

Marketingový mix rekreačního střediska Tesla Horní Bečva

Štěpán Španihel

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Štěpán Španihel
Osobní číslo: K16389
Studijní program: B7202 Mediální a komunikační studia
Studijní obor: Marketingové komunikace
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Marketingový mix rekreačního střediska Tesla Horní Bečva

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k danému tématu.
2. Stanovte metody, cíle a výzkumné otázky.
3. Analyzujte současný stav pomocí marketingového mixu a dalších relevantních analýz.
4. Zpracujte výsledky analýz a zodpovězte výzkumné otázky.
5. Na základě zjištěných dat uveďte doporučení.

Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- FORET, Miroslav, 2012. Marketing pro začátečníky. 1. vyd. Brno: Edika, 184 s. ISBN 978-80-266-0006-0.
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. Marketing management. 4. vyd. Překlad Tomáš Juppa, Martin Machek. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
KRÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. 2014. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.
SVĚTLÍK, Jaroslav, Ph.D. Marketing cesta k trhu 4. upravené vydání Vydal: VŠPP, a.s. 2018. 269 s. ISBN: 978-80-86847-81-8.
VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Rygl**
Ústav marketingových komunikací

Oponent bakalářské práce: **Mgr. Eva Šikl-Burešová, PhD.**
Ústav marketingových komunikací

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

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. srpna 2020**

doc. Mgr. Irena Armutidisová
děkanka

Mgr. Josef Kocourek, PhD.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 30. června 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji 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;
- 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;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem 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, že:

- jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 30. 7. 2020

Jméno a příjmení studenta: ŠTĚPÁN ŠPANIHEL

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce vznikla ve spolupráci s vedením RS Tesla Horní Bečva. Cílem je analýza marketingového mixu a konkurenčního prostředí střediska. Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Obsahem teoretické části je literární rešerše vztahující se k cestovnímu ruchu, marketingovému mixu cestovního ruchu, hotelnictví, hotelovým službám a analytickým metodám. Praktická část obsahuje charakteristiku RS Tesla, Porterovu analýzu 5 konkurenčních sil, PESTEL analýzu, analýzu marketingového mixu, SWOT analýzu. Na základě provedených analýz jsou v závěru navržena doporučení vedoucí ke zvýšení návštěvnosti střediska o 10 % do konce roku 2021.

Klíčová slova: cestovní ruch, služba, marketing služeb, marketingový mix cestovního ruchu, hotel, hotelové služby, Porterova analýza, PESTEL analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis was created in cooperation with the management of RS Tesla Horni Becva. The aim of this work is to analyze the marketing mix and competitive environment of the center. The bachelor thesis is divided into theoretical and practical part. The content of the theoretical part is a literal research related to tourism, marketing mix of tourism, hospitality, hotel services and analytical methods. The practical part contains the characteristics of RS Tesla, Porter's analysis of 5 competitive forces, PESTEL analysis, analysis of the marketing mix, SWOT analysis. Based on the performed analyzes, recommendations are proposed in the conclusion leading to an increase in the attendance of the center by 10% by the end of 2021.

Keywords: tourism, service, marketing of services, marketing mix of tourism, hotel, hotel services, Porter's analysis, PESTEL analysis, SWOT analysis

Velké poděkování patří panu Ing. Tomáši Ryglovi, za vedení mé bakalářské práce, za odborné rady, cenné připomínky a také za jeho trpělivost. Dále bych chtěl poděkovat celému sekretariátu Ústavu marketingových komunikací a také panu řediteli Mgr. Josefu Kocourkovi, Ph.D. za pomoc v krizových chvílích.

Motto:

„Člověk musí mít vždycky cíl, ale nemusí se vždycky trefit.“

Jan Werich

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

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 TEORIE MARKETINGU, MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU	11
1.2 MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU	11
1.2.1 Klasifikace služeb pro potřeby marketingu.....	12
1.2.2 Vlastnosti služeb	12
2 CESTOVNÍ RUCH	14
2.1 ROZDĚLENÍ CESTOVNÍHO RUCHU	15
3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU	17
3.1 PRODUKT	17
3.2 CENA.....	18
3.3 DISTRIBUCE.....	18
3.4 PROPAGACE.....	18
3.4.1 Podpora prodeje	19
3.4.2 Reklama.....	19
3.4.3 PR (Public Relations).....	19
3.4.4 Osobní prodej	20
3.4.5 Přímý marketing.....	20
3.5 LIDÉ	21
3.5.1 Zákazníci	21
3.5.2 Zaměstnanci	21
3.6 PARTNERSTVÍ.....	22
3.7 BALÍČKY SLUŽEB	22
3.8 TVORBA PROGRAMŮ.....	22
4 HOTELNICTVÍ	23
4.1 KATEGORIZACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ.....	23
4.2 KLASIFIKACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ	24
4.3 MARKETING HOTELOVÝCH SLUŽEB	24
4.3.1 Ubytovací úsek.....	24
4.3.2 Stravovací úsek	25
4.3.3 Wellness služby.....	25
4.3.4 Kongresové služby	25
5 ANALYTICKÉ METODY	27
5.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	27
5.2 PESTEL ANALÝZA.....	28
5.3 S-W ANALÝZA – INTERNÍ ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK.....	29

5.4	O-T ANALÝZA – EXTERNÍ ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB	29
5.5	SWOT ANALÝZA	30
5.5.1	Plus-minus matice SWOT analýzy	31
6	CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	32
II	PRAKTICKÁ ČÁST	33
7	CHARAKTERISTIKA RS TESLA HORNÍ BEČVA	34
8	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	36
9	PESTEL ANALÝZA.....	42
10	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU SLUŽEB RS TESLA HORNÍ BEČVA	48
10.1	PRODUKT	48
10.1.1	Ubytovací úsek.....	48
10.1.2	Stravovací úsek	48
10.1.3	Kongresové služby a eventy.....	49
10.1.4	Doplňkové služby.....	49
10.2	CENA.....	50
10.3	DISTRIBUCE (DISTRIBUČNÍ CESTY)	52
10.4	PROPAGACE.....	52
10.4.1	Reklama.....	53
10.4.2	Podpora prodeje	54
10.5	LIDÉ	54
10.5.1	Zaměstnanci	54
10.5.2	Zákazníci (hosté).....	55
10.6	PARTNERSTVÍ (KOOOPERACE).....	56
10.7	BALÍČKY SLUŽEB	56
10.8	TVORBA PROGRAMŮ.....	57
11	S-W ANALÝZA – INTERNÍ ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK.....	58
12	O-T ANALÝZA – EXTERNÍ ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB	59
13	SWOT ANALÝZA	60
13.1	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY PROSTŘEDNICTVÍM MATICE PLUS/MINUS	61
14	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	63
	ZÁVĚR	66
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	67
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	72

ÚVOD

Dnešní hektická doba plná stresu, a tlaku ze strany společnosti zapříčiňuje to, že lidé stále častěji vyhledávají možnosti, jak co nejlépe strávit a prožít svůj volný čas. Z tohoto důvodu je v současnosti kladen velký důraz na poskytování komplexních služeb a oblast cestovního ruchu tak prochází velkým vývojem. Lidé čím dál více, s ohledem na dění ve světě, dávají raději přednost tuzemské turistice a s čím dál větší oblibou objevují krásy České republiky.

Bakalářská práce se zabývá analýzou marketingového mixu a konkurenčního prostředí RS Tesla Horní Bečva z důvodu poklesu návštěvnosti v minulých letech. Hlavním důvodem pro výběr tohoto tématu bylo navázání spolupráce s manažerem RS Tesla a také to, že autor práce toto zařízení velmi dobře zná a je mu velmi blízké a není mu lhostejný jeho budoucí osud.

Cílem bakalářské práce je proto analýza marketingového mixu a také analýzu konkurenčního prostředí střediska. Provedení těchto analýz by mělo odhalit příčiny klesající návštěvnosti střediska v posledních letech. Výsledky těchto analýz budou použity pro vytvoření návrhů a doporučení, která povedou ke zvýšení návštěvnosti RS Tesla o minimálně 10 % do konce roku 2021.

Bakalářská práce je rozčleněna do dvou hlavních částí – části teoretické a praktické. Obsahem teoretické části je především vymezení odborných pojmů, které se vztahují k marketingu, cestovnímu ruchu, marketingovému mixu, službám a hotelnictví. Teoretická část popisuje také analytické metody, jimiž jsou Porterova analýza 5 konkurenčních sil, PESTEL analýza, analýza marketingového mixu a také SWOT analýza. Praktická část nejprve popisuje a charakterizuje RS Tesla. V následující části práce dochází nejprve k analýze konkurenčního prostředí prostřednictvím Porterovy analýzy 5 konkurenčních sil, kterou doprovází analýza vnějšího prostředí PESTEL. Dále následuje interní analýza marketingové mixu, na kterou navazuje SWOT analýza sloužící k vyhodnocení silných a slabých stránek hotelu a k identifikaci příležitostí a hrozeb. V samotném závěru je použita plus/mínus matice SWOT analýzy, která zkoumá a popisuje vzájemné vztahy mezi silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami.

Veškeré získané informace poslouží jako podklad pro závěrečné návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení návštěvnosti RS Tesla o minimálně 10 % do konce roku 2021.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORIE MARKETINGU, MARKETING CESTOVNÍHO RUCHU

1.1 Definice marketingu

Kotler a Keller (2013, s. 35) uvádí, že marketing je společenským procesem, pomocí kterého jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování přání a potřeb zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace. Veškeré podnikatelské aktivity firmy by měl být orientovány na zákazníka. Důležité je zjištění, či dokonce predikování jejich potřeb s cílem efektivně tyto potřeby uspokojit. Celý marketingový program podniku začíná již návrhem a představou budoucího výrobku a končí až uspokojením potřeb zákazníka, které však může nastat až určitou dobu po uskutečnění prodeje. (Světlík, 2018, s. 7)

1.2 Marketing cestovního ruchu

Na trhu cestovního ruchu dochází k naplňování představ a snů prostřednictvím nabízených služeb, jejichž charakter a šíře jsou úzce spjaty s dosaženou životní úrovní účastníků cestovního ruchu. K dosažení daných cílů a uspokojení potřeb zákazníků je pro podnik nutností započít s permanentním zkoumáním trhu, jeho současných trendů, potřeb zákazníků, nabídky konkurence a následně využít dané poznatky k sestavení své vlastní nabídky. Obecně lze říci, že důvod k docílení úspěchu spočívá ve čtyřech hlavních pilířích marketingové koncepce, a to soustředění se na trh, orientaci na zákazníka, koordinovaném marketingu a na výnosnosti. (Jakubíková, 2012, s. 44; Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 96-102)

Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení přání a potřeb zákazníka a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale i nemusí, vyžadovat využití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží. (Vašítková, 2014, s. 16)

Služba se dá velmi snadno napodobit, a proto se v této oblasti setkáváme s neustálými inovacemi. Důležitá je strategická předvídavost, jelikož vedoucí firem a obchodníci často přemýšlejí právě jako jejich konkurence. Velmi podstatné jsou vize a také výsledky, kterých

chce firma dosáhnout nejen ve svůj prospěch, ale také ve prospěch zákazníka. Proto je potřebné využívat činnosti vedoucí k budování loajality zákazníků. (Jakubíková 2012, s. 70)

1.2.1 Klasifikace služeb pro potřeby marketingu

Vašítková (2014, s. 23) využívá způsob dělení služeb, se kterým přišli autoři Foot a Haat, kteří provedli základní klasifikaci služeb a rozdělili je na služby terciální, kvartérní a kvintérní. Tuto klasifikaci nazýváme jako odvětvové třídění služeb. Dělí se na:

- **Terciální služby** – jedná se o služby, které se dříve vykonávaly doma. Řadíme mezi ně např. služby stravovací, ubytovací, dále holičství a kadeřnictví, prádelny a čistírny, kosmetické služby, nebo údržby a opravy domácích strojů a jiné.
- **Kvartérní služby** – zefektivňují a usnadňují rozdělení práce. Patří zde obchod, doprava, finanční a komunikační služby a také správa.
- **Kvintérní služby** – můžeme definovat jako služby, díky kterým dojde u jejich příjemce k určitému zdokonalení. Řadíme zde např. rekreaci, zdravotní péči nebo vzdělávání.

Můžeme se setkat i s dalšími způsoby klasifikace služeb. Podle Jakubíkové (2012, s. 69) rozdělujeme a třídíme služby podle různých hledisek:

- **podle segmentace trhu** (spotřebitelé, organizace)
- **podle stupně hmotnosti** (vlastnění zboží, zapůjčení zboží, nejedná se o zboží)
- **podle poskytovatele** (profesionál, neprofesionál)
- **podle cíle** (jde o zisk, nejde o zisk)
- **podle stupně regulace** (neregulované – neprofesionální, regulované – profesionální)
- **podle stupně účasti zákazníka** (nízká účast, vysoká účast)
- **podle podílu lidské práce** (nízký podíl, vysoký podíl)

1.2.2 Vlastnosti služeb

Služby dále dělíme podle jejich vlastností a charakteru. K nejběžnějším charakteristikám patří dle Kotlera a kol. (2007, s. 711): **nehmotnost, nedělitelnost, heterogenita (proměnlivost), zničitelnost (pomíjivost) a vlastnictví (absence vlastnictví)**. Tyto charakteristiky podrobně popisuje Vašítková (2014, s. 16-20) takto:

- **Nehmotnost** – Nehmotnost způsobuje, že je nemožné službu skladovat, znovu prodávat či opětovně vrátit. Pokud služby nejsou využity v daném čase, kdy jsou nabízeny, stávají se z nich služby zničené a ztracené.
- **Zničitelnost služby** – Zničitelnost služby je příčinou, že zákazník službu velmi obtížně reklamuje. Pouze v některých případech lze však nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitnější. U placených služeb většinou lze náhradou vrátit zaplacenou cenu služby, případně poskytnout slevu z ceny. Důsledkem pro marketing je snaha sladit poptávku s nabídkou. Producent služby může být konfrontován jak s nadbytečnou, tak s nedostatečnou kapacitou.
- **Neoddělitelnost** – Spotřebu a produkci zboží či služby je možné od sebe oddělit. Pokud je služba produkována v přítomnosti zákazníka, znamená to, že se zákazník přímo účastní poskytování služby a produkce je tedy neoddělitelná od spotřeby. Avšak ne vždy musí být zákazník přítomen celou dobu poskytování služby (např. pokud si zákazník objedná jídlo v hotelu, tak je uvařeno bez jeho osobní přítomnosti).
- **Heterogenita** – V průběhu poskytování služeb jsou přítomni poskytovatelé i zákazníci služeb. Je velmi obtížné předpovídat jejich chování, protože jeden a ten samý člověk může v jeden den poskytnout rozdílnou kvalitu a způsob provedení nabízené služby. Společně s nehmotností způsobují tyto vlastnosti problémy a potíže při patentování služeb.
- **Vlastnictví (nemožnost vlastnit službu)** – je zapříčiněna především nehmotností a zničitelností služby. Pokud si zákazník za své peníze pořizuje nějaké zboží, kupuje si tak právo vlastnit zboží. Pokud si zákazník kupuje službu, za své peníze nezíská žádné vlastnictví, ale pouze právo na poskytnutí služby. Vašítková (2014, s. 16-20)

2 CESTOVNÍ RUCH

Cestovní ruch patří ke společensko-ekonomickým fenoménům, na který je možno nahlížet z roviny spotřeby – způsob uspokojování potřeb (strana poptávky), a z roviny podnikatelských příležitostí (strana nabídky). (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 18)

Samotný pojem cestovního ruchu je rovněž často spojován s množstvím jiných termínů, jako jsou např. zotavení, turistika a rekreace, které však svými významy nespadají pod synonyma cestovního ruchu. (Hesková, 2006, s. 10)

Počátky rozvoje moderního cestovního ruchu sahá až do období 19. až 20. století, kdy se začal formovat zejména v ekonomicky vyspělých zemích jako odvětví společenské činnosti. (Hesková, 2006, s. 7) Dříve se cestování využívalo především z obchodního, vojenského a jakéhosi prestižního hlediska. V současnosti se jedná o neodmyslitelnou součást životního stylu a potřeb obyvatelstva, která je spojena s oblastmi poznávání, rekreace a volnočasových aktivit. Příčinou neustálého rozmachu se cestovní ruch stává význačným prostředkem zvyšování životní úrovně. Je pokládán nejen za zdroj příjmů pro obce, ale i za zdroj poskytování nových pracovních příležitostí. (Jakubíková, 2012, s. 18; Ryglová, 2009, s. 17)

Podle Ryglové (2009, s. 17) je pro zvyšující se rozvoj cestovního ruchu nezbytné dodržet tři základní podmínky, a to vytvořit dostatečný fond volného času, zachovat svobodu pohybu či bezpečnost v dané destinaci a zajistit disponibilní důchody obyvatelstva. Mezi další faktory ovlivňující rozvoj cestovního ruchu patří přírodní, ekologické, materiálně technické, ekonomické a další činitele. (Jakubíková, 2012, s. 20) Cestovní ruch lze dle autorů Ryglové, Buriana a Vajčnerové (2011, s. 17) rozdělit do jednotlivých sektorů:

- **Sektor ubytovací služby** – poskytovatelé ubytovacích služeb, od hotelových řetězců až po soukromé malé penziony apod.
- **Sektor atrakce** – jedná se např. o kulturní a historická místa, národní parky, sportovní centra apod.
- **Sektor doprava** – automobilová, železniční, letecká či lodní doprava apod.
- **Sektor zprostředkovatelé** – cestovní kanceláře, agentury, rezervační systémy, organizátoři konferencí, sezonní agenti a další.
- **Sektor organizace** – regionální centra, turistické asociace apod.

