a proto musí v každém případě oslovit místní podniky a provozovatele aktivit. Vše záleží na domluvě a vytvoření spolupráce s nimi. S firmou Frost, nabízející raftingové služby, spolupracuje penzion už více než rok a podařilo se mu vyjednat 10% slevu pro zákazníky. U některých firem, např. vyhlídkové lety a Tauern Spa existuje takovýto typ spolupráce s několika konkurenčními podniky vyšší cenové kategorie. Otázkou je, zda budou chtít tuto spolupráci rozšířit s dalšími ubytovacími zařízeními. Ostatní, výše uvedené podniky tento typ spolupráce zatím nezavedly a záleží na vyjednávacích schopnostech majitele či jím pověřených osob, zda se podaří vzbudit zájem o spolupráci a vyjednat smluvní podmínky.

11.2 Zvýšení konkurenceschopnosti pomocí online komunikace

11.2.1 PPC reklama

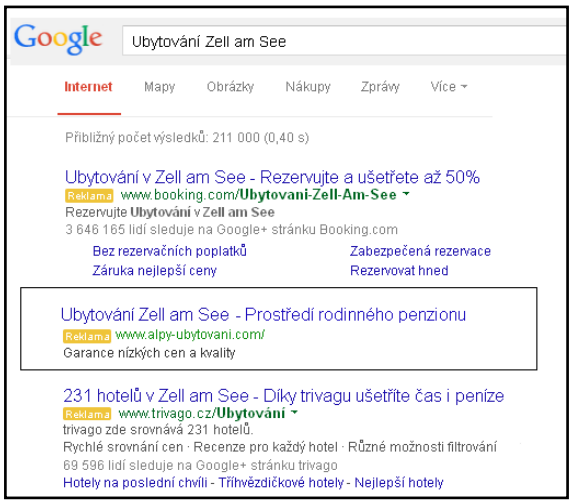
Pro penzion Alpenheim je zvolena reklama ve vyhledávači Google. Ten patří mezi nejpoužívanější vyhledávače na území České republiky spolu s vyhledávačem Seznam, na který může být PPC reklama zavedena později na základě kladných výsledků.

Zvolena je z důvodu ne příliš velkého finančního zatížení pro podnik. Samotná PPC reklama obnáší nízké náklady a podnik platí až při dovedení klienta přímo na webové stránky.

Cíl projektu

Hlavním cílem projektu zavedení PPC je rozšíření reklamy penzionu Alpenheim. Projekt je navržen tak, aby zákazníci při zadávání klíčových slov měli možnost dovědět se o existenci penzionu, který je svou reklamou přivede na webové stránky a zároveň aby se reklama pro penzion Alpenheim zobrazovala co nejvýše ve vyhledávaných výsledcích a měla nastaveny klíčové slova a reklamy tak, aby na své webové stránky přilákala co nejvíce zákazníků se zájmem objednání ubytování. Měřitelné cíle zavedení PPC jsou:

- zvýšení návštěvnosti webových stránek penzionu o 30% do 6 měsíců od zavedení PPC reklamy
- Zvýšení tržeb alespoň o 12 % do 6 měsíců
- Zvýšení hodnoty CTR na 4% do 3 měsíců
- Zobrazení reklamy pro penzion na horních pozicích v hlavním vyhledávání



Obrázek 17 Návrh cílového zobrazení ve vyhledávači Google

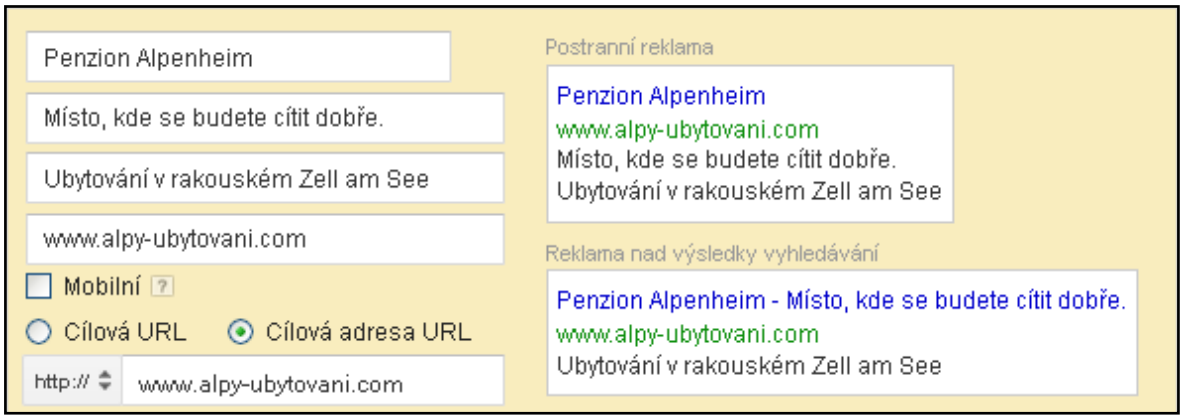
(vlastní zpracování)

Realizace projektu - kampaně, reklamní sestavy, klíčová slova

1) **Rozšíření povědomí penzionu**

Účelem této kampaně je vytvoření reklamní sestavy s názvem Penzion Alpenheim, která upoutá pozornost a rozšíří a upevní povědomí o podniku v myslích potenciálních zákazníků.

