

Projekt na zlepšení spokojenosti zákazníků ve vybraném penzionu

Bc. Kateřina Hanáčková

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Hanáčková**
Osobní číslo: **M17883**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt na zlepšení spokojenosti zákazníků ve vybraném penzionu**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti spokojenosti zákazníků.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu spokojenosti zákazníků.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zvýšení spokojenosti zákazníků.
- Zhodnoťte navrhovaný projekt z hlediska nákladů, času a rizika.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

COLLINS, Denis. Business ethics: best practices for designing and managing ethical organizations. Second Edition. Los Angeles: SAGE, 2018, 568 s. ISBN 978-1-5063-8805-2.
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. ISBN 9788024746708.
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 15th global ed. Harlow: Pearson, c2014, 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.
PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 2010, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

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

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- 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/bakalářskou 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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

V diplomové práci se zabývám otázkou, jak zvýšit spokojenost zákazníků penzionu Dvůr pod Starými horami. Práce je členěna do tří částí. První část je teoretická, kde jsou zahrnuty poznatky týkající se zákazníka a jeho spokojenosti, měření spokojenosti zákazníka a specifikací služeb v pohostinství. Praktická část obsahuje představení penzionu, analýzu PESTLE, Porterovu analýzu konkurenčního boje, SWOT analýzu a dotazníkové šetření. Poslední částí je projekt, který je rozpracován na návrhy a doporučení na základě podkladů z analytické části. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: Zákazník, penzion, pohostinství, PESTLE analýza, SWOT analýza, Porterova analýza konkurenčního boje, dotazníkové šetření.

ABSTRACT

In the thesis I deal with the question of how to increase customer satisfaction in the pension Dvůr pod Starými horami. The thesis is divided into three parts. The first part is theoretical, and includes customer and customer satisfaction knowledge, measurement of customer satisfaction and hospitality services specifications. The practical part contains pension introduction, PESTLE analysis, Porter's competitive analysis, SWOT analysis and a questionnaire. The last part is a project, composed of suggestions and recommendations, which are based on documents from the analytical part. The project is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: Customer, pension, hospitality, PESTLE analysis, SWOT analysis, Porter competitive analysis, questionnaire survey.

Poděkování patří vedoucí diplomové práce Ing. Lucii Tomancové, Ph.D., za cenné rady, věnovaný čas, metodické usměrnění a odborné vedení při zpracování diplomové práce.

Poděkování dále patří provozní penzionu Dvůr pod Starýma horama, paní Dagmar Dvouleté za vstřícnost, čas strávený při konzultacích a za to, že mi umožnila vypracovat diplomovou práci v penzionu Dvůr pod Starýma horama.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZÁKAZNÍK A JEHO SPOKOJENOST	13
1.1 MOTIVACE ZÁKAZNÍKA	14
1.1.1 Motivy jednání zákazníka	14
1.1.2 Model spotřebitelského chování.....	15
1.1.3 Rozhodování zákazníka	16
1.1.4 Typologie zákazníka	18
1.2 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY	18
1.2.1 Zákaznický kapitál.....	21
1.2.2 CRM-Customer Relationship Management.....	22
1.3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	22
1.3.1 Mikroprostředí.....	23
1.3.2 Makroprostředí	23
1.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil	23
1.4 MARKETINGOVÝ MIX.....	24
2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	26
2.1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	26
2.1.1 Definování problému a cílů výzkumu	26
2.1.2 Sestavení plánu výzkumu	27
2.1.3 Shromáždění informací.....	27
2.1.3.1 Dotazování	28
2.1.3.2 Pozorování	28
2.1.3.3 Experiment	29
2.1.4 Analýza informací	29
2.1.5 Prezentace výsledků.....	29
2.1.6 Rozhodování	29
2.2 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	29
2.3 SWOT ANALÝZA.....	30
3 SPECIFIKA SLUŽEB V POHOSTINSTVÍ.....	31
3.1 DŮLEŽITÁ KRITÉRIA POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB V HOTELNICTVÍ.....	31
3.1.1 Ubytovací služby	32
3.1.2 Služby recepce.....	33
3.1.3 Informační služba	33
3.1.4 Vznik a význam gastronomie.....	34
3.1.5 Současné stravování	35
4 ZÁVĚREČNÉ SHRNTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	38
5.1 PŘEDSTAVENÍ PENZIONU DVŮR POD STARÝMA HORAMA	38
5.1.1 Organizační struktura penzionu.....	39

5.1.2	Akce penzionu Dvůr pod Starýma horama za rok 2018	40
5.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	40
5.2.1	Rivalita mezi současnými konkurenty	40
5.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	43
5.2.3	Hrozba substitutů	43
5.2.4	Vyjednávací síla zákazníků	44
5.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů	44
5.3	PESTLE ANALÝZA	44
5.3.1	Sociální prostředí	44
5.3.2	Legislativní prostředí	45
5.3.3	Ekonomické prostředí	46
5.3.4	Politické prostředí	46
5.3.5	Technologické prostředí	47
5.3.6	Ekologické prostředí	47
6	VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	49
6.1	DEFINOVÁNÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ	49
6.2	PROJEKT VÝZKUMU	49
6.3	ANALÝZA SITUACE A URČENÍ ZDROJŮ DAT	50
6.4	SBĚR INFORMACÍ	50
6.5	ANALÝZA A INTERPRETACE INFORMACÍ	50
6.6	TEST PLATNOSTI STANOVENÝCH VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	62
6.7	SWOT ANALÝZA	70
7	PROJEKT VEDOUCÍ KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ	73
7.1	NÁVRHY KE ZVÝŠENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ VYBRANÝCH OBLASTÍ	73
7.1.1	Oblast kuchyně a nabídka jídel	73
7.1.2	Webové stránky	76
7.1.3	Vybavení pokoje	77
7.2	PROJEKT ZVÝŠENÍ KVALITY POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	78
7.2.1	Výstavba zděného grilu	78
7.2.2	Naučná vinařská stezka	81
7.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	84
7.4	NÁKLADY CELKEM NA NÁVRHY A PROJEKTY	87
7.5	ČASOVÝ PLÁN JEDNOTLIVÝCH NÁVRHŮ A PROJEKTŮ	87
7.6	FINANČNÍ ZDROJE PROJEKTU A NÁVRHŮ	88
7.7	ZHDNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK	97

SEZNAM GRAFŮ.....	98
SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Cestovní ruch je dynamické a neustále se rozvíjející odvětví, lidé cestují nejenom za poznáním, ale i za prací, zábavou, nebo jen tak si odpočinout.

Je mnoho důvodů, pro které se lidé vydávají na cesty, ale nelze je snadno určit či vypočítat. Zásadní je však to, že lidé musí na svých cestách někde spát a jíst, proto by ubytovací zařízení mělo poskytovat dostatečné pohodlí svým zákazníkům. Host je nejdůležitějším aspektem ubytovacích a stravovacích zařízení, je to právě host, kdo určuje úspěch penzionu. Spokojený a loajální zákazník je cesta k dlouhodobé existenci penzionu na trhu.

V ubytovacích a stravovacích zařízeních nejsou nocleh a strava jedinými službami. Stejně důležité jsou i další služby, které ubytovací zařízení nabízí. Záleží i na prostředí, personálu a další řadě hmotných a nehmotných aspektů, které zajišťují příjemnou atmosféru společně s nezapomenutelnými zážitky z pobytu v penzionu.

Penzion nemá poskytovat pouze ubytování, jeho úkolem je i podílet se na společenském dění. V penzionu se často konají důležité události. Penzion je místem, kde se pořádají svatby, významné oslavy nebo firemní meetingy. Pohlížet na penzion z této stránky je mnohem příjemnější nežli jen na místo, kde lidé ukládají své hlavy ke spánku.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala penzion Dvůr pod Starýma horama v Boršicích, protože zde již čtvrtý rok pracuji a penzion dobře znám. Téma mé diplomové práce je „Projekt na zlepšení spokojenosti zákazníků ve vybraném penzionu“. Téma jsem si zvolila i z důvodu, že se domnívám, že kvalita poskytovaných služeb penzionu by mohla být vyšší, stejně jako i spokojenost hostů penzionu.

Součástí této práce je navržen projekt, který povede ke zvýšení kvality poskytovaných služeb penzionu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce bylo vytvoření projektu, který by přispěl ke zlepšení spokojenosti zákazníků v penzionu Dvůr pod Starýma horama.

V souladu s hlavním cílem byly dílčí cíle definovány následovně:

- popsat zákazníka a jeho spokojenost, formulovat základní pojmy měření spokojenosti zákazníků a definovat specifika služeb v pohostinství.
- analyzovat vnitřní a vnější prostředí penzionu.
- navrhnout projekt na zvýšení spokojenosti zákazníků v penzionu Dvůr pod Starýma horama.

Metody vedoucí k naplnění cílů byly následující:

- analýzou vnějšího makroprostředí penzionu Dvůr pod Starýma horama byla PESTLE analýza, která mapuje okolí penzionu z hlediska politických, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických faktorů.
- Vnější mezoprostředí bylo analyzováno pomocí Porterovi analýzy pěti konkurenčních sil.
- výsledky předchozích analýz byly shrnuty ve SWOT analýze.
- pro výzkumnou část práce byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, pro sběr dat byl zvolen dotazník s 41 otázkami, pro analýzu dat získaných z dotazníkového šetření byla zvolena popisná statistika s vyhodnocením dat v relativní a absolutní četnosti společně se stanovenými výzkumnými otázkami a hypotézami.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKAZNÍK A JEHO SPOKOJENOST

Spokojenost zákazníka lze obecně popsat jako pocit radosti, nebo naopak pocit zklamání. Pokud se naplní zákaznicko očekávání, zákazník je velmi spokojený. Naopak pokud není splněno očekávání, zákazník se stává nespokojeným. Spokojenost zákazníka ale není konečným cílem firem, které jsou orientovány na zákazníky. Společnost může svoji ziskovost zvýšit i jinými prostředky, mohou to být investice do výzkumu a vývoje nebo zdokonalení výrobních procesů. Následně se na výsledcích společnosti podílí i další osoby, kterými jsou jednak zaměstnanci, ale i akcionáři, dealéři a dodavatelé. Z toho vyplývá, že společnost jedná v souladu s filozofií, na základě které, se snaží poskytnout vyšší spokojenost zákazníkům, ale současně přináší i vyšší úroveň spokojenosti z celkových zdrojů společnosti dalším zainteresovaným osobám (Kotler a Keller, 2007, s. 182).

Uspokojování potřeb zákazníků je stále náročnější, jsou nespokojení, pokud není naplněno jejich očekávání a služby nejsou poskytnuty v kvalitě, kterou firma slíbí. Další nespokojenost zákazníka vyplývá se zavedením nové produktové orientace firmy, pokud se snaží snížit náklady prostřednictvím automatizace. Na základě faktu, že mnoho firem neposkytuje zákazníkům to, co očekávají, vzniká nová příležitost pro úspěšné marketéry (Kotler, 2007, s. 534).

Další skutečností, která ovlivňuje požadavek vysoké kvality poskytovaných služeb, je vzrůstající vzdělanost zákazníků. Pokud budou firmy nabízet pouze průměrnou kvalitu, zákazník lehce ztratí díky kvalitnější konkurenci, která na ně zaútočí (Kotler, 2007, s. 534).

Filosofie moderního řízení jakosti je dle Blecharze (2015, s. 22) založena na zjišťování skutečných potřeb zákazníků, které se snažíme naplnit. Následně se pak spokojený zákazník vrací a kupuje více, což vede k růstu tržeb a zisku. Od spokojeného zákazníka vzniká snadněji doporučení dalším klientům, čímž se zvyšuje poptávka po výrobcích a službách.

Dle Mariniče (2008) existuje šest proměnných veličin, mezi kterými je vzájemná kauzální vazba. Mezi tyto proměnné veličiny patří kvalita produktu či služby, ceny, reklamy prodeje, očekávání, komunikace a hodnoty vnímané zákazníkem. Vzájemný účinek těchto šesti vazeb se promítne ve výsledném ukazateli jako spokojenost zákazníka.

1.1 Motivace zákazníka

Slovo motivace je původem z latinského slova-movero, v překladu to znamená pohyb, pohybovat či měnit. Motivace směřuje k určitému výsledku. Je to proces, který definuje naše jednání a chování a současně odpovídá na otázku, jaké jsou naše motivy chování a jakým způsobem a proč jsme aktivní (Tylšarová a Zimlová, 2019).

Pauknerová (2006, s. 171) uvádí definici „*Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti)*“.

Vysekalová (2012) tvrdí, že motivační struktura jsou přiměřeně stejné dispozice jednání člověka v různých situacích svým vlastním způsobem.

Motivace se utváří celý život, stejně jako se vyvíjí a utváří osobnost člověka. V rámci reklamy by to znamenalo, že motivem ke koupi budou podněty, které vyvolávají aktivitu, kterou je nejčastěji nákup určitého zboží. Podstatné je, aby byla motivace silná natolik, aby překlenula období od počátečního kontaktu s reklamou do finálního nákupu. Dále je zásadní, aby se týkala určité značky produktu (Vysekalová, 2012, s. 117).

1.1.1 Motivy jednání zákazníka

Pokud nejsou zákazníci dostatečně motivováni ke koupi, kvalita daného produktu není dostačující. Proto je na místě, abychom odhalili zákaznickou motivaci a následně jej ve stejném duchu motivovali. S přihlédnutím ke skutečnosti neustále přeplněných supermarketů, je téměř jasné, že nakupování lidem přináší určitou radost a užitek, ten však musí být v zásadě větší než, zákazníkům pocit, že vlastní peníze. Důležité je tedy umět rozpoznat zákazníkům motiv ke koupi a následně vyzvednout jeho vlastní užitek z produktu (Nový, 2006, s. 28).

K zjišťování motivace jednání zákazníků se využívá teorie dle Maslowa. Maslowova pyramida je dělena do pěti úrovní lidských potřeb. První z nich je potřeba jistoty a seberealizace. Za nejnižší úroveň potřeby jsou označovány fyzické potřeby, bez nichž není možné přežít, ke kterým řadíme vodu, potravu apod. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, přichází potřeba jistoty a bezpečí, díky kterým dochází k budování vlastního zázemí a jistoty vlastní existence. Následujícím stupněm je potřeba lásky a sounáležitosti, tedy sociální potřeby. Současně je tato potřeba označována za nejsilnější, protože lidé chtějí navazovat sociální vztahy a mít pocit určité sounáležitosti, chtějí se začlenit do určité

společenské skupiny. Z toho často plyne, že chtějí být v této skupině uznáváni, a tak se dostáváme k další potřebě, což je potřeba uznání. Pokud jsou všechny potřeby naplněny, přecházíme k nejvyššímu stupni, což je potřeba seberealizace. Jedinci plně využívají svůj fyzický i duševní potenciál a mají touhu po setrvačném vývoji osobnosti. Z výše uvedeného vyplývá, že ti zákazníci, kteří se rozhodují zejména na základě ceny, jsou ovlivňováni uspokojováním základních potřeb. V tomto případě je jejich základním motivem ušetřit, proto často využívají různých výprodejových akcí a slev. Druhým stupněm jsou zákazníci, kteří dávají přednost kvalitě výrobku, zajímá je případný poprodejní servis či spolehlivost, zkrátka chtějí mít jistotu, že nebudou zklamáni. Třetí úroveň jsou zákazníci s potřebou uznání a prestiže, není pro ně ani tak důležitý samotný užitek, ale jde jim o to, aby byli v okruhu lidí, kteří je uznávají, jakým způsobem jsou hodnoceni v očích druhých, prostřednictvím nějaké služby, kterou konzumují. Poměrně často pro ně má větší hodnotu dražší produkt, neboť levné věci nebo produkty v akci vnímají pod svoji úroveň. Lidé, kteří jednájí prostřednictvím potřeby seberealizace, jsou ti nejzasvěcenější partneři, jelikož mají jasnou představu o tom, co chtějí a na základě toho jasně komunikují. Nejsou ovlivňováni prestiží, ale jsou svolní zaplatit i vyšší částku, pokud je splněna užitná hodnota, kterou vyžadují (Khelerová, 2010, s. 66-67).

Yoon (2007, s. 15-21) popisuje skupinu zákazníků, rozdílných od pravidelných spotřebitelů. Tito zákazníci jsou nadšení, silně zaujatí, často jsou to emocionální kupci, kteří své nákupní rozhodování dělají na základě svých životních tužeb. Skupinu zákazníků označuje jako superzákazníky. Superzákazníci se liší od ostatních spotřebitelů tím, že jsou více předvídatelní, protože důvodem jejich chování nejsou socioekonomické aspekty ale spíše emoce a motivace. Obecně lze říci, že více motivovaní jedinci utrací v určité kategorii mnohem více než, méně motivovaní jedinci.

1.1.2 Model spotřebitelského chování

Spotřebitelé dělají každý den několik rozhodnutí o koupi určitých produktů, a právě rozhodnutí o koupi je ohniskem marketingového úsilí. Mnoho velkých firem, analyzuje spotřebitelské rozhodování o koupi, aby mohly být zodpovězeny otázky o tom, proč spotřebitelé nakupují, kde, kdy, proč a jak moc nakupují. Poměrně snadné je zjistit a zkoumat aktuální spotřebitelské nákupy, na základě kterého, lze zjistit, co spotřebitelé nakoupili, kde a v jakém množství. Rozdílem je zkoumání otázky proč spotřebitelé

nakupují, odpovědi jsou většinou uzamčeny hluboko v myslích spotřebitelů. Často ani samotní spotřebitelé neví, co přesně ovlivňuje jejich rozhodnutí o nákupu.

Základní otázkou pro marketéry je: Jak by společnost mohla využít reakcí spotřebitelů na různé marketingové aktivity. Model spotřebitelského chování uvádí výchozí body, které stimulují reakci spotřebitelského chování. Marketingové stimuly a různé podněty vstupují do tzv. černé krabice spotřebitelů a následně vytvářejí určitou reakci.

Mezi hlavní marketingové stimuly jsou řazeny tzv. 4P: product (produkt), price (cena), place (místo) a promotion (propagace). Dalšími stimuly jsou podněty-ekonomické, technologické, sociální, a společenské. Všechny tyto podněty vstupují do spotřebitelovi černé skříňky, ve které se změni na skupinu odpovědí.



Obr. 1. Model spotřebitelského chování (Kotler a Armstrong, 2014, s. 159).

Cílem obchodníků je pochopit, jak se mění podněty a reakce uvnitř spotřebitelské černé krabice, které se dělí na dvě části. První z nich jsou podněty, které ovlivňují spotřebitelské chování. Nákupy spotřebitelů jsou silně ovlivněny charakteristikami kulturními, sociálními, osobními a psychologickými. Druhá část je spotřebitelské rozhodování o koupi, která je následně více rozebrána (Kotler a Armstrong, 2014, s. 159).

1.1.3 Rozhodování zákazníka

Součástí procesu rozhodování o koupi je i hodnotící fáze, kdy spotřebitel třídí značky a utváří si nákupní záměry. Většinou volí značku, která nejvíce odpovídá jeho vlastním představám. Vstupují zde však ještě dva faktory, které ovlivňují nákupní záměr a nákupní rozhodnutí. Prvním faktorem jsou postoje ostatních a druhý představují neočekávané okolnosti (Kotler a Armstrong, 2004, s. 290).

Foret (2012) uvádí pět kroků, které popisují proces nákupního chování jednotlivců.

1. identifikace problému, potřeby,
2. sběr informací o nabídce na trhu,
3. vyhodnocení získaných informací,
4. rozhodnutí, koupě,
5. ponákupní vyhodnocení (zpětná vazba).

Z výše uvedeného plyne, že rozhodování zákazníka a jeho nákupní chování nejsou u konce koupí produktu, ale hraje zde důležitou roli i ponákupní zhodnocení potřeb, které měl zákazník na začátku procesu a které se podařilo vyřešit, a tak byla uspokojena i počáteční potřeba. Důležitou roli zde hraje rovněž sběr informací a porovnávání nabídek od konkurenčních firem.

Proces rozhodování organizace a proces rozhodování jednotlivce se zčásti liší. Rozdílem je časová náročnost společně s většími finančními investicemi a s tím spojené určité riziko. Uskutečňují se výběrová řízení, pokud se jedná o velkou investici. Jsou zde specializovaná oddělení a větší počet účastníků, kteří rozhodují o nákupním procesu. Poměr nakupovaného zboží organizace s jednotlivcem je mnohonásobně větší, proto dostává organizace při větším odběru určité cenové zvýhodnění. (Foret, 2008, s. 84).

Odpověď na otázku „proč je tak důležité uspokojit zákazníka“ je skutečnost, že na jeho spokojenosti záleží, protože se na tržbách společnosti podílejí dvě skupiny. Jsou to noví a stálí zákazníci. Udržení si stálých zákazníků snižuje náklady na získávání nových zákazníků. Pokud tedy bude zajištěna spokojenost stávajících zákazníků, je zde velký potenciál, že si zákazníky udržíme a na základě jejich spokojenosti dojde k rozšíření klientely. Jestliže je zákazník spokojen, dojde k opětovanému nákupu, výrobek doporučí dál, a také si přestává všimnout konkurenčních reklam či značek. Pokud je spotřebitel zklamaný jeho negativní zkušenost šíří dál mezi další lidi. Zatímco se spokojený spotřebitel podělí o své zkušenosti v průměru se třemi lidmi, nespokojený spotřebitel si postěžuje dalším jedenácti lidem. Negativní pověst, která se šíří rychle a dostává se dál, může poškodit dobré jméno firmy. Pravidelným sledováním spokojenosti zákazníků bychom mohli dopředu předvídat a nečekat na to, až se nespokojení zákazníci sami přihlásí (Kotler a Armstrong, 2004, s. 291-292).

1.1.4 Typologie zákazníka

Nyní vyvstává otázka rozpoznat co je pro kterého zákazníka přednější. Tuto otázku je velmi těžké zodpovědět, jelikož existují různé druhy typologií zákazníků. Je tedy jen na samotném obchodníkovi, aby si dokázal udělat vlastní úsudek, na jehož základě zvolí správný postup (Khelerová, 2010, s. 66-67).

Mikuláščík (2007, s. 357) rozlišuje několik řad typologií, některé z nich vycházejí z typologie osobnosti či temperamentu, dále rozlišuje typologie, které berou v úvahu dimenzi osobnosti a smysl mají spíše v prostředí managementu. Avšak tato měřítko neberou v potaz komplexnost určitých situací, které mohou vyplývat z obchodního jednání. Nemůžeme tedy zcela přesně určit, o který typ se přesně jedná, jelikož zákazník projevuje pocity spojené s aktuální situací. Zároveň má každý člověk určité sklony ke stejnému či opakovanému jednání, proto lze odvodit nějaké zjednodušení.

Filipová (2006, s. 64) rozlišuje dvě hlavní charakteristiky, ze kterých můžeme vymezit další čtyři osobnostní typy. Typ přízpůsobivý, byrokratický, autoritativní a tvořivý. Typ přízpůsobivý charakterizuje vstřícnost, hovornost, tolerantnost a přátelskost. Tento typ nemá příliš pevný stisk ruky, vyhýbá se očnímu kontaktu, oblečení nosí dle módního trendu, ale není výstřední. V jednání s tímto typem je důležité vzbudit důvěru a navodit atmosféru jistoty. Druhý typ je byrokratický, který má charakteristické rysy nedůvěřivosti, podezřívavosti a kritičnosti. Jeho gestikulace je uzavřená a nervózní, také má nevýrazný stisk ruky. Nosí konzervativní oblečení. Doporučené jednání je trpělivost a klid, na základě kterého, získáme důvěru. Další typ je autoritativní, jehož charakterizuje dominantnost, hrubost, sarkasmus, agresivita. Dominantními prvky řeči těla jsou silný stisk ruky, přímý pohled či autoritativní gesta. Při jednání se doporučuje asertivita, odbornost a sebedůvěra. Charakteristikami posledního tvořivého typu jsou vlídnost, taktnost, tolerantnost. Řeči těla se prezentuje sebevědomě, otevřeně s přiměřeným očním kontaktem a stiskem ruky. Během jednání se doporučuje chovat přátelsky a otevřeně.