2.1 Rozdělení cestovního ruchu

V odborné literatuře lze nalézt mnoho odlišných kritérií systematiky cestovního ruchu. Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011, s. 19-22) klasifikují cestovní ruch dle následujících forem a druhů:

Formy cestovního ruchu

Mezi **základní formy** se řadí:

- **Rekreační CR** – přispívá k regeneraci a reprodukci fyzických a duševních sil převážně ve vhodném rekreačním prostředí (vody, hory);
- **Kulturně poznávací CR** – cílí na poznávání kultury, tradic, zvyků apod.;
- **Sportovně-turistický CR** – využívá zájmu lidí o aktivní odpočinek, popřípadě pasivní účasti na sportovních akcích;
- **Léčebný a lázeňský CR** – je specializován na léčbu, relaxaci a celkovou obnovu fyzických a duševních sil jednotlivce.

Za **specifické formy** se považuje:

- Cestovní ruch uspokojující specifické potřeby nejružnějších segmentů – CR mládežnický, seniorů, rodinný, městský, venkovský, lidí s tělesným handicapem, kongresový, zábavní, gastronomický a další.

Druhy cestovního ruchu

Existuje celá řada druhů cestovního ruchu, které jsou určeny na základě specifických faktorů. Mezi nejvýznamnější druhy patří:

a) Podle vztahu k platební bilanci:

- **Domácí CR** – osoby trvale sídlící v zemi cestují uvnitř státu a nepřekračují jeho hranice (domácí spotřeba);
- **Zahraniční CR** – dochází k překračování hranic jednoho či více států:
 - **Aktivní CR** – příjezdy cizinců do destinace (devizové příjmy)
 - **Pasivní CR** – výjezdy domácích turistů do zahraničí (devizové výdaje);
- **Tranzitní CR** – jedná se o průjezd cestujícího přes území projížděného státu do jiného cílového státu, zpravidla bez přenocování.

b) Podle místa realizace služeb CR:

- **Vnitřní CR** – zahrnuje cestovní ruch domácí a aktivní (příjezdový);
- **Národní CR** – zahrnuje cestovní ruch domácí a pasivní (výjezdový);
- **Mezinárodní CR** – zahrnuje veškerý cestovní ruch, u kterého dochází k překročení hranice státu (aktivní i pasivní).

c) Podle způsobu účasti:

- **Organizovaný** – pobyt zajišťují cestovní kanceláře a jiní zprostředkovatelé;
- **Neorganizovaný** – služby si volí a zabezpečuje účastník sám.

d) Podle délky pobytu:

- **Krátkodobý** – s délkou pobytu do tří přenocování;
- **Dlouhodobý** – s více než třemi přenocováními.

e) Podle ročního období:

- **Sezonní** – období s vysokou návštěvností místa;
- **Mimosezonní** – období s nízkou návštěvností místa.

3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB CESTOVNÍHO RUCHU

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, pomocí kterých marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Slouží však ke stejnému cíli: uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk. (Vašítková, 2014, s. 21)

Podle autorů Křížka a Neufuse (2014, s. 101–102) se ve službách v cestovním ruchu aplikuje až 8 „P“, kterými jsou: produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, spolupráce, tvorba balíku služeb, tvorba programů.

3.1 Produkt

V marketingu se za produkt považuje vše, co lze na trhu nabízet s cílem vyvolání zájmu a pozornosti, ke směně a spotřebě, či používání a také vše co má schopnost uspokojit přání a potřeby dalších lidí. Proto lze do produktu zařazovat jak fyzické předměty a služby, tak také osoby, místa, myšlenky a mnohé další. (Foret, 2011, s. 191)

Produkt cestovního ruchu lze považovat za soubor služeb, který znázorňuje vzájemné působení materiálních (např. rekreační prostor, suprastruktura (část infrastruktury, která slouží výhradně turistům), snídaně apod.) a nemateriálních zdrojů (např. lidské činitele – obsluha v hotelové restauraci), či kombinaci základních služeb (ubytovací a stravovací služby) se službami doplňkovými (infrastruktura cestovního ruchu, směnářské služby apod.). Jeho neoddělitelnou součástí je rovněž přítomnost zákazníka, jehož příprava i spotřeba probíhá časově i prostorově současně. Při celkovém shrnutí se produkt cestovního ruchu stává souborem všeho, co umožňuje zákazníkovi uspokojit jeho potřeby a přání. (Beránek a kol., 2013, s. 163; Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 111)

Vytváření a nabízení nových produktů se snahou o odlišení od stávající konkurence je stěžejním bodem při vytváření konceptu úspěšného ubytovacího zařízení. Pokud si je zařízení vědomo svých silných stránek a dokáže je přeměnit v jedinečnou a neodolatelnou nabídku, vybuduje si tak výhodné postavení na trhu, což s sebou přináší silnou poptávku, zlepšení pověsti, a především také zlepšení ekonomických výsledků. (Beránek a kolektiv, 2013, s. 164–165)

3.2 Cena

Cena představuje jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu, který jako jediný ze všech prvků marketingového mixu přináší výnosy, ostatní složky tvoří náklady. (Vašítková, 2014, s. 94)

Jedná se o jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu. Cena by měla být v ideálním případě vždy určena na nejvyšší možné hranici, za kterou jsou zákazníci ochotni poskytnuté služby pořídit. Je velice flexibilní a snadno upravitelná. Důležité je však myslet na to, že i kvalita má svou cenu, z toho důvodu je lepší bojovat s konkurencí především prostřednictvím kvality (poskytovat lepší a kvalitnější služby), než se ubírat snižováním ceny pod úroveň konkurence. (Beránek a kolektiv, 2013, s. 168)

Rozhodování o ceně je podstatné z hlediska vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem. Hodnota služby není určována pouze její cenou, ale i užitek, který zákazníkovi služba přinese. Zákazník vyhodnocuje celkové náklady na pořízení služby a tuto výslednou cenu pak porovnává u konkurence, stejně jako je tomu u klasických hmotných prvků. (Hesková, 2012, s. 144)

3.3 Distribuce

Distribuce se stará o spojení mezi kupujícím a prodávajícím. Služby je možno prodávat a poskytovat pomocí přímých distribučních kanálů (osobní prodej, písemný prodej, telefonický prodej), nebo nepřímých distribučních kanálů, kdy je přítomen zprostředkovatel (cestovní kancelář, cestovní agentura, dopravní společnosti apod.). (Beránek a kolektiv, 2013, s. 168)

Je ovšem velmi důležité upřít pozornost na zásadní změny ve způsobu distribuce, jež nastaly s rozmachem a vývojem internetu. Díky vývoji informačních technologií mají zákazníci možnost objednání pobytů prostřednictvím online rezervačního systému. Při aktuálním využívání zmíněné internetové služby lze do budoucna předpokládat možný zánik marketingových zprostředkovatelů typu cestovních agentur. (Jakubíková, 2012, s. 224-225)

3.4 Propagace

Propagace je velmi důležitým nástrojem pro zajišťování přílivu nových zákazníků. Využívá komunikačního mixu, který zahrnuje pět základních forem: reklamu, public relations, podporu prodeje, osobní prodej a přímý marketing. Před samotnou realizací marketingového

mixu je nejprve nutné vytvořit si strategii, rozpočet a stanovit částky, které budou vynaloženy na jednotlivé části komunikačního mixu. (Beránek a kolektiv, 2013, s. 174)

3.4.1 Podpora prodeje

Skládá se z řady nástrojů, převážně krátkodobých, které jsou určeny ke stimulaci dřívějšího nákupu či zvětšení nákupu určitého výrobku či služby spotřebiteli nebo prodejními kanály. Zahrnuje nástroje podpory spotřebitelů (kupony, vzorky, nabídky vrácení peněz, vyzkoušení zdarma, odměny, záruky, akce spojeny s aktuálním reklamní děním apod.). Dále podpory prodejních kanálů (např. slevy, marketingové fondy a zboží zdarma) a také podpory firem a prodejních sil (kongresy a veletrhy, soutěže pro prodejní zástupce a reklamní podměty). (Kotler a Keller, 2013, s. 559)

3.4.2 Reklama

Reklama je neosobní forma komunikace, kdy různé subjekty, prostřednictvím různých médií oslovují současné i potenciální zákazníky. Cílem reklamy je informovat a přesvědčit o užitečnosti svých výrobků, služeb nebo myšlenek. (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 66)

Pomocí reklamy můžeme zvýšit zisky a úspěšnost hotelu, avšak nedokážeme s ní nahradit chybějící služby. Mezi média využívaná k prezentaci reklamy řadíme: ústní reklamu, průvodce po hotelech (tištěné – knihy a brožury, internetové), hotelový prospekt, inzerát, přímá reklama (direct mail) – nejčastěji zasílaná e-mailem či dopisem. (Beránek a kolektiv, 2013, s. 179)

3.4.3 PR (Public Relations)

Public relations vychází z dlouhodobé strategie podniku a její působnost je rovněž dlouhodobá. Hlavním úkolem je budovat důvěryhodnost organizace a napomáhat komunikaci směrem k veřejnosti (zákazníci, místní komunita, dodavatelé, úřady, investoři, zaměstnanci). Mezi další úkoly patří např. vytváření podnikové identity a tvorba krizové komunikace. (Vašítková, 2014, s. 137)

Jedná se o takovou formu komunikace, jejímž přímým cílem není jen zvýšení prodeje výrobků nebo služeb. Hlavním úkolem je vytváření příznivých představ (image), kterou firma či organizace bude v očích veřejnosti mít. PR má některé rysy shodné s reklamou či podporou prodeje. Jedná se o formu komunikace, která pomáhá organizaci vytvářet její dobrý obraz v očích veřejnosti nebo snaží tento obraz udržovat. (Světlík, 2018, s. 227)

Mezi hlavní cíle PR patří:

- Budování povědomí organizace a jejich produktů.
- Budování její větší důvěryhodnosti a připravenost na případnou krizovou situaci (krizový management).
- Vzbuzování zájmu veřejnosti o aktivity organizace, zájem partnerských organizací (například dodavatelů, distributorů atd.) na spolupráci.
- Snižování nákladů na efektivní komunikaci organizace s veřejností.
- Posilování vnitřní komunikace a motivace zaměstnanců organizace. (Světlík, 2018, s. 228)

3.4.4 Osobní prodej

Význam osobního prodeje ve službách je umocněn díky neoddělitelnosti služeb od poskytovatele. Vztah mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem je důležitý zejména u služeb, kde je vysoký kontakt se zákazníkem zcela běžný. Mnohé firmy mají úzké a trvalé vztahy se svými zákazníky, proto se v těchto případech osobní prodej stává klíčovým prvkem marketingové komunikace. (Vašítková, 2014, s. 135)

Výhodou je, že výsledky osobního prodeje jsou okamžitě měřitelné, tudíž lze okamžitě zjistit, zda je propagace efektivní. Další výhodou je budování obchodních vztahů. Tyto vztahy jsou často dlouhodobějšího charakteru a přinášejí hotelu pravděpodobnost větší vytíženosti. Osobní prodej je velmi časově a finančně náročná aktivita a může v některých případech i poškodit image konkrétního hotelu např. neadekvátním chováním obchodního zástupce. (Beránek a kolektiv, 2013, s. 192)

3.4.5 Přímý marketing

Přímý marketing umožňuje přímou adresnou komunikaci mezi zákazníkem a prodávajícím. Tento nástroj marketingové komunikace je zaměřen na prodej zboží a služeb prostřednictvím pošty, e-mailu, telefonu, televizního či rozhlasového vysílání, novin a časopisů. Se zákazníkem se pracuje adresně díky rozvoji výpočetní a komunikační technologie, která umožňuje soustavnou a systematickou komunikaci mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb. (Vašítková, 2014, s. 138)

Obsahuje direct mail, publicitu a hotelovou identitu. Direct mail je osobní typ média, díky kterému může hoteliér oslovit přesně definované cílové zákazníky či cílové skupiny. Publicita je nízkonákladová a v mnoha případech bezplatná aktivita, která vede k propagaci hotelu mezi lidmi. Hotelová identita je strategicky naplánovaná image hotelu, kterou si hotel neustále buduje a stará se o ni. (Beránek a kolektiv, 2013, s. 193–194)

3.5 Lidé

Při procesu poskytování služeb dochází ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služby – zaměstnanci. To je jeden z hlavních důvodů, proč se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají tak přímý vliv na jejich kvalitu. Také zákazník je součástí procesu poskytování služby a výslednou kvalitu tak ovlivňuje i on sám. Organizace by se měly zaměřovat především na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Měla by také stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. (Vašítková, 2014, s. 23-24)

Dostatečně kvalifikovaný zaměstnanec by měl splňovat následující požadavky: odpovídající kvalifikace pracovní pozice, znalost prostředí, zdvořilost, vnímatelnost a komunikativnost. (Beránek a kol., 2013, s. 195)

3.5.1 Zákazníci

Lidský faktor v rámci marketingového mixu ovlivňují i zákazníci (hosté). Stěžejní je jejich spokojenost s poskytovanými hotelovými službami. Z tohoto důvodu by se hotel měl neustále snažit porozumět potřebám svých hostů, protože pokud se o ně přestane zajímat a neporozumí jejich potřebám, hosté raději využijí služeb konkurence. (Beránek a kolektiv, 2013, s. 196)

3.5.2 Zaměstnanci

Lidé, kteří pracující ve službách mají přímý a velký vliv na jejich výslednou kvalitu. Je podstatné, aby zaměstnavatel vybíral své zaměstnance velmi pečlivě, protože pokud zaměstnavatel přijme schopné pracovníky a řádně je zaškolí, získá tak silnou konkurenční výhodu. Pomocí profesionálního a správného vystupování personálu je možné vybudovat velkou důvěru u hostů. (Beránek a kolektiv, 2013, s. 195)

3.6 Partnerství

Jakubíková (2012, s. 286-287) charakterizuje partnerství nebo také kooperaci v oblasti cestovního ruchu jako součinnost dvou či více subjektů zainteresovaných na rozvoji cestovního ruchu nebo na poskytování jeho služeb.