- Kampaň – Rozšíření povědomí penzionu
- Reklamní sestava – Penzion Alpenheim
- Klíčová slova – lyžování v Rakousku, Rakousko lyžování, turistika v Alpách, Alpy turistika, turistika rakouské Alpy, Penziony Zell am See, Zell am See penziony, penzion Alpenheim, dovolená v Alpách, Alpy dovolená, rakouské Alpy dovolená, dovolená Zell am See, lyžování Kaprun, Kaprun lyžování, lyžování Kitzsteinhorn, lyžování ledovec, ledovec Kitzsteinhorn, lyžování Schmittenhöhe, lyžařská střediska v Alpách, Alpy lyžování, lyžařská střediska Salzbursko
- Návrh reklamy



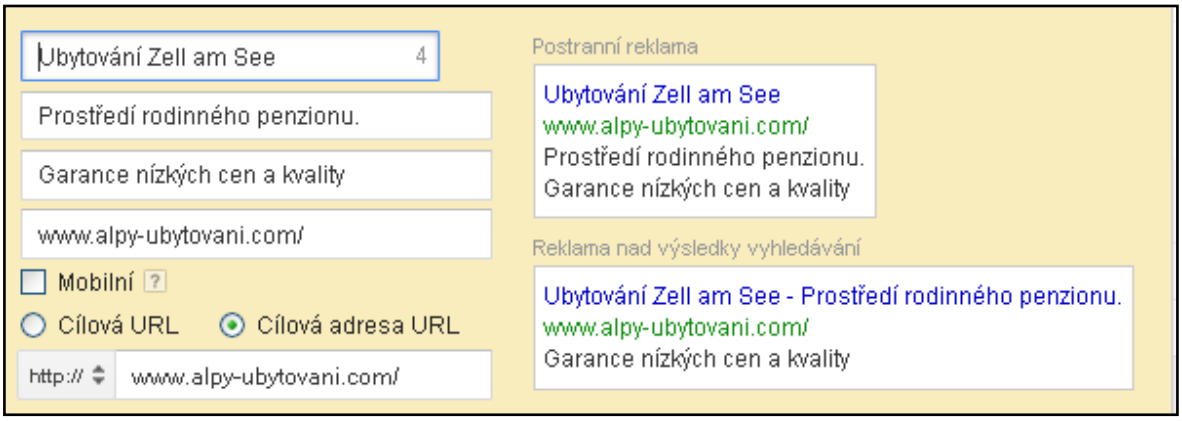
Obrázek 18 Tvorba reklamy pro vyhledávač Google (vlastní zpracování na Google Adwords)

Obrázek znázorňuje samotnou tvorbu reklamního textu. V pravé části jsou návrhy, které se budou zobrazovat po zadání klíčových slov do vyhledávače Google. Návrhy jsou vypracovány pro postranní reklamu i pro reklamu zobrazující se nad výsledky vyhledávání.

2) **Zvýšení prodeje služeb**

Tato kampaň se zaměřuje na samotný prodej a zvýšení zisků a obsahuje reklamní sestavu s názvem Ubytování Zell am See. Reklama upozorňuje na typ ubytování, garanci ceny a kvality.

- Kampaň – Zvýšení prodeje služeb
- Reklamní sestava – Ubytování Zell am See
- Klíčová slova – Zell am see ubytování, ubytování Zell am see, ubytování v rakouských Alpách, ubytování rakouské Alpy, rakouské Alpy ubytování, ubytování Zeller See, jezero Zeller See, jezera Salzbursko, levné ubytování Rakousko, ubytování levně v Rakousku, apartmány Zell am See, Zell am See apartmány
- Návrh reklamy



Obrázek 19 Tvorba reklamy pro vyhledávače Google (vlastní zpracování na Google Adwords,)

Výhodou systému Google Adwords je práce online a flexibilita. Veškeré informace pro zobrazení reklamy či klíčová slova se dají jednoduše změnit. V případě, že níže navržená reklama nebude mít odpovídající úspěšnost ve zvýšení počtu návštěvnosti webových stránek, lze reklamu jednoduše přepsat a zvolit jiná klíčová slova.

Nastavení v systému

Projekt v systému Google AdWord je tvořen od samotného začátku, založením účtu. Protože podnik nemá relevantní údaje, počáteční nastavení určují obecné znalosti o cenách za proklik, počtu klíčových slov a počtu k nim vztahujícím se reklam. Období prvních dvou týdnů je zkušebním obdobím, v němž podnik zjišťuje první informace o produktivitě reklamy.

Na základě rozhovoru s operátorem telefonního centra Google Adwords bude systém nastaven následovně:

- Oblast zobrazování reklamy je zvolena pro celou ČR se zaměřením se na segmentaci větších měst jako Praha, Plzeň, České Budějovice, Liberec, Brno, Ostrava, Olomouc