1.2 Řízení vztahu se zákazníky

Pojem řízení vztahů se zákazníky definuje, jakým způsobem podniky shromažďují informace, jak s nimi zacházejí a jak tyto informace o svých zákaznících využívají k zvyšování kvality vztahů s nimi. Mezi hlavní dva cíle patří rychlost a efektivnost reagování na dotazy zákazníků a následné jejich řešení. Druhým cílem je analýza dat o zákaznících a

předvídání jejich budoucího chování tak, aby to bylo pro organizaci účelné společně se zvýšením loajality zákazníků.

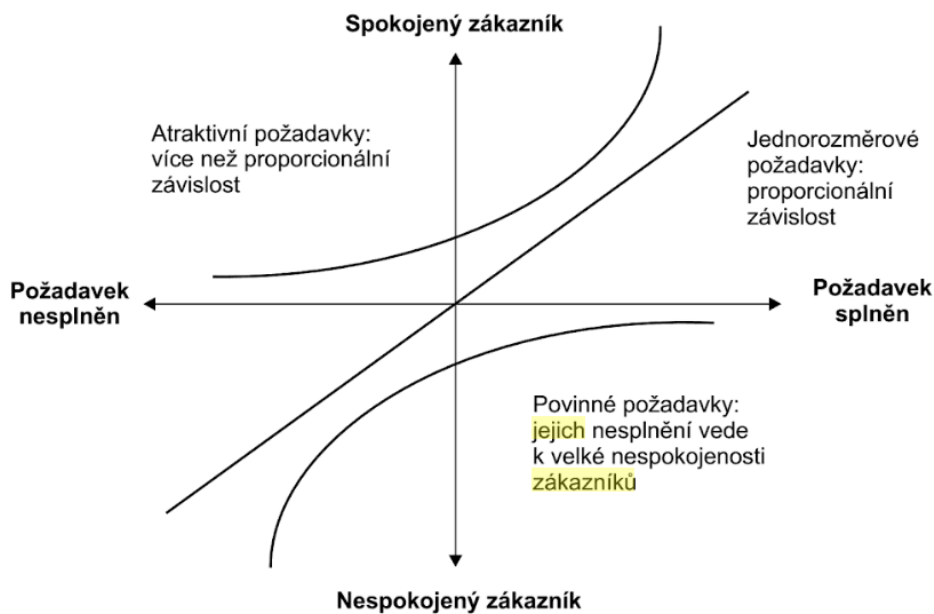
Zákazníci, kteří nakupují pravidelně a vrací se, jsou loajální. O tyto zákazníky je potřeba pečovat a předcházet si je. Cílem organizace je vytváření a udržení si spokojených a věrných zákazníků, kteří pravidelně nakupují a vrací se. Tím se sníží i náklady na prodej, jelikož odpadá zajišťování nových zákazníků, které bývá mnohdy drahé. Zákazník, který je spokojený, nemá problém s doporučením a šířením pozitivních referencí (Armstrong, 2008, s. 177).

Armstrong (2008) uvádí následující požadavky, které musí být splněny k tomu, abychom dosáhli spokojenosti zákazníka.

- **Kvalita:** z pohledu kvality je splněno vše, co zákazník očekával a bylo mu slíbeno od daného výrobku či služby. V případě výrobku se jedná o kritéria, mezi které řadíme spolehlivost, účelnost a trvanlivost. V případě služeb je to určitá úroveň poskytování, dostupnosti a spolehlivosti.
- **Hodnota odpovídající ceně:** požadavkem zákazníka je cena odpovídající hodnotě výrobku nebo službě, pokud je poskytnuto přinejmenším to, co zákazník zaplatil nebo v nejlepším případě ještě více.
- **Spolehlivost:** nejvyšší spokojenost zákazníka je v případě, když je splněna dohoda ze strany výrobce nebo dodavatele.
- **Pohotovost:** zákazník očekává, že dodavatel je připraven a ochoten poskytnout okamžité služby, a to nejen během prodeje, ale i následně po prodeji. Je vyžadována pružnost s individuálním přístupem.
- **Schopnost:** dodavatelovy schopnosti a dovednosti jsou nezbytné k tomu, aby byl schopen poskytnout hodnotu, která odpovídá ceně a dále poskytnout vyhovující úroveň služeb.
- **Přístupnost:** zákazníci musí mít bezproblémový přístup k dodavateli či poskytovateli. V nejlepším případě upřednostňují komunikaci, kdy jsou přímo zodpovězeny jejich dotazy.
- **Zdvořilost:** pokud zákazníci narazí na nějaký problém, a to i v bezprostředním kontaktu s lidmi u přepážek, vyžadují přátelský přístup, zdvořilost, vážnost a respekt.

- **Komunikace:** pokud zákazníci někoho kontaktují, jejich dotaz by měl být zodpovězen odpovídající osobou, která je vyslechne a vyřídí jejich záležitost.
- **Důvěryhodnost:** pokud zákazníci na základě svých zkušeností zjistí, že lze dodavatel či poskytovatel je důvěryhodný, čestný a mohou mu věřit, budou spokojenější.
- **Bezpečnost:** zákazník očekává a chce si být jistý tím, že výrobek či služba budou bezpečné.
- **Hmotné aspekty:** vybavení, personál a vzhled zařízení.

K potřebné úpravě marketingové nabídky se využívá známý model KANO, tento analyzuje potřeby zákazníků, jejich spokojenost. KANO model rozděluje požadavky, které jsou kladeny na poptávaný produkt nebo službu, do skupin. První skupinou jsou požadavky povinné, nesplnění těchto požadavků znamená vysokou nespokojenost zákazníků. Druhou skupinou požadavků jsou požadavky jednorozměrové, zde pozorujeme závislost mezi spokojeností zákazníka a splněním požadavku, tedy čím lépe je požadavek splněn, tím větší je spokojenost zákazníka. Poslední skupinou jsou požadavky atraktivní, přijde-li k naplnění požadavků, vede to k větší spokojenosti zákazníka, naopak pokud k naplnění požadavků nedojde, nevede to k nespokojenosti zákazníka. Z toho plyne, že analýzy na základě KANO modelu se zabývají zákaznickým servisem a výhodami, které zákazníkovi přinášejí mimořádnou hodnotu prostřednictvím dobrého servisu (Chlebovský, 2017, s. 41).



Obr. 2. Rozdělení atributů produktu KANO modelu (Chlebovský, 2017, s. 42).

1.2.1 Zákaznický kapitál

Budování zákaznického kapitálu je hlavním cílem řízení vztahů se zákazníky. Zákaznický kapitál je dle Kotlera a Kellera (2007) součet diskontovaných celoživotních hodnot všech zákazníků firmy. Z toho plyne, že čím více jsou zákazníci věrní, tím stoupá jejich hodnota. Existují tři motivační faktory zákaznického kapitálu, kterými jsou hodnota nabídky, hodnota značky a hodnota vztahu.

Hodnota nabídky: zákazník především vnímá užitek, který z nabídky dostal s poměrem investované částky, kterou do něho vložil. Dalšími pomocnými faktory hodnocení jsou kvalita, dostupnost a cena. Například pro hotelového hosta by to mohla být velikost postele.

Hodnota značky: značka je hodnocena subjektivním pohledem zákazníka. Za pomocné faktory se považuje povědomí zákazníka o značce, jeho postoje ke značce a také vnímání etičnosti značky. Komunikační nástroje jako je reklama a public relations se používají jako nástroje k ovlivňování pomocných faktorů.

Hodnota vztahu: pomocné motivační faktory hodnoty vztahu jsou programy zvláštní péče o zákazníka, věrnostní programy a programy, které směřují k vytváření komunit či různé vzdělávací programy. Tam, kde záleží na vytváření osobních vztahů a kde mají zákazníci

tendenci zůstat u poskytovatele ze zvyku či lenosti, je hodnota vztahu velmi důležitá (Kotler a Keller, 2007, s. 189-190).

1.2.2 CRM-Customer Relationship Management

Customer relationship management z anglické zkratky CRM kdy "R" stojí za slovem "relationship" česky překlad-vztah. Vztah zahrnuje interakce za určité časové období, myšleno dyadickým vztahem, tj. vztah mezi dvěma stranami. Pokud je tato interakce v určitém časovém období popsána jako kritický prvek, můžeme definovat pojem vztah dle Buttlera a Maklana (2015, s. 24) následovně. Vztah je složen ze série interaktivních epizod mezi dyadickými stranami v průběhu času.

Wesseling (2002) uvádí, že CRM je založen na aktivním utváření vztahu se zákazníky, který je dlouhodobý a prospěšný pro obě strany. Komunikace je podpořena technologiemi, které jsou založeny na přidané hodnotě. Mezi tři hlavní prvky CRM řadíme lidi, technologie a procesy, mezi nimiž existuje souvislost a jsou doplněny o čtvrtý prvek, kterým jsou data čili obsah.

Aplikace CRM systému do organizace vyžaduje dostatečnou kvalifikaci personálu, technologické vybavení, zaměření se na obchodní procesy a správu dat. Stěžejní je zavést myšlenku orientace na zákazníka předtím, než zavedeme koncept řízení vztahu se zákazníky. Jedině v tomto případě mohou zaměstnanci tento koncept jasně pochopit a následně jej správně využívat.

CRM není nová filozofie, nepředstavuje ani žádnou výzvu k zavedení nové informační technologie. CRM stojí za vhodnou metodikou, která napomáhá k utváření pozitivních a finančně prospěšných vztahů se zákazníkem.

1.3 Marketingové prostředí

Podniky k tomu, aby byly schopné neustále se přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu, aby dokázaly vyhledat příležitosti a naopak, aby se uměly ubránit hrozbám, musí neustále monitorovat marketingové prostředí. K tomu je zapotřebí dobře znát faktory prostředí, které ovlivňují vztahy mezi aktéry. Marketingové prostředí podniku se dělí na mikroprostředí a makroprostředí.

1.3.1 Mikroprostředí

Mikroprostředí lze do jisté míry ovlivňovat. Je to prostředí, ve kterém se nachází činitelé blízko společnosti, kteří uspokojují své zákazníky. Mikroprostředí se týká především vnitřního prostředí podniku, hovoříme o dodavatelích, zákaznících, veřejnosti a konkurentech (Jakubíková, 2013, s. 97-99).

1.3.2 Makroprostředí

Makroprostředí je vnější prostředí, které je ovlivňováno veškerými společenskými faktory. Dle Kotlera (2007, s. 162) existuje šest faktorů, jež působí na všechny účastníky vnitřního prostředí trhu. Hovoří o faktorech demografických, ekonomických, přírodních, technologických, politických a kulturním prostředí. Uvedené faktory do značné míry formují jak příležitosti, tak mohou představovat i určité hrozby pro společnost.

1.3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model na základě hodnocení a popisu konkurenčního odvětví vytváří informace, pomocí kterých hodnotí konkurenceschopnost. Předpokladem je existence pěti sil: zákazníci, nově vstupující subjekty, dodavatelé a odběratelé, substituční a komplementární produkty, konkurenční prostředí. Uvedené síly ovlivňují míru působení konkurence na trhu a samotnou specifikaci trhu (Jakubíková, 2009, s. 119).

- **Vyjednávací síla zákazníků:** pokud se na trhu nachází mnoho substitutů, je vyjednávací síla velká
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** při neexistenci substitutů je vyjednávací síla vysoká, neboť změna dodavatelů je pro firmy komplikovaná.
- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** vstup nových konkurentů na trh je snadný, pokud jsou nízké i vstupní bariéry na trh. Naopak při vysokých bariérách vstupu na trh nejsou využity kapacity.
- **Hrozba substitutů:** zisk podniku může ovlivnit nastavení cen konkurenčního výrobku.
- **Rivalita podniků působících na daném trhu:** čím více je na trhu konkurentů, tím méně se stává trh atraktivní.

1.4 Marketingový mix

Marketingový mix je označován jako klíčový nástroj, s pomocí něhož, je dosahováno marketingových cílů. Před implementací marketingového mixu musí být nejdříve provedena SWOT analýza, vybraný cílový segment trhu a zvolit marketingovou strategii. Příkrylová a Svobodová (2010, s. 64) se zmiňují o positioningu, který je jednou ze strategických koncepcí. Cílem je vytvořit marketingovou strategii, která je zaměřena pouze na určitý segment zákazníků a navržena takovým způsobem, aby bylo dosaženo umístění budoucího výrobku, služby, jména firmy nebo myšlenky do zákazníkovi mysli. K úspěšnému positioningu vede předem důkladně připravený plán, kterému předchází dobře provedený výzkum. Před výběrem strategie je důležité definovat: konkurenty, stěžejní vlastnosti produktů, pozici konkurenčních výrobků a tržní segment.

Sestavení marketingového mixu se děje prostřednictvím firmy tak, aby vyhovoval aktuálním potřebám či požadavkům. Základem marketingového mixu jsou čtyři skupiny, známe je jako čtyři P. Product (výrobek, služba), Price (cena), Place (místo) a Promotion (propagace).

Beránek (2013, s. 163) uvádí rozdělení marketingového mixu hotelového podnikání do osmi skupin, tzv. 8. P.

- **Product:** je poskytovaná služba hotelem, host očekává různé druhy služeb, které uspokojí jeho potřebu. Mezi hlavní služby hotelu se řadí ubytování, stravování, osobní a doplňkové služby.
- **Price:** cena je odměnou za poskytnuté služby hotelem. Cena kryje náklady, které hotelu vznikají, ale zároveň by měla generovat zisk. Pokud je naplněno zákazníkovo očekávání, je ochoten zaplatit vyšší cenu.
- **Place:** distribuční cestou je myšlen způsob prezentace nabídky hotelu zákazníkům. Zákazníky si hotel vyhledává sám, anebo využije spolupráce se zprostředkovateli.
- **People:** zákazníci a pracovníci hotelů jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, působících v cestovním ruchu. Jsou to zaměstnanci, kteří poskytují služby hostům a ti služby spotřebovávají. Základem je nepodcenit výběrové řízení nových pracovníků a zaměřit se nejen na kvalifikaci, ale zvážit i jejich komunikační dovednosti, odolnost vůči stresu aj.
- **Promotion:** součástí jsou všechny techniky, které napomáhají hotelu s propagací.

- **Partnership:** spolupráce různých společností ve stejném oboru přináší značné výhody. Pokud na základě vzájemné spolupráce dojde ke snížení nákladů, může dojít k rychlejší návratnosti vložených investic.
- **Programming:** k zvýšení konzumace a prodeje služeb zákazníkovi slouží programová specifikace, která úzce souvisí s partnershipem. Vytváří zájem potencionálních zákazníků o určité balíčky služeb po sezóně.

Marketingový mix			
Produktová politika	Komunikační politika	Cenová politika	Distribuční politika
Kvalita	Reklama	Ceníky	Distribuční kanály
Design	Podpora prodeje	Slevy	Dostupnost
Vlastnosti	Osobní prodej	Náhrady	Sortiment
Značka	Publicita	Platební lhůty	Umístění
Obal		Úvěrové podmínky	Zásoby
Služby			Doprava
Záruka			
↓	↓	↓	↓
Cílový trh			

Obr. 3. Marketingový mix a jeho čtyři složky (Kotler, 2007, s. 70).

2 MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Významem marketingového výzkumu je výměna hodnot mezi těmi, kteří produkt nabízí a příjemci tohoto produktu. Příjemcem může být jak organizace, tak i zákazník. Příjemce je ochoten za produkt, který mu poskytne určitou hodnotu, dát protihodnotu, nejčastěji ve formě peněz. Úspěšnost poskytovatele služeb či výrobce se odvíjí od toho, jak dobře se orientuje na trhu a jaký má přehled o potřebách spotřebitelů. Dále závisí na tom, zda a jak rychle reaguje na preference spotřebitelů (Tahal, 2017, s. 13).

2.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum se využívá, pokud chybí určitá informace, na základě které, vzniká problém či více problémů. Správně provedený marketingový výzkum probíhá dle určitých zásad. Je objektivní a systematický. Informace jsou zjišťovány a shromažďovány z více zdrojů, které na sobě nezávisí a problémy jsou řešeny pomocí kombinace více metod. Základem fungování marketingového výzkumu je využití vědeckých metod a postupů, např. sociologických, statistických, etnografických či psychologických. Při použití vědecké metody známe informace na základě kterých, tvoříme hypotézy, které jsou před finálním rozhodnutím potvrzeny nebo odmítnuty. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 13).

(Foret a Stávková, 2003) uvádí, že efektivní marketingový výzkum je proces pěti kroků:

1. definování problému a cílů výzkumu,
2. sestavení plánu výzkumu,
3. shromáždění informací,
4. analýza informací,
5. prezentace výsledků.

Těchto pět kroků doplňují (Kotler a Keller, 2007) ještě o jeden, kterým je rozhodování.

2.1.1 Definování problému a cílů výzkumu

Nejdůležitější částí celého výzkumu je definování problému, pokud nebude problém přesně definován, přínos celého výzkumu se stává bezcenným. Proto je velmi důležité znát problematiku, která bude řešena pomocí výzkumu. Pokud zadavatel není schopen sdělit, co požaduje, výzkumný projekt se nebude týkat skutečných problémů. Mezi výzkumníky a

zadavateli mnohdy dochází k řadě nedorozumění. Zadavatelé reagují pouze na symptomy problému než na jasně formulovaný problém. K definování problému je zapotřebí komunikace a spolupráce obou stran, kterým předchází konstruktivní diskuse. „Dobře definovaný cíl je napůl vyřešený problém“ (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 75). U definování problému je stěžejní určit faktory, které mají vliv na definovaný problém. Při definování cíle hledáme klíčové faktory, které určí kam dále směřovat. Pokud jsme ve fázi, kdy je jasně nazvaný marketingový problém a jsou určeny konkrétní cíle, které jsou stanoveny z účelu výzkumu, dostáváme se k finální části výzkumného procesu, kterou je formulace hypotéz řešení. Hypotézy ověřují souvislosti mezi proměnnými, optimalizují informace, lépe interpretují výsledky a napomáhají k závěrečnému doporučení managementu. Hypotézy jsou děleny na deskriptivní a explanační. V počáteční fázi jsou hypotézy pracovní, v postupných fázích se definovaný problém upřesní a hypotézy se stávají konečnými (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 79-80).

2.1.2 Sestavení plánu výzkumu

V druhém kroku určíme data a informace, které bude nutné shromáždit pro výzkum, stanovíme plán na shromáždění informací. Dělíme dva zdroje informací. Sekundární data jsou typem informací dostupných, které byly již získány v minulosti. Existuje kvantum zdrojů, odkud můžeme sekundární data získat, můžeme je však rozdělit na informace externí nebo interní. Primární data jsou data potřebná, která získáváme nyní našim konkrétním výzkumem. Výhodou primárních dat je jejich aktuálnost a relevantnost. Existují formy sběru dat, mezi které řadíme dotazování, pozorování, rozhovor a experiment (Tahal, 2017, s. 28-30).

2.1.3 Shromáždění informací

Nyní přecházíme do realizační fáze výzkumu, proto je nutné zabývat se poměrně rozdílnými úkoly než, v předešlých částech. Dochází ke sběru údajů, a proto je nutno zapojit nové spolupracovníky. Velmi záleží na tom, v jaké kvalitě odvedou svoji práci, jelikož to může podstatně ovlivnit celý výzkum (Kozel, 2006, s. 86). Na místě je tedy zaškolení nových pracovníků, abychom se vyhnuli chybám, které by byly následkem zkreslených výsledků. Chyby vznikají tehdy, pokud jsou otázky tazatelem kladeny chybným způsobem, nebo pokud jsou odpovědi nepřesné, či neúplné. Informace

získáváme prostřednictvím sekundárních a primárních dat (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 100-104).

Mezi nejrozšířenější způsoby sběru dat patří dotazování, pozorování a experiment. K zajištění přesnějších a kvalitnějších výsledků je vhodné metody mezi sebou vzájemně kombinovat. Důležité je však posoudit, která metoda nejvíce odpovídá dané situaci a tu využít nejvíce.

2.1.3.1 Dotazování

Dotazování spadá do nejstarších a současně nejrozšířenějších metod výzkumu, které jsou realizovány odlišnými technikami. Výzkum založený na dotazování má na výběr ze tří základních technik. Tahal (2017, s. 58) uvádí:

Osobní: založeno na osobním setkání tazatelů a respondentů, odpovědi jsou zaznamenávány do záznamových archů či do počítače,

Telefonické: označováno zkratkou CATI,

Internetem: používanou zkratkou pro tento typ techniky je CAWI.

2.1.3.2 Pozorování

Dochází k pozorování subjektu v jeho přirozeném prostředí, subjekt pozorování by neměl být během výzkumu ničím rušen. Pozorování je předem připraveno a získané informace jsou zaznamenány, jsou neuvědomělé, bezprostřední a nejsou nijak upraveny. Pokud je předem určen subjekt pozorování, dělíme pozorování na standardizované a nestandardizované. Standardizované pozorování obsahuje předem jak určený cíl, tak i předmět a faktory pozorování. U způsobu nestandardizovaného pozorování chybí předmět pozorování a je zde stanoven pouze cíl (Tahal, 2017, s. 32).

Pozorování je dále rozlišováno na pozorování skryté a pozorování zjevné. Pokud by přítomnost pozorovatele měla narušit průběh pozorování, volíme skryté pozorování. Dále může metoda pozorování probíhat tak, že je pozorovatel přítomen během pozorování daného jevu, nazýváme to zúčastněným pozorováním. Nevýhodou zúčastněného pozorování může být nebezpečí zkresleného chování pozorované osoby. V případě nezúčastněného pozorování toto riziko nenastane (Foret a Stávková, 2003, s. 47).

2.1.3.3 Experiment

Metody experimentálního výzkumu jsou využívány tehdy, pokud není snadné získat data jiným způsobem. Sledují působení nezávislé proměnné jednoho jevu na závislou proměnnou. Je vyžadován vhodný výběr více subjektů zkoumání a ověření pozorovaných reakcí statistickou významností. Experimenty dělíme na dvě hlavní skupiny. Experimenty probíhající v laboratořích a terénní experimenty (Foret a Stávková, 2003, s. 48).

2.1.4 Analýza informací

Po sběru dat následuje analytická práce s daty. Údaje, které byly shromážděny, jsou rozděleny dle klíčových informací a následně je kontrolována jejich platnost. Jednotlivé informace dále dělíme do tříd, kde je hodnocena souvislost mezi jednotlivými odpověďmi a četností odpovědí. Dále jsou tyto údaje kódovány, aby byly připraveny k zadání do softwarových programů. Zpracování dat je rozdílné od typu proměnné, kterou dělíme na kvalitativní a kvantitativní (Foret a Stávková, 2003, s. 22-23).