Jedná se především o spolupráci více subjektů na poli cestovního ruchu, díky které se snižují náklady na jejich podnikání, a zvyšuje tak efektivnost vložených prostředků. Tuto formu spolupráce můžeme dělit na:

- **Horizontální spolupráci** – kooperace mezi subjekty stejného oboru.
- **Vertikální spolupráci** – kooperace mezi subjekty různých odvětví. (Beránek a kolektiv, 2013, s. 196–197)

3.7 Balíčky služeb

Termínem balíček služeb neboli také packaging, se rozumí sestavení dvou, nebo více služeb do jedné komplexní nabídky, zpravidla za jednotnou cenu. Přináší s sebou výhodu nejen pro klientelu (větší pohodlí, hospodárnost, uspokojování specializovaných zájmů apod.), ale i pro samotné organizátory. Základem balíčku v oblasti cestovního ruchu je považována primární služba, ke které se mohou přidávat další doplňující služby. Typickým příkladem je rodinná dovolená v hotelovém zařízení, jež zahrnuje ubytovací služby spolu se službami stravovacími, wellness a fitness. Cena pobytu může taktéž obsahovat další doplňkové služby, jimiž jsou např. výlety, animační programy, přeprava v rámci destinace a další. (Jakubíková, 2012, s. 283-284)

3.8 Tvorba programů

Tvorba programů neboli také programing, znamená určování a tvoření programu pro jednotlivé balíčky služeb. (Beránek a kolektiv, 2013, s. 197)

Jeho obsahová stránka je tvořena činnostmi a rutinami, mechanismy, časovými rozvrhy a úkoly, díky kterým je služba poskytována dané klientele. Za zmínku stojí např. tvorba programů jednodenních výletů či společenských akcí, jež zapříčiňují zvýšení atraktivnosti zmíněných balíčku apod. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 136)

4 HOTELNICVÍ

Hotel může být definován jako místo, kde se za úplaty poskytuje (zpravidla krátkodobé) ubytování všem kategoriím turistů. Vedle ubytovacích služeb jsou v závislosti na klasifikaci, respektive v závislosti na zařazení do jakostní třídy poskytovány další služby – stravovací, společensko-zábavní, relaxační, konferenční a obecně všechny služby, které jsou relevantní v této oblasti služeb. (Křížek, Neufus, 2014, s. 22)

4.1 Kategorizace ubytovacích zařízení

Beránek a kolektiv (2013, s. 23) mluví o kategorizaci jako o rozřídění ubytovacích zařízení podle jednotlivých druhů. Dělí se podle typu poskytovaných služeb a způsobu jejich poskytování. V rámci ubytovacích zařízení hotelového typu vymezují a zmiňují následující druhy:

- **Hotel** – jedná se o zařízení s recepcí, službami a dalším příslušenstvím. Poskytuje ubytování a ve většině případů také stravování.
- **Hotel garni** – je hotel nabízející pouze snídaneč.
- **Apartmentový hotel** – je hotel, kde jsou hosté ubytováni v apartmánech (ubytování obsahuje oddělenou místnost pro spaní a místnost se sedací soupravou a kuchyňským koutem nebo ubytování v jednom pokoji s kuchyňským koutem).
- **Boarding house** – jedná se o hotel v městském prostředí, kde je poskytováno ubytování na delší časové období.
- **Motel** – je hotel s možností parkování v těsné blízkosti ubytovacího zařízení určený zejména pro motoristy.
- **Penzion** – je zařízení nabízející ubytování většinou na více než jednu noc. Poskytuje stravování zejména pro ubytované hosty.
- **Horská chata** – je turistické ubytovací zařízení vhodné k poskytnutí noclehu horolezcům a horským turistům v odlehlých horských oblastech.

Křížek a Neufus (2014, s. 23) rozšiřují kategorizaci ubytovacích zařízení o:

- **Botel** – ubytovací zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi

Za zmínku rovněž stojí i ostatní ubytovací zařízení, jimiž jsou např. kemp, chatová osada, turistická ubytovna a další. (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011, s. 50)

4.2 Klasifikace ubytovacích zařízení

Pokud je hotel prezentován hostům jako řazený do určité třídy, host má své určité představy o tom, co zde dostane, a předpokládá, že i hotel si je vědom, jakou úroveň služeb a výrobků poskytuje. Při rezervaci pokoje, v podstatě uzavírá smlouvu o kvalitě – je nabízen určitý standard za určitou cenu a host nabídku přijme; jsou tedy splněny obě podmínky pro uzavření smlouvy. (Křížek, Neufus, 2014, s. 23)

Podle základu a rozsahu poskytovaných služeb může být klasifikační komisí uděleno 1–5 hvězdiček. Hotel může získat až 5 hvězdiček, avšak motel či penzion mohou získat maximálně 4 hvězdičky. Podle počtu hvězdiček vymezujeme následující třídy ubytování:

- * Tourist,
- ** Economy,
- *** Standard,
- **** First Class,
- ***** Luxury. (Beránek a kolektiv, 2013, s. 24–26)

4.3 Marketing hotelových služeb

K chápání a porozumění marketingu hotelových služeb je pro podnik nezbytné pochopit fungování daného trhu. V současnosti je téměř nemožné vytvořit produkt bez ohledu na požadavky zákazníka. U zákazníků hotelových zařízení, jakožto účastníků cestovního ruchu, dochází k neustálému vývoji a změnám. Proto je ono rozpoznání potřeb zákazníků a jejich následné uspokojení bráno za cestu k úspěchu každého úspěšného hoteliéra. Je však nutné podotknout, že marketing si žádá týmovou práci nejen všech marketingových pracovníků, ale také všech dalších zaměstnanců hotelu. (Beránek a Kotek, 2007, s. 127-128; Királ'ová, 2002, s. 17)

4.3.1 Ubytovací úsek

Ubytovací zařízení nikdy neposkytují hostům pouze samotný nocleh, ale i velmi širokou škálu vybavení a doplňkových služeb. Za velice žádaný prvek ve výbavě se považuje např. minibar, internetové připojení a další. Ubytovací úsek rovněž zahrnuje veškerý personál, který se stává pomyslnou součástí hotelového provozu a stará se o zajištění všech služeb spojených s pobytem klientely v daném zařízení. I přesto, že se ubytovací úsek pokládá za

samostatnou jednotku, jeho provoz je závislý na úzké spolupráci s ostatními úseky hotelu (stravovací, kongresový, wellness). (Beránek a kol., 2013, s. 74)

4.3.2 Stravovací úsek

Stravovací úsek, jenž zajišťuje uspokojování základních potřeb zákazníků, má v hotelových zařízeních za cíl poskytovat stravovací služby nejen ubytovaným hostům, ale také široké veřejnosti. K základním druhům hotelových stravovacích služeb lze řadit snídane, celodenní stravování, etážové služby (donáška pokrmů/nápojů přímo na pokoj), cateringové služby (např. při konferencích, společenských akcích, či slavnostních příležitostech) a rychlé občerstvení. (Beránek a kol., 2013, s. 87)

Hotely a ubytovací zařízení rovněž mohou nabízet nespočet variant nabízených služeb, které jsou již zahrnuty v ceně pobytu – jedná se převážně o spojování ubytovacích služeb se službami stravovacími.

- **Ubytování bez snídaně** – ubytování neobsahuje žádné jídlo ani nápoje;
- **Ubytování se snídaní** – ubytování zahrnuje pouze snídani;
- **Polopenze** – ubytování zahrnuje snídane a dále oběd či večeři;
- **Plná penze** – ubytování zahrnuje snídani, oběd a večeři;
- **All inclusive** – cena pobytu zahrnuje ubytování, stravu a vybrané nápoje s využíváním stanovených zařízení (např. bazén, sauna atd.). (Beránek a kol. 2013, s. 87)

4.3.3 Wellness služby

Beránek a kol. (2013, s. 132) popisují pojem wellness, vycházející z anglického výrazu well-being (dobré bytí), jako „proces trvalého zlepšování psychické, fyzické, intelektuální a emocionální pohody za účelem dosažení tělesného i duševního zdraví.“ Wellness se v moderní době stal prvkem, jenž je využíván v mnoha typech hotelů a ubytovacích zařízení. Přítomnost samotného wellness centrum je totiž jakousi zárukou zvyšující se atraktivitu a image hotelu symbolizující rovněž silnou konkurenční výhodu.

4.3.4 Kongresové služby

Pro pořádání kongresových akcí je pro hotel nezbytné, aby disponoval materiální a technickou základnou, do které patří konferenční místnost s dostatečnou kapacitou, data

projektor, promítací plátno, kvalitní ozvučení atd. Podstatným prvkem je rovněž funkční nábytek, ke kterému patří převážně židle a stoly. Kongresové akce a akce obdobného charakteru zahrnují nejen odborné činnosti jako přednášky, formální diskuse, ale také doprovodný program organizovaný daným hotelem. Jedná se například o společenské akce – banket, raut, taneční večer atd., či volnočasové aktivity, mezi které lze řadit např. organizované prohlídky měst a jejich památek, návštěvy divadel, koncertů nebo také pořádání sportovních a jiných sportovně-kulturních akcí. (Beránek a kol., 2013, s. 125)

5 ANALYTICKÉ METODY

Pro vytvoření strategie hotelu je důležité, aby byly rozpoznány všechny faktory, které mohou ovlivnit jeho úspěšnost. Jedná se o silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby na trhu cestovního ruchu, vnější prostředí, konkurenční hotely a potřeby a požadavky hostů. Informace o těchto faktorech ovlivňuje přijetí kvalitních rozhodnutí a lze je získat pomocí marketingového výzkumu. (Királ'ová, 2002, s. 23)

Cílem těchto analýz je získat dostatek informací a celkové zhodnocení hotelu z pohledu hosta, managementu hotelu a konkurence tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. (Beránek a kol., 2013, s. 145)

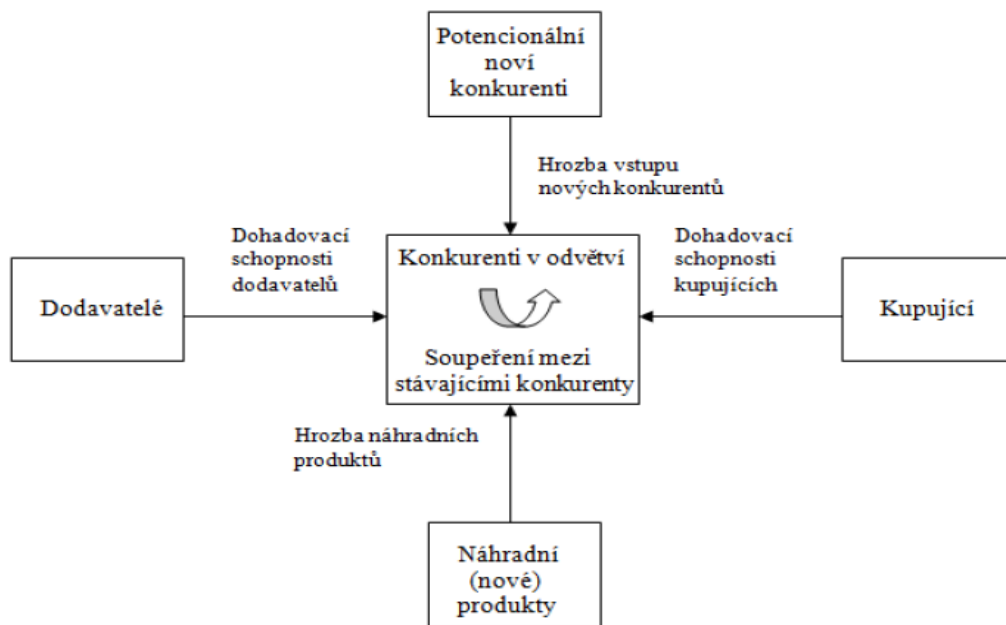
5.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro management ubytovacích zařízení je důležité sledovat své konkurenty a porovnávat s nimi vlastnosti a ceny služeb, analyzovat efektivnost prodeje, či vyhodnocovat komunikaci konkurence s hosty. (Királ'ová, 2002, s. 32)

Porterův model pěti konkurenčních sil (viz obrázek 1) popisuje podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého odvětví a poskytuje informace potřebné pro rozhodování o konkurenční výhodě firmy. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje intenzitu konkurence uvnitř daného odvětví. Síly, které dlouhodobou ziskovou přitažlivost ovlivňují negativně, jsou:

- hrozba soupeření mezi stávajícími konkurenty,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba náhradních produktů,
- dohadovací schopnosti dodavatelů (možnost zvyšování cen),
- dohadovací schopnosti kupujících (snaha o snížení ceny).

(Jakubíková, 2012, s. 120)



Obrázek 1 – Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: Jakubíková, 2012, s. 119)

5.2 PESTEL analýza

Foret uvádí jako základní předpoklad úspěšného řízení organizace analýzu a poznání jejího prostředí – vnitřního a vnějšího, makro a oborového. Vnější prostředí představuje okolí každé organizace – politické, ekonomické, sociální, technické a technologické, legislativní, ekologické a kulturní. Charakteristické pro tyto faktory je to, že jsou firmou ovlivnitelné jen velice těžce (lobbying, výzkum, vývoj). PESTEL, nebo také SLEPT analýza, by měla odhalit příležitosti organizace na trhu, hrozby a nebezpečí, které mohou reálně nastat. Proto je lepší o nich vědět, předvídat je a rychle reagovat. (Foret, 2016, s. 13-14)

Nejčastěji se pro označení vlivů (sil) makroprostředí používá zkratka PEST nebo PESTEL, kdy jednotlivá písmena znamenají:

- P – politicko-právní;
- E – ekonomické;
- S – sociálně-kulturní;
- T – technické a technologické;
- EL – ekologické. (Jakubíková, 2012, s. 120)

Hlavním cílem analýzy je zjišťovat statistická data a trendy, ke kterým dochází a na jejich základě následně odhadovat budoucí vývoj.