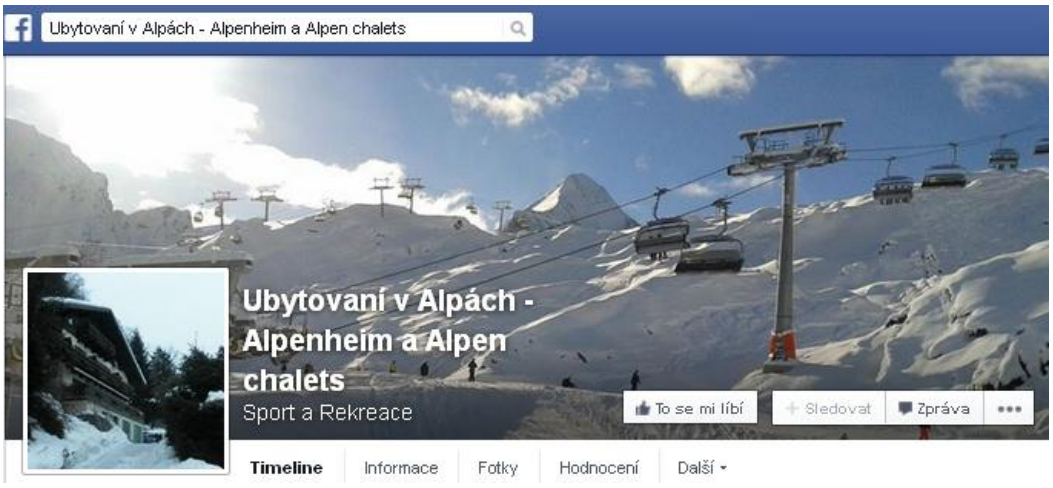
- Max. cena za proklik je 6Kč, pro výše vypsaná města je přidáno navíc 10 %. Pro začátek bude cena automaticky nastavena systémem Adwords. Tzn. ceny za prokliky nejsou fixní, systém je řídí sám na základě mnoha ukazatelů jako je právě probíhající objem aukcí, míra konkurence atd., avšak nejvyšší možnou cenu, kterou podnik za proklik zaplatí, bude 6 Kč.
- Jazyk vyhledávání je zvolen čeština (pro google.cz) a angličtina (pro google.com)
- Časový rozvrh zobrazování reklam je pro první 2 - 4 týdny nastaven na 24 hod., 7 dní v týdnu. Po prvních měřitelných údajích bude zkoumáno, v jakém čase klikají uživatelé na zobrazenou reklamu nejvíce a dle toho bude upraveno její zobrazování a cena za proklik ve stanovený den či hodinu (př. o víkendech bude největší prokliKovost, cena bude pro víkendy zvýšena o 15%)
- Zpočátku bude nastaveno větší množství klíčových slov a bude sledováno, která klíčové slova jsou nejvyhledávanější. Tato budou ponechána a bude zvýšena jejich cena o 10%. Nejideálnější stavem je jedno přesně zacílené klíčové slovo pro jednu reklamu, kdy na své webové stránky přivedeme zákazníka, který ví, že si objedná. Podnik tím sníží náklady za zbytečně uskutečněné prokliky.
- Většina klíčových slov v systému bude nastavena následovně: +Ubytování +Zell +am +See. Přidáním znaku + zajistíme, že se naše reklama nebude zobrazovat ve výsledních vyhledávání při zadání např. Ubytování Kaltern am See, což by se bez přidání znaku + stalo. Tím zajistíme větší relevantnost metriky „zobrazení“.
- Denní rozpočet činí pro začátek obou kampaní zvlášť 200 Kč. Po vyčerpání limitu se reklamy již dále nebudou zobrazovat. Na základě údajů „Podíl ztracených zobrazení“ lze zjistit, kolika uživatelům reklama dále nemohla být zobrazena a lze upravit denní rozpočet pro požadované množství zobrazení.

Projekt pro zavedení PPC reklamy bude prováděn od samotného začátku počínaje založením účtu Google Adwords. Neexistují proto zatím relevantní údaje podniku, dle kterých by bylo možné vycházet při vypracování nákladové analýzy. Analýza bude proto provedena na základě obecných informací z oboru cestovního ruchu pro první dva měsíce.

11.2.2 Profil na Facebooku

Společně se zavedením PPC do podniku bude probíhat správa facebookového profilu Timeline. Stávající funguje od roku 2012, má však velmi malou návštěvnost a pouze 122

fanoušku. Tento způsob marketingové komunikace je volen z důvodu nízké finanční náročnosti, velké oblibě a masové rozšířenosti sociálních sítí.



Obrázek 20 Ukázka aktuální profilu Timeline (Facebook, ©2012)

Uživatelské jméno

Stávající název Ubytování v Alpách – Alpenheim a Alpen chalets je příliš dlouhý a nevyhovující. V důsledku menšího počtu fanoušků než 200 lze název pouze změnit bez nutnosti založení nového profilu. Nový název bude stručný a výstižný - Penzion Alpenheim. Zapotřebí je změnit také profilový obrázek. Nahradit ho světlejší fotografii s více barvami, která se bude tematicky měnit pro letní a zimní sezonu. Taktéž se bude měnit i úvodní obrázek.

Údaje

V záložce Informace se nachází mapa, zobrazující špatné místo penzionu. Zde je potřeba aktualizovat adresu, vyplnit co nejdůkladněji veškeré požadované informace a aktualizovat přesnou polohu penzionu na mapě.

Záložka Fotky obsahuje vhodně vybrané fotografie penzionu a jeho širšího okolí. Záložku je vhodné rozšířit o fotografie města a jezera Zeller See, přidat popisky k fotografiím s údaji o vzdálenosti od penzionu. Vhodně je umístit do alb. Záložka bude obsahovat fotografie z 90% odlišné od fotografií na webových stránkách.

Záložka Hodnocení je vyplňována hosty penzionu a složí jako zpětná vazba pro zaměstnance a majitele a potenciální zákazníky. Správcem budou na toto místo přidány odkazy na cestovní kanceláři a cestovní agentury, na kterých mohou zájemci taktéž nalézt hodnocení penzionu.

Copywriting

Správa nového profilu musí věnovat pozornost především copywritingovým aktivitám. Témata příspěvků budou rozděleny dle zimní a letní sezony.

Zimní sezona - v příspěvcích budou zveřejněny ceny skipasů, odkazy na stránky lyžařských center.

Letní sezona - příspěvky se budou týkat tipů na výlety v Zell am See a jeho okolí, odkazů na adrenalinové sporty, cen a dalších informací o provozovatelích sportovních aktivit.