2.1.5 Presentace výsledků

Data, která byla zpracována pomocí počítačových programů, jsou vyhodnocena v podobě tabulek či grafů. Hotové výzkumné závěry by měly být objektivní, neměla by zde být zaměňována fakta s domněnkami a měla by být relevantní pro budoucí marketingové rozhodnutí.

2.1.6 Rozhodování

Výsledky výzkumu jsou v této fázi zvažovány zadavateli výzkumu. Závěry zprávy mohou jejich rozhodnutí pro zavedení určité služby podpořit, pokud však nemají dostatečnou důvěru v závěry výzkumu, mohou se rozhodnout proti zavádění služby. V závěrečné zprávě je společně s předmětem a cílem výzkumu uveden i návrh vhodného doporučení pro daný řešený problém (Kotler a Keller, 2007, s. 153).

2.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Jednou z možností, jak rozčlenit výzkum, je rozdělit jej na kvantitativní a kvalitativní výzkum. Pomocí kvantitativního výzkumu zjišťujeme skutečné údaje, které dále zkoumáme. Zkoumáme zde závislosti mezi příčinami a důsledky. Poznatky, které

kvantitativní výzkum může přinést, se mohou týkat životního stylu, cen či nákupních záměrů obyvatel. Tyto výzkumy mohou být prováděny opakovaně a výsledky lze srovnávat v určitých časových obdobích. Mezi techniky, které se využívají při tomto výzkumu, patří pozorování, dotazování a experiment.

Kvalitativním výzkumem analyzujeme vztahy příčin následků u jednotky zkoumání, které jsou následně zobecněny, jedná se o psychologický výzkum. Tazatel se během tohoto výzkumu snaží nalézt odpovědi na otázku „proč“, zaměřuje se na příčinu chování zákazníka. Tazatel pokládá otázky takovým způsobem, aby zákazníka neomezoval ve způsobu vyjádření, ale zároveň minimalizoval počet odmítavých odpovědí. Obecně kvalitativní výzkum používáme u hloubkového rozboru jednotlivých úkazů a jejich psychologických hodnot (Vysekalová, 2006. s. 74).

2.3 SWOT Analýza

Východiskem k definici marketingových strategií se nejčastěji používá SWOT analýza. Jedná se o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Předně se doporučuje vyhodnotit analýzu OT-příležitosti a hrozby, vlivy přicházející z makroprostředí a mikroprostředí. Po provedení OT analýzy následuje analýza SW. V rámci této analýzy podnik posuzuje své prostředí uvnitř firmy. Podnik posuzuje jak své silné stránky, tak i své slabé stránky, které brání podniku v rozvoji nebo ho naopak podporují (Jakubíková, 2008, s. 103).

Využitím plus-minus matice získáme podrobnější informace o faktorech působících na podnik. Metodou je porovnání vnitřní prostředí společně s vnějším prostředím. Vazby mezi těmito komponenty Vašítková (2014, s. 44) rozlišuje následovně:

- silná oboustranně pozitivní vazba: ++,
- silná oboustranně negativní vazba: --,
- slabší pozitivní vazba: +,
- slabší negativní vazba: -,
- žádný vzájemný vztah: 0.

Výsledkem je určení posloupnosti klíčových faktorů prostřednictvím výsledného součtu řádků a sloupců.

3 SPECIFIKA SLUŽEB V POHOSTINSTVÍ

Základní klíčové složky řízení managementu nelze od sebe oddělit, a také se nedají posuzovat odděleně. Patří mezi ně zákazníci, personál a aktiva. Podstata těchto tří oblastí se od sebe liší, ale manažer řídí všechny tři oblasti dohromady, jelikož se navzájem překrývají a doplňují. Podstatou personální oblasti je zvyšování kvality a úrovně personálu, aktiva jsou chráněna před hrozbami a v oblasti zákazníků jde o jejich spokojenost. Vznik oblasti služeb má za následek vzájemné působení personálu a zákazníků, oblast produktivity vzniká vzájemným vztahem aktiv a personálu a poslední oblast příjmů vzniká působením aktiv a zákazníků. Oblast kvality je pak vzájemné působení všech tří oblastí (Beránek, 2013, s. 48).



Obr. 4. Klíčové oblasti hotelového managementu (Beránek, 2013, s. 48).

3.1 Důležitá kritéria poskytování služeb v hotelnictví

K vyšším ziskům hotelu vedou spokojení zákazníci, kterým budou poskytnuty nadstandartní služby. K tomu, aby nadstandartní služby mohly být poskytovány, musí každý jednotlivý pracovník hotelu pochopit strategii firmy, musí znát, co prodává a komu chtějí prodávat. Nesmí dojít k tomu, že klientovi bude nabízeno něco, co daný podnik neprodává.

Výchova, motivování a trénink zaměstnanců směřuje k tomu, aby se k podniku chovali jako by byl jejich vlastní, což vede k vybudování loajálních klientů. Zaměstnanci se zajímají o řešení problémů zákazníků, ale i svých pracovních kolegů. Z toho vyplývá, že povzbuzením jednotlivých zaměstnanců k tomu, aby se chovali jako manažeři podniku, znamená, že budou mít pravomoc k řešení problémů a zároveň patřičnou autoritu k vyřešení problémů, se kterými přijdou do kontaktu. Bohužel někteří manažeři mají problém přijmout fakt, že zaměstnanci na recepci jsou klíčoví.

Zaváděním technologií a počítačových inovací do podniku v důsledku zvýšení zisku firmy, může vést k neosobnímu kontaktu mezi klienty a podnikem. Nové technologie jsou bezesporu pro podnik důležité, nesmíme však zapomínat na osobní interakci mezi zaměstnanci a klienty, což je podstatou poskytování služeb. Atmosféra, která vzniká během interakce mezi klientem a zaměstnancem na recepci, se nazývá moment pravdy, časové rozmezí této interakce je mezi třemi až pěti minutami, ale je rozhodující pro následující spokojenost či nespokojenost klienta. Atmosféra osobní služby je vytvářena pomocí očního kontaktu, úsměvem či srdečným pozdravem.

Fluktuace zaměstnanců v hotelnictví je největším úskalím v poskytování služeb. Noví zaměstnanci si s sebou nesou špatné návyky z předešlých zaměstnání, či neznají požadavky daného podniku. Noví zaměstnanci nemají potřebný trénink k tomu, aby byli schopni nabízet a poskytnout kvalitní služby. Proto by si podnik, který je orientován na služby, měl cenit svých stálých zaměstnanců stejně jako svých klientů. Školení, motivace a odměňování loajálních zaměstnanců jsou méně nákladné než vyhledávání nových zaměstnanců.

Čekání hostů by mělo být omezeno na minimum. Klienti stráví interakcí se zaměstnanci minimum času v porovnání s celkovým časem stráveným v hotelu, proto i pět minut čekání je hodně. Špičkové hotely hledají neustále nové cesty, jak omezit čekání hostů na minimum (Hán, Beránek, Belešová, Mrkos, Studnička, Frascóna, Sochůrková, 2016, s. 70-71).

3.1.1 Ubytovací služby

K naplňování potřeb zákazníků napomáhají kvalitní ubytovací a pohostinské služby. Ubytovací služba uspokojuje základní potřebu klienta. Je to krátkodobý pronájem zařízeného pokoje s doplňkovými službami. Ubytovací služby generují nejvyšší zisky

hotelu, ale jsou také největší stavební investicí (Hán, Beránek, Belešová, Mrkos, Studnička, Frascona, Sochůrková, 2016, s. 73). Ke spokojenosti zákazníků velkou mírou přispívá i vybavení pokojů. V jednotlivých pokojích by neměla chybět šatní skříň, psací stůl, noční stolek, minibar, elektronika, trezor.

3.1.2 Služby recepce

Jak již bylo výše uvedeno, prvních pět minut ovlivní hostův první dojem. Pracovníci, kteří pracují na recepci tzv. frontoví pracovníci, reprezentují celý tým pracovníků podniku. Aby host odjížděl s pocitem, že dostal více, než co očekával, musí být recepční profesionálem, který zvládá mnoho dovedností a funkcí. Proto je důležité už při výběru recepčních dbát na jejich vzdělání, jazykovou vybavenost, společenské vystupování a reprezentativnost. Další dovednosti, které by měl recepční splňovat je organizování a koordinace služeb. Dále se od recepčního očekává, že bude mít základy v oblasti ekonomiky a účetnictví, že bude vždy upravený, příjemně naladěný. Dobrou pověst podniku tedy velmi ovlivňuje práce recepčního a pokud není opomenut žádný detail, host získá průměrnou až nadprůměrnou službu (Křížek a Neufus, 2011, s. 36).

3.1.3 Informační služba

Zavedením technologií do ubytovacích služeb se významně změnily pracovní postupy. Za významné změny lze považovat zautomatizování výtahu, zavedení elektronických zámků, automatické otevírání vchodových dveří. Vzpomínkou na minulou dobu, jsou povinnosti, které plnil Concierge. Mezi jeho povinnosti patřila přeprava zavazadel, manipulace s poštou, příprava veškerých informací o místech či kulturních událostech, dále odpovídal za výdej a předávání klíčů a doprovázel hosty do pokojů. Ačkoliv se úsek Concierge ve většině hotelů změnil, služby a funkce, které byly konány tímto úsekem, jsou i nadále provozovány.

V současnosti jsou služby prováděny s využitím nejmodernějších technologií s využitím on-line technologií, a tak se úsek Concierge stává nejen informačním místem, ale i místem prodejním, kde zákazníci mohou získat například lístky na nejrůznější akce v okolí, zajistit si i letenky a jízdenky. V dnešní době je trendem spojování služeb recepce se službou Concierge za účelem dosažení nejvyšší spokojenosti zákazníků rychlým a pohotovým jednáním k vyřešení jejich přání či potřeb. Z výše uvedeného lze říci, že službou Concierge jsou všechny činnosti, které jsou poskytovány hostu během jeho pobytu pomocí recepce.

Za nejobtížnější službu Concierge patří buzení a předávání zpráv hostovi. Pokud dojde k chybě této služby například nepředáním zpráv, vzniká pro hosta nepříjemná situace. Proto je velmi stěžejní, aby byla věnována maximální pozornost těmto službám společně s vedením evidence, která je spojena se zajišťováním dané služby. Pokud si host přeje doporučit jiné restaurace či služby, než jsou poskytovány daným podnikem, podnik ručí za tato doporučení, proto musí mít doporučená služba náležitou úroveň (Křížek a Neufus, 2011, s. 36).

3.1.4 Vznik a význam gastronomie

Pojem gastronomie je nauka o labužnictví, vychází ze dvou řeckých slov tedy „gaster“, což je žaludek a „nomen“ je nauka. Podstatou je dobře se najíst a uspokojit jak žaludek, tak i oko člověka. Gastronomie tedy vytváří kulinářské hodnoty, prostřednictvím přetváření zdrojů z půdy a přírody, které dodává zemědělství. Vznikají tak odlišnosti vlivem podnebí, což ovlivňuje jak „etnickou“, tak i „národní“ gastronomii, které jsou charakteristické pro odlišné národy.

Gastronomie podstatnou měrou ovlivňuje lidské zdraví. Existují gastronomická pravidla, na základě kterých, jsou potraviny a nápoje správně připravovány a podávány, jsou z nich vyloučeny nežádoucí vlivy, které mohou narušit činnost trávicího ústrojí. Tato pravidla a zvyklosti se odlišují vlivem náboženství, národních zvyklostí nebo dalších určitých požadavků strávnicka (Fišera, 2016, s. 32).

Fišera (2016, s. 32) uvádí tři body na základě nichž je možné vymezit gastronomii. Patří mezi ně:

Výživa: přední místo zde zaujímá fyziologie jídla a pití, zkoumá je biologie, medicína a chemie.

Strava: podstatou je sledování vazby mezi jídlem a pitím.

Odbytové místo: jedná se o studium techniky a technologie přípravy jídla, receptury a dalších nástrojů k přípravě pokrmů.

Podstatou gastronomických služeb je soulad mezi hmatatelnými výrobky, což je jídlo a pití a nehmatatelnými službami, tj. servis jídla. Jsou poskytovány současně na stejném místě. Gastronomické služby uspokojují individuální potřeby zákazníků (Fišera, 2016, s. 32).

3.1.5 Současné stravování

Důležitou změnou ve stravování lidí byl začátek využití ohně, který podstatně změnil stravování. V současnosti se již otevřený oheň používá výjimečně. Nahradily ho dokonalé technologie a sofistikované metody. Stravování je součástí určitého požitku, který ovlivňuje vývoj společnosti. V dnešní době jsme velmi ovlivněni módními trendy, dokonalostí a designem, což se odráží i v gastronomii. Vzhled jídla je často na prvním místě před ostatními vlastnostmi. Gastronomie je hodnocena smysly, ale také vzhledem pokrmu. Design pokrmu je hodnocen na základě barvy, konzistence, tvaru a celkového vzhledu. Stejně tak je hodnoceno i prostředí, ve kterém jsou produkty konzumovány. Hodnotí se čistota a dekorace stolu, atmosféra, ochota a vstřícnost obsluhy, nabídka jídel a nápojů. Bezesporu nejdůležitějším smyslem při posuzování jídla a nápoje je chuť. Nelze vyloučit důležitost vůně pokrmu, především pokud má konzumovaný pokrm výrazné aroma. Příjemný pocit může být navozen zvukem šumivého vína, či přípravou nápojů v šejkru. Proto by neměl být opomíjen ani sluch (Fišera, 2016, s. 14).

4 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Aby byly firmy schopné přežít na trhu, je nutné zaměření především na své zákazníky. Loajální zákazník je pro firmy hodnotnější než neustálé získávání a vyhledávání nových zákazníků. K udržení stávajících zákazníků je zapotřebí, aby se podnik zaměřil na produkty či služby, které jsou pro zákazníka významné. Spokojenost zákazníka je hodnocena poměrem mezi jeho představou, tedy do jaké míry bylo naplněno jeho očekávání a jeho finálním vyhodnocením.

Prostřednictvím marketingového výzkumu analyzujeme spokojenost zákazníků. Informace, získáváme prostřednictvím marketingového výzkumu, jsou základnou pro stanovení marketingové strategie podniku. Informace jsou nejdříve analyzovány tak, aby na základě těchto informací byl rozpoznán problém a návrh jeho řešení. Přínosem marketingového průzkumu spokojenosti zákazníků vede k růstu prodeje, ale i k udržení stávajících zákazníků či k informovanosti managementu.

Poznatky, které byly představeny v teoretické části diplomové práce, budou dále rozpracovány v analytické části diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Kapitola zahrnuje analýzy vnějšího i vnitřního prostředí penzionu. Analýzy budou postupně rozpracovány a vyhodnoceny.

5.1 Představení penzionu Dvůr pod Starýma horama

Penzion Dvůr pod Starýma horama se nachází v obci Boršice, patřící do okresu Uherské Hradiště, Zlínského kraje. Penzion se začal stavět 9. května 2014 a o rok později 30.června 2015 byla stavba dokončena a zkolaudována. Majitelem penzionu je společnost ZESS a.s., jejímž jediným vlastníkem je rodina Gottwaldů. Penzion nabízí kvalitní ubytování, stravování ve stylové restauraci, degustační akce ve sklepních prostorech, prohlídky vinařství a tradiční výroby vín (živé muzeum vinařství), wellness pobyty, a také prohlídky vinic s odborným výkladem.

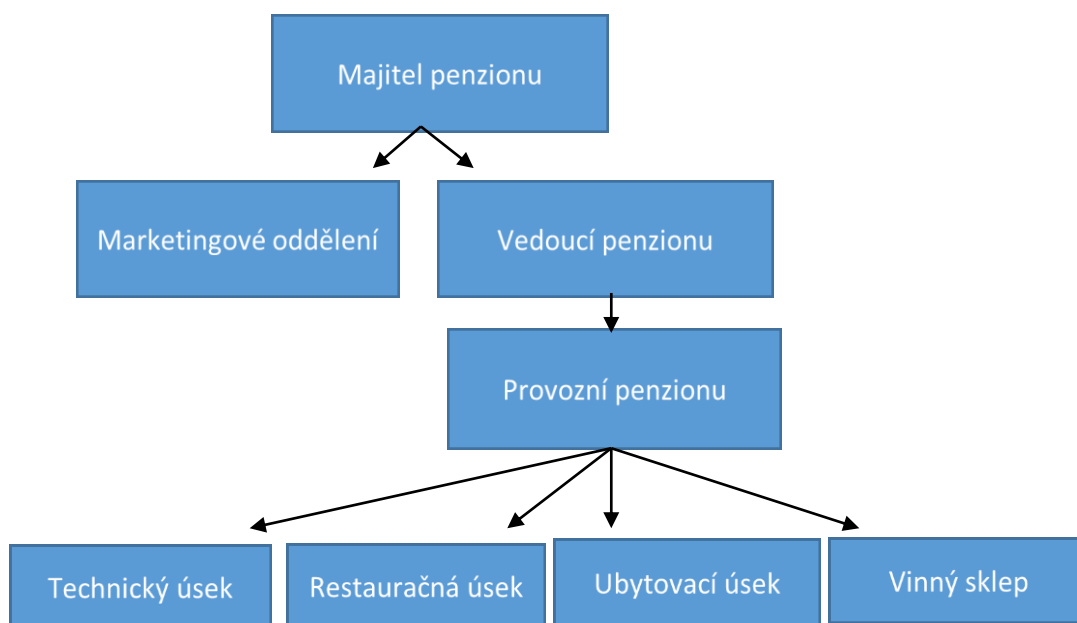
Dvůr pod Starýma horama je členěn do několika provozních úseků:

- **suterénní část:** součástí je vinný sklep a třetinu zaujímá relaxační zóna. První část vinného sklepu slouží k uskladňování vín z Moravy, dále je tu ukázka původních technologií zpracování vín začínajícím vinařům nebo turistům, kteří se zajímají o vinařství. Kapacita rotundy je 40 osob, kapacita křížového sklepu je 20 a kapacita hlavního sklepu je 100 osob. Druhou částí je relaxační zóna, kterou mohou využít jak ubytovaní hosté, tak i návštěvníci penzionu. Součástí relaxační zóny je sauna, kde se pohodlně vejde 6 dospělých osob, společně se saunou je v jedné místnosti i vířivá vana pro 5 dospělých osob.
- **1.NP:** zde je restaurační místnost s možností stravování a sociálním zařízením. Restaurace nabízí vnitřní prostory s posezením pro 90 osob a venkovní pergolu pro 30 sedících osob. Součástí restaurace je prostor se stoly, kde se obvykle podává raut, další částí je prostor využívaný k umístění sladkého baru, a je zde také místo pro případný doprovodný program (DJ, cimbálová muzika).
- **ubytovací část:** penzion má k dispozici 8 pokojů, jejichž maximální ubytovací kapacita je 23 osob. K dispozici jsou dva bezbariérové pokoje pro 2 osoby, jeden třílůžkový pokoj s přistýlkou a pět pokojů je dvoulůžkových s možností přistýlky. Součástí pokoje je LCD TV s více jak 30 kanály, sociální zařízení, penzion poskytuje na vyžádání službu praní a čištění. V ceně ubytování je zahrnuta snídaně. Součástí objektu penzionu je i bezplatné parkoviště, pro hosty penzionu. Mezi další

služby poskytované penzionem patří zapůjčení cyklistických kol, Wi-Fi připojení, bezbariérový přístup po celém objektu penzionu a platby kartou.

5.1.1 Organizační struktura penzionu

Penzion vlastní společnost ZESS a.s., jejímž jediným vlastníkem je rodina Gottwaldů. Následující schéma zobrazuje organizační strukturu penzionu a pracovní úvazky jednotlivých zaměstnanců.

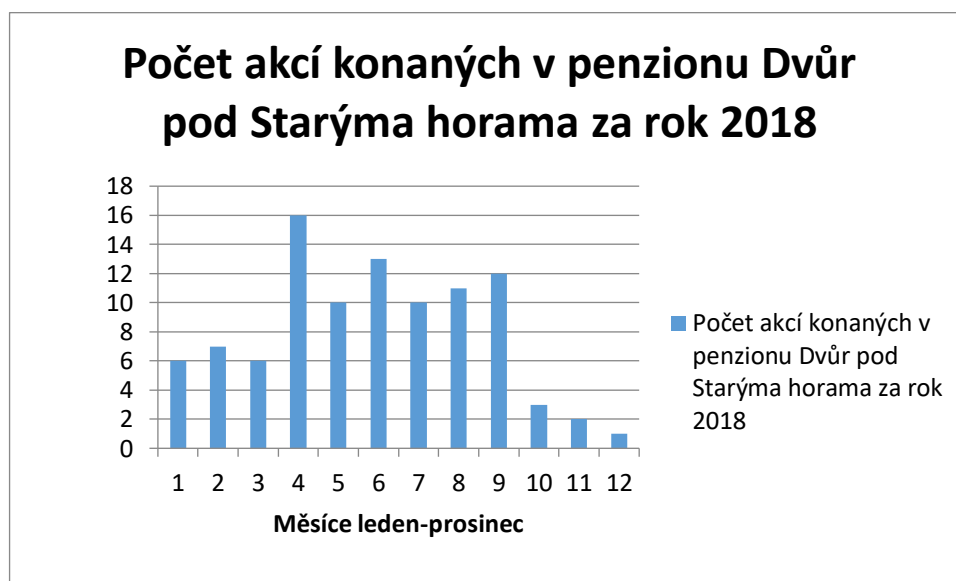


Graf 1. Organizační struktura penzionu (vlastní zpracování)

Nejvýše postavený je majitel penzionu, který řídí marketingové oddělení a vedoucího penzionu. Marketingové oddělení zahrnuje marketingového specialistu s hlavním pracovním poměrem. Pod provozní penzionu spadá technický úsek, restaurační úsek, ubytovací úsek a vinný sklep. Restaurační úsek zahrnuje dva kuchaře, přičemž jeden z nich má hlavní pracovní poměr a druhý je živnostníkem, dále zde pracují dvě servírky, jedna má dohodu o provedení práce a druhá pracuje na hlavní pracovní poměr. Ubytovací úsek má 1 uklízečku v hlavním pracovním poměru. Součástí vinného sklepu je sklepmistr s hlavním pracovním poměrem, jehož náplň práce jsou řízené degustace a doplňkové služby, související s vinným programem.

5.1.2 Akce penzionu Dvůr pod Starýma horama za rok 2018

Nejvyšší počet akcí konaných v roce 2018 v penzionu Dvůr pod Starýma horama byl v měsíci dubnu, kdy se uskutečnilo 16 akcí, nejvíce převažovaly firemní večírky, kterých bylo 5, následovaly 4 oslavy narozenin, proběhly 3 svatby, 2 degustace vín a 2 veřejné akce. V měsíci květnu počet akcí klesl na 10. V měsíci červnu opět vzrostl počet uskutečněných akcí na 13. V období od července do září se počet akcí postupně zvyšoval, z nich bylo 12 svateb. Mezi nejslabší měsíce, kdy proběhlo nejméně akcí, patří období od října do prosince, kdy počet akcí klesl ze tří pouze na jednu akci v prosinci.



Graf 2. Akce v penzionu za rok 2018 (vlastní zpracování)

5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Součástí této analýzy bude zhodnocení pěti tržních sil, mezi které patří: zákazníci, dodavatelé, substituční výrobky, současní konkurenti a potenciální noví konkurenti.