V rámci analýzy vlivů se snažíme o:

- identifikaci všech vlivů, které působí na organizaci na určitém trhu,
- zhodnocení a výběr významných vlivů,
- odhad trendů a intenzity působení vlivů,
- posouzení časového horizontu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 45)

5.3 S-W analýza – interní analýza silných a slabých stránek

Silné stránky – jsou interní faktory, které zajišťují organizaci silnou pozici na trhu. Jsou to oblasti, ve kterých organizace vyniká, jako jsou například podnikové dovednosti, schopnosti, potenciál a zdrojové možnosti. Příkladnými silnými stránkami jsou např. silná značka, silné povědomí mezi zákazníky, aktivní přístup k přírodním zdrojům, cenová výhoda díky odlišnému know-how a jiné. Tyto znalosti lze použít, jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. (Blažková, 2007, s. 156)

Při dlouhodobé údržbě a rozvoji těchto pozitivních prvků se následně silné stránky stávají předpokladem k úspěšnosti hotelu na trhu cestovního ruchu. Hrozba proměny silných stránek na nedostatky je považována za nepravděpodobnou, avšak i tento jev může nastat prostřednictvím chybně užitých inovací. (Beránek a kol., 2013, s. 149; Királ'ová, 2002, s. 25)

Slabé stránky – jsou opakem silných stránek. Jedná se o nízkou úroveň faktorů nebo také nedostatek určitých silných stránek, což brání efektivnímu výkonu organizace. Typickými slabými stránkami jsou například špatná reputace mezi zákazníky, vysoké náklady, nedostatečný přístup k distribučním cestám nebo nedostatek marketingových aktivit a zkušeností. (Blažková, 2007, s. 156)

Beránek a kol. (2013, s. 149) dodávají, že silné stránky je potřeba dlouhodobě udržovat a maximálně rozvíjet, jelikož jsou hlavní zbraní v konkurenčním boji. Slabé stránky je naopak nutné co nejdříve identifikovat a snížit jejich dopad na minimum nebo je úplně odstranit.

5.4 O-T analýza – externí analýza příležitostí a hrozeb

Mezi vnější faktory řadíme ekonomické prostředí, kulturně-sociální prostředí, rozvoj segmentů trhu, technologický rozvoj, politické prostředí, právní předpisy a změny legislativy a intenzitu konkurence. (Beránek a kol., 2013, s. 149)

Příležitosti – objevují se tam, kde může organizace využít určitých změn v okolním prostředí díky svým silným stránkám ve svůj prospěch. Je velmi důležité vyhodnotit potenciál příležitosti a zda je možné v daném případě uspět. Pomocí SWOT analýzy můžeme předpovídat důležité trendy, které mohou mít zásadní dopad na celou organizaci. Mezi příležitosti můžeme zařadit: nové technologie, lepší se hospodářské klima, možnost vstoupit na nový trh atd. (Kotler, 2007, s. 98)

Hrozby – vyžadují různou pozornost, a to především na základě jejich pravděpodobnosti a potenciálních škod, které by mohly způsobit. Je důležité být předem na tyto situace dobře připraven, a s hrozbami se vypořádat. Hrozbou můžeme rozumět: změnu legislativy (např. zveřejnění složení potravin), konkurenční aktivita, tlak ze strany distribučních kanálů. (Kotler, 2007, s. 97)

5.5 SWOT analýza

Podle Kotlera (2007, s. 90) pro celkové vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb se využívá analýza SWOT. Analýza SWOT zajišťuje na základě strategického auditu klíčové silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Audit nabízí nepřehledné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT tato data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu. V zájmu větší působnosti se jedná o malý počet položek, které ukazují, kam by měl podnik upřít svou pozornost. (Kotler, 2007, s. 97)

Tato analýza zahrnuje silné a slabé stránky z vnitřního prostředí organizace (S-W analýzu) – odpovídá na otázku „Z čeho se skládá nabídka ubytovacího zařízení na trhu?“ a příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí (O-T analýza) – odpovídá na otázku „Co ovlivňuje úspěšnost nabídky ubytovacích zařízení na trhu a v jakém směru?“. (Beránek a kol., 2013, s. 148)

SWOT analýza je tedy kombinací dvou analýz, (interní S-W analýzy a externí O-T analýzy), na základě, kterých lze úspěšně určit vhodné marketingové strategie daného podniku. Vychází z předpokladu, že podnik dosáhne úspěchu maximalizací silných stránek a příležitostí a minimalizací slabých stránek a hrozeb. SWOT analýza slouží nejen ke zhodnocení současného stavu, ale i ke klasifikaci budoucí pozice hotelu na trhu cestovního ruchu. (Křížek a Neufus, 2014, s. 98)



Obrázek 2 – Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu

(Zdroj: Blažková, 2007, s. 155)

5.5.1 Plus-minus matice SWOT analýzy

Při vyhodnocování výsledků SWOT analýzy by měly být silné a slabé stránky zkoumány s příležitostmi a hrozbami ve vzájemných souvislostech, aby byla zvolena správná marketingová strategie. Právě za pomoci plus-minus matice lze odhalit nejdůležitější silné stránky a příležitosti a rovněž nejvýznamnější slabiny a hrozby, využívá se při tom párového srovnání, jehož výsledkem je stanovení pořadí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. (Paulovčáková, 2015, s. 88)

6 CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

RS Tesla Horní Bečva nabízí svým hostům pestrou nabídku služeb. Nicméně i přes tento fakt se v posledních letech potýká středisko s výraznějším úbytkem návštěvníků. Hlavním cílem této bakalářské práce je proto provést analýzu marketingového mixu a také analýzu konkurenčního prostředí střediska. Provedení těchto analýz by mělo odhalit příčiny klesající návštěvnosti střediska v posledních letech. Výsledky těchto analýz budou použity pro vytvoření návrhů a doporučení, která povedou ke zvýšení návštěvnosti RS Tesla o minimálně 10 % do konce roku 2021.

Výzkumné otázky

VO1: Které prvky marketingového mixu nevyužívá RS Tesla v dostatečné míře?

VO2: Jaké jsou hlavní konkurenční výhody RS Tesla, které je možné v konkurenčním boji efektivně využít?

VO3: Jaké jsou hlavní příčiny poklesu návštěvnosti RS Tesla v posledních letech?

V rámci teoretické části je základním cílem zpracování literární rešerše poskytující výchozí teoretický základ pro praktickou část práce. Rešerše je zaměřena zejména na problematiku týkající se marketingového mixu cestovního ruchu, služeb a jejich kvalit. Značná část se také zabývá hotelovými službami a analytickými metodami – Porterova analýza, PESTEL analýza, SWOT analýza. Metody použité při zpracování teoretické části jsou tvořeny analýzou literárních zdrojů, a to jak od českých, tak i od zahraničních autorů. V souvislosti s analýzou literárních zdrojů je použita metoda abstrakce za účelem poskytnutí informací důležitých pro porozumění zkoumané problematiky

Pro sběr primárních dat v praktické části je zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Současný stav RS Tesla je analyzován prostřednictvím marketingového mixu, především s použitím nestandardizovaného rozhovoru s ředitelem střediska a nestandardizovaného pozorování běžného denního provozu střediska.

V praktické části je nejprve charakterizováno RS Tesla. Následuje Porterův modelu pěti konkurenčních sil, kterou doprovází analýza vnějšího prostředí pomocí PESTEL analýzy. Dále je analyzován marketingový mix služeb RS Tesla. V rámci analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb je provedena SWOT analýza, jejímž východiskem je vypracování plus/minus matice SWOT analýzy.

Výsledky analýz budou použity pro následné vytvoření návrhů a doporučení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA RS TESLA HORNÍ BEČVA

Rekreační středisko TESLA je umístěno v malebném prostředí Valašska přímo v podhůří Beskyd, kousek od přehrady Horní Bečva. Jedná se o ideální místo pro stravení aktivní dovolené, uspořádání firemní akce nebo školního výletu. Kromě toho, že areál nabízí mnoho možností, jak skvěle využít čas, jeho okolí je jako stvořené pro podnikání zajímavých výletů. Krásnou přírodu budete obdivovat z rozhledny Miloňová. Vyplatí se vidět například i sochu Radegasta, muzeum sklářství Karolínka, galerii umění v Karolínce nebo zámek Bílá.

V průběhu celého roku můžete navštívit i další známá regionální místa, mezi nejznámější patří Pustevny, Radhošť, Soláň, Bumbálka, Velké Karlovice a Rožnov.

V zimním období zde nacházejí svůj pomyslný ráj zejména lyžaři a vyznavači zimních sportů. Tato oblast je proslulá sněhovou nadílkou a na severních svazích přilehlých sjezdovek se dá lyžovat až do jarních měsíců. V blízkém okolí střediska se nachází hned několik skiareálů, jako je Solisko, Rališka, Kubiška, U Sachovy studánky, Soláň, Jezerné, Synot Kyčerka, Karolínka nebo Ski Bílá. Okolní terén perfektně uspokojí také milovníky běžeckého lyžování.

Naopak během horkých letních dnů mohou návštěvníci střediska využít jako útočiště především nedalekou přehradu Horní Bečva, nebo přírodní koupaliště v Prostřední Bečvě

Středisko nabízí svým návštěvníkům ubytování buď v samostatných pokojích v hlavní budově, nebo v přilehlých chatkách.



Obrázek 3 – Hlavní budova RS Tesla Horní Bečva (Zdroj: www.rstesla.cz, 2020)



Obrázek 4 – Venkovní areál RS Tesla s chatkami pro ubytování

(Zdroj: www.rstesla.cz, 2020)

8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model pěti konkurenčních sil představuje analýzu mikroprostředí hotelu a skládá se z těchto faktorů: hrozba soupeření mezi stávajícími konkurenty, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba náhradních produktů, vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla odběratelů. Stěžejním cílem této analýzy je zjistit, kdo je hlavním konkurentem a jaké jsou hlavní konkurenční výhody RS Tesla, které je možno následně v konkurenčním boji efektivně využít ve svůj prospěch.

Hrozba soupeření mezi stávajícími konkurenty

V této části analýzy byly zvoleny 4 konkurenční objekty, které se nejvíce podobají svou nabídkou služeb RS Tesla. Hlavními konkurenty RS Tesla jsou z hlediska umístění a nabízených služeb Penzion u Přehrady a Hotel Cherry. Mezi další konkurenty patří Hotel Labyrint a RS Vítkovice. V následující tabulce č. 1 je zobrazeno srovnání těchto ubytovacích zařízení s RS Tesla.

Faktor	RS Tesla	RS Vítkovice	Hotel Cherry	Penzion u Přehrady	Hotel Labyrint
Vzdálenost od přehrady Horní Bečva	500 m	3,3 Km	100 m	150 m	6,2 Km
Počet lůžek	86	44	150	39	122
Ubytování hl. budova os/noc	520 Kč	480 Kč	460 Kč	455 Kč	520 Kč
Ubytování chatka os/noc	440 Kč	600 Kč	480 Kč	525 Kč	580 Kč
Parkování	zdarma	zdarma	70 Kč/noc	zdarma	70 Kč/noc
Restaurace	ano	ne	ano	ano	ano
Snídaně	v ceně	ne	v ceně	v ceně	v ceně
Kongresová turistika	ano	ne	ano	ne	ano
Kapacita pro pořádání akcí	102 míst	0 míst	130 míst	40 míst	104 míst
Internetové ubytovací portály	ne	ano	ano	ne	ano

Tabulka 1 – Analýza konkurence RS Tesla (Zdroj: vlastní zpracování podle webových stránek jednotlivých ubytovacích zařízení)

Prvním důležitým konkurenčním faktorem je vzdálenost od místní přehrady Horní Bečva, která je především v teplých letních měsících útočištěm velkému počtu návštěvníků.

Největší výhodou má v tomhle ohledu Hotel Cherry a Penzion u Přehrady, jelikož leží v těsné blízkosti vodní nádrže. RS Tesla se nachází 500 m od severního břehu přehrady, tudíž je jeho poloha stále velmi přístupná a strategická. Naproti tomu RS Vítkovice a Hotel Labyrint leží již vzdáleněji (konkrétně 3,3 km a 6,2 km), což může být na jednu stranu značnou nevýhodou z pohledu dopravy a hostů, kteří se zde budou chtít dopravit např. autobusem, jelikož se oba objekty nenacházejí v blízkosti autobusové zastávky. Na druhou stranu však umístění těchto objektů nabízí hostům větší odloučení a odpočinek od civilizace v obklopení valašské přírody.

V počtu lůžek a ubytovací kapacity je na tom nejlépe Hotel Cherry, který nabízí svým hostům celkově 150 lůžek. Druhý v pořadí Hotel Labyrint nabízí celkově 122 lůžek. RS Tesla v tomto ohledu konkurenčně lehce zaostává se svými 86 lůžky, avšak stále je na tom výrazně lépe než RS Vítkovice a Penzion u Přehrady, jejichž kapacita je menší než 45 lůžek.

Ceny za ubytování se výrazně liší, záleží, o jaký typ ubytování se jedná, obsahuje-li snídaně, či poplatek za parkování. Nejdražší ubytování pro jednu osobu na jednu noc poskytuje RS Vítkovice, návštěvník zde za jedno lůžko v hlavní budově bez snídaně zaplatí 480 Kč a při pobytu v chatce dokonce 600 Kč (taktéž bez snídaně). Ostatní objekty nabízejí svým hostům v ceně také snídaně. Mezi nejlevnější variantu včetně, snídaně a parkování, patří RS Tesla a Penzion u Přehrady jejichž ceny se pohybují mezi 440–525 Kč za os/noc. U Hotelu Labyrint a Hotelu Cherry, musíme k celkové ceně přičíst ještě poplatek za parkování, který činí 70 Kč/noc.

Kromě RS Vítkovice, všechna zařízení disponují vlastní restaurací. Tyto prostory využívají RS Tesla, Hotel Cherry i Hotel Labyrint také k tzv. kongresové turistice a také k pořádání různých kulturních akcí. S kapacitou 130 míst v tomhle ohledu vede Hotel Cherry. RS Tesla i Hotel Labyrint disponují o něco menší kapacitou (102 a 104 míst).

Co se týče využívání internetových ubytovacích portálů, tak v tomhle ohledu RS Tesla oproti svým konkurentům značně zaostává, jelikož společně s Penzionem u Přehrady jako jediní tyto služby nevyužívají. V tomhle ohledu se jedná o výraznou konkurenční nevýhodu.

Hrozba vstupu nových konkurentů

V okolí do 10 km od přehrady Horní Bečva se nachází celkem 43 ubytovacích zařízení. Založení nového rekreačního střediska v tomto okrese by bylo poměrně obtížné. Jedním z hlavních důvodů je vysoký počet již stávajících ubytovacích zařízení a hotelů, které mají vybudované dobré jméno a mají dobré postavení na trhu. Velmi obtížné by bylo zvolit sídlo

nového ubytovacího zařízení vzhledem k vysoké stávající konkurenci. Nově založené rekreační středisko by muselo zákazníkům nabídnout dokonalou lokaci a nové zajímavé služby, aby se odlišil od stávajících ubytovacích zařízení a mohl tak obstát v již zmíněné široké konkurenci.

Dalším hlediskem jsou vysoké náklady na vstup na daný trh a značná kapitálová náročnost při založení nového ubytovacího zařízení. Je potřeba počítat s vysokými investičními i provozními náklady, jako jsou např. náklady na založení společnosti, na nákup pozemku, na stavbu, na vybavení, marketingové náklady. Tyto náklady by si mohly být pokryty zdroji, jako jsou dotace, bankovní úvěr a vklady společníků, avšak důležitá je také náročnost provozu a potřebná odbornost v oboru hotelnictví.

Vhledem k těmto výše zmíněným překážkám nepředstavuje vstup nových konkurentů pro RS Tesla vysokou hrozbu. RS Tesla by se měl spíše obávat již stávající konkurence.

Hrozba náhradních produktů

Za hrozbu substitutů RS Tesla v rámci ubytovacích služeb, lze považovat přespání hostů např. ve stanech v nedalekém kempu, penzionu či hotelu, které pro ně představuje buď levnější, nebo kvalitnější a přijatelnější variantu ubytování.

Hrozbu substitutů pro danou restauraci představují ostatní restaurační zařízení v blízkosti střediska, kterých ale není mnoho. Stejně tak není v okolí mnoho zařízení, které by poskytovaly stejně kvalitní zázemí pro pořádání firemních akcí, seminářů a teambuildingů.