Pro obě sezony je důležitá informovanost uživatelů v oblasti dopravy. Příspěvky budou upozorňovat na výrazné změny dálničních poplatků, rychlostních omezení, uzavírek na trase Zell am See. Dále budou příspěvky zobrazovat kulturní dění ve městě a blízkém okolí. Příspěvky textového formátu budou zveřejňovány nanejvýš 2x týdně, aby zbytečně neodradili uživatele přemírou informací, ale upozornili na aktuální dění. Každý den bude přidána jedna fotografie z aktuální sezony z penzionu, města či širšího okolí Zell am See a regionu. Fotografie budou obsahovat název místa a vzdálenost od penzionu.

11.2.3 Návrh pro budoucí období

Návrh projektu - Rozšíření zákaznické klientely na Slovensko – zde uvádím jako možnou alternativu pro vypracování samostatného projektu pro další období. Již nyní majitel penzionu Alpenheim zvažuje, zda pro budoucí období 2017/2018 rozšíří povědomí o penzionu i na Slovensko. Z toho důvodu byla země již nyní zapracována do projektu v PESTLE analýze, aby majitel včas odhalil hrozby, které mohou ze vstupu na tento trh vzniknout. Důvodem rozšíření je velmi podobný kulturní i ekonomický charakter, jako v České republice a především podobnost jazyku. Pokud by se nabízené ubytovací služby rozšířily i na Slovensko, zaměstnancům ani hostům by nevznikla jazyková bariéra. Návrhem pro penetraci na Slovensko je oslovení cestovních kanceláří a cestovních agentur ve velkých městech – Bratislava, Bánská Bystrica, Košice, Nitra Trnava. Města jsou vybrány z důvodu velikosti a polohy, ve které se na území nacházejí. Oslovení by mohlo probíhat na základě telefonické, e-mailové či osobní komunikace ohledně budoucí spolupráce. V příloze P II. je uveden seznam cestovních kanceláří včetně měst, ve kterých se nacházejí a jejich kontaktních informací.

Pokud se návrh ukáže jako realizovatelný, navrhuji do něj zapracovat rozšíření PPC reklamy i pro Slovensko.

12 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

12.1 Časová analýza

Časová analýza je sestavena v programu WinQSB. Sestává se z 15 činností označenými písmeny A-O, každé písmeno označuje jednu činnost.

12.1.1 Činnosti projektu

Tabulka 6 Navržené činnosti (vlastní zpracování)

Aktivita	Popis činnosti
A	Zahájení projektu
B	I. skolení pracovníka
C	Založení účtu Google AdWords
D	Evaluace projektu
E	Určení kampaně
F	Určení reklamní sestavy
G	Určení klíčových slov
H	Vyhodnocení průběhu projektu
I	Úprava dle vyhodnocení
J	Správa projektu, samostudium PPC reklam, práce v systému do doby dalšího školení
K	II. Školení pracovníka
L	Správa projektu dle potřeb
M	Zlepšení profilu Facebook
N	Správa profilu
O	Ukončení projektu

12.1.2 Délka projektu

Délka trvání činností je určena v hodinách, čas potřebný pro vykonání činnost uvádí sloupec „Activity Time.“ Časově nejvíce náročná je doba mezi jednotlivými školeními, jejíž délka je jeden měsíc (672 hodin). Druhou časově náročnou činností a v projektu nejdůležitější je evaluace trvající jeden týden (168 hodin) Tato doba je určena pro přesné stanovení cílů a očekávání od projektu, pro konzultace mezi proškoleným pracovníkem a majitelem podniku o zamýšlených aktivitách a pro celkový návrh a stanovení kritérií.

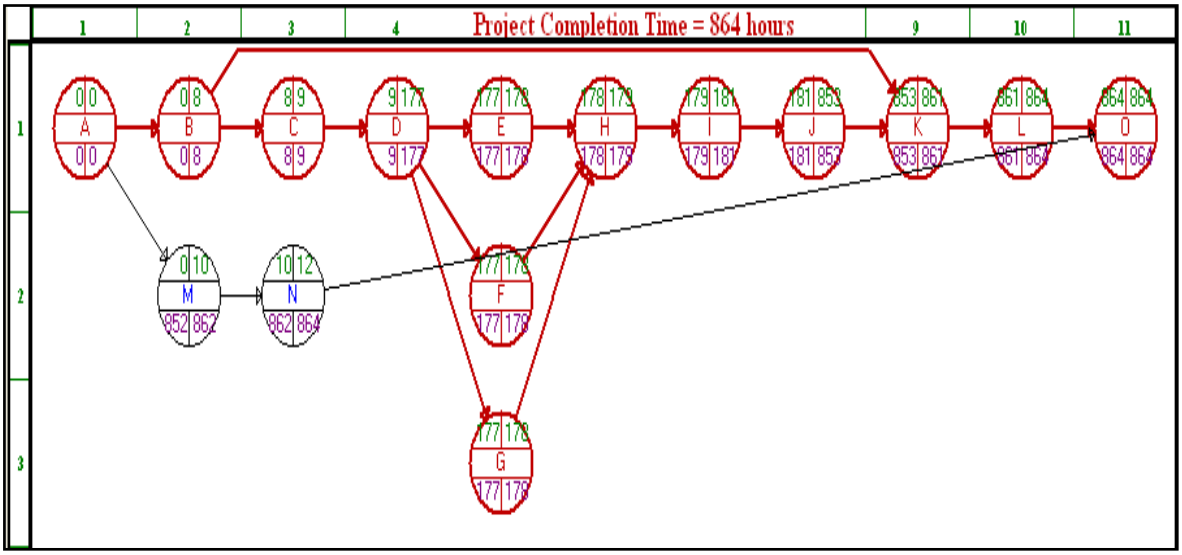
Z tabulky vyplývá, že celkový čas potřebný pro realizaci projektu činí 36 dnů (864 hodin), kdy nejvíce času zabere právě doba mezi školeními a evaluace, poté oprava celého facebookového profilu a proškolení zaměstnance na PPC reklamy. Ostatní položky jsou časově nenáročné a proškolený pracovních na nich stráví maximálně 1 – 2 hodiny.