5.2.1 Rivalita mezi současnými konkurenty

V obci Boršice a blízkém okolí je počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost na stabilní úrovni. Je zde celkem deset ubytovacích zařízení, z toho tři z nich realizují svatby a společenské akce. Jsou tak největšími konkurenty analyzovaného penzionu. První z nich je Hospůdka na Haldě, která je vzdálená pouhých 562 m od penzionu Dvůr pod Starýma horama. Poskytuje ubytování ve dvoulůžkových pokojích s možností přistýlky. Cenově je ubytování shodné s prezentovaným penzionem. Svatby jsou pro omezenou kapacitu

restaurace pořádány především v létě, kdy lze využít venkovní prostory. Zajímavostí objektu penzionu je farma, ve které chovají domácí zvířata. Dalším konkurentem, který se rovněž zaměřuje na pořádání akcí, je penzion Buchlovský dvůr, poskytující ubytování v jednolůžkových, dvoulůžkových, třílůžkových a čtyřlůžkových pokojích i v apartmá, cenově v porovnání s penzionem Dvůr pod Starýma horama je ubytování o 10% dražší. Nejvzdálenějším konkurentem je AgroPenzion Sádky, který se nachází ve vzdálenosti 15.2 km. Penzion nabízí k ubytování pouze dvoulůžkové pokoje, které jsou o 1% levnější v porovnání s analyzovaným penzionem. K přednostem penzionu patří rozlehlý areál o rozloze 5 hektarů s rybníkem, lesem, sadem a loukou. Dalšími službami poskytovanými penzionem jsou: řízená degustace moravských vín a rumový koutek. Výhodou konkurenčních penzionů je prostředí a možnost pořádání akcí na vlastním venkovním pozemku s velkou zahradou. Nevýhodou je provozní doba penzionu, který je od října do dubna mimo provoz, další nevýhodou jsou vnitřní prostory, nabízející poloviční kapacitu obsazení.

V následující tabulce jsou zhodnoceni hlavní konkurenti penzionu i samotný penzion Dvůr pod Starýma horama. Nejdůležitější faktory, ovlivňující spokojenost zákazníků, jsou ohodnoceny dle důležitosti od 1-5, kdy 1 je nejhorší, 5 naopak nejlepší.

Tab. 1. Analýza konkurence (*vlastní zpracování*)

Penzion	Cena za 2 lůžkový pokoj	Počet pokojů	Umístění penzionu	Úroveň webových stránek	Vzhled a prostředí venkovních prostor	Kapacita venkovního posezení	Kapacita vnitřních prostor restaurace	Nabídka sportovního a relaxačního využití penzionu	Celoroční provoz penzionu	Celkem
Hospůdka na Haldě	4	2	4	4	4	4	3	4	4	37
Buchlovský dvůr	1	3	5	4	3	3	2	3	3	30
AgroPenzion Sádky	5	5	5	3	5	4	1	4	2	37
Dvůr pod Starýma horama	4	4	4	1	2	3	5	4	5	36

Ceny pokojů byly porovnávány u typu pokoje standart, pro dvě osoby na jednu noc. Nejnižší cenu za dvoulužkový pokoj poskytuje AgroPenzion Sádky, cena pokoje je 1290 Kč, proto získal největší počet bodů, na druhém místě se stejným počtem ohodnocených bodů je Hospůdka na Haldě a Dvůr pod Starýma horama, jejichž cena pokoje je 1300 Kč. Nejdražší pokoj poskytuje Buchlovský dvůr ve výši 1470 Kč.

Největší počet pokojů a kapacitu ubytovacího zařízení poskytuje AgroPenzion Sádky, který poskytuje ubytování pro 40 osob, na druhém místě je penzion Dvůr pod Starýma horama s možností ubytování 23 osob, Hospůdka na Haldě má ubytovací kapacitu 15 osob. Jako poslední s nejnižší kapacitou ubytování 14 osob je Buchlovský dvůr.

Nejlépe situovaný je AgroPenzion Sádky v obci Kunovice, který je umístěn v příjemném prostředí lužních lesů Slovácka, na břehu řeky Olšavy, nedaleko centra Uherského Hradiště. Stejně zajímavé umístění má i Buchlovský dvůr, který se nachází v samém srdci Chřibů pod hradem Buchlov. Méně zajímavé umístění mají Penzion Dvůr pod Starýma horama a Hospůdka na Haldě, nacházející se na okraji obce Boršice.

Jednoznačně nejhůře v porovnání s ostatními penziony a jejich webovými stránkami dopadl penzion Dvůr pod Starýma horama, grafická úprava a přehlednost je hodnocena nejhůře. Nejprehlednější webové stránky a jejich grafickou úpravu má Hospůdka na Haldě a Buchlovský dvůr.

Hospůdka na Haldě má kapacitu venkovních prostor 75 osob a AgroPenzion Sádky má prostor pro 120 osob, oba mají velký venkovní areál s velkou zahradou a nabídkou různých aktivit pro hosty. Penzion Dvůr pod Starýma horama poskytuje pouze posezení na terase pro 40 osob, stejně tak i Buchlovský dvůr nabízí posezení pod zastřešenou pergolou s malou soukromou zahrádkou pro 80 osob. Nejlépe s nejvyšší kapacitou venkovních prostor je hodnocen AgroPenzion Sádky.

Kapacita vnitřních prostor je nejlepší u penzionu Dvůr pod Starýma horama, obsazenost restaurace je až 90 osob. Hospůdka na Haldě poskytuje vnitřní prostory pro 65 osob. Buchlovský dvůr má kapacitu 40 osob. Nejhůře je na tom AgroPenzion Sádky, který nemá vnitřní prostory, jsou pouze venkovní se zastřešením a zateplením.

Kromě penzionu Buchlovský dvůr nabízejí všechny penziony dostatečné relaxační a sportovní vyžití.

Co se týká celoročního provozu a pořádání akcí, je na tom nejlépe Penzion Dvůr pod Starýma horama, který pořádá svatby a společenské akce pro větší počet lidí jak v letním, tak i v zimním období. Hospůdka na Haldě má také neomezený celoroční provoz, bohužel kvůli malé kapacitě vnitřních prostor se kapacita osob v zimním období značně omezuje. Stejně tak i Buchlovský dvůr má celoroční provoz, ovšem v zimním období s výrazným omezením. Nejhůře je na tom AgroPenzion Sádka, který je v měsících říjen až duben uzavřen.

Po celkovém sečtení hodnocených bodů získal nejvyšší počet AgroPenzion Sádka a Hospůdka na Haldě s celkovým počtem 37 bodů. O bod méně získal analyzovaný penzion Dvůr pod Starýma horama. S nejnižším počtem bodů skončil Buchlovský dvůr, a to s 30 body.

5.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Hrozba vstupu nových konkurentů v odvětví ubytovacích zařízení je celkem vysoká, neboť začít podnikat v tomto odvětví je snadné. Nutností je mít pouze dostatečně vysoký kapitál na koupi či pronájem, kde bude penzion provozován. Dále je nutné mít dostatečné finanční prostředky na nákup vybavení, kvalitní personál a propagaci. Zkušenosti v oboru a příslušném vzdělání z předešlých let jsou velkou výhodou.

5.2.3 Hrozba substitutů

Ubytování je poměrně snadné nahradit, jelikož je několik variant v oblasti ubytovacích služeb. Může to být hotel, hostel, pronájem chaty, chalupy nebo pronájem apartmá, nemůže být opomenuto ani skromné ubytování, mezi které řadíme ubytování pod stanem či ubytování v pojízdném automobilu. Atraktivita v odvětví ubytovacích zařízení je nižší, protože je velmi snadné nahrazení produktu ubytovací služby.

Penzion Dvůr pod Starýma horama se liší od ostatních produktů svými vnitřními prostory, které poskytují kapacitu až 110 osob, dále poskytuje možnost řízených degustací a prohlídky sklepních prostor nebo wellness zónu.

Penzion Dvůr pod Starýma horama má ceny srovnatelné nebo nižší s konkurencí, proto dosahuje úspěchu i zisku.

5.2.4 Vyjednávací síla zákazníků

Aktivity firmy a její ziskovost jsou do značné míry velmi ovlivňovány odběrateli. Vyjednávací síla zákazníků je značně ovlivněna konkurencí ubytovacích zařízení. Zákazníci při výběru ubytování kladou velký důraz na kvalitu, lokalitu či dobrou dostupnost. Pokud nejsou uvedené faktory přijatelné, zákazník přechází ke konkurenci a jejich vyjednávací síla je poměrně vysoká.

5.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je nízká, jelikož je penzion nejdříve zásobován svými stálými dodavateli nealkoholickými a alkoholickými nápoji, mraženými výrobky a surovinami pro restauraci. Od soukromníků odebírá vybavení penzionu. Z maloobchodů, prodejen a velkoobchodů jsou zajišťovány ostatní produkty pro penzion.

5.3 PESTLE Analýza

Penzion, stejně tak jako všechny ostatní firmy, je ovlivněn makroprostředím, do kterého spadají vlivy, přicházející z vnějšího prostředí. Pomocí analýzy PESTLE budou vyhodnoceny vlivy působících faktorů sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických, legislativních a ekonomických.

Pokud nebude uvedeno jinak, všechna data uvedena níže se vztahují k roku 2018.

5.3.1 Sociální prostředí

Zdravý životní styl je v současnosti považován za módní trend. Přispívajícími faktory jsou informovanost obyvatelstva a sociální sítě, které se stávají čím dál více součástí každodenního života. Se zvyšujícím se zájmem obyvatel o své zdraví roste i potřeba trávit svůj volný čas aktivně. Ubytovací zařízení, která nabízejí sportovní využití, se dostávají do popředí. Patří mezi ně i ubytovací zařízení působící v lokalitách, které jsou známé svými turistickými stezkami, sjezdovkami či cyklostezkami, což vše pozitivně ovlivňuje činnost penzionu.

Dalším faktorem, který významně ovlivňuje činnost podniků v oblasti cestovního ruchu, je vývoj populace. Konečný stav obyvatelstva ČR k 31.12. 2018 činil 10,650 mil. obyvatel. Celkový počet obyvatel vzrostl oproti předchozímu roku o 39 tisíce. Důvodem přírůstku

byla zahraniční migrace a přirozená měna. Došlo ke zvýšení počtu zemřelých a počet narozených meziročně stagnoval, v průběhu jedenácti let bylo nejvíce sňatků.

Celkem bylo uzavřeno 54,5 tisíce sňatků, které mezi sebou uzavřely páry mužů a žen, což bylo o 1,9 tisíce více než v předchozím roce. Nejvíce svateb bylo uzavřeno v měsíci červnu a srpnu. První sňatek mezi sebou uzavřelo 36 tisíce páru, naopak u 7,5 tisíce sňatků byly páry již jednou rozvedeny. Ve věku 29 let bylo nejvíce ženichů a ve věku 27 let bylo nejvíce nevěst (Český statistický úřad, 2019).

Počet ubytovaných hostů v tuzemských zařízeních od ledna do září bylo o 6,6 % více než v témže období loňského roku. Domácí turisté byli nejvíce ubytovaní hosté, až přes 8,5 miliónu. Zahraničních hostů bylo celkem 8,1 miliónu. Nejvíce zahraničních hostů přichází z Německa, Slovenska a Polska. Všechny kraje zaznamenaly meziroční růst přenocujících hostů. V Praze přibylo 100 tisíc hostů, stejně tak i v Jihočeském a Jihomoravském kraji (Český statistický úřad, 2018).

5.3.2 Legislativní prostředí

Penzion může být provozován na základě hostinské činnosti, jež je stanovena nařízením vlády č. 469/2000 Sb. Mezi další obecné platné předpisy, které musí penzion dodržovat jako každý jiný podnik, jsou zákoník práce, zákon o zaměstnanosti, zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a další zákony týkající se sociálního a zdravotního pojištění zaměstnanců (Profi-kancelář, ©2019).

V rámci cestovního ruchu se jedná o zákony, vyhlášky a nařízení vlády. Právní předpisy, které se nejvíce týkají cestovního ruchu jsou následující:

- č. 455/1991 sb., Zákon o živnostenském podnikání.
- č. 101/2000 sb., Zákon o ochraně osobních údajů.
- č. 634/1992 sb., Zákon o ochraně spotřebitele.
- č. 159/1999 sb., Zákon o některých podmínkách podnikání v cestovním ruchu.

Ze dne 27. dubna 2019 vzniklo obecné nařízení celým názvem: Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679. Anglickou zkratkou také označováno jako GDPR (General Data Protection Regulation). Účinné je od 25. května 2018, kdy se všechny subjekty účastníci se zpracování osobních údajů řídí obecným nařízením. Obecné nařízení posiluje práva lidí mít přehled o tom, které jejich údaje jsou zpracovány a proč, a domáhat se pravidel (Úřad pro ochranu osobních údajů, ©2013). GDPR klade důraz na

vymahatelnost práv lidí a povinností správců. Tímto nařízením jsou povinni se řídit správci osobních údajů, dále se tímto nařízením řídí i zpracovatel, tedy subjekt, který zpracovává pro správce osobní údaje a Úřad pro ochranu osobních údajů (Ministerstvo vnitra České republiky, ©2019).

5.3.3 Ekonomické prostředí

Mezi ekonomické faktory, které nejvíce ovlivňují podnikání penzionu, patří průměrná mzda a nezaměstnanost. Průměrná mzda v roce 2018 byla 31 885 Kč. V odvětví ubytování, stravování a pohostinství byla průměrná hrubá měsíční mzda 19 206 Kč.

V roce 2018 se tržby ve službách meziročně reálně zvýšily o 2,7 %.

V ubytování, stravování a pohostinství v prvním čtvrtletí tržby vzrostly o 1,7 %, v druhém čtvrtletí se zvýšily o 1,1 %, ve třetím o 0,9 % a ve čtvrtém čtvrtletí klesly o 0,3 %. Celkově v sekci ubytování, stravování a pohostinství meziroční tržby vzrostly o 0,8 %. Ve stravování a pohostinství se tržby zvýšily o 1,4 %, naproti tomu tržby v ubytování klesly o 0,8 %.

Tab. 2. Obecná míra nezaměstnanosti rok 2018 (*Český statistický úřad, 2019*)

Ukazatel	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Obecná míra nezaměstnanosti	2,40 %	2,20 %	2,40 %	2,10 %

Z tabulky lze vidět, že do konce roku 2018 míra obecné nezaměstnanosti klesla, přichází vyšší zaměstnanost doprovázena tím, že lidé mají práci zajištěny finanční prostředky, a tak si mohou dovolit více cestovat.

5.3.4 Politické prostředí

Nestabilita politického prostředí vede k určitým změnám vládnoucích politických stran. Následkem je i odlišnost vizí těchto stran, tudíž určitá nepředvídatelnost faktorů, které by mohly negativním způsobem ovlivnit život občana. Politická nestabilita souvisí i s cestovním ruchem. Ministerstvo pro místní rozvoj ovlivňuje na národní úrovni organizaci cestovního ruchu společně s agenturou CzechTourism. Cílem agentury CzechTourism je

propagace České republiky v zahraničí i tuzemsku. Krajské úřady jsou pak odpovědny za rozvoj cestovního ruchu na krajské úrovni.

Nedílnou součástí podnikání v ubytovacích a stravovacích zařízeních je i daňová a sociální politika.

V současnosti jsou sazby DPH v ubytování a stravování 15 %, nealkoholické nápoje 15 % a alkoholické nápoje 21 %.

Ke změně v segmentu ubytování, stravování a pohostinství došlo 1. prosince 2016, zavedením zákona o evidenci tržeb. Náklady na zařízení EET a zaučení personálu byl jediný vstupní náklad.

5.3.5 Technologické prostředí

Nové technologie vedou hotelnictví ke zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení kvality poskytovaných služeb. Modernizace hotelů novými technologiemi, nové vybavení pokojů, bezpečnostní zařízení, kamerový systém, klimatizace na pokojích, vedou ke zvýšení spokojenosti hostů.

Množství uživatelů internetu roste každý rok. Na základě internetu roste i množství sociálních sítí, prostřednictvím kterých je sdíleno mnoho informací. V současné době se lidé přesouvají od velmi úspěšné platformy Facebook i na další síť mezi které se řadí Instagram, Twitter a jiné. Rychle dostupná komunikace je nezbytným předpokladem proto, aby byly firmy úspěšné v rámci své propagace. Správně sdílený obsah a úspěšná reklama mohou do budoucna zajistit nové zákazníky.

5.3.6 Ekologické prostředí

Chování gastronomických zařízení zásadně ovlivňuje životní prostředí. Organizace šetrné k životnímu prostředí mají tendenci mít nižší náklady na energii a je pro ně snazší přilákat a udržet si vlastní zaměstnance (Collins, 2018, s. 320). Ubytovací zařízení by měla dodržovat určité ekologické zásady, které mohou vést ke snížení nákladů (voda, energie), ale mohou posloužit i jako dobrý nástroj Public Relation. Tříděním odpadu ihned při vzniku z ubytovacího zařízení a omezením používání nízkoobjemových balení, či využíváním biologicky odbouratelných materiálů místo plastových, vede k opětovnému využívání zdrojů, tedy k filosofii zero waste. Tento nový životní styl se dostává čím dál více do popředí a je na něj kladen velký důraz do budoucna, který bude zásadním

způsobem ovlivňovat i oblast pohostinství, ale i zaměstnanecké vztahy. Pro mnoho mladých odborníků je pověst životního prostředí společnosti jedním z důležitých faktorů, při výběru zaměstnání. Organizace šetrné k životnímu prostředí mají pozitivní dopad na své zaměstnance, jelikož zvyšují jejich angažovanost a výkon (Collins, 2018, s. 306).

6 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

6.1 Definování výzkumných otázek a hypotéz

Penzion Dvůr pod Starýma horama nerealizoval doposud žádný typ výzkumu spokojenosti zákazníků. Následující analýzou bude zodpovězena otázka: Jsou zákazníci penzionu spokojeni s celkovou nabídkou služeb penzionu? Pro výzkum jsou stanoveny následující výzkumné otázky:

- **Výzkumná otz. č. 1** - Která z uvedených položek/oblastí hodnocení má nejvyšší vliv na hodnocení celkové kvality služeb penzionu?
- **Výzkumná otz. č. 2** - Je hodnocení celkové kvality služeb poskytované penzionem ovlivněna věkem a pohlavím návštěvníků?
- **Výzkumná otz. č. 3** - Má hodnocení celkové kvality služeb poskytované penzionem vliv na opakované návštěvy penzionu?
- **Výzkumná otz. č. 4** - Má hodnocení celkové kvality služeb poskytované penzionem vliv na doporučení penzionu svým známým?

Cílem výzkumu je vyhodnocení stanovených výzkumných otázek, nalezení klíčových oblastí spokojenosti zákazníků a zjištění celkové spokojenosti zákazníků penzionu. Výsledky analýzy budou využity pro projektovou část, která se zaměřuje na návrhy doporučení pro zlepšení spokojenosti zákazníků.

6.2 Projekt výzkumu

Metoda, která byla využita pro účely marketingového výzkumu, je elektronické dotazování. Důvodem zvolení metody elektronického dotazování je její flexibilita a možnost sestavení otázek dle různých témat, a také možnosti zachování anonymity respondentů. Dotazníkové šetření bylo provedeno pomocí elektronického dotazníku. K tomu, aby bylo dosaženo nejvyššího počtu vyplněných dotazníků a aby se respondenti cítili co možná nejpohodlněji v pohodlí svého domova, byl zvolen portál VyplnTo.cz, který umožňuje realizovat internetový průzkum.

Dotazník, který je uveden v P3 byl sestaven tak, aby byly otázky jednoznačné a stylisticky jednoduché, na základě kterých, bude následně docíleno pochopení otázek respondenty.

Dotazník obsahoval celkem 41 otázek, z toho bylo prvních 5 otázek identifikačních. Následujících 34 otázek zjišťovalo míru spokojenosti zákazníka. Otázky týkající se spokojenosti zákazníka byly rozděleny do pěti oblastí: restaurace, kuchyně a nabídka jídel, vinný sklep, ubytování a wellness. Závěrem dotazníku jsou 2 otázky, které zjišťují celkovou spokojenost zákazníka a zda by penzion doporučili svým příbuzným.

6.3 Analýza situace a určení zdrojů dat

Úkolem je zjistit, jaké informace jsou k dispozici, aby bylo možné vyřešit daný problém. Penzion Dvůr pod Starýma horama v předešlých letech svého působení nerealizoval žádný výzkum, který by zjišťoval spokojenost svých zákazníků. Z toho plyne, že nejsou k dispozici žádná sekundární data, která by byla využitelná pro realizaci výzkumného cíle.

Na základě uvedených skutečností je patrné, že výzkum bude vycházet z primárních dat. Sběr primárních informací bude probíhat v terénu. Získání a zpracování primárních dat bude časově náročnější než v případě získávání dat sekundárních. Výhodou budou však data s relevantní vypovídající hodnotou, neboť budou získávána výhradně pro účely řešení aktuálního problému. Informace budou získávány metodou dotazování.

6.4 Sběr informací

Před odesláním dotazníku byli nejdříve vybráni respondenti a forma jejich oslovení. V důsledku snahy o co nejpřesnější informace a vysokou míru vyplněných dotazníků byl zvolen způsob distribuce pomocí rozeslání emailů, kde byl přiložen internetový odkaz na dotazník a jeho prosba o vyplnění. Emaily byly rozeslány 180 klientům penzionu, kteří již dříve využili služby penzionu. Se svolením majitele penzionu bylo využito e-mailové adresy penzionu a v emailu byla zmíněna snaha o zvýšení spokojenosti zákazníků. Na základě předešlých kroků se vrátilo 100 vyplněných dotazníků, míra návratnosti byla 56 %, což lze označit za poměrně úspěšnou. Po měsíci od odeslání dotazníků zákazníkům bylo provedeno vyhodnocení dotazníků.

6.5 Analýza a interpretace informací

Data, která byla získána pomocí dotazníkového šetření, jsou zpracována do tabulek a grafů.

První část dotazníku se skládá z pěti identifikačních otázek. Vyhodnocení je zaznamenáno v tabulce č. 3.

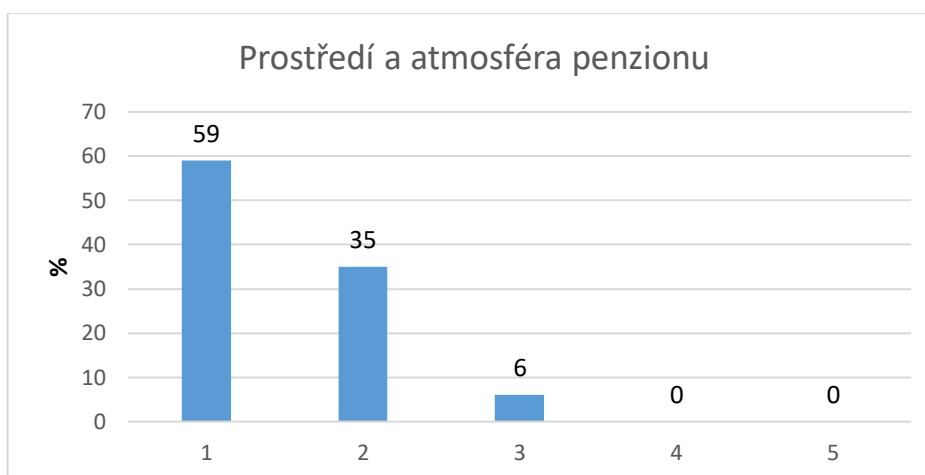
Tab. 3. Identifikační otázky (*vlastní zpracování*)

Otázka	Možnosti odpovědí	Četnost	Rel. četnost v %
Pohlaví	Muž	45	45
	Žena	55	55
Věková kategorie	18-30 let	50	50
	31-45 let	16	16
	46-60 let	27	27
	Více jak 60 let	7	7
Povolání	Student	26	26
	Pracující	61	61
	Na rod. dovolené	6	6
	Důchodce	7	7
Na základě čeho, jste si vybrali právě náš penzion?	Lokace	22	22,2
	Recenze na internetu	6	6,1
	Na doporučení	51	51,5
	Cena	3	3,0
	Jiné	17	17,2
Jedná se o vaši první návštěvu?	Ano	68	68,7
	Ne	31	31,3

Výsledky výzkumu jsou pro přehlednost rozděleny do pěti oblastí hodnocení spokojenosti zákazníků: oblast restaurace, kuchyně a nabídka jídel, vinný sklep, ubytování a wellness. V každé oblasti jsou hodnoceny jiné předpoklady spokojenosti zákazníků, výsledky jsou zpracovány do tabulek a okomentovaných grafů.