Vyjednávací síla dodavatelů

Pro plynulý provoz ubytovacího zařízení je spolupráce s dodavateli velmi důležitá. Proto se RS Tesla snaží se svými stálými dodavateli udržovat dobré vztahy. Jedná se především o dodavatele pro místní restaurační zařízení, dále dodavatele ložního prádla, vybavení střediska, technologií a elektrické energie.

- Makro – dodávka potravin a surovin potřebných pro chod kuchyně
- maso a mražené výrobky – Adria Gold, MP Krásno
- Hážovský dvůr velkosklad Alko-Nealko – dodávka veškerých alko i nealko nápojů
- Pekárna Lešňanka – každodenní dodávka čerstvého pečiva
- ložní prádlo – DANTE Ostrava
- elektrická energie – ČEZ, a.s.

Středisko musí vždy vybrat spolehlivé dodavatele, kritériem pro jejich výběr je především nízká cena, vysoká kvalita a brzký termín dodání. Pokud není s některým ze svých dodavatelů spokojený, není velký problém zvolit jiného dodavatele, protože i v této oblasti podnikání je velmi vysoká konkurence. Vyjednávací síla dodavatelů není proto z pohledu RS Tesla příliš velká.

Vyjednávací síla odběratelů

Hosté si při výběru ubytovacího zařízení dávají v dnešní době velmi záležet. Důvodem je vysoká konkurence ubytovacích zařízení, je proto důležité zákazníkovi poskytnout kvalitní služby, aby nevyužil služby konkurence.

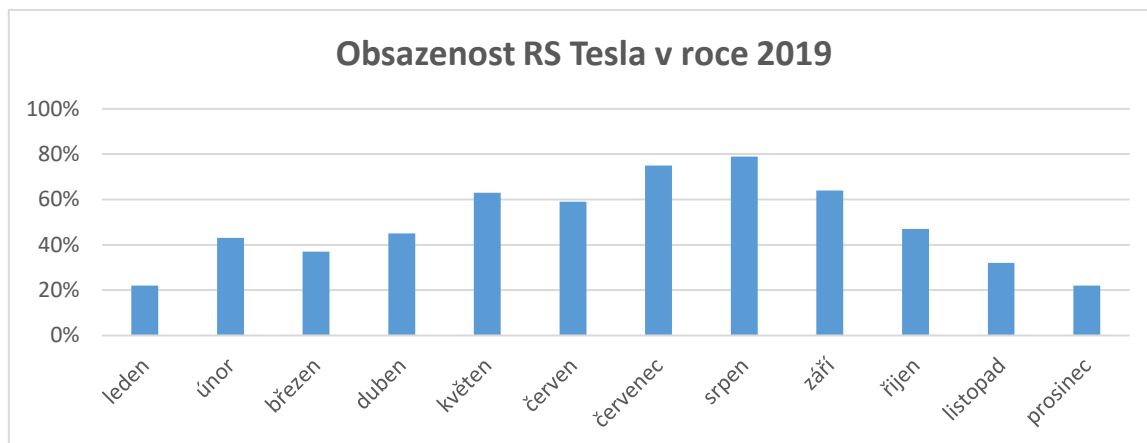
Zákazník má také k dispozici důležité tržní informace, může prostřednictvím různých internetových srovnávačů jednoduše porovnat ceny a služby jednotlivých ubytovacích zařízení (např. www.trivago.cz, www.booking.com).

Naši hosté také mohou ovlivnit ostatní hosty při jejich výběru. Důležité je proto sledovat recenze těchto hostů, reagovat na případné negativní hodnocení a poučit se ze svých chyb. Řada potencionálních hostů se také nechá ovlivnit tzv. šeptandou, tedy osobním doporučením svých příbuzných a známých.

Lidé se také snaží minimalizovat své náklady, proto hraje často cena důležitou roli při výběru ubytování, a to mnohdy i na úkor kvality. Hosté jsou také citliví na cenové změny, především na zvyšování cen.

Obsazenost RS Tesla a složení návštěvníků

V následujícím grafu je znázorněn přehled obsazenosti střediska v jednotlivých měsících roku 2019. Největší obsazenosti dosahuje středisko během letních měsíců, konkrétně v červenci a srpnu, kdy je kapacita střediska využívána téměř na 80 % kapacity. V květnu, červnu a září dosahuje návštěvnost téměř 60 %, což je také poměrně slušná hodnota. Naopak k nejmenší návštěvnosti došlo v lednu a prosinci, kdy obsazenost střediska nedosahovala ani hranice 20 %. V období od listopadu do dubna, se dá pokles návštěvnosti a obsazenosti očekávat. Pro středisko je stěžejní obsazenost v průběhu hlavní sezony, tedy od května do října.



Graf 1 – Obsazenost RS Tesla v roce 2019 [%] (Zdroj: vlastní zpracování)

Poměr mezi tuzemskými a zahraničními hosty se dlouhodobě udržuje v poměru 90 % tuzemských hostů a 10 % zahraničních hostů. Složení zahraniční klientely se skládá převážně z návštěvníků ze Slovenska, Polska a Maďarska.

Nejvíce hostů přijelo především s cílem aktivního odpočinku a poznávání malebného prostředí Valašska. Další početnou skupinu tvořily také rodiny s dětmi, školní výlety a dětské tábory. Pouze hrstka návštěvníků přijela z důvodu firemní akce nebo akce podobného charakteru.

RS Tesla by mělo nadále využívat potenciálu své současné klientely (rodiny s dětmi, dětské tábory, školní výlety), ale mělo by se také zaměřit na nový segment zákazníků – firemní klientelu.

Vyhodnocení Porterovy analýzy

Na základě této analýzy můžeme za největší hrozbu pro RS Tesla označit stávající konkurenci, konkrétně jde o Hotel Cherry, který disponuje lepší lokalitou, větší kapacitou pro ubytování tak i větší kapacitou pro pořádání akcí typu konference, oslavy či svatby. Za dalšího přímého konkurenta můžeme považovat také Penzion u Přehrad, jelikož poskytuje na určitý typ ubytování lepší cenu, leží přímo u přehrad, avšak nedisponuje takovou ubytovací kapacitou a ani dostatečnou kapacitou pro pořádání firemních akcí, seminářů, či kulturních akcí. Mezi hlavní konkurenční výhody můžeme zařadit především cenovou hladinu nabízených služeb, umístění střediska a také vlastnění prostor s dostatečnou kapacitou a vybavením pro pořádání firemních, či společenských akcí.

Dohadovací schopnosti kupujících jsou silné, protože hosté si snadno mohou porovnat ceny a služby jednotlivých hotelů. Hlavní konkurenční nevýhodou je především nevyužití

internetových ubytovacích portálů, které jsou v dnešní době hojně využívány a v konkurenčním boji tak jednoznačně posilují postavení našich konkurentů.

Co se týká obsazenosti v roce 2019, dosahuje RS Tesla nejvyšších čísel, především v hlavní sezóně, kdy byla v červenci a srpnu kapacita střediska využívána na téměř 80 %, z tohoto důvodu by se středisko mělo zaměřit více na zimní měsíce, kde je obsazenost nízká a je zde prostor pro výraznější zlepšení. Ze zahraniční klientely převažují hosté ze Slovenska, Polska a Maďarska.

Hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba náhradních produktů, ani dohadovací schopnosti dodavatelů, nepředstavují pro RS Tesla větší nebezpečí.

9 PESTEL ANALÝZA

Politicko-právní faktory

Činnost RS Tesla je ovlivněna legislativou České republiky, činností vlády či nařízeními Evropské unie. Mezi nejdůležitější zákony, kterými se činnost RS Tesla řídí, patří:

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích) – zákon obsahuje základní charakteristiku společnosti s ručením omezeným: způsob založení, hodnotu minimálního základního kapitálu a statutární orgány.
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník – tento zákon definuje odpovědnost za škodu způsobenou na věcech, které ubytovaní hosté odložili na místech k tomu určených, práva a povinnosti vyplývající ze smlouvy o ubytování, smlouvy o přepravě osob.
- Daňové zákony
 - Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů – řeší problematiku daně z příjmu fyzických a právnických osob, vedení daňové evidence a povinnosti při stanovení a odvodu daně.
 - Zákon č. 335/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty – ubytovací služby jsou zařazeny do snížené 15% sazby DPH.
 - Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí.
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích – RS Tesla platí obci Horní Bečva místní poplatek za rekreační pobyt ve výši 20 Kč na den za každé využití lůžko a dále poplatky za užívání veřejného prostranství.
- Zákon č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě – ubytovací zařízení je povinno každý rok poskytnout Českému statistickému úřadu potřebné údaje o své činnosti.
- Zákon č. 110/2019 Sb., Zákon o zpracování osobních údajů (GDPR) – upraven podle nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 - souvisí s vedením databáze hostů a jejím využitím pro marketingové a obchodní účely.
- Zákony upravující pracovně-právní vztahy

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na soc. zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti.
- Zákon č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb – od 1.12.2016 mají ubytovací a stravovací zařízení povinnost evidovat tržby prostřednictvím elektronické evidence tržeb (EET). (ZÁKONY PRO LIDI.CZ, ©2010-2020)

Dalším velmi důležitým faktorem je letošní propuknutí pandemie covid – 19, který s sebou přinesl řadu zákonů a omezení jako jsou:

- Zákon č. 248/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru SARS CoV-2 v oblasti ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele
- Zákon č. 185/2020 Sb., o některých opatřeních ke zmírnění dopadů epidemie koronaviru označovaného jako SARS CoV-2 na odvětví cestovního ruchu
- 150/2020 Sb. Usnesení vlády České republiky č. 387 o zákazu vstupu na území ČR pro všechny cizince s výjimkou a všem osobám, které vstoupí na území ČR, bezprostředně po vstupu oznámit tuto skutečnost krajské hygienické stanici příslušné podle místa bydliště (ZÁKONY PRO LIDI.CZ, ©2010-2020)

Zákonů a opatření v souvislosti s covid - 19 vzniklo celkem přes 150 avšak většina z nich již byla zrušena. Je nemožné odhadovat jakým směrem bude pandemie pokračovat a zda veškerá tyto patření nebudou opět uvedena v platnost.

Ekonomické faktory

Chování spotřebitelů a jejich kupní síla může být ovlivněna na základě hladiny inflace, míra nezaměstnanosti, průměrné mzdy nebo prostřednictvím změny kurzů zahraničních měn.

Dle Českého Statistického Úřadu (online,2020) dosáhla míra inflace 10.7. 2020 hodnoty 3,1 % a představuje tak čtvrtou nejvyšší hodnotu za posledních 10 let. Zvýšení inflace je poměrně razantní, ve srovnání s daty z roku 2016, kdy dosáhla průměrná míra inflace úrovně 0,1 %. Růst inflace byl zapříčiněn především nárůstem cen potravin a nealkoholických nápojů. Vysoká míra inflace není pro subjekty na trhu výhodná, jelikož vede ke zvyšování úrokových sazeb a k zdražování úvěrů.

V 1. čtvrtletí 2020 vzrostla průměrná hrubá měsíční nominální mzda proti stejnému období předchozího roku o 5,0 %, reálně se však zvýšila o 1,4 % na 34 077 Kč, což je o 1 610 Kč (5,0 %) více než ve stejném období roku 2019. Spotřebitelské ceny se totiž také zvýšily za uvedené období o 3,6 %, reálně se tak mzda zvýšila o 1,4 %. (Český statistický úřad, online,2020)

Nezaměstnanost je dalším faktorem ovlivňující ekonomický růst. Míra nezaměstnanosti se v květnu 2020 pohybovala okolo 3,6 %, což je nejvyšší hodnota od května 2019, kdy míra nezaměstnanosti dosahovala hodnoty 2,6 %. (Kurzy, online,2020).

Ekonomická situace v zemi se zhoršuje, a to především z důvodu klesajícího HDP a míře nezaměstnanosti, která se oproti minulým rokům lehce zvýšila. Výsledky české ekonomiky v prvních třech měsících roku 2020 výrazně ovlivnila celosvětová pandemie koronaviru a s ní spojená restriktivní opatření. Hrubý domácí produkt (HDP) očištěný o cenové vlivy a sezónnost byl v 1. čtvrtletí dle předběžného odhadu o 3,6 % nižší než v předchozím čtvrtletí a v porovnání se stejným čtvrtletím loňského roku poklesl o 2,2 %. (Český statistický úřad, online,2020)

Zvyšování průměrné hrubé měsíční mzdy má pozitivní dopad pro poskytovatele ubytovacích služeb, jelikož pokud mají lidé dostatek finančních prostředků, mohou si dovolit část z nich uvolnit na cestování. S tímto souvisí také snižující se míra nezaměstnanosti, vyšší zaměstnanost znamená více příjmů, lidé tak mohou investovat více peněžních prostředků na cestování. Se snižující se mírou nezaměstnanosti se však pro ubytovací zařízení zvyšuje riziko při obsazování některých pracovních pozic z důvodu nižšího zájmu.



Obrázek 6 – Graf kurzu EUR/CZK (Zdroj: KURZY.CZ, ©2000-2020)

Důležitým ekonomickým faktorem, který ovlivňuje činnost ubytovacích zařízení je směnný kurz. Jelikož RS Tesla navštěvují také zahraniční turisté především ze zemí EU. Z obrázku lze vyčíst, že od začátku roku 2016 se kurz pohybuje okolo 27 Kč za euro. Od poloviny roku 2017 začala česká koruna posilovat až do začátku roku 2020, kdy se hodnota kurzu zastavila na 24.79 Kč za jedno euro. Od té doby euro výrazně posílilo až na

28,71Kč za euro, avšak k dnešnímu dni se hodnota pohybuje okolo 26,5 Kč za euro. Posilování koruny znamená odliv tuzemských turistů do zahraničí, naopak její oslabení značí příliv zahraničních turistů do ČR.

Velký vliv na kupní sílu obyvatelstva má také sazba DPH. Výše sazby daně z přidané hodnoty přímo ovlivňuje výši ceny služeb v oblastech ubytovacích a stravovacích služeb. Vyšší sazby DPH znamenají vyšší ceny a tím menší poptávku po ubytovacích službách ze strany obyvatelstva. Ubytovací a stravovací služby jsou od 1.7.2020 zařazeny do snížené sazby 10 %. Nealkoholické nápoje včetně nealkoholického piva budou nadále zařazeny do snížené 15% sazby DPH s výjimkou čepovaného piva a nápojů podávaných ve stravovacích zařízeních, což od 1. května 2020 podléhá 10% sazbě DPH. (Ministerstvo financí, 2020)

Sociálně – kulturní faktory

Rekreační středisko Tesla se nachází ve Zlínském kraji, který v první polovině roku 2016 zaznamenal velmi dobré výsledky v oblasti cestovního ruchu. Meziročně vzrostl celkový počet hostů o 3,83 % na 301 030 hostů a počet přenocování o 4,82 % na 886 915 přenocování. Stejně tak roste i počet hostů a přenocování zahraniční klientely. Podíl zahraničních hostů se zvýšil na 17,22 %. (ZLÍNSKÝ KRAJ, 2016)

V posledních letech dochází ke změnám v životním stylu obyvatelstva. Lidé tráví svůj volný čas aktivním způsobem a zaměřují se také na kulinářskou a gastronomickou turistiku. Oblast Horní Bečvy, kde se středisko nachází, tvoří významný turistický cíl. V blízkosti se nachází přehrada Horní Bečva, sjezdovky Rališka, Tesla, Bílá, ale také hora Radhošť či Pustevny, které zaznamenává stabilní příliv turistů.,

Technologické faktory

Rozšiřování internetu a jeho využívání nejen k získávání informací, ale i nákupu turistických produktů a služeb bude i nadále narůstat. V cestovním ruchu neustále poroste i význam vizuálních prezentací.

Důsledky pro cestovní ruch:

- penetrace internetu a jeho využití k získávání informací a objednávkám služeb cestovního ruchu nadále poroste,
- dostupnost turistických informací o destinacích a produktech a složitější systémy vyhledávání způsobí mnohem větší konkurenci na trhu cestovního ruchu,
- turisté si budou stále více sestavovat svou dovolenou prostřednictvím přímé rezervace přes internet,
- význam cestovních agentur poklesne, balíky služeb budou stále více nakupovány přes internet,
- základním předpokladem úspěšných webových stránek bude dostupnost hlubších informací jak o produktech, tak o destinacích,
- možnost nákupu přes internet bude mít za následek ještě pozdější rezervace,
- vzroste potřeba spolehlivých on-line rezervací především ze strany zkušenějších a sebejistějších turistů.

Technologický rozvoj se týká také hmotného vybavení střediska – kamerový systém, technologické vybavení pokojů (televize, telefony), technologické vybavení kongresových místností (data projektor, flipchart, projekční plátno, plazma TV, video, DVD přehrávač, ozvučení, mikrofón, kopírka), počítače v kancelářích a na recepci.

Ekologické faktory

RS Tesla leží v mikroregionu Valašsko a tím pádem je také součástí CHKO Beskydy je tedy nuceno dodržovat pravidla spojená s výstavbou hospodářských, užitných a jiných budov na území CHKO.

Mnohé upravuje legislativa, například Zákon o životním prostředí 17/1992 Sb., zákon o právu na informace o životním prostředí 123/1998 Sb., zákon o České inspekci životního prostředí a její působnosti v ochraně lesa 282/1991 Sb. atd. Zákony a vyhlášky upravují například vodohospodářství, geologii, členitost půdy, složení lesa, chování při napadení kůrovce či nějakou formou viru, odpadové hospodářství, GMO a jiné. (www.mzp.cz, 2019)

Středisko se již dávno zapojilo do tzv. zeleného marketingu a disponuje popelnicemi na tříděný odpad a snaží se používat recyklovatelné obaly a usilovat tak o snížení energií. Aplikace a využívání tohoto zeleného marketingu by mohla zlepšit image střediska a přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Vyhodnocení PESTEL analýzy

Na základě analýzy makroprostředí střediska, které nemůže středisko svým působením nijak ovlivnit, došlo ke zjištění, že v rámci právních a legislativních faktorů, má v současné době největší dopad na činnost střediska Zákon o evidenci tržeb. Dalším důležitým faktorem jsou také zákonná opatření, která byla vydána v souvislosti s pandemií covid – 19. Avšak tyto opatření byla pouze dočasného charakteru, nicméně nelze vyloučit jejich opětovné uplatnění.

V rámci ekonomických faktorů je nebezpečný především růst inflace a také lehký ekonomický propad, který byl zapříčiněn právě již zmiňovanou pandemií. Pozitiva s sebou přináší především růst průměrné měsíční nominální mzdy a také dlouhodobě nižší nezaměstnanost. Důležitým faktorem je také snížení sazby DPH u stravovacích služeb, kdy došlo u většiny stravovacích služeb ke snížení sazby z 15 % na 10 %.

Ze sociálně-kulturních faktorů vyplývá, že ve Zlínském kraji došlo ke zvýšení počtu tuzemských i zahraničních hostů.

10 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU SLUŽEB RS TESLA HORNÍ BEČVA

Marketingový mix služeb ubytovacích zařízení obsahuje soubor kontrolovatelných aktivit, pomocí kterých může ubytovací zařízení výrazně ovlivňovat nákupní chování svých zákazníků a zvyšovat tak jejich poptávku po nabízených službách. V následující části této kapitoly bude zanalyzován marketingový mix rekreačního střediska Tesla. Pro tuto analýzu bude použita interní analýza 8P, která se využívá právě v oblasti cestovního ruchu, pro kterou jsou ubytovací služby nedílnou součástí. Postupně bude popsáno a zanalyzováno celkem 8 faktorů (produkt, cena, distribuce, propagace, lidé, partnerství, balíčky služeb, tvorba programů).

Výsledky této analýzy by měly odhalit, které prvky marketingového mixu RS Tesla nejsou dostatečně a efektivně využívány. Jejich odhalení a správné použití může nedílnou součástí přispět k efektivnějšímu fungování a prosperitě střediska.

10.1 Produkt

Pod produktem rekreačního střediska se rozumí poskytování širší nabídky služeb – ubytovacích, gastronomických, kongresových ale také doplňkových. Tyto služby jsou nabízeny ze strany rekreačního střediska celoročně.

10.1.1 Ubytovací úsek

Ubytování je poskytováno v hlavní budově (hotel tříhvězdičkového charakteru), k dispozici je 7 samostatných pokojů s celkovou kapacitou 22 lůžek (5x2 lůžka, 1x3 lůžka, 1x4 lůžka), všechny pokoje s TV, umyvadlem, sprchovým koutem a WC. Dále se v hlavní budově nachází také apartmán s kapacitou 2 lůžka (+ 3 lůžka přistýlka), se samostatnou koupelnou s vanou a WC.

Dále lze k ubytování využít 8 samostatných chatek s maximální kapacitou 8 osob, které obsahují 2 samostatné pokoje (1x 2 lůžka + 1x 4 lůžka + možnost přistýlky 2 lůžka), obývací společenskou místnost s TV, samostatné WC a koupelna se sprchovým koutem.

10.1.2 Stravovací úsek

Středisko poskytuje stravovací služby v hotelové restauraci, která je k dispozici v hlavní budově s celkovou kapacitou pro 70 osob. Návštěvníkům jsou nabízeny snídaně, které probíhají formou švédských stolů, dále obědy, které se servírují ve výhodném menu i

s polévkou a samozřejmě také večeře. Návštěvníci si zde mohou pochutnat především na tradičních regionálních kuchyni a pokrmech, které jsou pro tuto lokalitu typické. Restaurace je otevřená v průběhu celého týdne od 7 hodiny ranní až do 9 hodiny večerní, menší výjimku tvoří neděle, kdy se restaurace otvírá v 7:30. I přesto, že je restaurace zpřístupněna po téměř celý den, provoz kuchyně je omezen – viz. tabulka č. 1.

Den	Provozní doba kuchyně		
	Snídaně	Obědy	Večeře
Pondělí - Sobota	7:00 – 9:00	12:00 – 14:00	17:00 – 21:00
Neděle	7:30 – 9:30	12:00 – 14:00	17:00 – 21:00

Tabulka 2 – Provozní doba kuchyně (Zdroj: vlastní zpracování)

Součástí restauračního zařízení je také bar, ve kterém si návštěvníci mohou vychutnat veškeré teplé i studené nápoje alkoholického i nealkoholického typu. Otevírací doba barového zařízení však není nikde uvedena, což může být pro návštěvníky značně matoucí nepřehledné.

10.1.3 Kongresové služby a eventy

Také pořádání různých událostí patří neodmyslitelně k nabízeným službám hotelu či ubytovacích zařízení. K těmto účelům poskytuje středisko buďto hlavní sál s kapacitou 70 míst anebo také menší salónek s kapacitou 32 míst. Tyto prostory jsou využívány převážně pro pořádání firemních večírků a školení, rodinných a narozeninových oslav, výročních slavností, koncertů, svateb apod.

- **Hlavní sál** – kapacita 70 míst, nachází se zde taneční parket, bar, TV satelitní příjem českých a slovenských programů a volně šířených zahraničních kanálů, projektor Full HD, připojení HDMI, resp. VGA, projekční plátno 260x240 cm a ozvučení / bezplatně k dispozici také flip-chart (tabule a papírové archy)
- **Salónek** – kapacita 32 míst, obsahuje TV a bezplatně k dispozici také flip-chart (tabule a papírové archy).

10.1.4 Doplnkové služby

Pro poklidný a ničím nerušený pobyt nabízí rekreační středisko také řadu doplňkových služeb. Recepční služby jsou hostům k dispozici každý den mezi 7. hodinou ranní a 10. hodinou večerní. Recepce střediska nabízí tyto služby:

- zajišťování služeb v hotelu,

- kopírování/faxové služby,
- vyřizování vzkazů,
- předávání pošty,
- akceptace platebních karet a šeků,
- turistické informace včetně prospektů zcela zdarma (mapky, brožurky, letáčky...),
- úschovna zavazadel,
- zajištění taxi služby,
- zajištění cateringu,





Dále středisko poskytuje:

- internet (zdarma),
- parkování (zdarma),
- možnost ubytování s pejsky (nutno nahlásit předem),
- úschovna jízdnic kol,
- volejbalové hřiště,
- dětský koutek,
- tělocvična (mimo areál střediska).

10.2 Cena

Cena nabízených služeb, či produktů hraje při rozhodovacím procesu velmi důležitou roli, jelikož velké množství zákazníků se rozhoduje právě na základě ceny a nabízených slev. Zákazníci jsou mnohem více citlivější na změny cen než na změny v sortimentu nabídky poskytovaných služeb.

Rekreační středisko Tesla vychází ve své cenové strategii především z ceny nákladové, která svou hodnotou pokrývá veškeré vynaložené prostředky související s poskytováním daných služeb a generuje přiměřený zisk. Další faktory, které se zohledňují při stanovení ceny jsou např. rozsah poskytovaných služeb, typ ubytování, délka pobytu, obsazenost hotelu, sezónnost. Minimální podíl sehrávají cenové nabídky konkurence. Aktuální cenová nabídka RS Tesla Horní Bečva vypadá takto:

	Děti do 3 let	Děti do 10 let	Dospělí
Snídaně	ZDARMA 	45,-Kč	90,-Kč
Polopenze (snídaně, večeře)	ZDARMA 	105,-Kč	210,-Kč
		Hlavní sezóna 20.12.- 10.4. 22.6. - 14.9.	Vedlejší sezóna 11.4.- 21.6. 15.9. - 19.12.
CHATKY 			
Chatky 3 a více nocí		300,-Kč	300,-Kč
Chatky 2 noci		325,-Kč	325,-Kč
Chatky 1 noc		350,-Kč	350,-Kč
PENZION 			
Ubytování		430,- Kč	400,- Kč
Ubytování se snídaní		520,- Kč	490,- Kč
Ubytování se snídaní 7 a více nocí		470,- Kč	440,- Kč
Přistýlka chatka		200,-Kč	200,-Kč
Přistýlka penzion		300,-Kč	300,-Kč
Neobsazené lůžko chatka		200,-Kč	150,-Kč
Neobsazené lůžko penzion		250,-Kč	200,-Kč

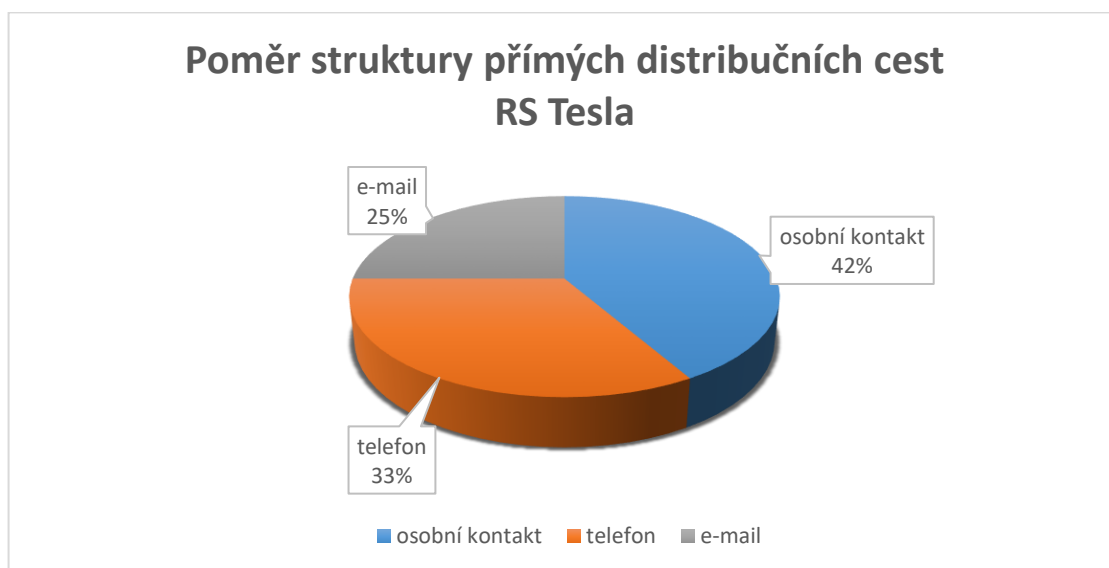
Obrázek 7 – Ceník služeb RS Tesla uveden na oficiálních webových stránkách

(Zdroj: www.rstesla.cz, 2020)

Z výše uvedeného ceníku, který středisko zveřejňuje na svých webových stránkách, se potenciální zákazník přímo nedozví, kolik stojí např. ubytování s polopenzí a musí si cenu dané služby vypočítat sám, což je značně nepraktické a může to mít velmi negativní vliv při rozhodovacím procesu. Dále neobsahuje žádné informace o možnosti a ceně ubytování s plnou penzí, které středisko taktéž nabízí. Chybí také informace, týkající se pronájmu a využívání konferenčních prostor ať už pro kongresové, kulturní či soukromé účely. V ceníku také chybí cena za ubytování domácího mazlíčka a nenalezneme zde ani výši ubytovacího poplatku, který je povinen návštěvník zaplatit obci Horní Bečva. Tento poplatek činí 20 Kč os/noc.

10.3 Distribuce (distribuční cesty)

K tomu, aby se poskytovaná nabídka služeb RS Tesla dostala do kontaktu s potenciálními zákazníky střediska, je potřeba využívat jak přímých, tak nepřímých distribučních cest. Středisko využívá především přímých distribučních cest, převážně se jedná o prodej poskytovaných služeb prostřednictvím osobního kontaktu na recepci střediska, nebo prostřednictvím telefonu a e-mailové korespondence.



Graf 2 – Poměr struktury přímých distribučních cest RS Tesla (Zdroj: vlastní zpracování)

Velkým nedostatkem může být pro RS Tesla nevyužívání nepřímých distribučních cest, a to především služeb internetových ubytovacích rezervačních systémů, jako jsou např. booking.com, hopen.cz, trivago.cz atd., které jsou v současné době velmi populární díky neustálému vývoji a zdokonalování moderních technologií a internetu. Nabízí se také možnost využití služeb cestovních kanceláří, avšak tento způsob zřizování pomalu ale jistě upadá právě navzdory internetovým ubytovacím rezervačním portálům.