04-26-2015 14:21:36	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	0	0	0	0	0	0
2	B	Yes	8	0	8	0	8	0
3	C	Yes	1	8	9	8	9	0
4	D	Yes	168	9	177	9	177	0
5	E	Yes	1	177	178	177	178	0
6	F	Yes	1	177	178	177	178	0
7	G	Yes	1	177	178	177	178	0
8	H	Yes	1	178	179	178	179	0
9	I	Yes	2	179	181	179	181	0
10	J	Yes	672	181	853	181	853	0
11	K	Yes	8	853	861	853	861	0
12	L	Yes	3	861	864	861	864	0
13	M	no	10	0	10	852	862	852
14	N	no	2	10	12	862	864	852
15	O	Yes	0	864	864	864	864	0
	Project	Completion	Time	=	864	hours		
	Number of	Critical	Path(s)	=	4			

Obrázek 21 Trvání činností a počet kritických cest (zpracováno v programu WinQSB)

12.1.3 Grafické znázornění kritických cest

Následující graf je řešením kritických cest. V projektu jsou 4 kritické cesty, k rozdělení procesu dochází po evaluaci, kdy je potřeba stanovit kampaně, reklamní sestavy a klíčová slova. Tyto činnosti na sebe nemusí nutně navazovat a je pouze na správcích, kterou kritickou cestu zvolí jako první. Čtvrtá kritická cesta znázorňuje provedení školení, kdy nejdříve musí proběhnout školení první, poté je stanoven čas pro začlenění nových poznatků do projektu a překlenutí doby mezi prvním a druhým školením. Doba mezi školeními je stanovena na jeden měsíc. Tuto dobu uvádí tvůrci webu www.dobryweb.cz, zabývající se online marketingem. Společnost je vybrána z důvodu více pozitivních referencí, rozsáhlejší délky školení a nižší ceny než u konkurence.



Obrázek 22 Znázornění kritických cest (zpracováno v programu WinQSB)

12.2 Nákladová analýza

12.2.1 Předpokládané vyčíslení kampaní

Tabulka 7 Vyčíslení kampaní (vlastní zpracování)

Klíčové slovo	Průměrný objem zobrazení za týden	Přibližná CPC
Lyžování v Rakousku	630	5,99
Rakouské Alpy	570	5,92
Turistika v Alpách	622	5,84
Penziony Zell am See	610	6
Ubytování Zell am See	620	5,89
Ubytování v rakouských Alpách	615	5,87
Lyžování Kaprun	623	5,93

Při tvorbě nákladové analýzy vycházíme z předpokladu, že průměrný objem všech vyhledávaných klíčových slov za den je 612 krát. Po sečtení objemu vyhledávání za týden je počet všech vyhledávaných klíčových slov 4290. V tabulce jsou uvedeny pouze základní klíčová slova, ty, které jsou pouhou modifikací jsou v nich pro tuto analýzu již obsaženy.

Dále vycházíme z předpokladu, že hodnota CTR = 2%. Úspěšnost, že uživatelé kliknou právě na naši reklamu poté, co se zobrazí ve výsledcích vyhledávání, vypočítáme jako 4290*0,02 = 85,8. Z výsledku vyplývá, že z počtu 4290 zobrazení za týden na reklamu klikne zhruba 85 uživatelů.

V poslední řadě zjistíme, kolik nás bude PPC reklama stát. Průměrná CPC je 5,92 Kč za proklik. Celková cena za týden činí 85*5,92 = 503,2 Kč, za měsíc 2012,8 Kč.

Z důvodu omezených finančních zdrojů a předpokladu CTR = 2%, tzn. 85 kliků za týden, má podnik nastaven také denní rozpočet, který činní 100 Kč zvlášť pro každou reklamní sestavu. Tzn., že při max. ceně 6 Kč za proklik může denně stránku navštívit pro obě reklamní sestavy až 32 uživatelů. Částka 100Kč je zvolena pro začátek projektu, aby byla zjištěna skutečná hodnota CTR.

Tabulka 8 Kalkulace nákladů na PPC reklamu v 1. měsíci zahájení projektu (vlastní zpracování)

Kalkulace nákladů	**Částka**
Cena za I. Školení	3 450 Kč
Cena za II. Školení	3 450 Kč
Celková cena za za prokliky za měsíc	2012,8 Kč
Odměna pracovníka za měsíc	3 000 Kč
Suma	11 912 Kč

Z jednoduché kalkulace nákladů pro první měsíc vyplývá, že nejvyšší položkou bude školení. Samotná PPC reklama je nákladově velmi příznivá.

CTR pro začátek projektu uvažujeme na nižší hranici 2 %. Po zavedení a dalším proškolení je cílem zvyšování procentní míry. Toho chce podnik dosáhnout nalezením klíčových slov specifických pro oblast ubytování a penzionů v Zell am See, čímž zajistí nižší míru zobrazení reklam v nežádoucích segmentech a zvýší počet prokliků.

12.2.2 Návratnost investic

Před samotným zahájením projektu nelze zjistit, kolik uživatelů, kteří přijdou na webovou stránku penzionu, si ubytování skutečně objedná.