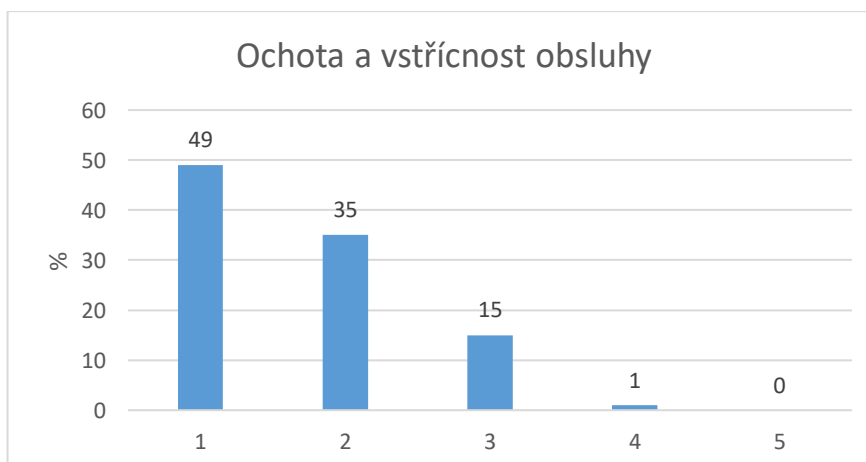
OBLAST RESTAURACE

Z grafu 3 vidíme, že 59 % respondentů bylo maximálně spokojeno s prostředím a atmosférou penzionu, dalších 35 % respondentů hodnotí atmosféru penzionu známkou 2 a pouze 6 % respondentů má k prostředí a atmosféře penzionu určité výhrady, a proto volili známku 3.



Graf 3. Prostředí a atmosféra penzionu (*vlastní zpracování*)

Graf 4 zobrazuje spokojenost zákazníků s ochotou a vstřícností obsluhy. 49 % respondentů nemá k obsluze žádné výhrady a hodnotí ji na výbornou, 35 % respondentů hodnotí obsluhu známkou 2, a 15 % respondentů má určité výtky, a proto hodnotí prostředí a atmosféru penzionu známkou 3, 1 % respondentů bylo spíše nespokojeno, proto hodnotí známku 4.



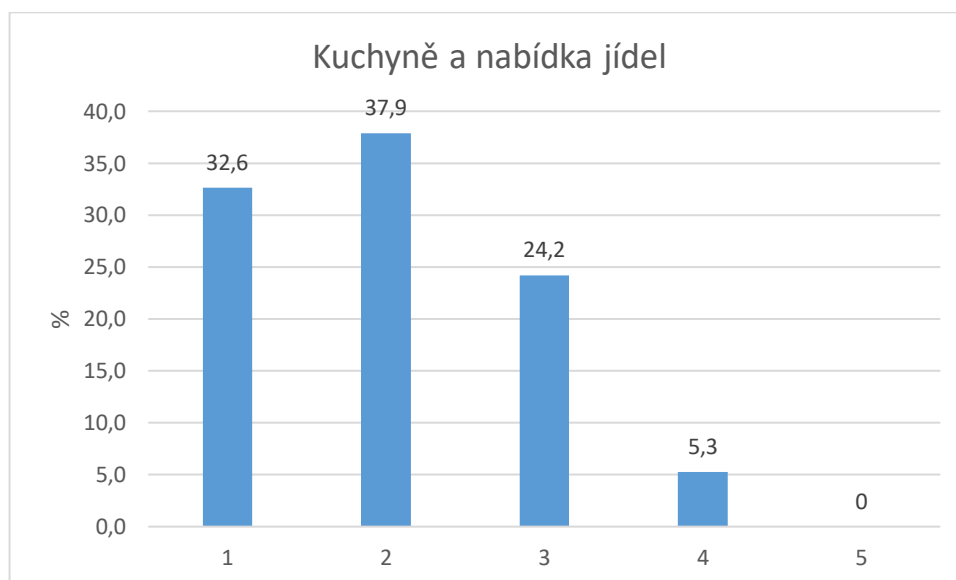
Graf 4. Ochota a vstřícnost obsluhy (*vlastní zpracování*)

Součástí hodnocení oblasti restaurace byly i otázky ohledně čistoty penzionu a stolu v restauraci. Čistota penzionu byla hodnocena z větší části na výbornou 74 % respondenty, stejně tak i dekorace a čistota stolu byla ohodnocena 64 % respondentů známkou 1. Nejhorší hodnocení u otázky čistoty penzionu byla známka 3, a to 5 % respondenty. U druhé otázky ohledně čistoty a dekorace stolu byla nejhorší známka 4, kterou použilo 1 % respondentů.

OBLAST KUCHYNĚ A NABÍDKA JÍDEL

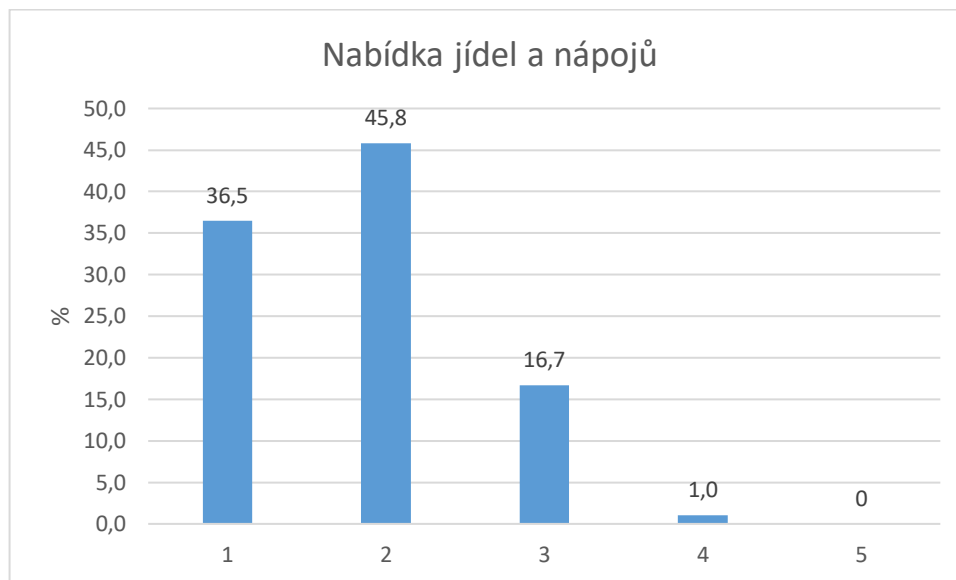
Z analýzy vyplývá, že oblast kuchyně a nabídka jídel je nejhůře hodnocenou oblastí.

Graf 5 zobrazuje spokojenost zákazníků s kuchyní a nabídkou jídel. Převažuje zde hodnocení známkou 2, a to o 5,3 % nad známkou 1. Respondenti mají většinou určité připomínky, nejvíce nespokojení respondenti hodnotí známkou 4, a to 5,3 % respondentů.



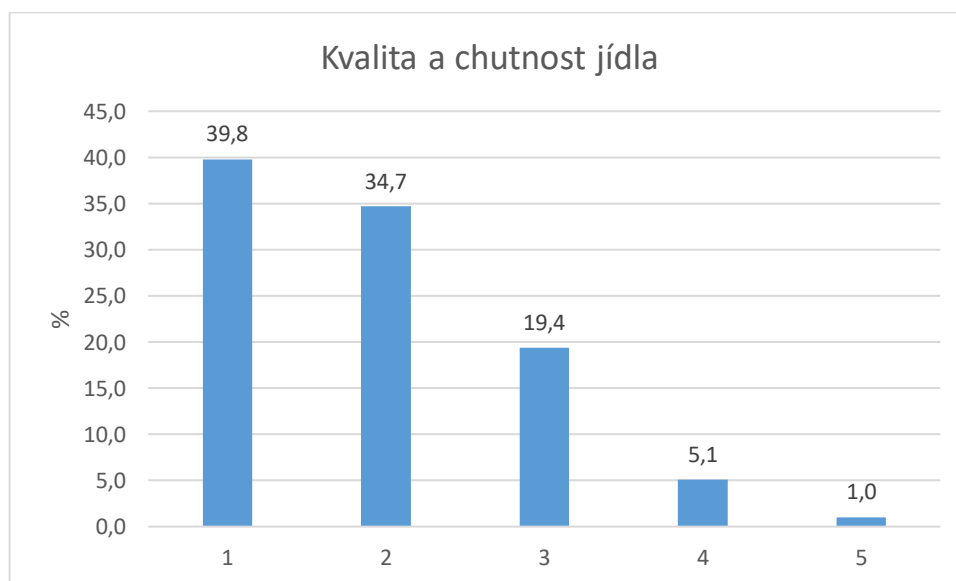
Graf 5. Kuchyně a nabídka jídel (vlastní zpracování)

Hodnocení nabídky jídel a nápojů je zachyceno v grafu 6, opět zde převažuje hodnocení známkou 2, a to 45,8 % respondenty. Známkou 1 hodnotilo 36,5 % respondentů. Pouze 1 % respondentů bylo nespokojeno a hodnotilo známkou 4.



Graf 6. Nabídka jídel a nápojů (vlastní zpracování)

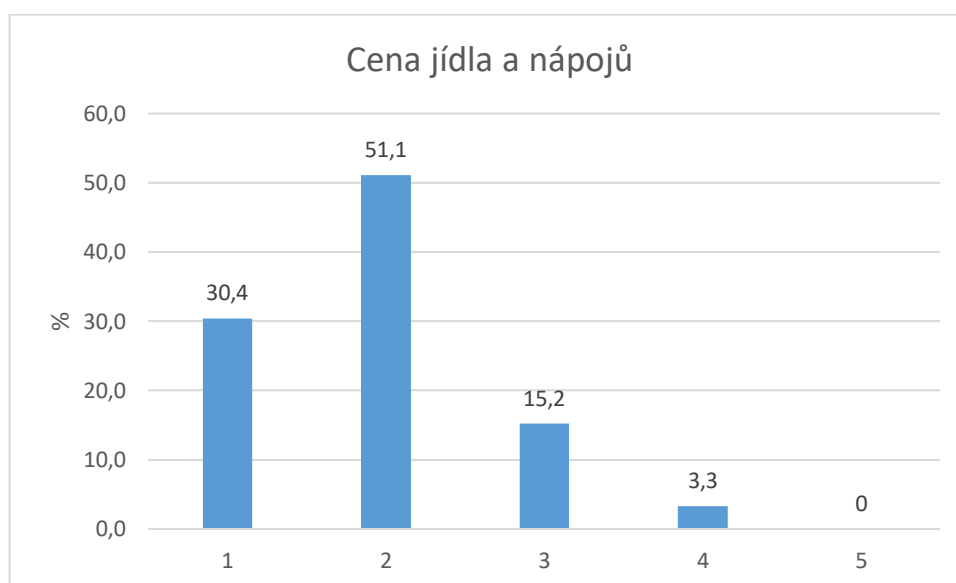
Kvalitu a chutnost jídla zobrazuje graf 7. Hodnocení je posloupné, nejvíce respondentů hodnotilo známkou 1, a to 39,8 %. Jednotlivé známky jsou dále přiděleny menším procentem respondentů. 1 % respondentů bylo silně nespokojeno s kvalitou jídla a hodnotili známkou 5.



Graf 7. Kvalita a chutnost jídla (vlastní zpracování)

Součástí oblasti kuchyně a kvality jídla byly i následující dvě otázky: doba přípravy jídla a teplota jídla. Oslovení respondenti jsou spíše spokojeni s oběma hodnocenými otázkami. Teplota jídla je hodnocena respondenty známkou 1 tj. o 9 % více než doba přípravy jídla. Doba přípravy jídla hodnotilo nejnižší známkou 4 o 1,1 % méně respondentů než u otázky teploty jídla.

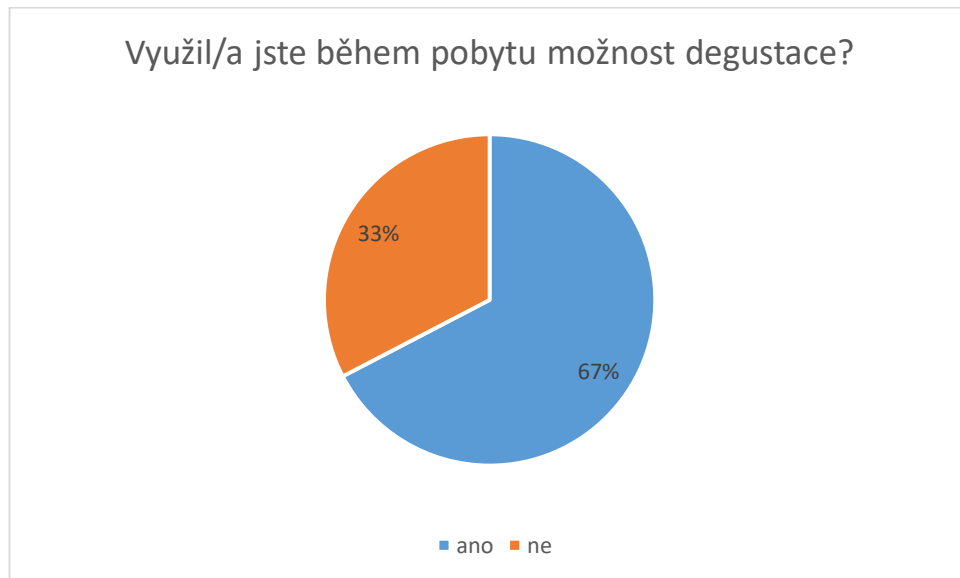
Graf 8 zobrazuje z oblasti kuchyně a nabídky jídel nejhůře hodnocenou otázku. Cenu jídla a nápojů hodnotilo známkou 2 až 51,1 % respondentů, o 21 % respondentů méně hodnotilo známkou 1. Známkou 4 hodnotilo 3,3 % respondentů.



Graf 8. Cena jídla a nápojů (vlastní zpracování)

OBLAST VINNÝ SKLEP

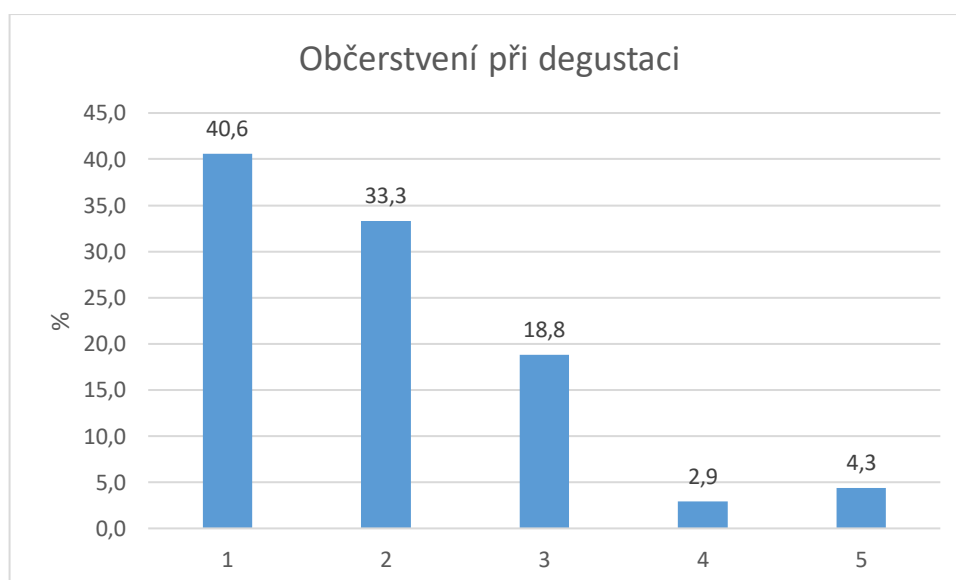
Graf 9 zobrazuje kolik hostů využilo možnosti degustace Ze 100 % využilo možnost degustace 67 % dotázaných respondentů.



Graf 9. Využití během pobytu možnosti degustace (*vlastní zpracování*)

Doplňující otázky oblasti vinný sklep se týkaly celkové úrovně prostředí, odborného výkladu someliéra, teploty vína při degustaci, počtu vzorků při degustaci, chuti vína a řazení vín při degustaci. Nejlépe byla hodnocena úroveň sklepních prostor a rotundy, 76,5 % respondentů hodnotí prostředí vinného sklepu známkou 1. Naopak nejhůře zákazníci hodnotí chuť degustovaných vín, 49,3 % respondentů hodnotilo známkou 1. 2,7 % respondentů bylo nespokojeno s degustovanými vzorky a hodnotili známkou 5.

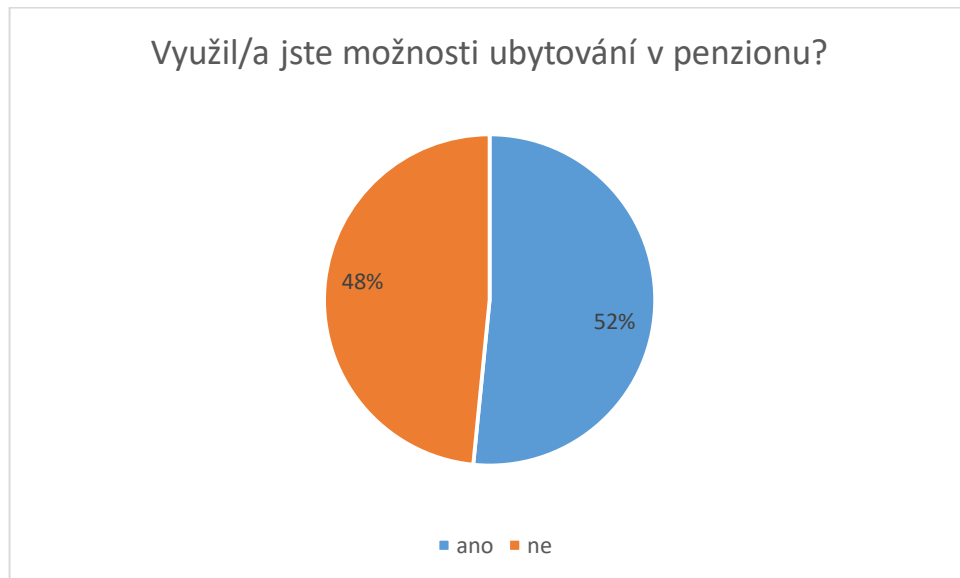
Občerstvení při degustaci zachycuje graf 10. Respondenti nejčastěji hodnotili známkou 1 z 40,6 %, následně se hodnocení snížilo až po známku 4, kterou ohodnotilo 2,9 % respondentů. Známkou 5 použilo 4,3 % respondentů, kteří byli nespokojení s občerstvením při degustaci.



Graf 10. Občerstvení při degustaci (*vlastní zpracování*)

OBLAST UBYTOVÁNÍ

Graf 11 zobrazuje počet zákazníků, kteří využili možnosti ubytování v penzionu. Ze 100 % využilo možnost ubytování 52 % dotázaných respondentů.

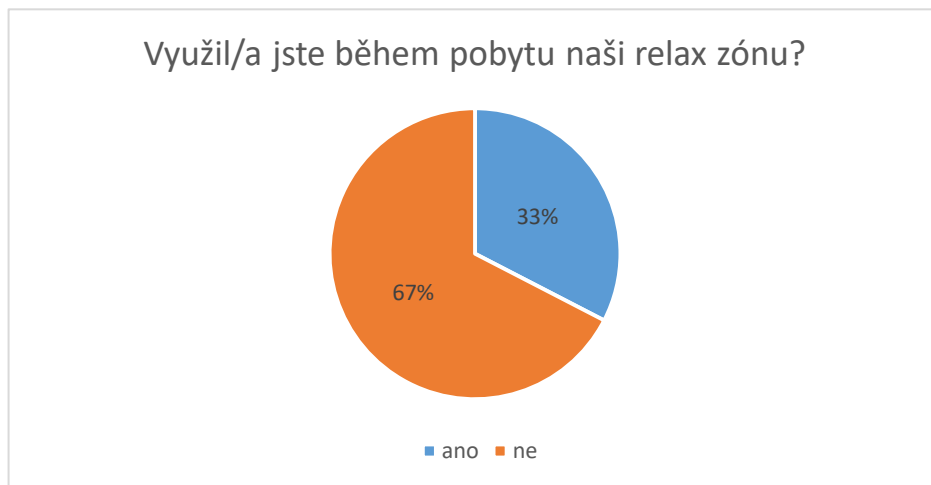


Graf 11. Využití možnosti ubytování v penzionu (*vlastní zpracování*)

S oblastí ubytování jsou spojeny další 4 doplňující otázky: úroveň a vybavenost pokoje, čistota a úklid pokoje, teplota pokoje a cena pokoje. Respondenti nejlépe hodnotili čistotu a úklid pokoje, 63,2 % respondentů hodnotilo známkou 1. Cena pokoje je nejslabším místem v oblasti ubytování, pouze 36,8 % respondentů zvolilo známkou 1. Známkou 4 hodnotilo 1,8 % respondentů.

OBLAST WELLNESS

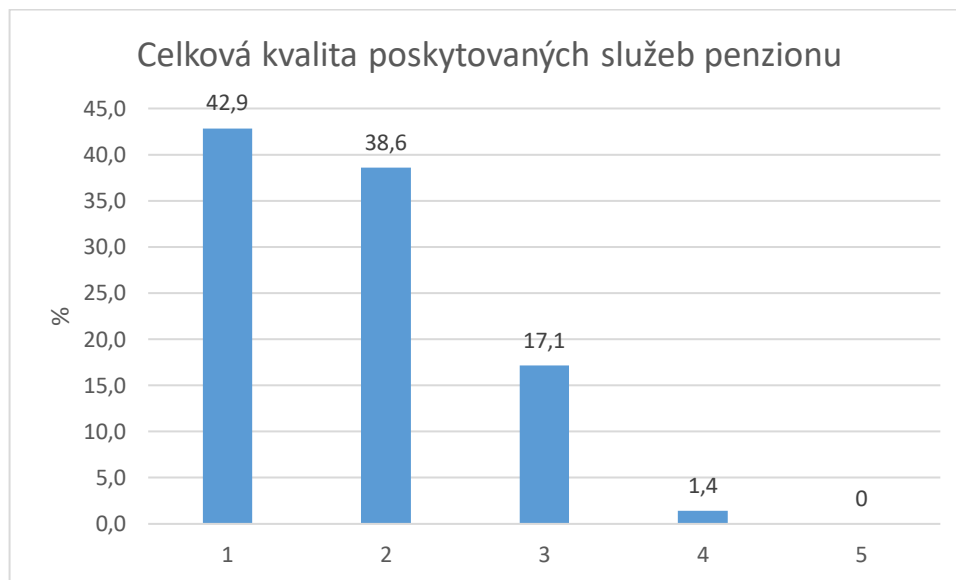
Poslední hodnocenou oblastí je oblast wellnessu, kterého využilo 67 % respondentů.