10.4 Propagace

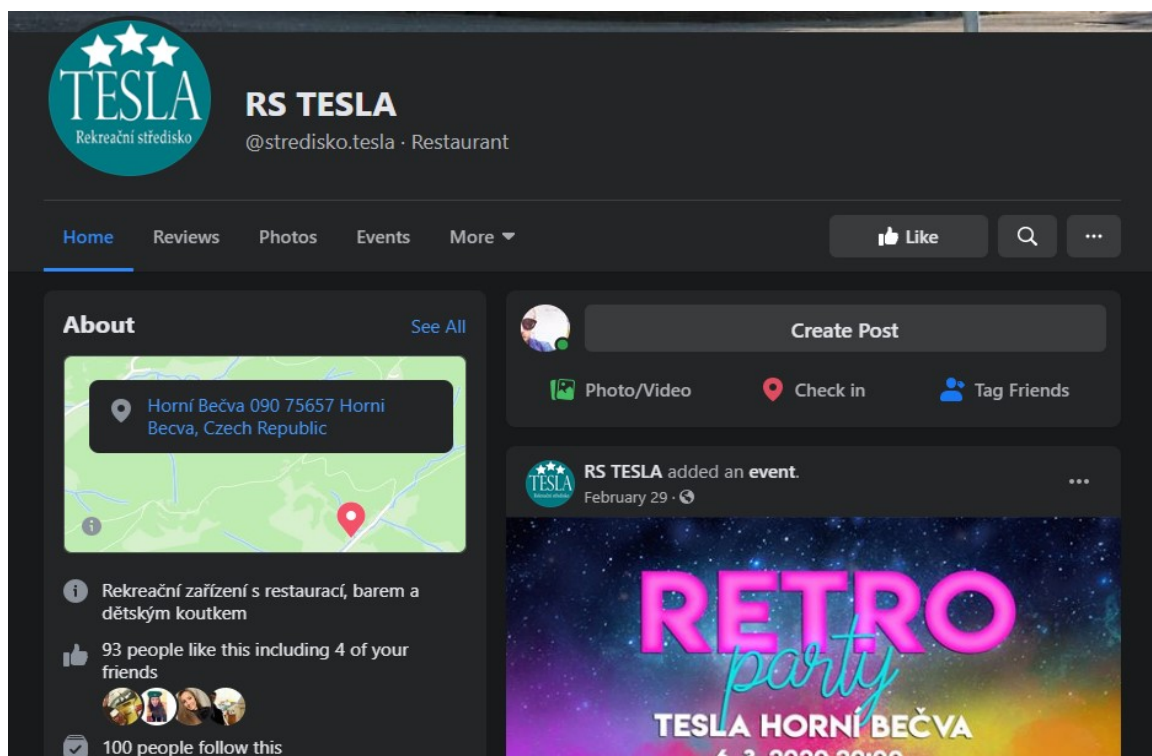
Propagace, nebo často také marketingová komunikace slouží k tomu, aby se potenciální zákazník o našich ubytovacích službách dozvěděl a mohl je tak zhodnotit a porovnat se sortimentem služeb konkurenčních ubytovacích zařízení. RS Tesla však právě v této oblasti značně pokulhává, což může mít negativní dopady na fungování a prosperitu celého komplexu. Z komunikačního mixu budou vybrány a popsány pouze prvky, které RS Tesla aktivně využívá.

10.4.1 Reklama

RS Tesla využívá venkovní reklamy formou, tzv. billboardu, který je umístěn u hlavní cesty v blízkosti přehrady Horní Bečva. Dále jsou využívány prospekty, které jsou přítomny na recepci střediska a také ve formě newsletteru na internetových stránkách. Dále také ve velké míře spoléhají na tzv. Word of mouth reklamu (ústní reklamu), jelikož kvalita poskytovaných služeb hostům, kteří následně svou spokojenost šíří dál (doporučovat jeho služby svým známým, rodině, přátelům, kolegům apod.) je podle nich ta nejefektivnější reklama.

Dále se snaží zviditelnit a nabízet své služby prostřednictvím svých webových stránek www.rs-tesla.cz, které však působí velmi zastarale a nemoderně. Nalezneme zde již zmiňovaný newsletter, seznam nabízených služeb, fotografie střediska, nekompletní a lehce nepřehledný ceník služeb a také kontakty. Avšak celkový design působí velmi zastarale a nemoderně.

Dále se snaží využívat facebookového profilu RS TESLA, který však slouží pouze jako informační médium pro blížící se společenské akce, které se zde občas konají, jak můžeme vidět na obrázku č. 6. K dnešnímu dni má tento profil celkem 100 sledujících a 92 uživatelů dalo tomuto profilu „To se mi líbí“.



Obrázek 8 – Facebookový profil RS TESLA (Zdroj: www.facebook.com/stredisko.tesla, 2020)

10.4.2 Podpora prodeje

Jediná aktivita, kterou RS Tesla prostřednictvím podpory prodeje využívá, je zvýhodněná cena pro pobyty delšího charakteru. Hostům je nabízena výhodnější cena při pořízení těchto delších pobytů, což může u hostů vzbudit zájem o pořízení delšího a výhodnějšího pobytu.

10.4.3 Osobní prodej

Osobní prodej v RS Tesla probíhá především na recepci a v podnikovém restauračním zařízení. Recepční je osobou, která je s návštěvníky nejčastěji v kontaktu, a to od rezervace ubytování až po jeho odhlášení. Úkolem pracovníka recepce je prodávat návštěvníkům ubytovací a doplňkové služby. Důležité je také neustálé informování o všech službách, které středisko nabízí – tedy upozornit návštěvníky na možnost občerstvení v restauraci a baru.

10.5 Lidé

Velmi důležitou a podstatnou roli v marketingovém mixu služeb hrají lidské zdroje, které přímo ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb.

10.5.1 Zaměstnanci

Kvalita poskytovaných služeb často přímo závisí na tom, jakým způsobem jsou tyto služby zákazníkovi poskytovány. Precizní a profesionální chování všech členů personálu je tedy velmi důležité pro pozitivní image celého podniku.

RS Tesla v současné době zaměstnává na hlavní pracovní poměr celkem 13 zaměstnanců a 3 brigádníky na zkrácený úvazek (v zimní a letní sezoně je zaměstnáváno celkem 6 brigádníků). S brigádníky se snaží veškerý personál uchovávat dobré a vřelé vztahy i po skončení sezony, aby jej mohli v případě nutné výpomoci kontaktovat. Např. v době společensko-kulturních akcí, vánočních večírků, svateb, oslav a podobných událostí.

Podle počtu zaměstnanců se RS Tesla řadí k menším ubytovacím zařízením. Pro lepší přehled je níže vytvořena tabulka, která detailně popisuje počet stálých zaměstnanců.

Každý zaměstnanec má jasně přidělenou pracovní pozici na základě získaných pracovních zkušeností a také dosaženého vzdělání.

Následující tabulka neobsahuje zaměstnance, kteří jsou střediskem zaměstnání na zkrácený úvazek (pravidelně se však jedná o jednoho brigádníka v kuchyni a dva v baru a restauraci).

Pracovní pozice	Počet stálých zaměstnanců
Manažer hotelu	1
Recepce	2
Bar + Restaurace	4
Kuchyň	2
Noční služba	1
Pokojská	2
Údržba	1
Celkem	13

Tabulka 2 – Počet stálých zaměstnanců (Zdroj: vlastní zpracování)

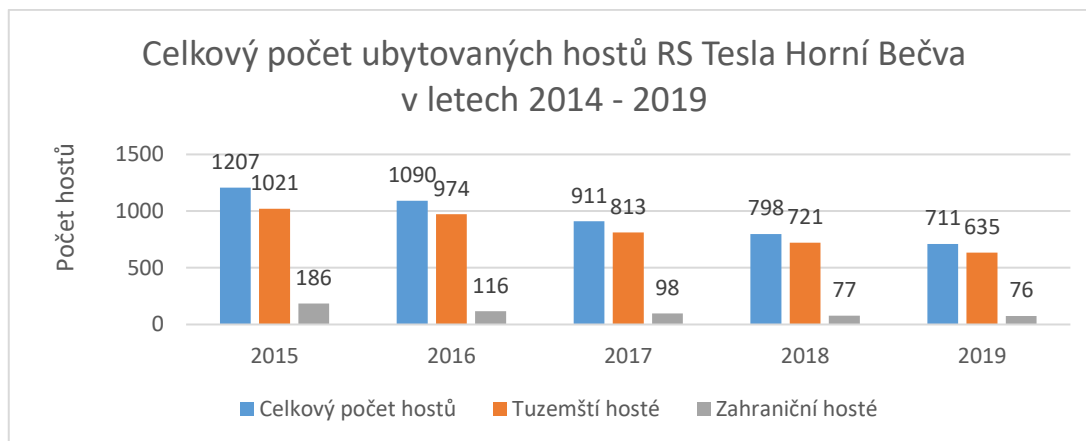
V čele rekreačního střediska stojí provozní manažer, který zajišťuje plynulý každodenní provoz a řídí činnost hotelu v souladu s příslušnými zákony a ostatními předpisy. Stará se také o plnění úkolů marketingového, finančního, obchodního, ekonomického a personálního charakteru.

10.5.2 Zákazníci (hosté)

Pro každé ubytovací zařízení je velmi důležité vědět, kdo jsou jeho návštěvníci, jaké jsou jejich preference a motivace k uskutečnění nákupu a využití právě oněch daných služeb. Návštěvníky lze rozdělit na tuzemské a zahraniční hosty a taktéž je může dále rozlišit dle typických znaků a požadavků.

Klientelou rekreačního střediska jsou především rodiny s dětmi, školní výlety, letní tábory a lyžařské výcviky. Z tohoto lze vyvodit, že velkou část návštěvníků tvoří především lidé mladší 18 let. Co se týče zahraničních hostů, tak se jedná z velké části především o Slováky, Poláky a Maďary.

V následujícím grafu č.2 je možné vidět, že celkový počet návštěvníků v posledních letech výrazně klesá. Jedním z důvodů tohoto poklesu může být i narůstající konkurence v oblasti poskytování ubytovacích služeb v okolí obce Horní Bečva, nebo také právě nedostatečné využití marketingové mixu RS Tesla.



Graf 3 – Celkový počet ubytovaných hostů RS Tesla v letech 2014–2019 (Zdroj: vlastní zpracování)

10.6 Partnerství (kooperace)

RS Tesla spolupracuje s nedalekým střediskem Kahan, které poskytuje návštěvníkům možnost využití multifunkčního sportovního hřiště s umělým povrchem a také prostory tělocvičny.

V rámci dodavatelských služeb spolupracuje RS Tesla s těmito firmami:

- Makro – dodávka potravin a surovin potřebných pro chod kuchyně
- maso a mražené výrobky – Adria Gold, MP Krásno
- Hážovský dvůr velkosklad Alko-Nealko – dodávka veškerých alko i nealko nápojů
- Pekárna Lešňanka – každodenní dodávka čerstvého pečiva
- ložní prádlo – DANTE Ostrava
- elektrická energie – ČEZ

10.7 Balíčky služeb

Středisko svým hostům nabízí výhodné balíčky, ve kterých spojuje ubytovací a stravovací služby dohromady. Jedná se především o zvýhodněné ceny při pobytech pouze se snídaní, s polopenzí, nebo s plnou penzí. Ceny jednotlivých balíčků závisí také na délce pobytu. Ve zveřejněném ceníku viz kapitola 9.2. můžeme vidět však pouze určité typy balíčků, schází zde např. cena za ubytování s plnou penzí, kterou středisko taktéž nabízí.

10.8 Tvorba programů

Tento nástroj marketingového mixu RS Tesla doposud nevyužívá.

Vyhodnocení analýzy marketingového mixu

Na základě analýzy marketingového mixu bylo zjištěno, že RS Tesla nabízí svým návštěvníkům poměrně kvalitní služby za přijatelné ceny, avšak ceník, který středisko uvádí, je nekompletní, nepřehledný a také matoucí. V ceníku chybí ceny za určité typy ubytování a postrádá také jakékoliv informace týkající se restauračního zařízení.

Velkou výhodou jsou společenské prostory s celkovou kapacitou 102 míst, které jsou plně vybaveny technickým zázemím a je možné je využívat k různým typům firemních akcí, kongresů, teambuildingů, či školení, ale také ke kulturním akcím.

Mezi hlavní nedostatky patří zejména nedostatečné využívání nepřímých distribučních kanálů v podobě internetových ubytovacích portálů. Hlavním slabou stránkou střediska je propagace. Největší slabinou jsou především zastaralé webové stránky a také nízká aktivita na sociálních sítích.

Možnost skrytého potenciálu představuje pro středisko také tvorba programů, do které se však zatím nijak neangažuje.

11 S-W ANALÝZA – INTERNÍ ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK

Podrobná analýza vnitřního prostředí předkládá silné a slabé stránky RS Tesla. Tyto faktory může středisko svou činností značně ovlivnit a pracovat s nimi.

Silné stránky

- umístění v atraktivní lokaci přehrady Horní Bečva a nedalekých sjezdovek
- vlastní parkovací prostory (zdarma)
- vlastní restaurace a bar
- oddělenost restaurace a ubytování (možnost hlasité hudby bez rušení hostů střediska)
- venkovní posezení na zahrádce, možnost pořádání venkovních akcí
- přítomnost a kapacita konferenčních prostor
- vybavení konferenčních prostor (technické vybavení)
- velikost venkovního areálu pro aktivní odpočinek
- rodinná atmosféra
- personál střediska

Slabé stránky

- webové stránky střediska
- propagace střediska
- velmi nízká aktivita na sociálních sítích
- ceník služeb
- nízká návštěvnost restaurace místními obyvateli
- zastaralé vybavení ubytovacích prostor
- nedostatečné využití konferenčních prostor
- absence ubytování s plnou penzí
- nevyužívání internetových ubytovacích katalogů

12 O-T ANALÝZA – EXTERNÍ ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB

Podrobná analýza vnějšího prostředí předkládá příležitosti a hrozby RS Tesla. Tyto faktory středisko nemůže svou činností přímo ovlivnit.

Příležitosti

- společenský a kulturní život
- růst průměrné hrubé měsíční mzdy a dlouhodobě nižší míra nezaměstnanosti
- zvyšování poptávky po firemních akcích
- zvyšování internetové gramotnosti – vyšší počet rezervací přes internet
- snížení sazby DPH u většiny ubytovacích a stravovacích služeb na 10%
- covid – 19 (větší počet tuzemských hostů z důvodu rizikového cestování do zahraničí či možného uzavření hranic)

Hrozby

- covid – 19 (nouzový stav – krize)
- velké množství konkurentů na trhu
- nenávratnost vkladů do podnikání
- odliv turistů a celkový pokles cestovního ruchu
- ekonomická krize
- růst cenové hladiny (zvyšování cen za ubytovací služby a snižující se poptávka)
- posilování české koruny vůči ostatním měnám – odliv tuzemských turistů do zahraničí

13 SWOT ANALÝZA

Pro efektivní vedení, zlepšení poskytovaných služeb a konkurenceschopnosti RS Tesla je důležité provedení SWOT analýzy. Provedení této analýzy slouží ke zjištění současného stavu a také faktorů, které mohou ovlivnit budoucí vývoj a chod střediska. Vychází z podrobné analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě této analýzy se vykrystalizují silné a slabé stránky střediska, ale také příležitosti a hrozby RS Tesla.

Tabulka 3 – SWOT analýza RS Tesla (Zdroj: vlastní zpracování)

<p>Silné stránky (S)</p> <p>S1 – konferenční prostory</p> <p>S2 – umístění střediska</p> <p>S3 – vlastní restaurace a bar</p> <p>S4 – venkovní areál</p> <p>S5 – vybavení konferenčních prostor</p>	<p>Slabé stránky (W)</p> <p>W1 – webové stránky</p> <p>W2 – propagace střediska</p> <p>W3 – ceník služeb</p> <p>W4 – zastaralé vybavení ubytovacích prostor</p> <p>W5 – nevyužití internetových ubytovacích katalogů</p>
<p>Příležitosti (O)</p> <p>O1 – zvyšování poptávky po firemních akcích</p> <p>O2 – COVID – 19 (větší počet tuzemských hostů)</p> <p>O3 – zvyšování internetové gramotnosti</p> <p>O4 – růst průměrné hrubé mzdy a nižší nezaměstnanosti</p> <p>O5 – snížení sazby DPH u ubytovacích a stravovacích služeb na 10 %</p>	<p>Hrozby (T)</p> <p>T1 – COVID – 19 (opatření – krize)</p> <p>T2 – posilování koruny</p> <p>T3 – růst cenové hladiny</p> <p>T4 – velké množství konkurentů</p> <p>T5 – nenávratnost vkladů do podnikání</p>

Správné provedení a vypracování SWOT analýzy s sebou přináší značné množství podnětů díky kterým můžeme zvážit současnou situaci a zamyslet se nad možnými změnami, např. jak rozvíjet své silné stránky pomocí nových příležitostí, a naopak jak minimalizovat slabé stránky a tím snížit výskyt možných hrozeb. Nejdůležitějších 5 faktorů z každé skupiny bude následně použito v rámci vyhodnocení SWOT analýzy pomocí plus/minus matice.

13.1 Vyhodnocení SWOT analýzy prostřednictvím matice plus/minus

Pro zlepšení kvality služeb střediska poskytovaných hostům, je důležité zkoumat silné a slabé stránky v souvislostech s příležitostmi a hrozbami. K pochopení vzájemného propojení a možných vazeb mezi těmito faktory slouží právě plus/minus matice SWOT analýzy. Pro zhotovení této analýzy bylo vybráno 5 nejdůležitějších faktorů z každé skupiny.

Vzájemné srovnání vztahů mezi silnými stránkami (S) a slabými stránkami (W) stránek společně s příležitostmi (O) a hrozbami (T) probíhá na základě subjektivního hodnocení a je zaznamenáno v následující tabulce x.

Hodnocení vzájemných vazeb jednotlivých prvků je označeno těmito symboly:

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

Po ohodnocení jednotlivých prvků a následném stanovení vzájemných vazeb dojde k sečtení částečných výsledků v jednotlivých řádcích a sloupcích (označeno symbolem Σ), na základě, kterého bude vyhodnoceno pořadí důležitosti silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb.

Tabulka 4 – Vyhodnocení analýzy SWOT pomocí plus/minus matice (Zdroj: vlastní zpracování)

SWOT	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	Σ	pořadí
S1	++	0	0	0	0	0	0	0	+	0	4	1.
S2	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	4.
S3	+	+	0	+	++	--	-	-	-	0	0	4.
S4	+	0	0	0	+	0	0	0	+	-	3	2.
S5	++	0	0	0	0	0	0	0	+	-	3	2.
W1	--	-	--	0	0	0	0	0	-	-	-8	3.
W2	--	--	--	0	0	0	-	-	--	-	-11	1.
W3	0	0	0	0	0	0	0	--	-	0	-5	5.
W4	0	-	0	0	0	0	0	-	-	--	-7	4.
W5	0	--	--	-	0	-	-	-	--	0	-11	1.
Σ	4	-5	-6	0	3	-3	-3	-5	-6	-6		
pořadí	1.	4.	5.	3..	2.	3.	3.	5.	1.	1.		

Výsledkem plus/minus matice SWOT analýzy je určení klíčových prvků, na které by se středisko mělo zaměřit:

- Rekreační středisko by mělo začít více využívat potenciál konferenčních prostor (S3), které jsou plně vybaveny moderními prostředky pro pořádání firemních akcí jako jsou konference, kongresy, kurzy, teambuilding atd. Dále by se středisko mělo zaměřit na efektivnější využití venkovního areálu.
- Největšími slabinami střediska je celková absence propagace (W2) a také nedostatečné využití současných internetových ubytovacích portálů a katalogů (W5). Středisko by se však mělo snažit eliminovat i ostatní slabé stránky.
- Pro středisko se jeví jako největší příležitost zvyšování poptávky po firemních akcích (O1), dále se nabízí příležitost spojená se sníženou sazbou DPH na ubytovací a stravovací služby.
- Mezi největší hrozby střediska se řadí velké množství konkurentů (T4) a také nenávratnost vkladů do podnikání, ovšem tato hrozba je rizikem pro kteréhokoliv podnikání.

Údaje získané z plus/minus matice SWOT analýzy budou podkladem pro návrhy a doporučení, které budou obsaženy v následující kapitole bakalářské práce.

14 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Tato část bakalářské práce bude věnována případným návrhům a doporučením, které mohou do budoucna posloužit jako inspirace vedoucí ke zvýšení návštěvnosti RS Tesla v příštích letech. Na základě provedených analýz bylo zjištěno, ve kterých oblastech středisko pokulhává a ve kterých oblastech by potřebovalo učinit konkrétní opatření. Středisko by se mělo snažit co nejvíce eliminovat své slabé stránky a snažit se o posílení stávajících silných stránek.

Využití konferenčních prostor a venkovního areálu

Silnou stránkou RS Tesla jsou společenské prostory, které se dají jednak využívat jako prostory konferenční. Tyto prostory mají obrovské spektrum využití, od různých workshopů, přednášek, konferencí, školení, kurzů, teambuildingů, až po hudební koncerty, diskotéky a podobné kulturní akce, které je možno pořádat i pro širokou veřejnost. Ideální období je pro pořádání podobných akcí především období zimních a jarních měsíců. V letních měsících je možné využívat i venkovní areál střediska, který je pro akce podobného jako stvořený.

Celková propagace střediska

K dobré a efektivní propagaci je možno využít nespočetné množství nástrojů, avšak pro naše účely budeme pracovat s těmito nástroji:

- **Redesign webových stránek:** S neustálým vývojem moderních technologií dochází také ke zvyšování internetové gramotnosti obyvatelstva a je proto velmi důležité disponovat atraktivními, funkčními, a především přehlednými webovými stránkami. Na základě předchozích analýz bylo zjištěno, že stávající webové stránky RS Tesla jsou zastaralé, nepřehledné a neobsahují všechny potřebné informace, nejsou nijak propojeny se sociálními sítěmi a postrádají také možnost překladu stránek do některého ze světových jazyků.
- **Aktivní využití facebookového profilu RS Tesla:** Prostřednictvím facebookového profilu dokážeme rychle a pružně oslovovat, či informovat naše potenciální zákazníky. Prostřednictvím budování a zvětšování dosahu tohoto profilu můžeme získávat také nové zákazníky. Ke zvětšování dosahu a získávání nových potenciálních zákazníků je nutné zveřejňovat atraktivní a poutavý obsah. Kromě fotek, aktuálních výhodných nabídek, nebo nadcházejících událostí, můžeme našim fanouškům připravit např. různé formy soutěží, do kterých se budou moci zapojit

pouze svou aktivitou (např. sdílením příspěvku, komentářem). Díky těmto soutěžím můžeme za poměrně malé finanční prostředky získat obrovský dosah. Samozřejmě je možné také využít možnosti placené reklamy, avšak první zmiňovaný způsob je pro středisko efektivnější a méně finančně náročný-

Registrace do internetových ubytovacích katalogů

Velkým nedostatkem je pro středisko nevyužívání těchto nepřímých distribučních cest, které se poslední dobou vlivem vzrůstající internetové gramotnosti těší velké oblibě a popularitě.

RS Tesla by mělo začít těchto služeb využívat a své služby nabízet i např. prostřednictvím těchto internetových ubytovacích portálů:

- www.trivago.cz
- www.penziony-hotely.cz
- www.ehotel.cz
- www.booking.com

Vytvoření nového ceníku RS Tesla

Co se týče nastavené cenové hladiny poskytovaných služeb, tak je na tom RS Tesla oproti konkurenci velmi dobře. Bohužel však sestavení současného ceníku není nejpovedenější, jelikož neobsahuje všechny důležité položky a informace a může tak působit dosti nepřehledně a může naše potenciální hosty od koupě odradit.

Nový ceník by měl obsahovat:

- Ceny všech nabízených ubytovacích služeb
- Ceny všech ubytovacích balíčků (snídaně, polopenze, plná penze)
- Cenu za ubytované zvíře a správní poplatek
- Cenu za pronájem konferenčních prostor

Dále by bylo dobré zveřejňovat samostatně také ceník restauračního zařízení, konkrétně např. ceny obědového menu.

ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

VO1: Které prvky marketingového mixu nevyužívá RS Tesla v dostatečné míře?

Výsledky analýzy marketingového mixu poukazují především na nedostatečné využití propagace a všech prvků komunikačního mixu, dále také nedostatečné využití distribuce, konkrétně nepřímých distribučních cest a v poslední řadě tvorba programů.

VO2: Jaké jsou hlavní konkurenční výhody RS Tesla, které je možné v konkurenčním boji efektivně využít?

Mezi hlavní konkurenční výhody můžeme zařadit především cenovou hladinu nabízených služeb, umístění střediska a také vlastnění prostor s dostatečnou kapacitou a vybavením pro pořádání firemních, či společenských akcí.

VO3: Jaké jsou hlavní příčiny poklesu návštěvnosti RS Tesla v posledních letech?

Hlavními příčinami poklesu návštěvnosti jsou především nedostatečná propagace střediska, nedostatečné využití internetových ubytovacích portálů a katalogů, a také nedostatečné využití potenciálu všech dostupných prostor, kterými středisko disponuje.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat současný stav marketingového mixu a konkurenčního prostředí RS Tesla a na základě výsledků provedených analýz vytvořit návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení návštěvnosti střediska o 10 % do konce roku 2021.

Bakalářská práce byla rozčleněna na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřila na vypracování literární rešerše vztahující se k cestovnímu ruchu, marketingovému mixu cestovního ruchu, hotelnictví, hotelovým službám a analytickým metodám – Porterova analýza 5 konkurenčních sil, PESTEL analýza, analýza marketingového mixu, SWOT analýza. Obsahem praktické části byla nejprve charakteristika RS Tesla, Porterova analýza 5 konkurenčních sil (včetně analýzy 4 konkurenčních objektů – Hotelu Cherry, Hotelu Labyrint, RS Vítkovice, Penzionu u Přehrady), PESTEL analýza, analýza marketingového mixu střediska a SWOT analýza. Na základě provedených analýz byly v závěru vytvořeny návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení návštěvnosti střediska o 10 % do konce roku 2021.

Na základě provedených analýz, jejichž provedení bylo hlavním cílem této práce vyplynulo, že RS Tesla nevyužívá dostatečně všechny prvky marketingového mixu zejména pak propagaci, distribuci a tvorbu programů. V konkurenčním boji se může středisko opírat především o stanovenou cenovou hladinu, dále také možnost využívání konferenčních prostor pro různé druhy akcí a v poslední řadě také o umístění střediska. Hlavními příčinami způsobující pokles návštěvnosti střediska v posledních letech jsou především nedostatečná propagace střediska, nedostatečné využití internetových ubytovacích portálů a katalogů, a také nedostatečné využití potenciálu všech dostupných prostor, kterými středisko disponuje.

Doporučení pro eliminaci problémů tohoto charakteru byla blíže identifikována v předchozí kapitole („Návrhy a doporučení“). V případě, že se management střediska inspiroval již zmíněnými návrhy, lze očekávat kýžené zvýšení návštěvnosti v příštích letech.

Stanovený cíl bakalářské práce byl splněn, výzkumné otázky zodpovězeny. Vypracování této kvalifikační práce bylo pro mě ohromným přínosem a velmi výrazně podpořilo můj osobní růst. Opravdu pevně věřím, že tato práce bude pro RS Tesla přínosem a že moje návrhy a doporučení pomohou managementu střediska ke zvýšení návštěvnosti v příštích letech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BERÁNEK, Jaromír a Pavel KOTEK, c2007. Řízení hotelového provozu. 4. přeprac. vyd. Praha: GRADA Publishing. Hotely a restaurace. ISBN 978-80-86724-30-0.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- FORET, Miroslav, 2016. Management organizace a management destinace. Ostrava: Key Publishing. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-263-1.
- FORET, Miroslav, 2012. Marketing pro začátečníky. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0006-0.
- FORET, Miroslav, 2011. Marketingová komunikace. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
- HESKOVÁ, Marie, 2006. Cestovní ruch: pro vyšší odborné školy a vysoké školy. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-948-3.
- HESKOVÁ, Marie, 2012. Teorie, management a marketing služeb. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. ISBN 978-80-87472-25-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247.
- KIRÁLOVÁ, Alžbeta, 2002. Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-44-0.
- KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. Marketing: přístup k marketingovému řízení. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-117-1.

PŘÍKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.

RYGLOVÁ, Kateřina, 2009. Cestovní ruch: soubor studijních materiálů. Vyd. 3., rozš. Ostrava: Key Publishing. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-028-6.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ, 2011. Cestovní ruch – podnikatelské principy a příležitosti v praxi. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4039-3.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. Marketing – cesta k trhu 4. upravené vydání. Vydal: VŠPP, a.s. ISBN: 978-80-86847-81-8.

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

Internetové zdroje:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. © 2020. Inflace – druhy, definice, tabulky, In. czso.cz | [online]. [cit. 07.08.2020] Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. © 2020. Průměrné mzdy - 1. čtvrtletí 2020, In. czso.cz [online]. [cit. 07.08.2020] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-1-ctvrtleti-2020>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. © 2020. Předběžný odhad HDP - 1. čtvrtletí 2020, In. czso.cz [online]. [cit. 07.08.2020] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/predbezny-odhad-hdp-1-ctvrtleti-2020>

KURZY. 2020. Euro graf EUR / CZK denní hodnoty, 5 let, In. kurzy.cz [online]. [cit. 07.08.2020] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/grafy/kurzy-men/eur-czk-png-svg-yb5>

KURZY. 2020. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020, In. kurzy.cz [online]. [cit. 07.08.2020] Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. © 2020. Jak je to ve skutečnosti s DPH u piva? In. mfcr.cz [online]. [cit.07.08.2020] Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/v-mediich/2020/jak-je-to-ve-skutecnosti-s-dph-u-piva-37446>

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. © 2008-2020. Platná legislativa, In. mzp.cz [online]. [cit. 07.08.2020]. Dostupné z: <https://www.mzp.cz/www/platnalegislativa.nsf/>

ZÁKONY PRO LIDI. © 2008-2020. Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění, In. zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 07.08.2020]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ZLÍNSKÝ KRAJ. © 2016. Cestovní ruch v I. pololetí 2016 – nárůst zahraniční klientely trvá, In. kr-zlinsky.cz [online]. [cit.10.08.2020]. Dostupné z: <https://www.kr-zlinsky.cz/cestovni-ruch-v-i-pololeti-2016-narust-zahranicni-klientely-trva-aktuality-13349.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

RS Rekreční středisko

CR Cestovní ruch

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 – Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 2 – Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.....</i>	<i>32</i>
<i>Obrázek 3 – Hlavní budova RS Tesla Horní Bečva.....</i>	<i>35</i>
<i>Obrázek 4 – Venkovní areál RS Tesla s chatkami pro ubytování</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 6 – Graf kurzu EUR/CZK.....</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 7 – Ceník služeb RS Tesla</i>	<i>52</i>
<i>Obrázek 8 – Facebookový profil RS TESLA.....</i>	<i>54</i>

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

<i>Tabulka 1 – Analýza konkurence RS Tesla</i>	<i>37</i>
<i>Tabulka 2 – Provozní doba kuchyně</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 3 – SWOT analýza RS Tesla.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabulka 4 – Vyhodnocení analýzy SWOT pomocí plus/minus matice</i>	<i>62</i>
<i>Graf 1 – Obsazenost RS Tesla v roce 2019</i>	<i>41</i>
<i>Graf 2 – Poměr struktury přímých distribučních cest RS Tesla</i>	<i>53</i>
<i>Graf 3 – Celkový počet ubytovaných hostů RS Tesla v letech 2014–2019.....</i>	<i>57</i>