Předpokládáme proto modelovou situaci, že z celkového počtu 85 uživatelů, kteří navštíví stránky penzionu, si objednají pouze 2 uživatelé. První uživatel objedná 3lůžkový apartmán na 3 dny za 6028Kč, druhý si objedná 4lůžkový apartmán na 3 dny za 7672 Kč. Návratnost investic tak činí [(13 700 – 11 912)/ 11 912] *100= 15 %

V dalším měsíci předpokládáme stejnou skutečnost, avšak již bez nákladů za školení. Návratnost investic v dalším měsíci činí [(13 700 – 5 013)/ 5 013]*100 = 173%

Pokud je výsledek 100% a nižší, vynaložená investice je ztrátová. Při výsledcích vyšších než 100% má smysl investovat.

Pokud penzion Alpenheim získá zavedením PPC reklamy jednoho zákazníka za měsíc, zvýší se jeho měsíční tržby v průměru o 12%.

12.3 Riziková analýza

12.3.1 PPC reklamy

Rizikem může být zvolení nevhodného školícího kurzu, neboť má pro podnik zatím nejvyšší náklady. Toto riziko je sníženo průzkumem na trhu, který nabízí školící kurzy pro online marketing. Dalším rizikem může být nízká úroveň správy PPC reklam, na kterých je nutné především zpočátku pracovat a vyzkoušet mnoho metod a postupů. Pro snížení rizika je vhodná odpovídající motivace pracovníka.

Potenciální riziko se zde nachází i v konkurenčním boji. V Zell am See se nachází přes 200 ubytovacích zařízení a konkurenční boj o umístění se na nevyšších příčkách ve vyhledávání je velký. Tím bude muset podnik intenzivněji pracovat na správě systému či zvyšovat ceny za jednotlivé prokliky, neboť obecně platí, že čím vyšší cena, tím vyšší šance na výhodnou pozici ve vyhledávači.

12.3.2 Facebook

U správy facebookového profilu je míra rizika velmi nízká. Jediným nákladem zde je mzda pracovníka, který bude profil spravovat. Jeho mzda je již započtena v nákladové analýze. Pokud se však na základě sledovaných údajů na Google Analytics prokáže, že počet návštěvníků webu vzrostl v návaznosti na facebookový profil a tím se zvýšil i počet rezervací pro penzionu Alpenheim, návratnost investice se velmi rychle vrátí.

ZÁVĚR

Cestovní ruch a hotelnictví je obecně velmi konkurenční záležitostí a ne jinak je tomu v rakouském městě Zell am See, ve kterém působí penzion Alpenheim. Během posledních deseti let došlo ke značnému rozvoji hotelnictví ve městě a jeho okolí a je stále náročnější být napřed před konkurencí. Služby podniku se musí neustále rozvíjet s ohledem na narůstající potřeby zákazníků a zajistit, aby se o rozvoji podniku zákazníci dověděli.

Diplomová práce v první části objasňuje teoretické poznatky z oblasti konkurence se zaměřením na cestovní ruch a hotelnictví, popisuje strategie, které je vhodné v boji s konkurencí použít, dále se zabývá marketingovým mixem pro služby, marketingovou komunikací, službami a cíleným marketingem. Druhá část spočívá v analýze marketingového mixu penzionu Alpenheim, navazuje Porterova analýza pěti konkurenčních sil, PESTLE analýza zkoumající makroekonomické faktory působící na podnik, analýza pěti nejvíce konkurenčních penzionů a v poslední řadě SWOT analýza, z části shrnující poznatky předchozích analýz, sloužící pro následné sestavení projektu ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Smyslem práce bylo především zhodnotit současný stav penzionu a na jeho základě sestavit projekt, vyhovující finančním možnostem podniku, který bude moci být i v budoucnu dále rozvíjen a inovován. Na těchto požadavcích byly sestaveny dva projekty pro upevnění konkurenční výhody, kterou si penzion Alpenheim vybudoval fokální strategií na českou klientelu. První projekt se zabýval rozšířením služeb penzionu, kde byl vypracován návrh pro zavedení virtuální prohlídky a vytvoření balíčků služeb pro zákazníky. Druhý projekt se zaměřil na marketingovou komunikaci, která bude mít za následek rozšíření o povědomí podniku a následné zvýšení ziskovosti. Z důvodu nedávné rekonstrukce byl brán ohled na finanční možnosti a byly vybrány finančně nenáročné, avšak účinné formy marketingové komunikace. Jednalo se o vypracování návrhu PPC reklamy, mající ve světě online komunikace velký potenciál a zlepšení profilu na sociální síti Facebook. Do budoucna plánuje podnik rozšířit své povědomí i na Slovensko a proto byl do projektu implementován návrh na oslovení cestovních kanceláří.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. Manažer. ISBN 9788024715353.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí.* 1. vyd. Praha, 173 s. ISBN 9788074002243.

FLETCHER, John, 2013. Touris: principles and practice. 5. vyd. Harlow: Pearson, 2013, 643 s. ISBN 9780273758273

HANZELKOVÁ, Alena, 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, , 159 s. ISBN 9788074004551.

HESKOVÁ, Marie. *Teorie, management a marketing služeb*, 2012. 1. vyd . České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 183 s. ISBN 9788087472255.

HORNER, Susan, 2003. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času: [aplikovaný marketing služeb]*. 1. vyd. Praha: Grada, 486 s. ISBN 8024702029.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar 2005. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 9788024743547.

KIRÁĽOVÁ, Alžbeta, 2006. *Marketing hotelových služeb: [aplikovaný marketing služeb]*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 158 s. ISBN 8086929051.

KOTLER, Philip, 2004. *Marketing: [aplikovaný marketing služeb]*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 855 s. ISBN 9788024705132.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 9788024715452.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 802470966X.

KUBÁČEK, Jan, 2012. *Slovník politického managementu a volebního marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 103 s. ISBN 9788024740133.

LEHTINEN, Jarmo, 2007. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 158 s. ISBN 9788024718149.

LOVELOCK, Christopher H a Jochen WIRTZ, 2007. *Services marketing: people, technology, strategy*. 6. vyd. Upper Saddle River, 648 s. ISBN 0132056763.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii.* 1. vyd. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 9788024719115.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 8024712776.

PELSMACKER, Patrick de, 2003. *Marketingová komunikace.* 1. vyd. Praha: Grada, 581 s. ISBN 8024702541.

PORTER, Michael E, 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Victoria, 403 s. ISBN 8085605112.

PORTER, Michael E, 2004. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Victoria, 626 s. ISBN 8085605120.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.

SRPOVÁ, Jitka, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 9788024733395.

ŠTĚDROŇ, Bohumír, Petr BUDIŠ a Bohumír ŠTĚDROŇ, 2009. *Marketing a nová ekonomika*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 198 s. ISBN 9788074001468.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 685 s. ISBN 9788024746425.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014 *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 313 s. ISBN 9788024750378.

Elektronické zdroje

360°Projekte. *Diginetmedia* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: http://diginetmedia.de/de/start-1

Alpenrundflug. *Flugplatz Zell am See* [online]. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: http://flugplatz-zellamsee.at/de/Rundfluge/rundfluge.html

Annual net earnings. *Eurostat: Data explorer* [online]. 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do

Snížení rychlosti. E15.cz [online]. 2015, [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: http://zpravy.e15.cz/byznys/doprava-a-logistika/rakousko-snizilo-rychlost-na-nekterych-dalnicich-kvuli-ekologii-1149988

Ceny skipasů. *Penzion Alpenheim* [online]. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: http://www.alpy-ubytovani.com/aktivity-v-regionu/lyzarska-strediska/skipasy/

Compare countries. *The Global Economy* [online]. 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://www.theglobaleconomy.com/compare-countries/

Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr

Energy prices. *Statistic Austria* [online]. 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: http://www.statistik.at/web_en/statistics/Prices/energy_prices/index.html

FIALA, Tomáš a Lenka LANGHAMROVÁ. Věková struktura obyvatelstva ČR a vybraných zemí EU: Perspektivy budoucího vývoje. *Spolek malých statistků* [online]. 2009 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://kdem.borec.cz/P_PDF/Fiala_Langhamrova_1.pdf

Internationaler Gästemix. *Statistic Austria* [online]. 2014 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://www.statistik.at/web_de/presse/078041

Rafting. *Frost: Rafting&Canyoning* [online]. 2014 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: http://www.frostrafting.at/?lang=cs

Věková struktura obyvatel podle dat sčítání lidu. *Český statistický úřad* [online]. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20551781/170217-14.pdf/9f50d576-fb17-4b2a-a221-01b0ff96ee3b?version=1.0

Ubytování v Alpách - Alpenheim a Alpen chalets. *Facebook.com* [online]. 2014 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: https://www.facebook.com/PenzionAlpenheim?fref=ts

Gipfelwelt 3000. *The Glacier* [online]. 2013 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: http://www.kitzsteinhorn.at/en/gipfelwelt-3000/nationalpark-gallery

Google Adwords: Kampaně. *Google.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z: https://adwords.google.com/cm/CampaignMgmt?authuser=1&__u=3260965567&__c=6261748927#&app=cm

Průzkum potřeb zákazníků pro sektor hotelnictví. *Integrovaný operační program* [online]. 2010 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/8a23e4e9-64b0-42f0-b650-e6556e2c4957/Pruzkum-potreb-zakazniku-pro-sektor-hotelnictvi_1.pdf?ext=.pdf

Recyclingraten. *Europäische Umweltagentur* [online]. 2013 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: http://www.eea.europa.eu/de/pressroom/newsreleases/hoechste-recyclingraten-in-oesterreich-und

SPA Vodní svět. *Tauern SPA* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: http://www.tauernspakaprun.com/cs/spa-wasserwelt

Restaurant. *Tauernstüberl* [online]. 2015 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: http://www.tauernstueberl.at/restaurant/das-restaurant.html

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CA Cestovní agentura

CK Cestovní kancelář

CPC Cena za proklik

CPM Cena za 1000 zobrazení

CTR Míra prokliků

PPC Platba za klik

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Matice identifikace konkurentů (Blažková, 2007, s. 62) 21
Obrázek 2 Měřené veličiny v Google AdWords (Gogle AdWords, ©2015) 27
Obrázek 3 Ukazatel politické stability (zpracování dle The Global Economy, Political stability index, ©2015)..... 44
Obrázek 4 Index korupce (zpracování dle The Global Economy, Corruption Perceptions Index, ©2015)..... 45
Obrázek 5 Ekonomická svoboda (zpracování dle The Global Economy, Economic freedom, ©2015) 46
Obrázek 6 Ekonomický růst (zpracování dle The Global Economy, Economic growth: the rate of change of real GDP, ©2015) 46
Obrázek 7 Devizový kurz (vlastní zpracování dle dat ČSÚ, ©2015)..... 47
Obrázek 8 Inflace (zpracování dle The Global Economy, Inflation, ©2015) 48
Obrázek 9 Čistý roční příjem (vlastní zpracování dle dat Eurostat, Annual net earnings, ©2015) 49
Obrázek 10 Ceny elektrické energie (vlastní zpracování dle dat Statistics Austria, Energy Prices, ©2015) 50
Obrázek 11 Index lidského rozvoj (zpracování dle The Global Economy, Human development index, ©2015) 51
Obrázek 12 Úroveň práva (zpracování dle The Global Economy, Rule of law index, ©2015)..... 52
Obrázek 13 Daň z příjmů právnických osob (zpracování dle The Global Economy, Corporate tax rate, ©2015)..... 53
Obrázek 14 Výdaje na výzkum a vývoj z podílu HDP (zpracování dle The Global Economy, Research and development expenditure, percent of GDP, ©2015) 53
Obrázek 15 Analýza konkurence (vlastní zpracování) 55
Obrázek 16 matice pro vyhodnocení SWOT analýzy (vlastní zpracování)..... 59
Obrázek 17 Návrh cílového zobrazení ve vyhledávači Google (vlastní zpracování)..... 67
Obrázek 18 Tvorba reklamy pro vyhledávač Google (vlastní zpracování na Google Adwords) 68
Obrázek 19 Tvorba reklamy pro vyhledávače Google (vlastní zpracování na Google Adwords,) 69
Obrázek 20 Ukázka aktuální profilu Timeline (Facebook, ©2012) 71

Obrázek 21 Trvání činností a počet kritických cest (zpracováno v programu WinQSB) 74
Obrázek 22 Znázornění kritických cest (zpracováno v programu WinQSB) 75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Silné a slabé stránky podniku (vlastní zpracování) 57
Tabulka 2 Příležitosti a hrozby podniku (vlastní zpracování) 58
Tabulka 3 Realizace virtuální prohlídky (vlastní zpracování, 360° Projekte, ©2015) 61
Tabulka 4 Předpokládané náklady (vlastní zpracování) 62
Tabulka 5 Návrh realizace zavedení balíčků služeb 65
Tabulka 6 Navržené činnosti (vlastní zpracování) 73
Tabulka 7 Vyčíslení kampaní (vlastní zpracování) 75
Tabulka 8 Kalkulace nákladů na PPC reklamu v 1. měsíci zahájení projektu (vlastní zpracování) 76
Tabulka 9 Kritéria pro tvorbu benchmarkingu 88
Tabulka 10 Vybrané CK a CA na Slovensku (vlastní zpracování) 89

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Benchmarking

Příloha P II: Cestovní kanceláře

PŘÍLOHA P I: BENCHMARKING

Tabulka 9 Kritéria pro tvorbu benchmarkingu

Kritéria	**Alpentraum**	**Alpenheim**	**Grafleiten**	**Gudrun**	**Andrea**
Počet hodnocení	71	112	123	231	175
Hodnocení	8,1	8,5	8,2	7,5	8,2
Exteriér	5	6	5	3	5
Služby	5	3	2	2	4
Jazyky	6	4	2	3	5
Příjezd + odjezd	6	6	8	6	10
Počet pokojů	6	8	6	6	10
Cena za 2lůžko	6	10	6	6	4
Přistýlka	0	5	0	5	1
Restaurace	5	0	5	5	5
Zvířata	0	5	0	5	1
Bezbariérový pří-stup	0	0	0	0	5
Celkem	**39**	**46**	**34**	**41**	**50**

Služby - praní, žehlení, kopírka, úschovna zavazadel, kol a lyží, turistické informace, pronájem aut, doprava na letiště
Exteriér -terasa, gril, dětské hřiště s houpačkami, výhled na jezero, výhled na hory, balkony

Hodnocení
Exteriér - dle počtu nabízených prostor
Služby - dle počtu nabízených služeb
Jazyky - kolika řečmi hovoří personál
příjezd - od 16:00 = 2; od 14:00 = 4 od 12:00 = 6
odjezd - do 10:00 = 2; do 12 = 4
cena - 0 - 3000 = 10; 3000 - 5000 = 8; 5000 - 8000 =6; 8000 - 11000 =4
Přistýlka, zvíře, jídlo, - 0 = nelze; 5= lze
počet pokojů - 0 -10 = 6, 11 - 15 = 8; 16 - 20 = 10

PŘÍLOHA P II: CESTOVNÍ KANCELÁŘE

Tabulka 10 Vybrané CK a CA na Slovensku (vlastní zpracování)

Město	Název	Typ	E-mail	Tel. číslo	Adresa
Bratislava	Ruefa	CK	eurovea@ruefa.sk	903 557 585	Galleria Eurovea, Pribinova 8
	Victoryreisen	CA	info@victoryreisen.sk	911 605 992	Námestie hraničiarov 8/A
	Invia	CK	poradca@invia.sk	220 648 220	Námestie hraničiarov 8/A
	Fisher	CK	bratislava@fischer.sk	252731264	Lazaretská 13,
Bánská Bystrica	Solvex	CK	bbystrica@solvex.sk	262 413 465	Dolná 32
	Travel Agent	CA	info@travelagent.sk	484 123 072	Kapitulská 3
	Koral Tour	CK	koraltour@koraltour.sk	484 156 068	Dolná 23
Košice	Sunny tour	CK	sunnytour@stonline.sk	55 62 30 772	Mlynská 4
	Zlatka	CK	ckzlatka@zlatka.sk	91164 34 33	Pražská 4
	Ferrotour	CK	kosice@ferrotour.sk	557 291 234	Hlavná 71
Nitra	Happy Travel	CK	info@happytravel.sk	37657 54 44	Palárikova 2046/1
	Prima Travel	CK	info@primatravel.sk	911 331 015	Štefánikova 64
	Fit travel	CK	office@fittravel.net	376 510 508	Piaristická 2
Trnava	Turancar	CK	trnava@turancar.sk	534 13 64	Hviezdoslavova 12
	Zájazdy.sk	CA	zajazdy@zajazdy.sk	800 123 410	HRNČIARSKA 14
	Satur	CK	trnava@satur.sk	335 511 176	Vajanského ul. 1