Graf 12. Využití relax zóny během pobytu (*vlastní zpracování*)

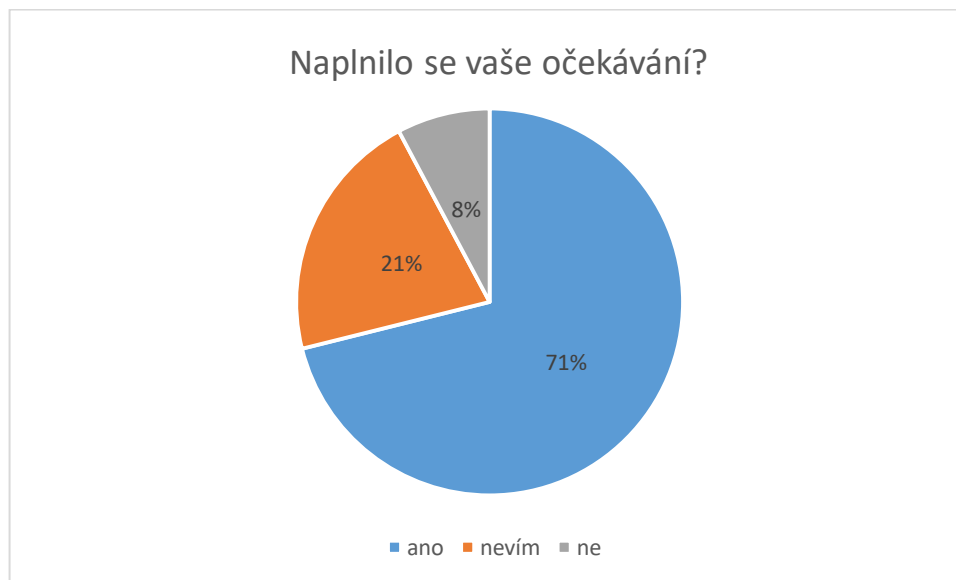
Oblast wellness byla pro účely hodnocení spokojenosti zákazníků rozdělena do 4 oblastí: prostředí a úroveň relax zóny, teplota sauny, teplota vířivé vany, celková spokojenost s relax zónou. Respondenti hodnotili teplotu vířivé vany známkou 1, o 2,7 % méně než teplotu sauny. Nejhůře bylo respondenty hodnoceno prostředí a úroveň relax zóny, známkou 3 je hodnotilo 19 % respondentů. Celková spokojenost s relax zónou byla u 56,8 % respondentů hodnocena známkou 1, naopak nejhorší známka hodnocení byla 4, kterou hodnotilo 2,7 % respondentů.

V poslední části dotazníku byla doplňující otázka ohledně celkové kvality poskytovaných služeb penzionu, která je zachycena v následujícím grafu. 42,9 % respondentů hodnotilo známkou 1. Známkou 5 nehodnotil žádný z respondentů.



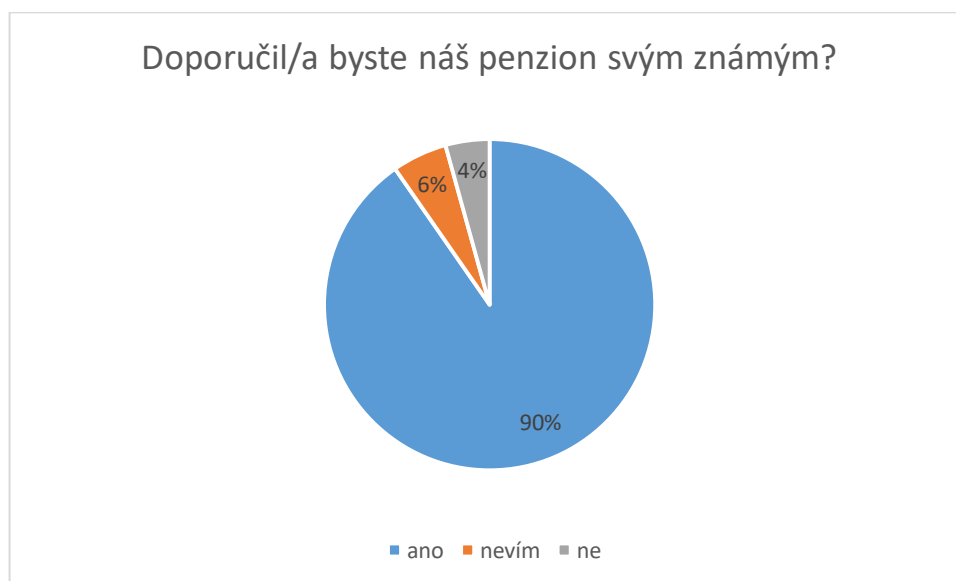
Graf 13. Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu (*vlastní zpracování*)

Jedna z posledních otázek dotazníku byla, zda se naplnilo zákaznicko očekávání. Odpověď zobrazuje graf 14. U 71 % dotázaných respondentů bylo očekávání naplněno, naopak u 8 % respondentů očekávání naplněno nebylo.



Graf 14. Naplnění očekávání zákazníků (*vlastní zpracování*)

Závěrem dotazníku byla otázka, zda by zákazníci doporučili penzion svým známým, kterou zobrazuje graf 15. Odpověď ano byla označena 90 % respondenty, pouhá 4 % respondentů by penzion nedoporučili a 6 % respondentů se nepřiklonilo k žádné z těchto dvou odpovědí.



Graf 15. Doporučení penzionu svým známým (*vlastní zpracování*)

6.6 Test platnosti stanovených výzkumných otázek

VO1: Která z uvedených položek/oblastí hodnocení má nejvyšší vliv na hodnocení celkové kvality služeb penzionu?

Statistická hypotéza

HO: Jednotlivé položky nemají statisticky významný vliv na hodnocení celkové kvality služeb penzionu.

H1: Jednotlivé položky mají statisticky významný vliv na hodnocení celkové kvality služeb penzionu.

Jelikož sledujeme závislost ordinálních veličin, použijeme k popisu a ověření závislosti neparametrický korelační koeficient.

Tab. 4. Neparametrický korelační koeficient (*vlastní zpracování*)

Proměnná	Spearmanovy korelace	
	Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu	p-hodnota testu významnosti
Občerstvení při degustaci	0,724928	0,000000
Kvalita a chuť jídla	0,642501	0,000000
Cena jídla a nápojů	0,640476	0,000000
Úroveň a vybavenost pokoje	0,623171	0,000002
Teplota sauny	0,606144	0,000114
Teplota vířivé vany	0,601857	0,000131
Prostředí a úroveň relax zóny	0,593944	0,000067
Chuť degustovaných vín	0,592814	0,000001
Ochota a vstřícnost obsluhy	0,589757	0,000000
Nabídka jídel a nápojů	0,581555	0,000000
Celková spokojenost s relax zónou	0,580156	0,000259
Kuchyně a nabídka jídel	0,579950	0,000000
Teplota pokoje	0,568743	0,000030
Teplota jídla	0,568013	0,000000
Cena pokoje	0,559241	0,000044
Řazení vín v degustaci	0,553740	0,000012
Odborný výklad someliéra	0,533816	0,000032
Doba přípravy jídla	0,490793	0,000019
Prostředí a atmosféra penzionu	0,476155	0,000031
Čistota a úklid pokoje	0,474858	0,000745
Čistota penzionu	0,467451	0,000045
Dostupnost penzionu	0,457685	0,000077
Počet vzorků při degustaci	0,456746	0,000586
Velikost porcí	0,412442	0,000388
Čistota a dekorace stolu	0,402609	0,000550
Umístění penzionu	0,362200	0,002062
Teplota vína při degustaci	0,291162	0,031030
Úroveň prostředí sklepních prostor a rotundy	0,277173	0,033563

P-hodnoty testu významnosti korelačních koeficientů jsou všechny nižší než zvolená hladina významnosti 0,05. Tedy jsou všechny statisticky významné a potvrzují závislost celkového hodnocení na všech dílčích hodnocených položkách. Nejsilnější závislost existuje mezi položkami občerstvení při degustaci, kvalita a chuť jídla, cena jídla a nápojů a celkovým hodnocením kvality nabízených služeb.

Statistická hypotéza

H0: Jednotlivé oblasti nemají statisticky významný vliv na hodnocení celkové kvality služeb penzionu

H1: Jednotlivé oblasti mají statisticky významný vliv na hodnocení celkové kvality služeb penzionu.

Hodnocení oblastí vzniklo jako součet položek, které v dotazníku obsahovaly. Po ověření normality, která nebyla splněna, byl pro ověření hypotézy opět vybrán neparametrický korelační koeficient a jeho test významnosti.

Tab. 5. Neparametrický korelační koeficient a jeho test významnosti (*vlastní zpracování*)

Proměnná	Spearmanovy korelace	
	Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu	p-hodnota testu významnosti
Restaurace	0,664364	0,000000
Kuchyně a nabídka jídel	0,644132	0,000000
Vinný sklep	0,364254	0,002092
Ubytování	0,230494	0,056730
Wellness	-0,015594	0,898803

P-hodnoty testu významnosti korelačních koeficientů jsou menší než zvolená hladina významnosti 0,05 pouze u oblastí restaurace, kuchyně a nabídka jídla a vinný sklep. **Pouze tyto tři oblasti mají statisticky významný vliv na celkové hodnocení poskytovaných služeb penzionu.**

V02: Je hodnocení celkové kvality služeb poskytované penzionem ovlivněna věkem a pohlavím návštěvníků:

Statistická hypotéza

H0: Pohlaví nemá statisticky významný vliv na hodnocení celkové kvality služeb penzionu.

H1: Pohlaví má statisticky významný vliv na hodnocení celkové kvality služeb penzionu.

Sledujeme závislost dvou kategoriálních proměnných. Jejich závislost ověříme chvilkvadrát testem nezávislosti.

Pohlaví

Tab. 6. Kontingenční tabulka četností (*vlastní zpracování*)

Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu	Pozorované četnosti		
	Pohlaví: (Muž)	Pohlaví: (Žena)	Řádkové součty
1	14	16	30
Sloupcová rel. četnost	46,67%	40,00%	
2	10	17	27
Sloupcová rel. četnost	33,33%	42,50%	
3	6	6	12
Sloupcová rel. četnost	20,00%	15,00%	
4	0	1	1
Sloupcová rel. četnost	0,00%	2,50%	
Celkem	30	40	70

Muži i ženy hodnotili celkovou spokojenost s penzionem nejčastěji jedničkou. Nejhorší hodnocení nepoužili ani muži ani ženy a známku 4 pouze minimálně.

Pro použití testu je nutné, aby byly splněny podmínky dobré aproximace. 80 % očekávaných četností musí být vyšší než 5 a zbylých 20 % nesmí klesnout pod 1. Aby tyto podmínky byly splněny, musíme sloučit poslední dvě kategorie hodnocení celkové kvality nabízených služeb.

Tab. 7. Upravená kontingenční tabulka (*vlastní zpracování*)

Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu	Pozorované četnosti		
	Pohlaví: (Muž)	Pohlaví: (Žena)	Řádkové součty
1	14	16	30
Sloupcová rel. četnost	46,67%	40,00%	
2	10	17	27
Sloupcová rel. četnost	33,33%	42,50%	
3 - 4	6	7	13
Sloupcová rel. četnost	20,00%	17,50%	
Celkem	30	40	70

Hodnota testovacího kritéria chí-kvadrát testu nezávislosti je 0,609. P-hodnota testu se rovná 0,738. Je tedy vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05. Nulovou hypotézu o nezávislosti nezamítáme. **Nepodařilo se nám prokázat, že má pohlaví vliv na celkové hodnocení poskytovaných služeb penzionu.**

Věk

Kontingenční tabulka četností:

Tab. 8. Kontingenční tabulka četností (*vlastní zpracování*)

Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu	Pozorované četnosti		
	Pohlaví: (Muž)	Pohlaví: (Žena)	Řádkové součty
1	14	16	30
Sloupcová rel. četnost	46,67%	40,00%	
2	10	17	27
Sloupcová rel. četnost	33,33%	42,50%	
3 - 4	6	7	13
Sloupcová rel. četnost	20,00%	17,50%	
Celkem	30	40	70

Lidé ve věku 18-30 let a 60 a více let hodnotili celkovou spokojenost nejčastěji jedničkou.

Lidé ve věku 31-60 let hodnotili celkovou spokojenost nejčastěji dvojkou.

Aby byly splněny podmínky dobré aproximace, musíme sloučit poslední dvě kategorie hodnocení celkové kvality nabízených služeb.

Tab. 9. Upravená kontingenční tabulka četností (*vlastní zpracování*)

Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu	Pozorované četnosti				
	Věk (18 - 30 let)	Věk (31 - 45 let)	Věk (46 - 60 let)	Věk (více jak 60 let)	Řádkové součty
1	18	3	6	3	30
Sloupcová rel. četnost	52,94%	21,43%	33,33%	75,00%	
2	11	7	8	1	27
Sloupcová rel. četnost	32,35%	50,00%	44,44%	25,00%	
3 - 4	5	4	4	0	13
Sloupcová rel. četnost	14,71%	28,57%	22,22%	0,00%	
Celkem	34	14	18	4	70

Hodnota testovacího kritéria chí-kvadrát testu nezávislosti je 6,718. P-hodnota testu se rovná 0,348. Je tedy vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05. Nulovou hypotézu o nezávislosti nezamítáme. **Nepodařilo se nám prokázat, že má věk vliv na celkové hodnocení poskytovaných služeb penzionu.**

VO3: Má hodnocení celkové kvality služeb poskytované penzionem vliv na opakované návštěvy hotelu?

Statistická hypotéza

H0: Hodnocení celkové kvality služeb penzionu nemá statistický významný vliv na opakovanou návštěvu.

H1: Hodnocení celkové kvality služeb penzionu nemá statistický významný vliv na opakovanou návštěvu.

Sledujeme závislost dvou kategoriálních proměnných. Jejich závislost ověříme chí-kvadrát testem nezávislosti.

Tab. 10. Kontingenční tabulka četností (*vlastní zpracování*)

Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu	Pozorované četnosti		
	Jedná se o vaši první návštěvu? (ano)	Jedná se o vaši první návštěvu? (ne)	Řádkové součty
1	17	12	29
Sloupcová rel. četnost	40,48%	44,44%	
2	17	10	27
Sloupcová rel. četnost	40,48%	37,04%	
3	7	5	12
Sloupcová rel. četnost	16,67%	18,52%	
4	1	0	1
Sloupcová rel. četnost	2,38%	0,00%	
Celkem	42	27	69

Aby byly splněny podmínky dobré aproximace, musíme sloučit poslední dvě kategorie hodnocení celkové kvality nabízených služeb.

Tab. 11. Upravená kontingenční tabulka (*vlastní zpracování*)

Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu	Pozorované četnosti		
	Jedná se o vaši první návštěvu? (ano)	Jedná se o vaši první návštěvu? (ne)	Řádkové součty
1	17	12	29
Sloupcová rel. četnost	40,48%	44,44%	
2	17	10	27
Sloupcová rel. četnost	40,48%	37,04%	
3 - 4	8	5	13
Sloupcová rel. četnost	19,05%	18,52%	
Celkem	42	27	69

Hodnota testovacího kritéria chí-kvadrát testu nezávislosti je 0,114. P-hodnota testu se rovná 0,945. Je tedy vyšší než zvolená hladina významnosti 0,05. Nulovou hypotézu o nezávislosti nezamítáme. **Nepodařilo se nám prokázat, že má opakovaná návštěva vliv na celkové hodnocení poskytovaných služeb penzionu.**

VO4: Má hodnocení celkové kvality služeb poskytované penzionem vliv na doporučení penzionu svým známým?

Statistická hypotéza

HO: Hodnocení celkové kvality služeb penzionu nemá statisticky významný vliv na doporučení penzionu známým.

H1: Hodnocení celkové kvality služeb penzionu nemá statisticky významný vliv na doporučení penzionu známým.

Sledujeme závislost dvou kategoriálních proměnných. Jejich závislost ověříme chí-kvadrát testem nezávislosti.

Tab. 12. Kontingenční tabulka četností (*vlastní zpracování*)

Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu	Pozorované četnosti: Doporučil/a byste náš penzion svým známým?			Řádkové součty
	ano	nevím	ne	
1	29	1	0	30
Sloupcová rel. četnost	46,77%	20,00%	0,00%	
2	25	1	1	27
Sloupcová rel. četnost	40,32%	20,00%	50,00%	
3	8	3	0	11
Sloupcová rel. četnost	12,90%	60,00%	0,00%	
4	0	0	1	1
Sloupcová rel. četnost	0,00%	0,00%	50,00%	
Celkem	62	5	2	69

Ti, kteří vy doporučili penzion svým známým, hodnotili celkovou kvalitu služeb penzionu nejčastěji jedničkou, ti, co by jej nedoporučili, hodnotili celkovou kvalitu služeb nejčastěji čtverkou. Nerozhodní návštěvníci hodnotili kvalitu služeb nejčastěji známkou 3.

Aby byly splněny podmínky dobré aproximace, musíme sloučit poslední dvě kategorie hodnocení celkové kvality nabízených služeb a kategorie Ne a Nevím druhé proměnné.

Tab. 13. Upravená kontingenční tabulka (*vlastní zpracování*)

Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu	Pozorované četnosti: Doporučil/a byste náš penzion svým známým?		Řádkové součty
	ano	ne nebo nevím	
1	29	1	30
Sloupcová rel. četnost	46,77%	14,29%	
2	25	2	27
Sloupcová rel. četnost	40,32%	28,57%	
3 - 4	8	4	12
Sloupcová rel. četnost	12,90%	57,14%	
Celkem	62	7	69

..

Hodnota testovacího kritéria chí-kvadrát testu nezávislosti je 8,827. P-hodnota testu se rovná 0,012. Je tedy nižší než zvolená hladina významnosti 0,05. Nulovou hypotézu o nezávislosti zamítáme. **Podařilo se nám prokázat, že na celkové hodnocení poskytovaných služeb penzionu má vliv na doporučení penzionu známým.**

6.7 SWOT analýza

Na základě SWOT analýzy jsou identifikovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby penzionu. Klíčem k analýze je hodnocení a klasifikování faktorů, rozdělených do čtyř uvedených skupin.

Penzion dosáhne úspěchu, pokud bude maximalizovat své příležitosti a silné stránky, a pokud bude minimalizovat své slabé stránky a hrozby.

Silné stránky

Mezi silné stránky penzionu rozhodně patří jeho vnitřní prostory, součástí penzionu je vnitřní restaurace, venkovní terasa s kapacitou až 150 osob, sklepní prostory, kde je muzeum, rotunda a relaxační zóna.

Další silnou stránkou je bezbariérový přístup pro handicapované osoby.

Silnou stránkou je i ubytování v nově vybavených pokojích se sociálním zařízením a Wi-Fi připojením. Součástí objektu je i nově postavené dětské hřiště a parkoviště.

Významnou silnou stránkou penzionu je možnost pořádání různých společenských akcí, řízené degustace, prohlídka sklepních prostorů, prohlídka vinohradů s výkladem a možnost zapůjčení jízdních kol.

Slabé stránky

Nejzásadnější slabou stránkou je kuchyně, kvalita jídla, nedostatečné občerstvení jídlem během řízené degustace a nepravidelná otevírací doba restaurace. Restaurace je otevřena pouze během víkendu od pátku do neděle. Během týdne lze rezervovat prostory restaurace a sklepa k pořádání soukromých akcí.

Další slabou stránkou je obsluha a to proto, že se pracovní síla v restauraci často mění, servírky nejsou dostatečně zapracované v provozu, zvláště pak koná-li se větší společenská akce.

Mezi slabou stránku penzionu patří také venkovní prostředí, protože se penzion nachází vedle firmy se zahrádkářskými potřebami, není zde dostatek soukromí a přírody kolem.

Otevírací doba je další slabou stránkou penzionu. Pravidelně je penzion otevřen pouze od pátku do neděle, ve dnech od pondělí do čtvrtku je penzion otevřen pro hosty pouze na objednávku.

Příležitosti

Je nutné, aby se penzion zaměřil na propagaci pomocí různých cestovních agentur či informačních turistických center, aby tak mohla vzniknout příležitost vzniku potencionálních zákazníků.

Hrozby

Vstupy nových konkurentů jsou největší hrozbou pro penzion. Za dobu svého působení si penzion získal již stálé klienty, ale jakýkoliv nový vstup konkurenta na trh je hrozbou.

Růst prodeje substitutů, kterými mohou být v letním období kempy, hotely, chalupy a chaty, lze považovat rovněž za hrozbu pro penzion.

Zvýšení daně dané služby může být také další hrozbou.

Tab. 14. SWOT analýza penzionu Dvůr pod Starýma horama (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Velké a rozmanité vnitřní prostory.	Kuchyně, nabídka jídel.
Nově vybavené pokoje.	Nedostatečné vybavení pokojů (chybí: minibar, závěsný fén, trezor)
Doplňkové služby (vypůjčení kol, wellness, prohlídky sklepních prostor a muzea, prohlídka vinohradu s odborným výkladem).	Nekomunikativní obsluha restaurace.
Parkování v areálu.	Otevírací doba restaurace.
Bezbariérový přístup.	Nedostatečné občerstvení při řízené degustaci.
Pořádání soukromých akcí (řízená degustace, teambuildingové akce, svatby, oslavy).	Nevzhledné venkovní prostředí.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Propagace pomocí informačních center.	Vstup nových konkurentů.
Navázání spolupráce s okolními firmami.	Zvýšený prodej substitutů.
	Rychlý nárůst cen, energií a vody.
	Ztráta zákazníků.
	Snížení poptávky.
	Zvýšení sazby daně z přidané hodnoty.

7 PROJEKT VEDOUcí KE ZVÝŠENí SPOKOJENOSTI ZÁKAZNíKŮ

Z předchozího dotazníkového šetření a analýz byly zjištěny nedostatky, které by měl penzion řešit a usilovat o jejich minimalizaci, neboť zvýšením kvality poskytovaných služeb se zvýší spokojenost zákazníků.

Hlavními projekty jsou stavba zděného grilu a realizace odpočinkové naučné stezky. Oba projekty byly podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze. Dále projekt navrhuje další aktivity, které zajistí zvýšení kvality poskytovaných služeb penzionu.

Cíl projektu

Zvýšení kvality poskytovaných služeb je hlavním cílem projektu, který do budoucna povede ke zvýšené spokojenosti zákazníků.

7.1 Návrhy ke zvýšení spokojenosti zákazníků vybraných oblastí

Penzion byl podroben analýzou dotazníkového šetření, ze kterého plyne několik slabých stránek. Mezi ně patří oblast kuchyně a nabídka jídel, jídelní lístek a obsluha restaurace. Z dotazníkového šetření dále vyplynulo, že pokoje nejsou dostatečně vybaveny, proto i v této oblasti jsou navrženy změny, které povedou ke zvýšené spokojenosti zákazníků. Analýzou konkurence bylo také zjištěno, že webové stránky penzionu v porovnání s konkurencí jsou na velmi slabé úrovni.

7.1.1 Oblast kuchyně a nabídka jídel

Změna jídelního lístku

Pro hosty penzionu je stravování jedním z nejdůležitějších kritérií při rozhodování o ubytování. Dobře sestavený jídelní lístek, z kterého si vybere i náročnější host, je důležitým aspektem spokojenosti zákazníků. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že by hosté uvítali lépe sestavený jídelní lístek. Jídelní lístek by měl být sestaven tak, aby vyhovoval podmínkám kuchyně, schopnosti kuchaře, a aby korespondoval s celkovým zaměřením penzionu.

V současné době jídelní lístek penzionu Dvůr pod Starými horami nabízí 4 předkrmy, polévku dle denní nabídky, 14 hlavních chodů, 7 příloh a dezerty dle denní nabídky. Jelikož má penzion vlastní vinařství, měl by jídelní lístek obsahovat jídla, která budou

propojená s vínem. Vzájemná chuťová symbióza mezi vínem a jídlem sebou nese nový zážitek.

Návrhy ke změně jídelního lístku

Předkrm: rozšířit nabídku domácí paštiky a lehkých salátků. K předkrmům se hodí lehká bílá vína, či ovocná červená vína. Odrůdy vín mohou být Ryzlink vlašský nebo Muškát moravský.

Hlavní jídlo: stávající nabídka se skládá především z těžkých masitých jídel. V nabídce hlavních jídel by mohlo být více lehkých jídel z bílého drůbežího masa a rozšířit nabídku ryb. Současný jídelní lístek neobsahuje žádné bezmasé pokrmy, doporučuji zařadit alespoň dvě vegetariánská jídla. K lehkým jídlům je vhodné bílé víno, nejvhodnější je Chardonnay nebo Ryzlink rýnský. K vepřovému masu se hodí plná červená vína jako Modrý Portugal, hovězí maso doplní vyzrálejší plná červená vína například Cabernet Sauvignon.

Dezert: k sladkým dezertům se hodí sladká šumivá vína, kterými mohou být Tramín, Sauvignon blanc a Ryzlink rýnský. Ovocné saláty příjemně doplní aromatická suchá i polosuchá vína jako Muškát moravský či Tramín.

Náklady na změnu jídelního lístku sumarizuje tabulka 15. Vzhledem k tomu, že je penzion přes týden otevřen pouze na objednání a pro ubytovací hosty jsou večere dopředu stanoveny, stejně tak, i jídlo podávané na akcích je dohodnuto dopředu, proto není potřeba více jídelních lístků, než je jejich nynější počet 13 ks.

Tab. 15. Náklady na nový jídelní lístek (*vlastní zpracování*)

Náklady na nový jídelní lístek	
Tisk jídelního lístku A4 4, 3 str., 13 Ks, 5 Kč =1 Ks	65 Kč
Náklady celkem	65 Kč
Odpovědná osoba	Provozní penzionu
Termín realizace	duben 2019

Otevírací doba restaurace

Otevírací doba penzionu je omezena pouze na víkend, od pondělí do čtvrtka je penzion uzavřen a je vyhrazen pouze pro soukromé akce. Otevírací doba penzionu přes víkend je v PÁ: 17:00-22:00, SO: 11:00 - 22, NE: 11:00-20:00. Výstavba zděného grilu by však mohla vést k vyšší návštěvnosti hostů i přes týden. Navrhuji změnit otevírací dobu, která bude

rozdělena na letní a zimní období. V letním období bude penzion otevřen i během všedních dnů od 16:00-22:00 hod. Díky propagaci a akcím souvisejícím s uvedením zděného grilu do provozu se o penzionu dozví veřejnost, a to povede k vyšší návštěvnosti. Změna otevírací doby by měla být oznámena minimálně dva týdny s předstihem a změna by měla být inzerována jak na webových stránkách penzionu, tak i na sociálních sítích. Při rozhodování hosta, jaký penzion zvolí, dá určitě přednost penzionu, otevřenému celý týden.

Tab. 16. Návrh nové otevírací doby penzionu (*vlastní zpracování*)

Otevírací doba		
	Letní období - květen, červen, červenec, srpen, září.	Zimní období - říjen, listopad, prosinec, leden, únor, březen, duben.
Pondělí	16:00 - 22:00	na objednání
Úterý	16:00 - 22:00	na objednání
Středa	16:00 - 22:00	na objednání
Čtvrtek	16:00 - 22:00	na objednání
Pátek	16:00 - 22:00	16:00 - 22:00
Sobota	10:00 - 22:00	10:00 - 22:00
Neděle	10:00 - 22:00	10:00 - 22:00

Se zavedením nové otevírací doby se vážou i náklady, které sumarizuje tabulka 17. V letním období se prodlouží otevírací doba o 29 hod. provoz penzionu zvedne celkové náklady o 12.372 Kč. V zimním období se otevírací doba prodlouží o 3 hod. a náklady se zvýší o 2.032 Kč. Lze však předpokládat, že se zavedením delší provozní doby se zvýší i tržby, což by mělo pokrýt náklady na provoz.

Tab. 17. Náklady na otevírací dobu v letním období a zimním období (*vlastní zpracování*)

Náklady	Letní období		Zimní období	
	Množství	Cena	Množství	Cena
Tisk a laminování	2 ks	52 Kč	2 ks	52 Kč
Provozní penzionu	180 Kč/hod	720 Kč	180 Kč/hod	720 Kč
Kuchař	150 Kč/hod	4.350 Kč	150 Kč/hod	450 Kč
Servírka	150 Kč/hod	4.350 Kč	150 Kč/hod	450 Kč
Energie, topení a ostatní režie	100 Kč/hod	2.900 Kč	120 Kč/hod	360 Kč
Celkové náklady		12.372 Kč		2.032 Kč
Celkové náklady na obě období	14.404 Kč			

Odpovědná osoba	Provozní penzionu
Termín realizace	květen 2019

7.1.2 Webové stránky

Web penzionu je rozdělen na jednotlivé části, a to vinařství, restaurace, ubytování, pobytové balíčky, wellness a akce pořádané penzionem. Webové stránky jsou obsáhlé, ale nalézt rychle informaci není snadné pro nepřehlednost stránek. Dalším negativem je slabá grafická úprava. Za negativum dále považuji, že není možnost rezervace pokoje, či stolu v restauraci přes webovou stránku, nelze zde přepnout se na Facebook penzionu, protože s webovou prezentací souvisí i prezentace na Facebooku. Prezentace uvedená na sociální síti je velmi slabá, kvalita fotografií je nízká, nejsou zde uvedeny žádné aktuality, scházejí fotografie z akcí a podobně.

Pro penzion Dvůr pod Starýma horama je zásadní jednotný marketing. V současné době je celkový marketing nedostatečný. Návrhem ke zlepšení marketingové stránky penzionu by bylo školení online marketingu, na základě kterého, by se vytvořil jednotný a konzistentní obraz penzionu Dvůr pod Starýma horama. Následně budou propojeny a uceleny všechny dostupné kanály, a to webové stránky, Facebook, případně další sociální síť, které vytvoří jednotný marketing.

Reklama penzionu musí být odlišná od ostatních konkurentů. Penzion se zaměřuje především na pořádání akcí, na vlastní výrobu vína, proto i samotný marketing a reklama by měly být směřovány tímto směrem. Marketing a reklama by se měly zaměřit na segment zákazníků, kteří nejvíce využívají služeb penzionu, patří sem: firmy, mladé páry, stálí zákazníci penzionu, lidé před důchodovým věkem i senioři. Webové stránky a Facebook penzionu má na starosti obchodní zástupce penzionu, který nemá žádné profesionální školení v oblasti marketingu.

Navrhuji a současně doporučuji využít školení online marketingu, na základě kterého, budou optimalizovány webové stránky. Primakurzy.cz nabízejí školení internetového marketingu, vstupním předpokladem k účasti tohoto kurzu je uživatelská znalost počítače.

V tabulce 18 jsou uvedeny náklady na školení včetně DPH společně s náklady na ubytování a cestovné. Školení probíhá v délce 3 dnů. Obsahem školení je SEO, PPC reklama, Googl Ads a Google analytics.

Tab. 18. Náklady na školení internetový marketing
(vlastní zpracování)

Náklady na školení internetového marketingu	
Školení internetového marketingu	7.500 Kč
Cestovné	1.200 Kč
Ubytování	3.600 Kč
Celkové náklady s DPH	12.300 Kč
Odpovědná osoba	vedoucí penzionu
Termín realizace	květen 2019
Předpokládaná doba realizace	3 dny

7.1.3 Vybavení pokoje

Pokoje penzionu jsou vybaveny pouze základním příslušenstvím a elektronikou. Ke zvýšení spokojenosti zákazníků vede i pohodlí, které s sebou nese bezpečí a zázemí pokoje s moderním vybavením. Zvolila jsem následující dovybavení pokoje, uvedené v tabulce 19.

Tab. 19. Náklady na vybavení pokoje (vlastní zpracování)

Náklady na vybavení pokoje	
Minibar 2 999 Kč/ks, 8 Ks	23.992 Kč
Pistolový fén 656 Kč/ks, 8 Ks	5.248 Kč
Digitální trezor 633 Kč/ks, 8 Ks	5.064 Kč
Náklady celkem s DPH	34.304 Kč
Odpovědná osoba	provozní penzionu
Termín realizace	červen 2019
Předpokládaná doba realizace	30 dnů

Termín nákupu a instalace nového vybavení do pokojů penzionu jsem stanovila až na měsíc červen 2019, protože jsou zde časově náročnější projekty a aktivity, které je třeba udělat dříve.

V tabulce jsou ceny uvedeny včetně DPH. Minibar je od firmy MALL.cz, kapacita minibaru je 46 l, rozměry jsou 49,5x44,4x48,5 cm, spotřeba energie 106 kWh/rok (Mall, 2019). Nástěnný pistolový hotelový fén lze pořídit z internetového obchodu vybavení-

hotelu.cz, fén má výkon 1200 W s možností nastavení ve dvou polohách, a to s připojením zásuvky, nebo kabel odpojit a fén napojit přímo do zdi (vybavení-hotelu, 2019). Digitální trezor bude zakoupený z internetového obchodu alza.cz, trezor má rozměry vnější/vnitřní 230x170x170 mm / 225x165x125 mm s možností uchycení na zeď, trezor je v kovovém provedení (Alza, ©1994-2019).

7.2 Projekt zvýšení kvality poskytovaných služeb

Jedním z velkých nedostatků penzionu jsou venkovní prostory, kapacita venkovního posezení je omezena na 40 osob. Venkovní prostředí v porovnání s ostatními konkurenty je nedostatečné. Na tento nedostatek upozorňovalo mnoho hostů osobně, ale i z analýzy konkurence vyplývá, že je to jedno z nejslabších míst penzionu. Proto jsou vytvořeny dva projekty, které povedou ke zvýšení kapacity venkovních prostor, ale i ke zvýšení úrovně venkovního prostředí a jeho zázemí.

7.2.1 Výstavba zděného grilu

Hlavní sezóna penzionu začíná v květnu a končí v říjnu. V daném období je nejvyšší návštěvnost, ve kterém se koná nejvíce společenských akcí, jako jsou svatby, oslavy, firemní akce, degustace atd. Výstavba zděného grilu přinese nejen větší návštěvnost hostů v hlavní sezóně, ale především jejich spokojenost. Během letního období budou hosté moci ochutnat speciality na grilu. Vedle zděného grilu bude umístěno venkovní posezení, kde budou moci hosté posedět a vychutnat si letní atmosféru. Během společenských akcí budou speciality na grilu podávány prostřednictvím venkovního rautu. Kapacita venkovních prostor se zvýší až na 80 osob.

Časová analýza projektu

Časová analýza projektu výstavby zděného grilu je zpracována pomocí programu WinQSB, metodou kritické cesty Critical Path Method-CPM. Zvolením vhodného časového rozvržení bude možné docílit efektivního a systematického plnění jednotlivých činností. Každé činnosti by mělo být vyměřeno dostatek času, aby byla správně a kvalitně provedena. Cílem časové analýzy je přehled nejdůležitějších činností, které vedou ke splnění cíle, vzájemné provázanosti a je rovněž odhadnuta doba trvání jednotlivých kroků.

Tab. 20. Jednotlivé činnosti projektu: zděný gril (*vlastní zpracování*)

Výstavba zděného grilu			
Činnost	Popis činnosti	Činnost předcházející	Doba trvání (týdny)
A	Příprava projektu (projektová dokumentace)	-	4
B	Ohlášení na stavební úřad	A	1
C	Geometrické vytyčení budovy	B	1
D	Výběr a objednání zahradních prvků	A	4
E	Stavební práce HSV	A, B, C	4
F	Dokončovací práce PSV	E	4
G	Dokončovací práce v okolí (dlažby, chodníky)	E, F	2
H	Geometrické zaměření nového stavu pro zános do katastru nemovitostí	G	1
I	Zkušební provoz	H	1

Údaje z tabulky 20 jsem zadala do programu WinQSB, a s pomocí tohoto programu byla provedena časová analýza. Údaje dále slouží k výpočtu kritické cesty CPM-Critical Path Method, kterou lze vyjádřit pomocí síťového grafu, jde o nejkratší možnou dobu trvání projektu.

Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	4							
B	1	A						
C	1	B						
D	4	A						
E	4	A	B	C				
F	4	E						
G	2	E	F					
H	1	G						
I	1	H						

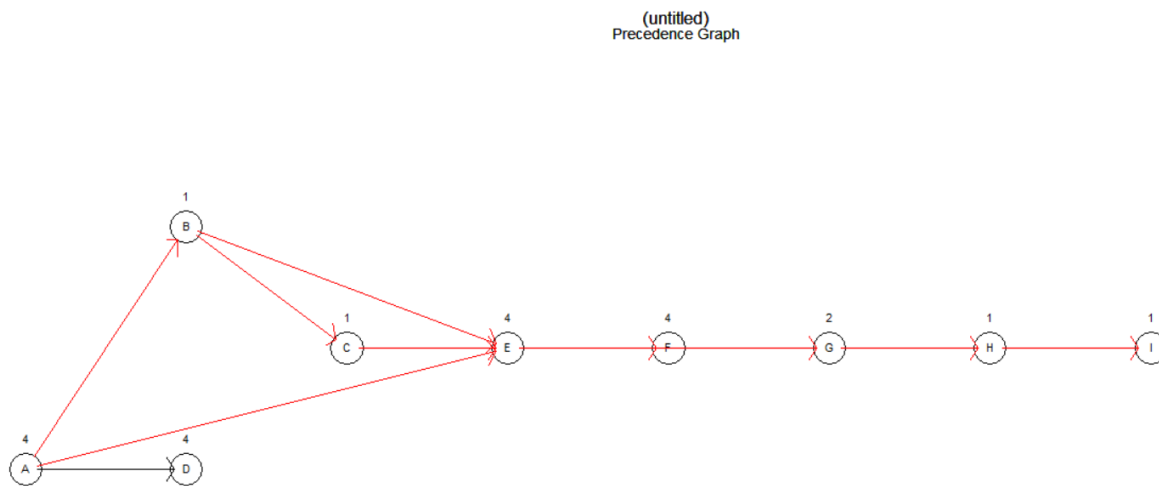
Obr. 5. Data zadaná do programu WinQSB (*vlastní zpracování*)

Na (obr. 6) je zobrazen výsledek časové analýzy z programu WinQSB, znázorňující celkový počet týdnů, které jsou nutné k uskutečnění projektu. Z výsledku vidíme, že celková doba trvání projektu je 18 týdnů.

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	18					
A	4	0	4	0	4	0
B	1	4	5	4	5	0
C	1	5	6	5	6	0
D	4	4	8	14	18	10
E	4	6	10	6	10	0
F	4	10	14	10	14	0
G	2	14	16	14	16	0
H	1	16	17	16	17	0
I	1	17	18	17	18	0

Obr. 6. Výsledek časové analýzy z programu WinQSB (vlastní zpracování)

Pomocí programu WinQSB lze vygenerovat uzlově orientovaný graf. Z (obr. 7) lze vyčíst, že nejrychlejší cesta realizace projektu je v následující posloupnosti: A-B-C-E-F-G-H-I



Obr. 7. Síťový graf zpracovaný pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

Nákladová analýza projektu

Součtem jednotlivých kroků projektu výstavby zděného grilu jsem získala nákladovou analýzu. Ceny v tabulce jsou uvedeny včetně práce. Celkové předpokládané náklady na projekt výstavby zděného grilu jsou ve výši 150.000 Kč.

Tab. 21. Náklady na výstavbu zděného grilu (*vlastní zpracování*)

Náklady na výstavbu zděného grilu	
Základové konstrukce	20.000 Kč
Zděné konstrukce	25.000 Kč
Konstrukce tesařské	45.000 Kč
Krytiny tvrdé (obrovka)	12.000 Kč
Klempířské konstrukce	8.000 Kč
Elektroinstalace	5.000 Kč
Vybavení baru (pult, skříňky)	35.000 Kč
Náklady celkem s DPH	150.000Kč
Odpovědná osoba (stavební usek)	majitel penzionu
Termín realizace	červen 2019
Předpokládaná doba výstavby zděného grilu	14 týdnů

7.2.2 Naučná vinařská stezka

Společnost ZESS, a.s., vlastní nevyužitý pozemek o rozloze 1984 m², nacházející se vedle penzionu Dvůr pod Starýma horama. Je to příležitost k rozšíření objektu penzionu a jeho venkovních prostor, ale také nabídky služeb zákazníkům. Pozemek bude rekultivován, budou vysázeny nové sazenice vinohradu specifických odrůd. Dále vznikne ohniště s přístřeším. Hosté budou mít možnost poznat a ochutnat specifické odrůdy vín, ale také budou moci posedět u ohniště v příjemném prostředí vinohradu. Penzion tak získá nový segment zákazníků a zvýší spokojenost svých stávajících i potencionálních zákazníků.

Zákazníkům bude nabídnuta prohlídka naučnou vinařskou stezkou s odborným výkladem a ochutnávkou vlastních vín. Na (Obr. 8) je zznačen pozemek, který bude využit k realizaci naučné vinařské stezky.



Obr. 8. Vyznačený pozemek naučné vinařské stezky (*vlastní zpracování*)

Časová analýza projektu

Aby bylo eliminováno riziko nedodržení časových termínů, je nutné, aby před projektem byla definována časová náročnost a provedena časová analýza. Z následující tabulky, která zobrazuje časový harmonogram je patrná posloupnost jednotlivých činností, které je nutné provést.

Tab. 22. Jednotlivé činnosti projektu: vinařská naučná stezka (*vlastní zpracování*)

Vinařská naučná stezka			
Činnost	Popis činnosti	Činnost předcházející	Doba trvání (týdny)
A	Příprava projektu (projektová dokumentace)	-	4
B	Geometrické vytyčení pozemku	A	1
C	Výběr a objednání zahradních prvků	A, B	1
D	Stavební práce HSV	A, B	1
E	Dokončovací práce ZP	A, B, C, D	3

F	Dokončovací práce v okolí (dlažby, chodníky)	E	2
G	Zkušební provoz	F	1
H	Vyhodnocení projektu	G	1

Údaje z tabulky 22 byly zadány do programu WinQSB, který provedl časovou analýzu projektu.

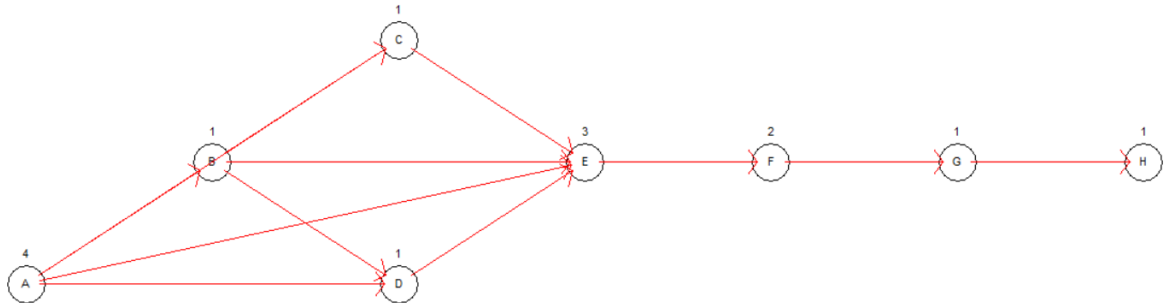
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7
A	4							
B	1	A						
C	1	A	B					
D	1	A	B					
E	3	A	B	C	D			
F	2	E						
G	1	F						
H	1	G						

Obr. 9. Data zadaná do programu WinQSB (vlastní zpracování)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	13					
A	4	0	4	0	4	0
B	1	4	5	4	5	0
C	1	5	6	5	6	0
D	1	5	6	5	6	0
E	3	6	9	6	9	0
F	2	9	11	9	11	0
G	1	11	12	11	12	0
H	1	12	13	12	13	0

Obr. 10. Výsledek časové analýzy WinQSB (vlastní zpracování)

Z výsledků časové analýzy projektu lze vyčíst, že doba trvání projektu je 13 týdnů. Kritickou cestou jsou v tomto případě všechny činnosti projektu. Grafickým znázorněním je opět uzlově orientovaný graf, vygenerovaný za pomoci programu WinQSB. Nejrychlejší možnou cestou projektu je následující posloupnost: A-B-C-D-E-F-G-H.

(untitled)
Precedence GraphObr. 11. Síťový graf zpracovaný pomocí programu WinQSB (*vlastní zpracování*)

Nákladová analýza

V tabulce 23 jsou zobrazeny náklady včetně práce. Celkové náklady na realizaci vinařské naučné stezky jsou ve výši 98.000 Kč.

Tab. 23. Náklady na vinařskou naučnou stezku (*vlastní zpracování*)

Náklady na vinařskou naučnou stezku	
Rekultivace pozemku	10.000Kč
Výstavba vinohradu (nákup sazenic a jejich osázení 200*20)	20.000Kč
Chodníky	40.000Kč
Posezení	20.000Kč
Kamenné ohniště	8.000Kč
Náklady celkem s DPH	98.000Kč
Odpovědná osoba	Majitel penzionu
Termín realizace	červen 2019
Předpokládaná doba realizace	14 týdnů

7.3 Riziková analýza projektu

Před zahájením projektu je nutné provést rizikovou analýzu, aby byla minimalizována rizika, která se pojí s projektem. Rizik, ovlivňujících výsledek projektu je celá řada. Je proto nutné dopředu vědět, jak v těchto rizikových situacích reagovat.

Rizika, které mohou nastat ve spojitosti s projektem:

- úskalí nedostatku finančních prostředků
- navýšení plánovaných nákladů
- nízká účinnost projektu
- nedodržení časového plánu
- chybná projektová dokumentace
- možné škody vzniklé během stavebních prací
- negativita ze strany zákazníků

Tab. 24. Hodnocení rizik (*vlastní zpracování*)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika			Hodnocení rizika
	Nízká	střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,3	0,5	0,7	0,3	0,5	0,7	
Úskalí nedostatku finančních prostředků	x					x	0,21
Navýšení plánovaných nákladů		x			x		0,25
Nízká účinnost projektu	x				x		0,15
Nedodržení časového plánu	x			x			0,09
Chybná projektová dokumentace	x				x		0,15
Možné škody vzniklé během stavebních prací	x					x	0,21
Negativita ze strany zákazníků	x					x	0,21

Výše stupňů rizik:

- Nízké riziko: 0,03 - 0,19
- Střední riziko: 0,20 - 0,36
- Vysoké riziko: 0,37 - 0,49

Z tabulky 24 vidíme, že nejvíce vnímaným rizikem je navýšení plánovaných nákladů. Mezi menší rizika lze zařadit nedodržení časového plánu.

Vytvořením nápravných opatření zajistíme eliminaci nežádoucích situací, a předejdeme tak jednotlivým rizikům.

Úskalí nedostatku finančních prostředků: v průběhu realizace projektu může dojít k nečekaným výdajům nesouvisejícím s projektem. Zdroje, které byly původně určeny na projekt, budou použity na tyto výdaje. Namísto je tedy zajistit financování nenadálých událostí. Žádné jiné obavy z financování projektu nejsou, neboť rozpočet byl schválen.

Navýšení plánovaných nákladů: v průběhu realizace projektu může dojít k navýšení nákladů, v tomto případě je řešení zajistit financování z jiných zdrojů, např. zajistit u banky poskytnutí penzionu úvěru.

Nízká účinnost projektu: v tomto případě je malá pravděpodobnost vzniku, byť jen středního stupně rizika. Jelikož byly návrhy a aktivity realizovány na základě analýz a dotazníkového šetření, je zde nízká pravděpodobnost nesplnění účelu projektu.

Nedodržení časového plánu: pravděpodobnost vzniku a stupeň rizika je opět velmi nízká. Celý projekt byl zhotoven s určitými časovými rezervami, a na základě této skutečnosti by nemělo dojít k žádnému časovému zpoždění projektu.

Chybně formulovaná projektová dokumentace: Před zahájením tvorby byl předložen návrh projektové dokumentace vedoucímu projektu, dále byl návrh konzultován a schválena všemi zúčastněnými stranami projektu. Z tohoto důvodu by se mělo předejít tomuto riziku a nemělo by dojít k chybám a nedostatkům v projektové dokumentaci.

Možné škody vzniklé během realizace stavby: pravděpodobnost vzniku škod během stavebních prací je nízká. Pracovníkům bude předložena projektová dokumentace společně se stavebním plánem, nemělo by tak dojít ke škodě související se stavebními pracemi. Naopak stupeň rizika je vysoký, pokud by došlo k nějaké škodě, odrazilo by se to jak na zvýšených nákladech, tak i na zpoždění celého projektu.

Negativita ze strany zákazníků: návrhy jsou začleněny do projektů dle dotazníkového šetření od samotných hostů penzionu, proto je toto riziko zanedbatelné, neboť navrhované změny by měly hostům penzionu zpříjemnit pobyt a jejich celkovou spokojenost se službami penzionu. Eliminací rizika bude zkušební provoz, aby se vyladily všechny nedostatky.

7.4 Náklady celkem na návrhy a projekty

Celkové náklady na projekt činí 309.073 Kč. Značným nákladem penzionu bude výstavba zděného grilu. Všechny náklady byly zpracovány dle finančních možností penzionu, byla vybrána vždy optimální řešení.

Tab. 25. Celkové náklady na návrhy a projekty (*vlastní zpracování*)

Celkové náklady	
Oblast kuchyně a nabídka jídel	14.469 Kč
Webové stránky	12.300 Kč
Vybavení pokojů	34.304 Kč
Výstavba zděného grilu	150.000 Kč
Naučná vinařská stezka	98.000 Kč
Celkové náklady na projekt s DPH	309.073 Kč

Celý projekt byl realizován na základě analýz a dotazníkového šetření. Investicí do projektu se zvýší spokojenost zákazníků penzionu Dvůr pod Starýma horama.

7.5 Časový plán jednotlivých návrhů a projektů

Časový plán je navržen takovým způsobem, aby byl pro penzion zvládnutelný, a to jak s ohledem na finanční možnosti, tak i na blížící se letní sezónu. Projekty jsou řazeny dle jejich důležitosti, a to od nejvíce neodkladné realizace.

Tab. 26. Časový plán jednotlivých návrhů a projektů (*vlastní zpracování*)

Návrhy a projekty	Rok 2019				
	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
Oblast kuchyně a nabídka jídel			x	x	
Webové stránky				x	
Vybavení pokoje					x
Výstavba zděného grilu	x	x	x	x	x
Naučná vinařská stezka		x	x	x	x

7.6 Finanční zdroje projektu a návrhů

Projekt bude financován z vlastních zdrojů penzionu. Finanční částka vynaložená na projekt není závratná pro penzion Dvůr pod Starýma horama. Také se očekává návratnost investice na základě vyšší spokojenosti zákazníků a jejich loajality.

7.7 Zhodnocení projektové části

V rámci projektové části byly zpracovány návrhy a projekty na základě podkladů z výsledků analýz a dotazníkového šetření. Všechny projekty byly podrobeny časové, rizikové a nákladové analýze.

Celková částka projektu je ve výši 309.073 Kč s DPH. Nejvyšší investice půjdou do výstavby zděného grilu a realizace vinařské naučné stezky. Ostatní částky jsou úměrné vybavení penzionu, změně webových stránek či zkvalitnění menu.

Projekt je zaměřen nejen na zvýšení spokojenosti stávajících a potencionálních zákazníků, ale i na zvýšení kvality poskytovaných služeb penzionem.

Projekt vychází především z připomínek hostů penzionu, kteří se do penzionu rádi vrací, proto se investice do projektu rozhodně vyplatí a časem vrátí.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt, který povede ke zvýšení spokojenosti zákazníků penzionu Dvůr pod Starýma horama v Boršicích.

Teoretická část obsahuje základní pojmy, které se týkají spokojenosti zákazníka, měření spokojenosti zákazníka a specifikací služeb v pohostinství, pojmy jsou v teoretické části detailněji rozepsány.

Analytická část obsahuje popis penzionu Dvůr pod Starýma horama zahrnuje analýzy, kterými jsou PESTLE analýza, Porterova analýza, SWOT analýza a dotazníkové šetření. PESTLE analýza se soustřeďuje na vnější prostředí penzionu a popisuje, jak je penzion ovlivněn sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými, technologickými a ekologickými faktory. Z PESTLE analýzy bylo zjištěno, že počet ubytovaných hostů v tuzemských zařízeních se rok od roku zvyšuje, a že nejvíce zahraničních hostů přichází z Německa, Slovenska a Polska.

Z Porterovy analýzy bylo poukázáno na tři hlavní konkurenty penzionu Dvůr pod Starýma horama, kterými jsou Hospůdka na Haldě, AgroPenzion Sádky a Buchlovský dvůr. Jejich konkurenční výhodou jsou především rozsáhlé venkovní prostory s příjemným prostředím. Naopak z Porterovy analýzy vyplývá, že penzion Dvůr pod Starýma horama má konkurenční výhodu ve vnitřním zázemí restaurace, kde je vnitřní kapacita penzionu ve srovnání s konkurenty větší.

Aktuální úroveň spokojenosti zákazníků byla zjištěna realizací dotazníkového šetření. Dotazníkovým šetřením byla zmapována spokojenost stávajících zákazníků penzionu Dvůr pod Starýma horama. Byla zjišťována spokojenost zákazníků pěti oblastí penzionu, a to úsek restaurace, kuchyně a nabídka jídel, ubytování, vinný sklep a wellness.

Mezi hlavní nedostatky penzionu Dvůr pod Starýma horama, jejichž řešení bylo navrženo v projektové části, lze řadit:

- Kuchyně a nabídka jídel
- Vybavení pokoje
- Webové stránky penzionu
- Venkovní prostory

V projektové části byly vytvořeny návrhy řešení na základě analytické části, cílem projektu bylo dosažení vyšší spokojenosti zákazníků. Dále byla navržena opatření vedoucí k

dosažení stanoveného cíle. Mezi opatření jsou aktivity podrobené časové, nákladové a rizikové analýze.

Navržená opatření jsou postupně realizována a přispívají k účinnějšímu vytváření loajality zákazníků a jejich spokojenosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 9788024721774.

BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd.* Praha: Mag Consulting. ISBN 978-80-86724-45-4.

BITTICI, Umit S, 2015. *Managing business performance: the science and the art*. United Kingdom. ISBN 978-1-119-02567-2.

BLECHARZ, Pavel, 2015. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-20-0.

BUTTLE, Francis a Stan MAKLAN, 2015. *Customer relationship management: concepts and technologies. Third edition*. New Yourk: Routledge, Taylor and Francis. ISBN 978-1-138-78982-1.

COLINS, Denis, 2018. *Business ethics: best practices for designing and managing ethical organizations*. Los Angeles: sage. ISBN 978-1-5063-8805-2.

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

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0385-8.

FIŠERA, Miroslav, 2016. *Gastronomie: vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta. ISBN 978-80-86380-78-0.

FILIPOVÁ, Alena, 2006. *Umění prodávat. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1699-2.

HÁN, Jan a Martina BERÁNEK

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2017. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0559-5.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 9788024746708.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada. ISBN 9788024726908.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2009. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada. ISBN 9788024732473.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd.* Praha: Grada. ISBN 9788024735665.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, c2014. *Principles of marketing. 15th global ed.* Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-78699-3.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1545-7.

KOZEL, Roman a Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-x.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2011. *Moderní hotelový management: nejnovější poznatky a trendy v řízení hotelů: komplexní informace o hotelovém provozu a jeho organizaci: optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku: případové studie a příklady*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3868-0.

MARTINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1349-6.

NOVÝ, Ivan a Jorg PETZOLD, 2006. *(Ne)spokojený zákazník-náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1321-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac a aktualiz. vyd.* Praha: Grada. ISBN 80-247-1706-9.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0206-8.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2006. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-979-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2012. *Psychologie reklamy. 4., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4005-8.

YOON, Eddie, 2017. *Superzákazník: jednoduchá a rychlá cesta k růstu*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-525-4.

Elektronické zdroje

Lucie Tylšarová, Lucie Zimlová. *Docplayer* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1449321-Motivace-definice-motivace.html>

Živnost hostinská činnost-podmínky. *Profi-kancelář* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.profi-kancelar.cz/jak-ziskat-zivnostensky-list/zivnost-hostinska-cinnost-podminky/>

Pohyb obyvatelstva-2017. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/volne-stojici-chladnicky-mrazak-nahore/guzzanti-gz-06b>

Cestovnímu ruchu v Česku se daří. *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cestovnimu-ruchu-v-cesku-se-dari>

Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - 1. čtvrtletí 2018. *Český statistický úřad* [online]. 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-1-ctvrtleti-2018?fbclid=IwAR1LrEUJL5BkUGGhogyIM3aY-QExIryvqJusMxHWb0rdZfrPt9jU76GVULs>

Co je GDPR. *Ministerstvo vnitra České Republiky* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>

GDPR (obecné nařízení). *Úřad pro ochranu osobních údajů* [online]. Copyright, ©2013 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/gdpr/ds-3938/p1=3938>

Hotelový pistolový fén SALON 2000. *Vybaveni-hotelu* [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.vybaveni-hotelu.cz/cs/pistolove-feny/1902-hotelovy-pistolovy-fen-salon-2000.html?gclid=Cj0KCQjwyoHIBRCNARIsAFjKJ6DdqQsd2X8d-Nigs4t2S-vsoYAatFLz6s9tUUFipAQaFMvHuKW1B1AaA10fEALw_wcB&fbclid=IwAR0-IOCL4gwedPDp5fKU0cgRIXbrm50hhJekTvp8ERwG9QbQG6TmayNff-I

Alza.cz [online]. ©1994-2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.alza.cz/g21-digitalni-trezor-d2414151.htm?kampan=adpla_vyrobeci_SDA_domacnost_vybaveni-domu_trezory_c_1o3_1029069_AV055a_~32181667410~&gclid=Cj0KCQjwyoHIBRCNARIsAFjKJ6DPE2ETGtUFaQM7iF629Lspd0voucYK4JtImVEQn41xoiMgmzeBF0gaAqPHEALw_wcB&fbclid=IwAR1MtUCIvrmgIUfiDgnOGMlwlfisKgAs5gzmU7FUMq-bKIJBzb3XfAaMsPs

Mall.cz [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.mall.cz/volne-stojici-chladnicky-mrazak-nahore/guzzanti-gz-06b>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ATD	A jiné
APOD	A podobně
ATD	A tak dále
CPP	Critical Path Method
CRM	Customer Relationship Management
NAPŘ	Například
OTZ	Otázka
TJ	To je
TZN	To znamená

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Model spotřebitelského chování (Kotler a Armstrong, 2014, s. 159).	16
Obr. 2. Rozdělení atributů produktu KANO modelu (Chlebovský, 2017, s. 42).	21
Obr. 3. Marketingový mix a jeho čtyři složky (Kotler, 2007, s. 70).	25
Obr. 4. Klíčové oblasti hotelového managementu (Beránek, 2013, s. 48).	31
Obr. 5. Data zadaná do programu WinQSB (<i>vlastní zpracování</i>)	79
Obr. 6. Výsledek časové analýzy z programu WinQSB (<i>vlastní zpracování</i>)	80
Obr. 7. Síťový graf zpracovaný pomocí programu WinQSB (<i>vlastní zpracování</i>)	80
Obr. 8. Vyznačený pozemek naučné vinařské stezky (<i>vlastní zpracování</i>)	82
Obr. 9. Data zadaná do programu WinQSB (<i>vlastní zpracování</i>)	83
Obr. 10. Výsledek časové analýzy WinQSB (<i>vlastní zpracování</i>)	83
Obr. 11. Síťový graf zpracovaný pomocí programu WinQSB (<i>vlastní zpracování</i>)	84

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Analýza konkurence (<i>vlastní zpracování</i>)	41
Tab. 2. Obecná míra nezaměstnanosti rok 2018 (<i>Český statistický úřad, 2019</i>)	46
Tab. 3. Identifikační otázky (<i>vlastní zpracování</i>)	51
Tab. 4. Neparametrický korelační koeficient (<i>vlastní zpracování</i>)	63
Tab. 5. Neparametrický korelační koeficient a jeho test významnosti (<i>vlastní zpracování</i>)	64
Tab. 6. Kontingenční tabulka četností (<i>vlastní zpracování</i>)	65
Tab. 7. Upravená kontingenční tabulka (<i>vlastní zpracování</i>)	65
Tab. 8. Kontingenční tabulka četností (<i>vlastní zpracování</i>)	66
Tab. 9. Upravená kontingenční tabulka četností (<i>vlastní zpracování</i>)	66
Tab. 10. Kontingenční tabulka četností (<i>vlastní zpracování</i>)	67
Tab. 11. Upravená kontingenční tabulka (<i>vlastní zpracování</i>)	68
Tab. 12. Kontingenční tabulka četností (<i>vlastní zpracování</i>)	69
Tab. 13. Upravená kontingenční tabulka (<i>vlastní zpracování</i>)	69
Tab. 14. SWOT analýza penzionu Dvůr pod Starýma horama (<i>vlastní zpracování</i>)	72
Tab. 15. Náklady na nový jídelní lístek (<i>vlastní zpracování</i>)	74
Tab. 16. Návrh nové otevírací doby penzionu (<i>vlastní zpracování</i>)	75
Tab. 17. Náklady na otevírací dobu v letním období a zimním období (<i>vlastní zpracování</i>)	75
Tab. 18. Náklady na školení internetový marketing (<i>vlastní zpracování</i>)	77
Tab. 19. Náklady na vybavení pokoje (<i>vlastní zpracování</i>)	77
Tab. 20. Jednotlivé činnosti projektu: zděný gril (<i>vlastní zpracování</i>)	79
Tab. 21. Náklady na výstavbu zděného grilu (<i>vlastní zpracování</i>)	81
Tab. 22. Jednotlivé činnosti projektu: vinařská naučná stezka (<i>vlastní zpracování</i>)	82
Tab. 23. Náklady na vinařskou naučnou stezku (<i>vlastní zpracování</i>)	84
Tab. 24. Hodnocení rizik (<i>vlastní zpracování</i>)	85
Tab. 25. Celkové náklady na návrhy a projekty (<i>vlastní zpracování</i>)	87
Tab. 26. Časový plán jednotlivých návrhů a projektů (<i>vlastní zpracování</i>)	87

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Organizační struktura penzionu (<i>vlastní zpracování</i>).....	39
Graf 2. Akce v penzionu za rok 2018 (<i>vlastní zpracování</i>)	40
Graf 3. Prostředí a atmosféra penzionu (<i>vlastní zpracování</i>)	52
Graf 4. Ochota a vstřícnost obsluhy (<i>vlastní zpracování</i>)	52
Graf 5. Kuchyně a nabídka jídel (<i>vlastní zpracování</i>)	53
Graf 6. Nabídka jídel a nápojů (<i>vlastní zpracování</i>)	54
Graf 7. Kvalita a chutnost jídla (<i>vlastní zpracování</i>)	54
Graf 8. Cena jídla a nápojů (<i>vlastní zpracování</i>)	55
Graf 9. Využití během pobytu možnosti degustace (<i>vlastní zpracování</i>)	56
Graf 10. Občerstvení při degustaci (<i>vlastní zpracování</i>)	57
Graf 11. Využití možnosti ubytování v penzionu (<i>vlastní zpracování</i>)	58
Graf 12. Využití relax zóny během pobytu (<i>vlastní zpracování</i>).....	59
Graf 13. Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu (<i>vlastní zpracování</i>)	60
Graf 14. Naplnění očekávání zákazníků (<i>vlastní zpracování</i>)	61
Graf 15. Doporučení penzionu svým známým (<i>vlastní zpracování</i>)	61

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I. PENZION DVŮR POD STARÝMA HORAMA	100
PŘÍLOHA P II. JÍDELNÍ LÍSTEK.....	104
PŘÍLOHA P III. DOTAZNÍK	107

PŘÍLOHA P I. PENZION DVŮR POD STARÝMA HORAMA



Dvůr pod Starýma horama



Restaurace penzionu



Posezení v restauraci penzionu



Klenbový sklep



Vinařské muzeum penzionu



Sauna penzionu



Vířivá vana



Terasa penzionu

PŘÍLOHA P II. JÍDELNÍ LÍSTEK

JÍDELNÍ LÍSTEK

PŘEDKRMY

80g	Grilovaný hermelín, brusinky, pečivo	89,- Kč
100g	Carpaccio z červené řepy s balkánským sýrem, bagetka	79,- Kč
150g	Starohorské prkénko <i>(2 krajíčky chleba, uzenina, sýry – dle denní nabídky)</i>	79,- Kč
100g	Tatarský biftek, topinka, česnek	149,-Kč

POLÉVKY

250 ml	Dle denní nabídky	33,-Kč
--------	-------------------	--------

HLAVNÍ JÍDLA

100g	Smažený sýr	89,-Kč
150g	Smažený kuřecí řízek, citron	99,-Kč
150g	Smažený vepřový řízek, citron	109,-Kč
200g	Kuřecí steak na grilu <i>(s omáčkou dle vlastního výběru v ceně)</i>	149,-Kč
400g	Marinované uzené vepřové žebra, hořčice, křen, pečivo	159,-Kč
150g	Vepřové výpečky, dušené zelí, houskový knedlík	139,-Kč
200g	Vepřová panenka na grilu <i>(s omáčkou dle vlastního výběru v ceně)</i>	169,-Kč
200g	Marinovaná krkovička s bylinkami <i>(s omáčkou dle vlastního výběru v ceně)</i>	159,-Kč
150g	Grilovaný losos s grilovanou zeleninou, bylinkové máslo	209,-Kč
300g	Hovězí RUMP STEAK <i>(s omáčkou dle vlastního výběru v ceně)</i>	299,-Kč

200g	Maso dvou barev (kuřecí, vepřové)	159,-Kč
300g	Houbové rizoto s parmazánem	119,-Kč
250g	Míchaný zeleninový salát s grilovaným kuřecím masem , dresing	119,-Kč
300g	Gnochi s kousky kuřecího masa s listovým špenátem	149,-Kč

OMÁČKY K MASŮM

70g	Houbová
70g	Pepřová
70g	Dijonská
70g	Švestková
70g	Chilli

Lze objednat i k jinému jídlu - cena omáčky 30,-Kč.

PŘÍLOHY

200g	Bramborové rösty	35,-Kč
200g	Vařený brambor	30,-Kč
200g	Šťouchaný brambor	35,-Kč
200g	Hranolky	35,-Kč
200g	Grilovaná zelenina	35,-Kč
200g	Rýže	25,-Kč
	Pečivo	10,-Kč

DEZERTY

1ks

Dle denní nabídky

59,-Kč



DVŮR POD STARÝMA HORAMA

*Všechny ceny jsou uvedeny včetně DPH.
Za dětské porce účtujeme 70% z ceny jídla.
Jídlo Vám rádi zabalíme s sebou (za menu box účtujeme 10,-Kč).
Gramáž jídel z masa je váha masa v syrovém stavu.
Seznam alergenů u jednotlivých jídel Vám poskytne obsluha na vyžádání.*

PŘÍLOHA P III. DOTAZNÍK

Dobrý den,

Obracím se na Vás s žádostí o spolupráci při vyplnění následujícího dotazníku. Vaše názory budou sloužit k analýze spokojenosti zákazníků v penzionu DVŮR POD STARÝMA HORAMA. Získané údaje jsou zcela anonymní a budou použity ke zpracování diplomové práce, kterou píšete na fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

U každé otázky prosím označte odpověď, v případě otevřených otázek prosím odpověď vypište.

Děkuji za Vaši spolupráci a ochotu.

Bc. Kateřina Hanáčková.

1. Pohlaví:

Muž

Žena

2. Jste ve věkové kategorii:

18-30 let

31-45 let

46 až 60 let

více jak 60 let

3. Jste:

student

pracující

nezaměstnaný

na rodičovské dovolené

důchodce

4. Na základě čeho jste si vybrali právě náš penzion?

lokace

recenze na internetu

doporučení od rodiny/známých

cena

jiné:

5. Jedná se o vaši první návštěvu?

ano

ne

Oznámkujte prosím, jako ve škole Vaši spokojenost s následujícími částmi našeho hotelu.

Restaurace

6. Prostředí a atmosféra penzionu Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

7. ochota a vstřícnost obsluhy Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

8. čistota penzionu Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

9. čistota a dekorace stolu Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

Kuchyně a nabídka jídel

10. Kuchyně a nabídka jídel Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

11. Nabídka jídel a nápojů Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

12. Kvalita a chutnost jídla Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

13. Doba přípravy jídla Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

14. Teplota jídla Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

15. velikost porcí Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

16. Cena jídla a nápojů Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

Vinný sklep

17. Využil/a jste během pobytu možnost degustace

ano

ne

- 18. Úroveň prostředí sklepních prostor a rotund** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 19. Odborný výklad someliéra** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 20. Teplota vína při degustaci** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 21. Počet vzorků při degustaci** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 22. Chutnost degustovaných vín** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 23. Řazení vín v degustaci** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 24. Občerstvení při degustaci** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

Ubytování

- 25. Využil/a jste možnosti ubytování v penzionu**

ano

ne

- 26. Úroveň a vybavenost pokoje** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 27. čistota a úklid pokoje** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 28. teplota pokoje** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 29. cena pokoje** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

wellness

- 30. Využil/a jste během pobytu naši relax zónu**

ano

ne

- 31. Prostředí a úroveň relax zóny** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 32. Teplota sauny** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 33. Teplota vířivé vany** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný
- 34. Celková spokojenost s relax zónou** Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

35. Celková kvalita poskytovaných služeb penzionu Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

36. Umístění penzionu Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

37. Dostupnost penzionu Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

38. Naplnilo se vaše očekávání Výborný Chvalitebný Dobrý Dostatečný Nedostatečný

39. Doporučil/a byste náš penzion svým známým?

Ano

Ne

40. Co byste u nás vylepšili?

41. Prostor pro vaše připomínky a náměty: