

Marketingová koncepce sportovního a rekreačního areálu BRET

Diplomová práce

Bc. Lukáš Doležal

Vysoká škola hotelová v Praze 8, spol. s r.o.

katedra marketingu

Oblast vzdělávání č. 5: Ekonomické obory

Studijní obor: Management hotelnictví a lázeňství

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Datum odevzdání diplomové práce: 2018-11-22

E- mail: dolezal.lukas@outlook.com

Praha 2018

Master's Dissertation

Marketing concept of the BRET sports and recreational premises

Bc. Lukáš Doležal

The Institute of Hospitality Management in Prague 8, Ltd

Department of Marketing

Field of Education No. 5: Economic Sectors

Major: Hotel and Spa Management

Thesis Advisor: doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Date of Submission: 2018-11-22

E - mail: dolezal.lukas@outlook.com

Prague 2018

Prohlašuji,

že jsem diplomovou práci na téma Marketingová koncepce sportovního a rekreačního areálu BRET zpracoval samostatně a veškerou použitou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použil, uvádím v seznamu použitých zdrojů a že svázaná a elektronická podoba práce je shodná.

V souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené formě, v elektronické podobě ve veřejně přístupné databázi Vysoké školy hotelové v Praze 8, spol. s r.o.

.....
Jméno a příjmení autora

V Praze dne 22. 11. 2018

Touto cestou bych velmi rád poděkoval paní doc. Ing. Dagmar Jakubíkové, Ph.D. za její odborné vedení mé diplomové práce, věcné připomínky, doporučení a čas strávený konzultacemi. Poděkování patří akcionářům a zaměstnancům společnosti BRET CZ, a.s., kteří mi poskytovali cenné informace, dále dotazovaným hostům a blízkým spolupracovníkům této společnosti. Velké poděkování patří rodině a přátelům, kteří mi byli v době studia oporou.

Abstrakt

DOLEŽAL, Lukáš. Marketingová koncepce sportovního a rekreačního areálu BRET. [Diplomová práce]. Vysoká škola hotelová v Praze 8. Praha: 2018. 107 stran.

Diplomová práce je zaměřena na obchodní a marketingovou analýzu rekreačního areálu, zachycuje dojmy, potřeby a přání zákazníků v souvislosti s provozovanými službami, vybavením areálu a přístupem zaměstnanců. S přispěním vedení společnosti BRET CZ, a.s. se pokouší nalézt optimální závěry a řešení do dalších let provozu.

Hlavním cílem je vytvoření vhodného marketingového konceptu pro vybranou firmu BRET CZ, a.s., poskytnutí návrhu pro vylepšení stávajících služeb, zavedení služeb nových a docílit zvýšení spokojenosti klientů. Po ekonomické stránce je třeba navrhnout, jakým způsobem musí firma přistupovat k efektivnímu vytěživání stávající ubytovací kapacity.

Dále se diplomová práce zabývá potvrzením či vyvrácením stanovených hypotéz.

Práce je rozdělena na tři hlavní části – teoretickou, analytickou a návrhovou. První část je zaměřena na teoretické vymezení problematiky získané na základě použité odborné literatury. K objasnění je v práci využito teoretický základ pomocí odborných pojmů a metod, nutných pro tvorbu efektivní marketingové koncepce. Všechny metody a důležité pojmy jsou v diplomové práci vysvětleny. V praktické části je analyzován vybraný podnik, na který se formou případové studie aplikují teoretické poznatky. Podnik je identifikován, hodnotí se u něj současný stav pomocí vybraných marketingových metod. Dále jsou zjištěny jeho vize, mise a cíle. Po pochopení ekonomické situace, cenové a distribuční politiky se autor přenesl k návrhové části, ve které se snaží určit adekvátní řešení a vylepšit tím situaci podniku na trhu. Je zde navržena marketingová strategie vybraného podniku.

Pro vymezení současné pozice firmy na trhu bylo využito několika marketingových analýz. Byl také použit elektronický dotazníkový průzkum, pomocí kterého se autor dotazuje vybraného cílového segmentu zákazníků - ubytovaných hostů na jejich zkušenosti s areálem, spokojenost se službami, snaží se zjistit jejich požadavky a přání.

Klíčová slova firma, společnost, produkt, služba, zákazník, kvalita, spokojenost, prosperita

Abstract

DOLEŽAL, Lukáš. Marketing concept of the BRET sports and recreational premises. [Master's Dissertation]. The Institute of Hospitality Management in Prague 8. Prague. 107 sites.

This diploma thesis is focused on business and marketing analysis of a holiday resort, trying to capture the impressions, needs and wishes of the customers in connection with the provided services, the equipment of the premises and the approach of the employees. With the cooperation of the management of the company (BRET CZ, a.s.), it also tries to find optimal conclusions and solutions for future years of operation.

The main goal is to create a suitable marketing concept for the selected company BRET CZ, a.s., and to provide a proposal for improving current services and introducing new ones, thereby increasing customers' satisfaction. From the economic point of view, it is necessary to suggest more effective ways which the company should develop in order to make the most out of the existing accommodation capacity.

Further, this diploma thesis deals with confirmation or rejection of the given hypotheses.

The thesis is divided into three main parts - theoretical, analytical and the one dealing with offered suggestions. The first part focuses on the theoretical definition of the issues, which was acquired on the basis of the applied academic literature. The theoretical basis is used in the thesis to clarify the professional terms and methods necessary for creating an effective marketing concept. All the methods and important terms are explained in the text. In the practical part, the selected enterprise is analyzed and the theoretical findings are applied in the form of a case study. The company is determined, the current condition is assessed by selected marketing methods. Subsequently, the visions and goals of the company are ascertained. After understanding the economic situation, pricing and distribution policy, the author continues to the last part of the thesis to deal with suggestions for an adequate solution and improvement of the situation of the company on the market. The marketing strategy of the given company is proposed there.

Several marketing analyses have been used to define the company's current market position. A survey in the form of an electronic questionnaire was also conducted, whereby the author interviews a chosen target customer segment – currently staying guests - about their experience with the resort, their satisfaction with the services, and he also tries to find out what their requirements and wishes are.

Key words: firm, company, product, service, customer, quality, satisfaction, prosperity

OBSAH

ÚVOD	13
1 Teoreticko-metodologická část	15
1.1 Vymezení problému	15
1.2 Cíl práce	15
1.3 Metody a postupy řešení	16
1.4 Marketing a jeho význam pro firmy v oblasti cestovního ruchu	17
1.5 Marketing služeb a jejich vlastnosti	20
1.6 Marketingová strategie	22
1.6.1 Strategický marketingový proces	23
1.6.2 Strategické plánování	25
1.6.3 Tvorba marketingového plánu	26
1.6.4 Segmentace, targeting a positioning	27
1.6.5 Firemní vize, mise a cíle	30
1.6.6 Produkty a služby	32
1.6.7 Cena	33
1.6.8 Distribuce	34
1.6.9 Místo	34
1.7 Marketingové analýzy	35
1.7.1 Analýza vnějšího prostředí	35
1.7.2 Analýza vnitřního prostředí	35
1.7.3 SWOT analýza	36
1.7.4 Marketingový výzkum	37
2 Analýza současného stavu společnosti	39
2.1 Identifikace společnosti	39
2.2 Vize, mise a cíle	44
2.3 Ekonomická situace	49
2.4 Distribuční marketingový mix pro BRET CZ	60
2.4.1 Produkty a služby	60
2.4.2 Cena	64

2.4.3	Současná komunikace a propagace areálu	67
2.4.4	Místo	71
2.5	Marketingové analýzy pro BRET CZ, a.s.	73
2.5.1	Analýza vnějšího prostředí	73
2.5.2	Analýza vnitřního prostředí	77
2.5.3	SWOT analýza pro BRET CZ, a.s.	79
2.5.4	Dotazníkový průzkum	83
3	Návrhová část	92
3.1	Ekonomická situace	92
3.1.1	Návrh pro odstranění ekonomický slabin	93
3.1.2	Hodnocení jednotlivých ubytovaných skupin	94
3.1.3	Návrh pro ekonomickou stabilitu firmy	95
3.2	Komunikace a propagace	96
3.2.1	Pořádání akcí pro ubytované hosty	97
3.2.2	Návrh komunikace	97
3.2.3	Formy oslovení cílových skupin	99
3.2.4	Vliv dotazníkového šetření na konečné návrhy autora	101
Závěr		103
Zdroje		106

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

OBRÁZEK 1 - KLÍČOVÉ MARKETINGOVÉ KONCEPCE.....	19
OBRÁZEK 2 - VÝVOJOVÉ ETAPY PODNIKATELSKÝCH KONCEPCÍ V USA	20
OBRÁZEK 3 - KLASIFIKACE SLUŽEB	22
OBRÁZEK 4 - STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES, SCHÉMA	24
OBRÁZEK 5 - VLIVY PŮSOBÍCÍ NA MARKETINGOVOU STRATEGII	25
OBRÁZEK 6 - JEDNOTLIVÉ KROKY PROCESU CÍLOVÉHO MARKETINGU	28
OBRÁZEK 7 - PROSTŘEDÍ FIRMY	36
OBRÁZEK 8 - SWOT ANALÝZA	37
OBRÁZEK 9 - PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	38
OBRÁZEK 10 - SOUČASNÝ PODÍL JEDNOTLIVÝCH AKCIONÁŘŮ VE VEDENÍ SPOLEČNOSTI	42
OBRÁZEK 11 - OBSAZENOST JEDNOTLIVÝCH LET 2013-2018.....	53
OBRÁZEK 12 - HV - ZÁVISLÝ NA POČTU UBYTOVANÝCH RODIN (2+2).....	54
OBRÁZEK 13 - HV - ZÁVISLÝ NA POČTU UBYTOVANÝCH OSOB PŘI AKCI "TURNAJ"	55
OBRÁZEK 14 - HV - ZÁVISLÝ NA POČTU UBYTOVANÝCH OSOB - FIREMNÍ POBYT	56
OBRÁZEK 15 - HV - ZÁVISLÝ NA POČTU UBYTOVANÝCH OSOB - ŠKOLA V PŘÍRODĚ.....	57
OBRÁZEK 16 – MAPA AREÁLU V ZIMĚ	62
OBRÁZEK 17 - PROPOJENÍ JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ SWOT ANALÝZY	81
OBRÁZEK 18 - PŘIJATELNOST CENOVÉ HLADINY SLUŽEB	85
OBRÁZEK 19 - HODNOCENÍ UBYTOVÁNÍ.....	85
OBRÁZEK 20 - GASTRONOMICKÉ DOJMY.....	86
TABULKA 1 - KLASIFIKACE SLUŽEB	21
TABULKA 2 - PROVOZNÍ HIERARCHIE.....	42
TABULKA 3 - PROVOZNÍ ROZDĚLENÍ AREÁLU NA JEDNOTLIVÁ STŘEDISKA	43
TABULKA 4 - HOSPODAŘENÍ LET 2017	49
TABULKA 5 - PŘÍPRAVA ZIMNÍHO STŘEDISKA.....	50
TABULKA 6 - ZTRÁTA AREÁLU V ZIMNÍM OBDOBÍ BEZ ZIMNÍHO STŘEDISKA.....	51
TABULKA 7 - CELKOVÉ SHRNUTÍ ZIMNÍHO OBDOBÍ.....	51
TABULKA 8 - POROVNÁNÍ OBSAZENOSTI UBYTOVÁNÍ V %	53
TABULKA 9 - RODINA S DĚTMI (2+2).....	53
TABULKA 10 - VÍKENDOVÉ AKCE	54
TABULKA 11 - FIREMNÍ AKCE	55
TABULKA 12 - ŠKOLY V PŘÍRODĚ.....	56
TABULKA 13 - HODNOCENÍ HLAVNÍCH CÍLOVÝCH SKUPIN PŘI ZAPLNĚNÍ AREÁLU	57
TABULKA 14 - UBYTOVÁNÍ V POKOJÍCH.....	65
TABULKA 15 - CENÍK UBYTOVÁNÍ SKUPINOVÝCH POBYTŮ	66

TABULKA 16 - STRAVOVÁNÍ - PENZE.....	67
TABULKA 17 - ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY BRET CZ, A.S.....	78
TABULKA 18 - ZÁVĚR ANALÝZY SWOT	82
TABULKA 19 - ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PROVEDENÉM PRŮZKUMU	84
TABULKA 20 - TABULKA ZNÁMKOVÁNÍ	86
TABULKA 21 - PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ NA ZÁKLADĚ TABULKY ZNÁMKOVÁNÍ Z PŘEDCHOZÍ TABULKY....	87
TABULKA 22 - TABULKA ZNÁMKOVÁNÍ	87
TABULKA 23 - PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ NA ZÁKLADĚ TABULKY ZNÁMKOVÁNÍ Z PŘEDCHOZÍ TABULKY....	88
TABULKA 24- TABULKA ZNÁMKOVÁNÍ	89
TABULKA 25 - PROCENTUÁLNÍ VYJÁDŘENÍ NA ZÁKLADĚ TABULKY ZNÁMKOVÁNÍ Z PŘEDCHOZÍ TABULKY....	89
TABULKA 26- OSLOVENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN - CELOROČNÍ UBYTOVÁNÍ.....	100

ÚVOD

Dobře zpracovaná marketingová koncepce se často stává užitečnou pro management společnosti, vede k upevnění pozice na trhu. Je založená na rozpoznání potřeb a přání cílových trhů a na poskytnutí lepšího uspokojení oproti konkurenci.

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření vhodného marketingového konceptu pro vybranou firmu BRET CZ, a.s. Bude poskytnut návrh pro vylepšení stávajících služeb, zavedení služeb nových, a tím dojde ke zvýšení spokojenosti klientů. Po ekonomické stránce je třeba navrhnout, jakým způsobem musí firma přistupovat k efektivnímu vytěžování stávající ubytovací kapacity.

Práce nabízí konkrétní náhled na provozované služby v rámci sportovního a rekreačního areálu, snaží se zachytit potřeby a přání zákazníků a společně s vedením společnosti dojít k efektivnímu řešení při tvorbě správného portfolia nabízených služeb.

Na základě nabytého poznání je třeba vytvořit marketingový koncept, pomocí kterého může společnost činit svá krátkodobá i dlouhodobá rozhodnutí.

V rámci marketingové koncepce jsou spotřebitelé bráni jako partneři, kteří mají své potřeby, názory, postoje a hodnoty.

„Cílem řízení vztahů se zákazníky není být zákazníkovi na blízku, nýbrž „žít se zákazníkem.“
(Storback, Lehtinen, 202, s. 18)

BRET CZ, a.s., se sídlem v Praze, vznikla v roce 1996 s myšlenkou vybudovat ski areál v Žacléři – Prkenném Dole. Během necelého roku vyrostlo na ploše 8 ha osvětlené lyžařské centrum pro začínající a pokročilé lyžaře. O 6 let později následovalo vybudování 3 velkých a 2 malých srubů na ubytování (pro 16, resp. 8 lidí) o celkové kapacitě 64 lůžek.

Během roku 2018 se areál rozrostl o další ubytovací kapacitu v nově postavených chatách. Areál dnes nabízí kapacitu 130 lůžek.

Areál se nachází nedaleko města Trutnov ve východních Krkonoších. Jedná se o sportovně rekreační komplex, který leží uprostřed lesů v nadmořské výšce 450 až 650 m n. m. Je místem s rozmanitými službami pro své návštěvníky. Je odtud kousek do Polska, 10 km do Trutnova, 15 km do Janských Lázní a 30 km do Pece pod Sněžkou. Poloha a klimatické podmínky poskytují areálu atraktivitu jak v letním, tak v zimním období.

Vytíženost sportovně rekreačního komplexu se dělí na letní a zimní provoz.

V létě je tu možno kromě ubytování a stravování provozovat různorodé aktivity, jako je jízda na kole, na koni nebo turistika, přímo v areálu potom klasické sporty, jako je fotbal, tenis, volejbal, nohejbal, beachvolejbal nebo je možné relaxovat ve venkovním vyhřívaném bazénu. V zimě je hlavní náplní lyžování, stravovací služby v restauraci pro ubytované hosty a v bistru u lanové dráhy, dále provoz lyžařské školy, půjčovny a oblíbeného snowtubingu.

V roce 2008 se podařilo modernizovat areál vystavěním dvousedačkové lanové dráhy a dětského zimního parku s pohyblivým kobercem, sportoviště na fotbal, tenis a volejbal pro letní měsíce. Podařilo se také vystavět novou centrální budovu s restaurací, wellness, fitness a ubytováním. V podkroví se nachází tři prostorná apartmá.

Je to místo aktivního odpočinku a rekreace. Za svoji dvacetiletou historii si areál získal širokou a rozmanitou klientelu. Je vhodný pro rodiny, školy a soustředění, firemní akce, svatby, oslavy apod. Každoročně se zde konají turnaje v kopané, tenise, odbíjené či nohejbale.

Konkurence v tomto odvětví služeb je značná, proto rozhodujícím aspektem je dobře zaměřená a zpracovaná marketingová koncepce, následně podpořená kvalitou propagovaných a provozovaných služeb.

1 Teoreticko-metodologická část

1.1 Vymezení problému

Autor diplomové práce je dlouholetým zaměstnancem sportovního a rekreačního areálu BRET, kde dlouhodobě spolupracuje s vedením společnosti. Společně se snaží naplňovat vize, mise a cíle, které si vedení určilo.

Konkurence na trhu služeb v rámci cestovního ruchu je značná. Jde o nepřetržitý konkurenční boj mezi jednotlivými organizacemi nacházejícími se ve východních Krkonoších. Je nutné udržet si náročného klienta, mít pro něj neustále zajímavou nabídku a kvalitní služby.

Autor zpracoval marketingovou koncepci pro vedení společnosti, jeho krátkodobá a dlouhodobá rozhodnutí. Zmíněná vytvořená koncepce má možnost pomoci vedení společnosti, nasměrovat obchodní činnosti správným směrem.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem projektu je vytvoření vhodného marketingového konceptu pro vybranou firmu BRET CZ, a.s. Dále je třeba poskytnout návrh pro vylepšení stávajících služeb, popřípadě zavedení služeb nových a tím zajistit zvyšování spokojenosti klientů.

Jsou stanoveny dílčí cíle rozšiřující hlavní cíl. Mezi tyto dílčí cíle patří následující:

- Navrhnutí způsobu přístupu k efektivnímu vytěžování ubytovací kapacity a nalezení vhodné cílové skupiny klientů.
- Zvýšení obsazenosti areálu na 55 %.
- Zpracování metodiky pro vedení společnosti, jakým způsobem postupovat ve svém snažení a vylepšit svoji pozici na trhu.

1.3 Metody a postupy řešení

V návaznosti na cíle práce byly formulovány dvě hypotézy:

H1 Nejvhodnější cílová skupina z hlediska hospodářského výsledku pro celoroční provoz areálu jsou rodiny s dětmi.

H2 Pro zaplnění jarní a podzimní mimo-sezóny je nejvhodnější firemních akcí.

Určení základních metod používaných v této práci

Smíšený výzkum, kvantitativní a kvalitativní

Desk a field research

Deskripce, analýza dokumentů, dotazování, pozorování, komparace, projektování

- analýza vnějšího prostředí
- analýza vnitřního prostředí
- SWOT analýza
- dotazníkový průzkum
- analýza tržních mezer
- analýza konkurence

Pro základní průzkum byl zvolen elektronický dotazníkový průzkum, pomocí kterého se autor dotazuje vybraného cílového segmentu zákazníků - ubytovaných hostů na jejich zkušenosti s areálem, spokojenost se službami, snaží se zjistit jejich požadavky a přání.

Stručná charakteristika struktury práce

První část práce je zaměřena na teoretické vymezení problematiky získané na základě použité odborné literatury. K objasnění je v práci využit teoretický základ pomocí odborných pojmů a metod, nutných pro tvorbu efektivní marketingové koncepce. Všechny metody a důležité pojmy jsou v diplomové práci vysvětleny.

V praktické části je identifikován a analyzován vybraný podnik, na který se formou případové studie aplikují teoretické poznatky, hodnotí se současný stav pomocí vybraných marketingových metod. Dále jsou zjištěny vize, mise a cíle vedení společnosti.

Po pochopení ekonomické situace, cenové a distribuční politiky dospěje autor k návrhové části, kde se snaží určit adekvátní řešení a vylepšit tím situaci podniku na trhu. Je zde navržena marketingová strategie vybraného podniku.

1.4 Marketing a jeho význam pro firmy v oblasti cestovního ruchu

Marketing je významný obor spadající do základních kompetencí managementu firmy nebo organizace s orientací na trh. Musí být dobře propracovaný, jen tak může přinést prospěch nejen podniku, ale i zákazníkovi, kterému pomáhá nalézt a případně koupit vybraný produkt ve vhodném časovém okamžiku a na místě pro něho příhodném.

Definice přijatá Americkou marketingovou společností v roce 1985 říká, že *„Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací.“* (Horáková, 1992, s. 25)

Philip Kotler marketing vymezuje jako *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“* (Philip Kotler, 2004, s. 30)

K pochopení této definice je podle Kotlera nutné přiblížit si další pojmy jako jsou: potřeby, přání a touhy, poptávka, výrobky, služby, zkušenosti, hodnoty, uspokojení a kvalita, směna, transakce, marketingové vztahy, tj. zejména vztahy se zákazníky. Vysvětlení marketingu dle Institute of Marketing, London nabízená Slavomilem Kunčarem (1992, s. 71): *„Marketing je tvořivou funkcí, podporující obchod a zaměstnanost, respektováním potřeb spotřebitelů a rozvíjením výzkumu a vývoje jejich uspokojování. Koordinace zdroje výroby obchodu a služeb. Určuje a usměrňuje veškeré úsilí k rentabilnímu prodeji maxima výrobků konečnému uživateli.“*

Definice a názory na marketing se různí, není jednoduché vybrat jednu konkrétní definici, která bude odrážet všechny podstatné pohledy na tuto oblast. Pro tuto práci je nejdůležitější pohled směrem k zákazníkovi, a proto se nejčastěji čtenář dozví teorie a definice směrem ke spotřebiteli. Úkolem marketingu je mimo jiné uspokojovat potřeby zákazníka. Spotřebitel bude spokojený tehdy, pokud budou jeho požadavky naplněny.

Marketing je především nástrojem k lepšímu prodávání výrobku, či služby a neměl by být vnímán jako prostředek pro dosažení vyšších zisků. Dnes je také využíván neziskovými organizacemi, státní správou, policií, dokonce i církvemi.

Podle Kotlera, Bowena, Makense se marketing dělí na mass marketing, product-variety marketing a target marketing.

- Mass marketing - prodávající masově vyrábějí a propagují jeden výrobek nebo službu všem kupujícím.
- Product-variety marketing - prodávající vyrábí dva a více výrobků nebo služeb různých znaků, vlastností a kvality, protože zákazníci mají rozdílnou potřebu.
- Target marketing - prodávající identifikují jeden nebo více marketingových segmentů a vyvíjejí výrobky a služby na míru každému ze segmentů. (2006, s. 261)

Význam marketingu pro firmy

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisk se docílí uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele by tedy měl být zákazník se svými zájmy, požadavky, potřebami, preferencemi atd. (Jakubíková, 2008, s.14)

„Služby a produkty si musejí získat srdce vašich zákazníků.“ (Förster a Kreuz, 2007, s. 135)

Každý podnikatel je součástí tržního systému, přichází s trhem do jakési interakce. Neustále řeší co, kde, kdy a komu bude prodávat. Musí se umět efektivně a včas rozhodnout v závislosti na konkrétní situaci a používá k tomu různé podnikatelské filosofie, podnikatelské koncepce. Pro možnost dosažení úspěchu na trhu jsou firmy nuceny neustále důsledně sledovat svoje nejbližší okolí a flexibilně reagovat na sebemenší změny v podnikatelském prostředí. Organizace si volí vlastní marketingové aktivity a přiřkládají jim rozdílnou důležitost.

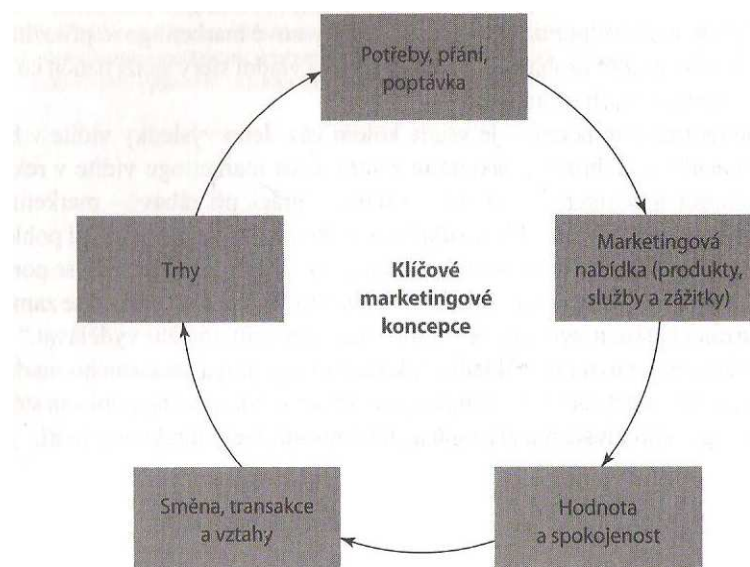
„Vrcholový management některých firem je silně marketingově zaměřený, zatímco v jiných společnostech je marketing až dodatečným nápadem“. Trend směřuje k integraci marketingu a dalších funkcí (jako je řízení a účetnictví), namísto jeho vyčleňování coby samostatné činnosti.“ (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 5)

Význam marketingu (2006, s. 5) roste s rozvojem informačních a komunikačních technologií. Firmy prostřednictvím marketingu zviditelňují své výrobky a služby a upevňují si tak své postavení na trhu. Do určité míry je marketing možné považovat za komunikaci se zákazníkem a firmou.

Marketingová podniková koncepce

Filozofie marketing managementu vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence. (Kotler, 2007, s. 50)

Obrázek 1 - Klíčové marketingové koncepce

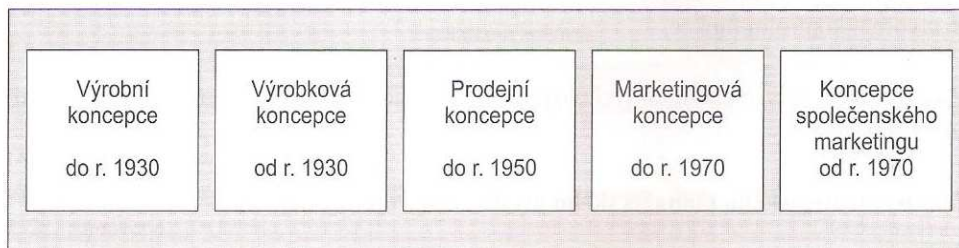


Zdroj: Kotler, 2007, s.38

Marketingová koncepce (obrázek 1) je založená na systematickém přístupu k zákazníkovi. Marketingové koncepci předcházely tři jiné koncepce řízení, a to výrobní, výrobová a prodejní (obrázek 2).

Vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a dokáže je uspokojit efektivněji než konkurence. Je poměrně mladou podnikatelskou filosofií. (Jakubíková, 2008, s. 14)

Obrázek 2 - Vývojové etapy podnikatelských koncepcí v USA



Zdroj: Jakubíková, 2008, s.17

1.5 Marketing služeb a jejich vlastnosti

„Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout straně druhé, je naprosto nehmataelná a nevytváří žádné nabyté vlastnictví. Je velmi snadno napodobitelná, a proto jsou služby oblastí, ve které dochází k neustálým inovacím.“ (Jakubíková, 2009, s. 68 až 70)

„Vynikající služby se nerodí, ale budují.“ (Heskett, James L., 1993, s. 14)

Poskytování služeb je pro podnik v cestovním ruchu zdrojem obživy. Poskytované služby jsou většinou obsluhovány vyšším počtem pracovníků a zákazník musí obvykle být u čerpání služby také přítomen. Je téměř nemožné, aby zákazník dopředu věděl, co za své peníze dostane, proto je zde jistá míra napětí a nejistoty, tím je služba také specifická. Výkyvy nabídky a poptávky služeb mohou mít pro firmu až katastrofální následky.

Podle Jakubíkové (2012, s. 70) je při poskytování služeb důležitá strategická předvídavost, odlišení se od konkurence průkopnickými myšlenkami. Také jsou důležité vize a výsledky, jichž má být dosaženo ve prospěch zákazníka, jehož loajalitu je potřebné budovat. Rozvoj služeb je podporován růstem příjmů, fondu volného času, životního standardu. Dále je důležitý vývoj nových technologií a technik.

„Na počátku každé služby je setkání s ní. Z něj se odvíjí vše ostatní. Setkání se službou je děj, při němž zákazník přichází do styku s obstaravatelem služby, s jeho zaměstnanci, technologiemi a službami, které poskytuje.“

Jan Carlzon, vedoucí pracovník SAS. (Jakubíková, 2009, s. 68)

Podle Morrisona jsou trendy pro obchodní cesty a obchodní události úzce spjaté s ekonomickým, politickým, sociálním, kulturním, technologickým a přírodním okolím. Na základě těchto okolností se v budoucnu podmínky pro obchodní cesty a obchodní události budou měnit. (2013, s. 531)

Klasifikace služeb pro potřeby marketingu

Zajímavá je klasifikace služeb, kterou provedli Foot a Hatt (Tabulka 1). Ti je rozčlenili na služby terciární, kvartární a kvintární. (Jakubíková, 2009, s. 68)

Tabulka 1 - Klasifikace služeb

Služby terciální	Služby kvartární	Služby kvintární
Služby dříve vykonané doma	Služby usnadňující a zefektivňující rozdělení práce	Služby, které určitým způsobem mění a zdokonalují jejich příjemce
<ul style="list-style-type: none"> • Stravovací a ubytovací • Holičství a kadeřnictví • Prádelny • Kosmetické služby • Úpravy oděvů 	<ul style="list-style-type: none"> • Doprava • Obchod • Komunikace • Finance • Správa aj. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zdravotní péče • Vzdělávání • Rekreace aj.

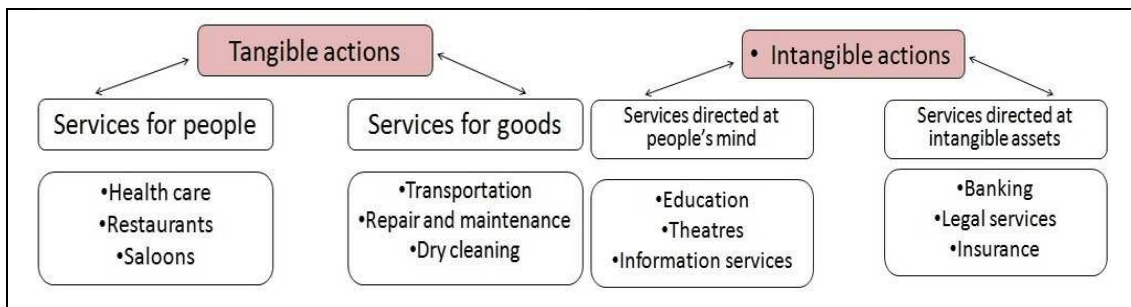
Zdroj: Jakubíková, 2009, s. 69

Služby poskytované v oblasti cestovního ruchu jsou obsaženy ve všech třech kategoriích.

Služby podle Kotlera (2004, s. 382) se vyznačují obvykle svojí nehmotnou povahou, jsou poskytovány formou určitých činností nebo užitků, díky kterým příjemce služby získává určitou konkrétní výhodu.

Klasifikace služeb může být provedena na základě dvou bodů (Obrázek 3). Tyto dva body jsou dále rozděleny do dvou proměnných. Celkově se klasifikace služeb zabývá čtyřmi typy lidí nebo předmětů.

Obrázek 3 - Klasifikace služeb



Zdroj: dostupné na internetu: <https://www.marketing91.com/classification-of-services/>

1.6 Marketingová strategie

Historické kořeny pojmu strategie je nutné hledat již v dávných dobách antiky. Vznikla z řeckého slova – stratégos, které lze volným překladem chápat jako umění vojevůdce nebo generála vést boj. Obecně je možné strategii považovat za určitý proces, který nám udává konkrétní směr a metodické postupy na základě kterých je možné dosáhnout stanovených cílů. (Foret, 2005, s. 25)

Marketingová strategie se vztahuje ke konkrétní marketingové oblasti, s cílem dosažení perspektivních marketingových cílů, v konkrétním marketingovém prostředí. Organizační jednotka musí postupovat kroky v určitém časovém období, které povedou k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení naplánovaných cílů. Marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a také z nich vychází. Posuzuje schopnost a možnosti podniku s ohledy na jeho cíle, zároveň se orientuje na trh a zákazníka s cílem maximálního uspokojení jeho potřeb. (Horáková, 2003, s.11)

Strategický marketing podle Philipa Kotlera (2007, s. 66) je „*Proces sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může sloužit. Ovlivňuje celkový směr a budoucnost firmy, proto je pro celý proces nutná znalost makroprostředí a mikroprostředí a obsluhovaných trhů.*“

Stejně tak jako na pojem marketing, tak i na pojem strategický marketing je možné nahlížet více pohledy.

Například podle Ekonomického slovníku (Hindl a kol. 2003) „*se jedná o vývojovou fázi marketingu.*“

„Strategického charakteru nabývá marketing v okamžiku, kdy se při plánování budoucích činností soustředí na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb.“
(Jakubíková, 2008, s. 58)

Stanovení dlouhodobého směru je nutnost pro úspěšné působení na trhu, také je nutné hledat konkurenční výhody.

V následujících bodech jsou shrnuty základní charakteristiky významu strategie:

- Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakou výhodu.
- Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace.
- Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí.
- Strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí.
- Strategie může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů.
- Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.

(Charvát, 2006, s.17)

Strategický marketing se v průběhu času dále rozvíjel a rozvíjí. V příloze (Příloha 1 **Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**) je vyobrazeno, jak se vyvíjely jednotlivé stupně strategického marketingu.

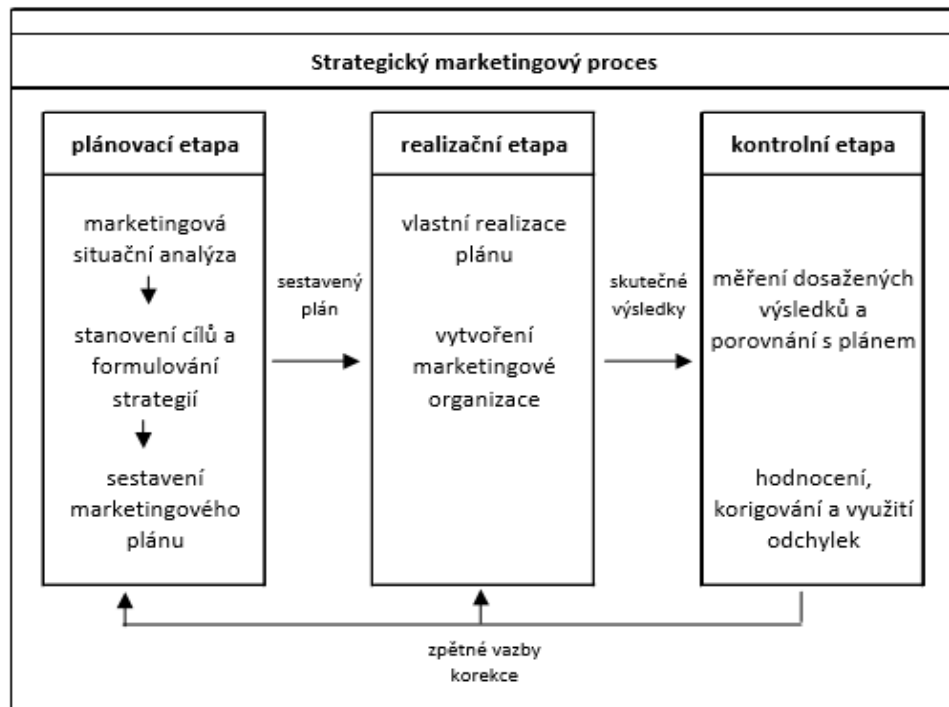
1.6.1 Strategický marketingový proces

Marketing existuje jako jedna ze vzájemně provázaných součástí organizace. Je součástí firmy, ve které strategické plánování žene firmu kupředu. Tvorba marketingové strategie je spojena se strategickým marketingovým procesem. Tento proces respektuje cíle a omezení, které vyplývají ze strategického řídicího procesu a rozhodnutí přijatých vedením společnosti. Strategický marketingový proces (Obrázek 4) je složen z činností, které následují ve třech etapách. Jsou to: plánování, realizace a kontrola.

Strategické procesy dle Součka (2003, s. 27) se celkem výrazně liší od procesů operativních nebo taktických. Řešení operativních problémů je relativně jednoduché. Rozhoduje se na základě informací o omezeném počtu faktorů, které toto rozhodnutí ovlivňují.

Zpracování operativního plánu a jeho schválení je v podstatě určitou kombinací disponibilních informací, kterou lze algoritmizovat. Operativní rozhodnutí jsou obvykle krátkodobé a v běžných podmínkách nedochází k výraznějším odchylkám.

Obrázek 4 - Strategický marketingový proces, schéma



Zdroj: Horáková, 2003, s. 34

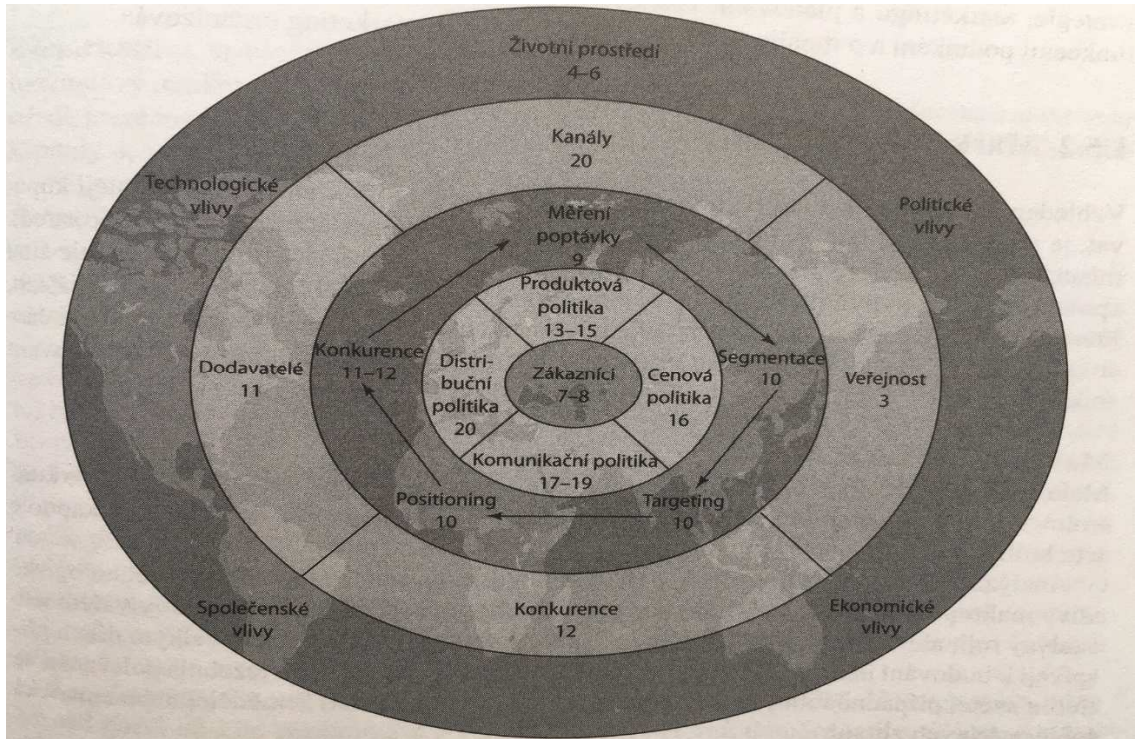
Strategická rozhodnutí a strategické procesy jsou opakem operativních rozhodnutí. Obvykle probíhají delší období a dlouhou dobu trvají jejich důsledky.

Zde několik příkladů rysů, které charakterizují strategické procesy:

- neznáme budoucí vývoj faktorů, ovlivňujících strategii firmy (politická situace, vývoj ekonomiky, nové poznatky v oblasti vědeckotechnického rozvoje atd.)
- v průběhu strategických procesů dochází k výrazným kvantitativním změnám a kvalitativním zvrátům, nastoupila doba nestability, turbulencí, změn, výkyvů
- často se projevují rozdíly mezi efektivností jednotlivých řešení posuzovanou jednak z krátkodobého, jednak z dlouhodobého hlediska. Krátkodobě výhodná řešení se mohou z dlouhodobého hlediska jevit jako neefektivní a naopak.
- tyto procesy jsou výrazně ovlivněny působením četných zpětných vazeb, které ovlivňují strategické procesy neočekávaným způsobem (Souček, 2003, s. 27-31)

Marketingový proces znázorněný na obrázku (Obrázek 5) ukazuje marketingové role a činnosti ve firmách a síly, které ovlivňují marketingovou strategii.

Obrázek 5 - Vlivy působící na marketingovou strategii



Zdroj: Kotler, 2007, s.59

1.6.2 Strategické plánování

„Neplánovat znamená plánovat vlastní prohru.“ (Philip Kotler)

Pracovat bez formálních plánů je podle Kotlera (2007, s. 87) pro mnoho firem běžné. Nově založené společnosti nemají nebo nechtějí mít na plánování vyhrazeno více času. Malé a střední podniky si často myslí, že plánování je pouze pro velké korporace. Opak je pravdou.

„Formální plánování přináší výhody všem firmám, malým i velkým, nováčkům, i ostříleným harcovníkům. Podporuje systematické myšlení, nutí podnik, aby lépe propracoval své cíle a zásady, vede k lepší koordinaci úsilí celé společnosti a zajišťuje lépe definované standardy pro kontrolu výkonnosti“. (Kotler, 2007, s. 87)

Výstupem procesu strategického plánování je dokument, tzv. strategický plán, který obsahuje specifikaci vyvíjených firemních aktivit, v zájmu dosažení stanovených cílů.

Plánování se stalo osou marketingového systému řízení a je součástí strategického plánování firmy. Pracuje s marketingovými proměnnými, jako jsou vývoj trhu a tržní podíl. (Jakubíková, 2008, s. 33)

Strategické cíle je třeba stanovit na základě poslání společnosti. Každý manažer by měl mít své cíle a být odpovědný za jejich dosažení. Poslání vyjadřuje filosofii a směr, kterým se má společnost ubírat, zatímco strategické cíle představují měřitelné mezníky.

Je třeba objasnit následující pojmy (Solomon, Marshal, Stuart, 2006, s. 35 až 36):

Podnikatelské plánování – kontinuální proces manažerského rozhodování pro krátkodobé i dlouhodobé období

Strategické plánování – proces manažerského rozhodování, které usiluje o sladění zdrojů a schopností organizace na straně jedné, a tržních příležitostí na straně druhé, s cílem přežití a dlouhodobého růstu

Funkční plánování – rozhodovací proces, jenž se zaměřuje na vytváření detailních krátkodobých strategických a taktických plánů, na podporu dlouhodobých strategických plánů organizace

Provozní plánování – rozhodovací proces zaměřený na každodenní činnosti při tvorbě detailních plánů, jimiž jsou realizovány funkční plány organizace

1.6.3 Tvorba marketingového plánu

Strategické plánování připravuje půdu pro marketingový plán. Začíná formulací celkového záměru a poslání, které představují základní vodítka pro tvorbu měřitelných firemních cílů. Ty jsou označovány za hnací motor firmy.

„Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování (plán je výsledkem systematického a kreativně pojatého procesu, směřujícího od myšlenek a idejí k hmatatelnému dokumentu, který je formalizovaný, strukturovaný, srozumitelný, jednoduše pochopitelný a je schopen implementace) a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje.“ (Horáková, 2003, s. 146)

Vize a plány jsou tedy konkretizovány a jasně nasměrovány. Marketingový plán je v tuto chvíli základním nástrojem marketingového řízení. Obsahuje odpovědi na otázky „co, kdy a jak“.

1.6.4 Segmentace, targeting a positioning

Trh určitého výrobku nebo služby bývá tvořen velkým počtem zákazníků, kteří se navzájem liší svými potřebami i svými možnostmi, určenými převážně příjmy.

Cílové skupiny, které firma chce oslovit, mohou být odlišovány pomocí těchto kritérií:

- demografie: věkové skupiny, pohlaví, velikost rodiny, fáze života, průměrný roční příjem, vzdělání, náboženství, etnická příslušnost, národnost
- geografie: světadíl, země, region, velikost měst a obcí, hustota osídlení, podnebí
- psychografie: společenské třídy, životní styl, osobnost
- behaviorální: nákupní příležitost, hledaný užitek, uživatelský status, frekvence užití, loajalita – věrnost, připravenost k nákupu, postoj k produktu

(Kotler, Armstrong, 2004)

Marketingová strategie by měla zahrnovat:

- členění trhu – segmentace
- výběr cílového trhu – targeting
- tvorba nejúčinnější marketingové nabídky – positioning

Segmentace

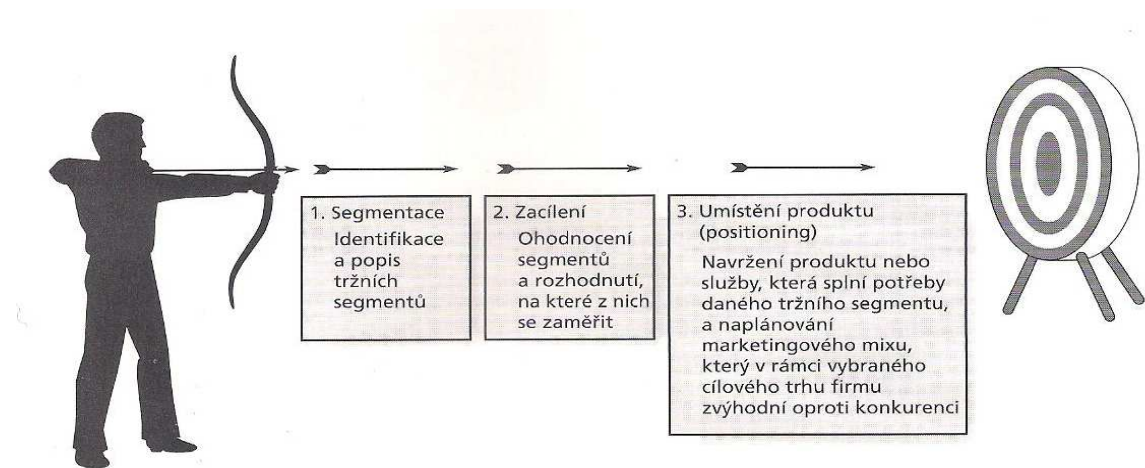
„Marketing segmentu znamená přizpůsobení nabídky společnosti tak, aby lépe odpovídala potřebám jednoho či více segmentů.“ (Kotler a kol., 2007, s. 459)

Pokud firma využívá marketing segmentu, uvědomuje si odlišnost potřeb, představ a nákupního chování kupujících.

Segmentace je proces rozdělení trhu do menších částí pomocí segmentačních proměnných na téměř homogenní skupiny, tzv. mikrosegmenty, které sdílejí jednu nebo více významných společných vlastností. Nejde neustále uspokojovat všechny spotřebitele, je třeba si mezi nimi vybrat nejlepší cíl. Firmy využívající segmentovaný marketing již přizpůsobují své výrobky a služby užší skupině zákazníků a jejich potřebám.

Velkou výhodou segmentovaného marketingu je větší konkurenceschopnost v daném segmentu, konkuruje si v něm zpravidla menší počet firem. Na tento způsob segmentace přechází hodně firem z masového marketingu (Obrázek 6).

Obrázek 6 - Jednotlivé kroky procesu cílového marketingu



Zdroj: Solomon, Marshal, Stuart, 2006, s. 192

Targeting

Jedná se o výběr cílového trhu z množství trhů, jež nám nabídla prvotní segmentace, která umožnila firmě vymezit jejich příležitost. Firma musí vyhodnotit jednotlivé segmenty a rozhodnout se, které z nich se stanou jejím cílovým trhem.

Ve vyhodnocení potenciálu tržních segmentů jsou důležité tři faktory:

- velikost segmentu a jeho růst
- strukturální atraktivita segmentu
- zdroje a cíle firmy

Firma se musí zaměřit na cílový trh, který je tvořen kupujícími s podobnými vlastnostmi a stejnými potřebami. Velmi důležitým faktorem při výběru segmentů je marketingová strategie konkurence. Jestliže využívá diferencovaný, nebo koncentrovaný marketing, mohla by být volba nediferencovaného masového marketingu špatným řešením.

Pokud však konkurence využívá právě masového marketingu, volba diferencovaného, nebo koncentrovaného marketingu by nám měla přinést výhodu.

Positioning

„Pozice produktu (positioning) znamená způsob, jakým je produkt definován zákazníky z hlediska důležitých atributů – místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům.“ (Kotler, 2007, s. 502)

Jedná se o stanovení pozice produktu na trhu, jakou chceme, aby produkt zaujímal v myslích zákazníků v porovnání s konkurenčními výrobky. Je to nástroj, jak získat konkurenční výhodu.

Proces positioningu má tři fáze (Kotler, Armstrong, 2004):

- identifikace a stanovení možných konkurenčních výhod
- volba správných konkurenčních výhod
- volba celkové strategie positioningu

Firma by se měla vyhnout třem hlavním chybám ((Kotler, 2007, s. 516):

Chybný positioning – v případě, že se positioningu vůbec nedosáhne. Firmy zjistí, že má kupující o jejich značce jen mlhavou představu nebo že o ni nevědí vůbec nic.

Přehnaný positioning – nabízí pouze velmi úzký obraz firmy, zákazník si neumí představit vše, co může od firmy dostat.

Zmatený positioning – zanechá zmatený obraz firmy, jejího produktu či značky. Jedná se např. o různé reklamní kampaně, každá zaměřená trochu jinak.

„Positioning začíná u produktu, kousku zboží, služby, firmy, instituce nebo i osoby. Avšak positioning nespočívá v tom, co s produktem děláte. Positioning spočívá v tom, co s ním děláte v mysli případného zákazníka. To znamená, že umístíte produkt v myslích potenciálních zákazníků.“ (Kotler, 2007, s. 504)

1.6.5 Firemní vize, mise a cíle

„Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filosofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti.“ (Jakubíková, 2008, s. 20)

Vize pak představuje konkrétní a jasné představy o budoucím stavu, které mají na rozdíl od cílů emocionální zabarvení.

Má tři základní cíle (Jakubíková, 2008, s.20):

- vyjasnit obecný směr
- motivovat lidi k vykročení správným směrem
- rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí

Dobře formulovaná a zapamatovatelná vize je podle Jakubíkové (2008, s. 20) v organizaci určena proto, aby ji vedení společnosti a vrcholoví manažeři přijali a věřili ji. Síla vize spočívá v tom, že je všem členům organizace společná.

Mise, zde také poslání, je prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. Je to samotný důvod existence organizace a její existenční záměr. Na začátku se ukrývá v mysli jednoho zakladatele a postupně se vytrácí, protože se společnost začne věnovat novým produktům a trhům.

Pokud organizace začne bezcílně bloudit, musí se jejich manažeři začít ptát:

V čem podnikáme? Čeho si zákazníci cení? Proč jsme tady? Co jsme vlastně za podnik?
V čem jsme výjimeční?

Tyto na oko jednoduché otázky je někdy velice těžké zodpovědět. Vyjádření poslání je vyjádření účelu organizace – čeho chce dosáhnout. (Kotler, 2007, s. 89-90)

Firemní cíle je třeba na počátku zvolit lehce dosažitelné a postupně jejich úroveň zvyšovat. Postupem času se lze vypracovat na všechny vize!

Stejně jako cíle, tak i strategie by měla být určována na jednotlivých řídicích stupních podniku. Tedy od nejobecnějších celopodnikových (strategických) k těm nejpodrobnějším, tedy operativním cílům strategie.

„Peter Drucker rozdělil operativní cíle na osm základních typu (marketing, inovace, zisk, fyzické zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje, produktivita a sociální odpovědnost). Pro životnost organizace je nesmírně důležité, aby se členové vedení shodli na společných cílech, a aby tyto cíle byli schopni přenášet na nižší úrovně vedení. V jiném případě hrozí problémy při řešení krátkodobých problémů, vnitro mocenské boje oslabující morálku, existenciální nejistota firmy i rozdílná prezentace před veřejností.“ (Dostupné na internetu: <https://psychologieprokazdeho.cz/vize-a-mise-v-podniku/>)

Ve firmách existuje určitá hierarchie cílů:

1. Firemní cíle (strategické globální cíle)
2. Divizní cíle: cíle výzkumu, výroby, obchodu; finanční, personální, marketingové cíle aj.

Cíle by se měly vyznačovat určitými znaky. Lze je shrnout pod pravidlo SMART:

Specific - specifický (v množství, kvalitě, čase): Do kterého segmentu chceme proniknout? Jaký by měl být tento segment? Čeho chceme na trhu dosáhnout? Specifický cíl má mnohem větší šanci na dosažení než obecný cíl.

Measurable - měřitelný: O jak velký podíl na trhu usilujeme, v jakém čase? Je třeba stanovit konkrétní kritéria pro měření pokroku směrem k dosažení každého stanoveného cíle.

Agreed - akceptovatelný: Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na jeho dosažení mají podílet? Pokud se zjistí nejdůležitější cíl, začne se také zjišťovat jeho dosažitelnost.

Realistic - reálný, dosažitelný: Je stanovený cíl dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení? Pokud má být cíl realistický, musí být jistota, že je dosažitelný.

Trackable - sledovatelný: Jsou určeny jednotlivé časové etapy pro sledování jeho plnění?

(Dostupné na internetu: <http://topachievement.com/smart.html>)

1.6.6 Produkty a služby

Produkt je hmotné či nehmotné povahy a má za úkol uspokojit potřeby zákazníka. Získáváme ho směnou. Z pohledu marketingu jde o souhrn vlastností (provedení, balení, jméno, značka, ...) a dalších rysů, nejen fyzickým zbožím.

- produkt je jádrem marketingu
- produkt je základní složkou marketingového mixu
- produkt je ukázkou konkurenceschopnosti firmy – odlišuje firmy od sebe navzájem

(Jakubíková, 2009, s. 188)

„Služba je produkt, který můžeme definovat jako „soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahující funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody.“ (Vašítková, 2008, s. 92)

Produktem je většinou myšlenka, služba nebo zboží, může to být i kombinace všech tří možností. Služba obsahuje hmotné složky, tzv. materiální prvky. Dále smyslové požítky (zvuky, vůně, barvy, ...) a psychologické výhody nabídky. Určení poslední složky je subjektivní a pro každého zákazníka jiné, proto je problém služeb tak složitý. (Vašítková, 2008, s. 92)

„Quality is a relative term that refers to the degree of superiority of a firm's goods or services.“ (Ferrell, Hartline, 2008, s. 349)

Vedle základních vlastností služeb, kterým byla věnována pozornost již v kapitole 2.2, si nastíníme rozšířené charakteristiky služeb cestovního ruchu, nebo také hotelových služeb, které jsou specifické (Királová, 2006, s. 13):

- zvýšenou mírou emocionálních a iracionálních faktorů při koupi služeb
- důrazem na ústní reklamu
- rostoucími nároky na jejich jedinečnost
- důležitostí image při koupi
- důležitostí zprostředkovatelů prodeje vyplývající z časového nesouladu mezi koupí a spotřebou služby

- zvýšenou potřebou kvalitních podpůrných materiálů
- prudkým nárůstem využívání informačních technologií při porovnání konkurenčních nabídek a následném rozhodování o koupi, což motivuje poskytovatele k stále novým aktivitám podpory prodeje
- zvláštním důrazem na komunikační dovednosti poskytovatelů služeb

1.6.7 Cena

Je to hodnota pro druhou stranu, v dnešním ekonomickém pojetí pro zákazníka. Cena je peněžní vyjádření hodnoty výrobků, zboží nebo služeb v určitém jejich objemu, množství nebo kvalitě. Cena je to, co platí zákazník.

(Dostupné na internetu: <https://managementmania.com/cs/cena-price>)

Na další charakteristika ceny upozorňuje Jakubíková (2012, s. 230):

- jediný prvek marketingového mixu, který generuje příjmy
- kontrolovatelná proměnná, firma ji využívá k maximalizaci obrátu a zajištění image značky mezi spotřebiteli
- cenu lze velmi rychle měnit
- základní složka komunikace mezi prodávajícím a kupujícím apod.

Z marketingového mixu je cena nejvíce ovlivňována interními i externími faktory. Můžeme ji nazvat jako relativní hodnotu produktu ve vybraném segmentu trhu. Ovlivňuje ji především charakter a image produktu.

Hotel musí v rámci kompletní cenotvorby využívat strategické i taktické ceny. Taktickou cenu může hotel měnit každý den na rozdíl od strategické, kterou uvádí v katalogích apod. Z pohledu hosta je cena nejvyšší sumou peněz, kterou je ochoten zaplatit za určitý produkt při poznání nabídky konkurence. Pro hosta neexistuje vysoká či nízká cena, jenom dobrá a špatná, kterou není ochoten zaplatit.

Existuje pojem smetanová cena, ta je v takové výši, na kterou konkurence reaguje jen stěží a podnik si tím drží eminentní místo na trhu, podmínkou udržitelnosti smetanové ceny je existence segmentu, jehož poptávka není elastická a který je ochoten vysokou cenu zaplatit.

1.6.8 Distribuce

Distribuce má podle Jakubíkové (2009, s. 209) za úkol přiblížit vyrobené produkty zákazníkovi. Dělá prostředníka mezi výrobcem a zákazníkem, a to v čase, místě a množství, ve kterých dochází k častým rozporům.

Je to nejméně pružná část marketingového mixu, na rozdíl od ostatních částí ho nelze měnit operativně. Je to také podstatná součást prodejní ceny výrobku, jelikož náklady na distribuci jsou většinou vysoké. (Jakubíková, 2009, s. 209)

Distribuce se dělí na přímou a nepřímou. U přímé subjekt cestovního ruchu k prodeji produktu nevyužívá zprostředkovatelů a prodává službu napřímo, například v recepci hotelu, restauraci apod. Prodej produktů prostřednictvím katalogů, direct mailingu nebo např. internetu, rozhlasu, televize jsou příklady kombinace přímé a nepřímé distribuční cesty prodeje služeb.

V současné době je u účastníků cestovního ruchu čím dál větší závislost na internetu, mající pro hotel následující výhody (Királová, 2006, s. 72 až 73):

- dostupnost hotelu 365 dní v roce a 24 hod denně
- možnost přenosu audio i video záznamu, barevné prezentace s využitím 3D
- možnost segmentace zákazníků
- možnost sledovat a vyhodnocovat návštěvnost webových stránek
- získání zpětné vazby od návštěvníků webových stránek apod.

1.6.9 Místo

Rozhodování zákazníka ovlivňuje i správný výběr místa prodeje služeb. *„Zákazník vnímá image prodejního místa, jeho pozici ve srovnání s konkurencí. Vnímá atmosféru místa, tj. využití barev, světla, vůní, zařízení a dalších prvků.“* (Jakubíková, 2009, s. 217)

Již při vybudování podniku musí mít vizionář na paměti skutečnost, jak pravidelně se zákazník bude vracet do místa, ve kterém bude ochoten trávit svůj volný čas a utrácet peníze za nabízené služby.

1.7 Marketingové analýzy

1.7.1 Analýza vnějšího prostředí

Je to tzv. externí audit, tedy podrobné zhodnocení trhů, konkurence, podnikatelského a ekonomického prostředí, ve kterém organizace pracuje.

Externí audit společně s analýzou silných a slabých stránek a předností umožňuje poskytovateli služeb odhadnout příležitosti a ohrožení na trhu.

Neméně důležité v rámci analýzy vnějšího prostředí je zaměření se na relevantní informace o makroekonomických faktorech (politických, legislativních, ekonomických, kulturně – sociálních, politických, technologických, ekologických apod.)

PESTEL analýza

Tato analýza má za úkol hodnotit vývoj vnějšího prostředí. Zkoumají se následující faktory:

- politicko – právní
- ekonomické
- sociokulturní
- technologické
- ekologické (Jakubíková, 2008, s. 83)

1.7.2 Analýza vnitřního prostředí

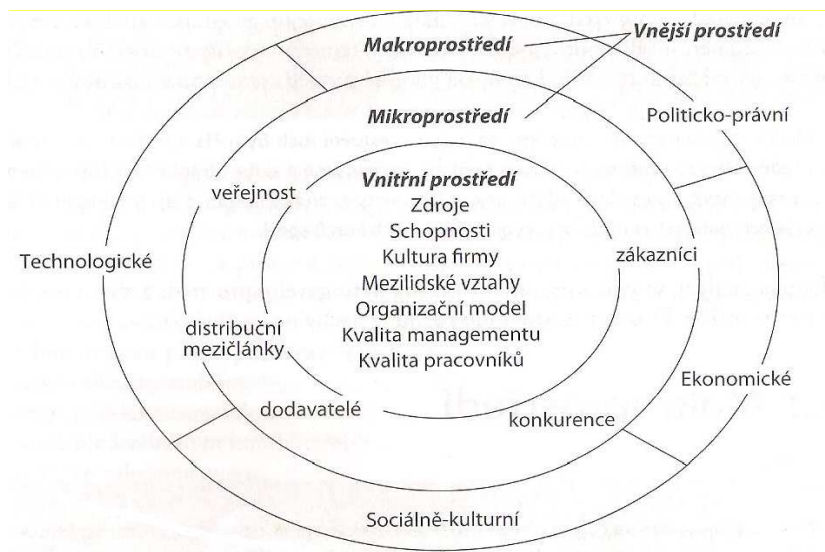
Cílem této analýzy je nalézt klíčové oblasti, které nelze jednoduchým způsobem napodobit tak, aby byla zaručena jejich dlouhodobá existence (Obrázek 7).

Soustřeďuje se na posouzení vnitřních zdrojů. Zdroje firmy lze rozdělit do čtyřech zákl. skupin:

- fyzické zdroje (strojní vybavení, výrobní plochy, skladovací prostory, ...)
- lidské zdroje (struktura pracovních sil, organizace práce, vzájemná zastupitelnost, ..)
- finanční zdroje (disponibilní kapitál, závazky a pohledávky, možnosti získat úvěr, ...)
- zdroje nehmotné povahy (image společnosti, ochranná známka, znalost trhu, ...)

(Jakubíková, 2009, s. 119)

Obrázek 7 - Prostředí firmy



Zdroj: Jakubíková, 2012, s. 118

1.7.3 SWOT analýza

Podle Philipa Kotlera (2007, s. 97) analýza SWOT (Obrázek 8) zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Analýza zpracovává nepřeborné množství dat různého významu a spolehlivosti a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající ze zmíněného auditu. Jedná se o položky, kam by měl podnik upřít svoji pozornost.

Abychom zjistili všechny potřebné části SWOT analýzy, je třeba si položit následující otázky: „Z čeho se skládá pozice na trhu?“ pro zjištění silných a slabých stránek hotelu. „Co ovlivňuje úspěšnost nabídky hotelu na trhu a v jakém směru?“ pro poznání příležitostí a ohrožení. (Kirařová, 2006, s. 25)

Původně existovaly dvě analýzy SW (silné a slabé stránky) a OT (příležitosti a hrozby). OT přicházejí z vnějšího okolí firmy a doporučuje se s touto analýzou začít. Pokračuje se analýzou SW, ta se týká vnitřního prostředí firmy.

Obrázek 8 - SWOT analýza

Silné stránky (<i>strengths</i>) zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě	Slabé stránky (<i>weaknesses</i>) zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
Příležitosti (<i>opportunities</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch	Hrozby (<i>threats</i>) zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 103

Aby nepůsobily na firmu nečekané vlivy z vnějšího okolí, makroprostředí, je úkolem manažera sledovat a předvídat toto působení negativních politicko-právních, ekonomických nebo např. technologických faktorů. Silné a slabé stránky jsou relativní, nikoliv absolutní, proto je potřeba zahrnout do SWOT analýzy pouze ty položky, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. (Kotler a kol., 2007, s. 97).

1.7.4 Marketingový výzkum

Podle mezinárodní organizace ESOMAR zní definice marketingového výzkumu následovně:

„Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli.“

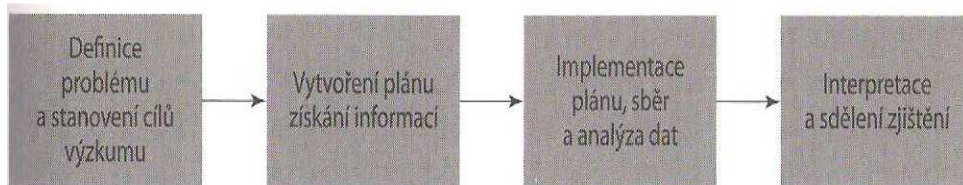
Tuto jednoduchou definici je můžeme dále rozvést:

„Systematické a objektivní hledání a analýzu [sic] informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu.“ (Kozel a kol., 2011, s. 13)

„Dále se jedná o cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze opatřit jinak.“ (Kozel a kol., 2011, s.13)

Hlavními charakteristikami marketingového výzkumu (Obrázek 9) jsou: Jedinečnost (informaci má k dispozici pouze zadavatel výzkumu), vysoká vypovídající schopnost (zaměření se na konkrétní skupinu respondentů) a aktuálnost takto získaných informací. (Kozel, 2011, str.13)

Obrázek 9 - Proces marketingového výzkumu



Zdroj: Kotler, 2007, s. 407

2 Analýza současného stavu společnosti

2.1 Identifikace společnosti

BRET CZ a.s. je malou organizací, jejímž předmětem podnikání jsou v první řadě provoz lyžařských vleků, dále ubytovací služby, restaurační činnost, obchodní a zprostředkovatelská činnost.

Hlavní činností společnosti je celoroční provoz sportovního a rekreačního areálu ve středisku Prkenný Důl v Žacléři.

Společnost začala podnikat na zčásti pronajatých pozemcích. V roce 1997 byly postaveny dva lyžařské, osvětlené vleky, ke kterým o rok později přibyl třetí, dětský lanový vlek. Zázemí areálu tvořila vlekařská bouda, nyní správní budova s malou restaurací, kancelář a sklady.

V roce 2003 zahájila firma BRET CZ a.s. provoz ubytovacích služeb s celkovým počtem 64 lůžek. Během několika málo let se podařilo získat stálou klientelu jak pro zimní, tak pro letní měsíce. Do konce roku 2009 byly poskytovány služby: provoz lyžařských vleků a snowtubing, restaurace, bistro, ubytování. Dále areál poskytoval služby doplňkové: půjčovna sportovního vybavení, ski bus, lyžařská školka, rybolov, vyjížďky na koních, paintball a další. V areálu je parkoviště s kapacitou cca 150 míst.

V roce 2008 společnost uspěla s žádostí o dotace z EU pro oblast SEVEROVÝCHOD NUTS II. Areál byl v rámci projektu zmodernizován a doplněn o restaurační, ubytovací služby, o služby v lázeňském prostoru. Společnost mohla postavit lanovou dráhu, dětský zimní park a letní sportoviště.

Činnost společnosti je pro rozvoj cestovního ruchu v regionu východních Krkonoš nepostradatelnou součástí. Spolupráce s obcí Žacléř, veřejnými orgány a podnikatelskou složkou je již neodmyslitelnou pro život v mikroregionu Žacléř.

Získané zkušenosti a dlouhodobý provoz rekreačního areálu pomohly bez větších problémů dosáhnout pětileté doby udržitelnosti dotačního projektu „Renovace a nová výstavba sportovního a rekreačního areálu BRET.“

BRET CZ a.s. tak uzavřela druhou etapu rozvoje areálu a dosáhla na další milník, přes který se chce dostávat k celkové představě o fungování společnosti v mikroregionu (VIZE 2020).

Další cíle, možnosti rozvoje a výstavby, nová klientela a ostatní, bude podrobně popsáno v dalších kapitolách této studie.

Základní údaje o společnosti

Obchodní jméno:	BRET CZ a.s.
Sídlo:	Prkenný Důl 56, 542 01 Žacléř, okr. Trutnov
Datum vzniku:	15. května 1997
IČO:	251 28 779
DIČ:	CZ25128779
Bankovní spojení:	ČS, a.s. – pobočka Trutnov, č.ú.: 1304578359/0800
Základní jmění:	6.150.000,- Kč (splaceno 100 %)
Akcie:	123 ks na jméno v nominální hodnotě 50.000,- Kč
Akcionáři:	Mgr. Jiří Doležal Ing. Václav Dlouhý Vladislav Veselý Ing. Mgr. Eva Šorelová
Statutární orgán:	Ing. Václav Dlouhý, statutární ředitel
Způsob jednání:	Za společnost jedná statutární ředitel samostatně
Správní rada a její členové:	Mgr. Jiří Doležal, předseda správní rady Ing. Václav Dlouhý, člen správní rady Bc. Lukáš Doležal, člen správní rady

Sportovní a rekreační areál BRET nabízí zimní a letní pobyty pro rodiny s dětmi, individuální a skupinovou rekreaci, školy v přírodě a sportovní soustředění. V posledních letech začínají areál vyhledávat firmy.

Půvabné údolí Prkenný Důl, ve kterém se areál nachází, je součástí města Žacléře. Město a jeho mikroregion nabízí svou polohou a svojí infrastrukturou skvělé podmínky pro aktivní dovolenou, v rámci rozvoje cestovního ruchu je tak i chápán. Areál společnosti BRET CZ, a.s. je místem s komplexními službami pro své návštěvníky.

Pro účely rozvoje Žacléřska byla v roce 2013 vypracována Analýza rozvojového potenciálu a možnosti přeshraniční spolupráce v regionu Žacléř – Lubawka (07 – 12 2013). Studie byla financována z Evropských fondů v Euroregionu Glacensis. Byla tím zdokumentována a podpořena myšlenka rozvoje regionu v oblasti Cestovního ruchu.

Společnost BRET CZ, a.s., která byla založena v roce 1997, se výrazně podílí na účasti zmíněného rozvoje. Řídí se koncepčním pohledem na budování příhraniční oblasti Žacléř. Důkazem toho je vybudovaný rekreační areál v Prkenném Dole, kterého je chloubou. Areál byl zakládán s vizí vybudovat satelitní středisko plné služeb pro rekreaci a wellness potřeby.

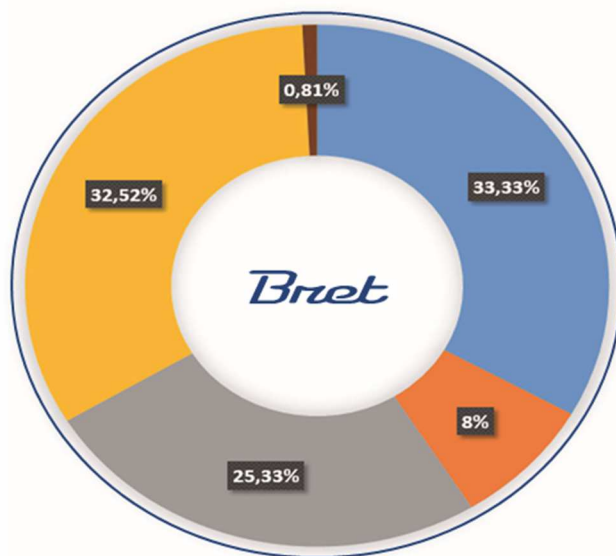
V současnosti se potenciál údolí Prkenného Dolu ukazuje v mnohem reálnější podobě než před několika lety a to je hnací silou dále budovat ubytovací kapacity, služby pro turisty, agro-turistické komplexy a vytvořit tak vyhledávané místo nejen tuzemskými turisty.

Stávající ubytovací kapacity jsou ideální pro skupinové pobyty a rodiny s dětmi. V areálu se také pořádají firemní akce, školení, svatby, večírky a různé oslavy. Areál je obklopen dalšími chalupami určenými k pronájmu vlastněné cizími subjekty.

Schválením výstavby dálnice vedoucí z Prahy přes Hradec Králové, Jaroměř a Trutnov do Polska, budou východní Krkonoše nejspíše a nejrychleji dostupnou krkonošskou lyžařskou destinací, a tak se tímto momentem předpokládá mnohem větší zájem o uváděnou turistickou lokalitu.

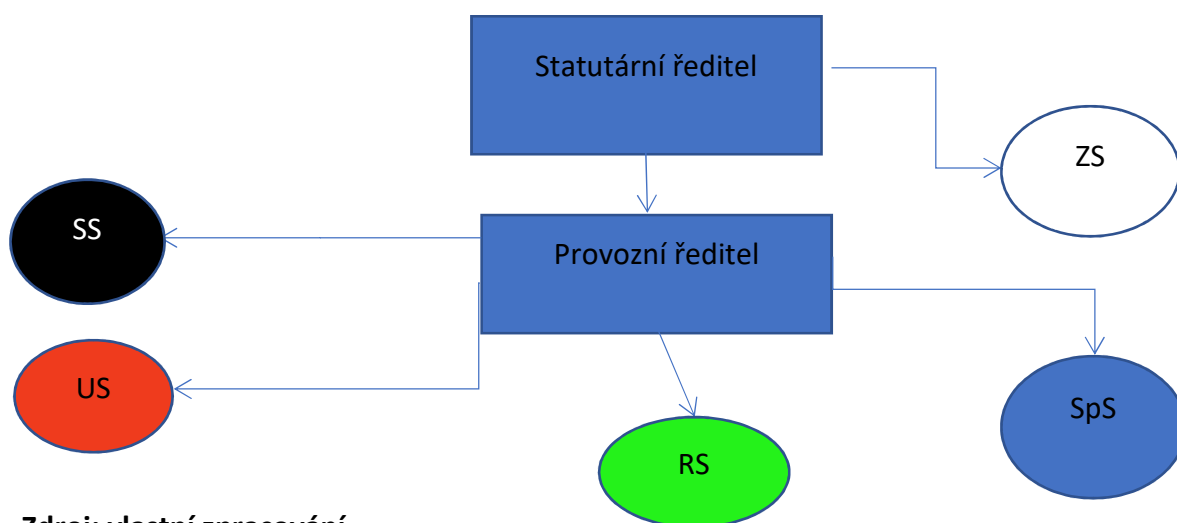
Program Česko-polské spolupráce na období 2014 až 2020 je další výraznou skutečností. Je možné dosáhnout a realizovat myšlenky v podnikatelských vizích obsažené a naplnit tak potenciál, který se v místě skrývá. Je třeba klást důraz na fungování BRETu jako platformy spojující společný záměr akcionářů. Na obrázku (Obrázek 10) je uvedený aktuální podíl jednotlivých akcionářů.

Obrázek 10 - Současný podíl jednotlivých akcionářů ve vedení společnosti



Zdroj: interní materiály BRET CZ, a.s.

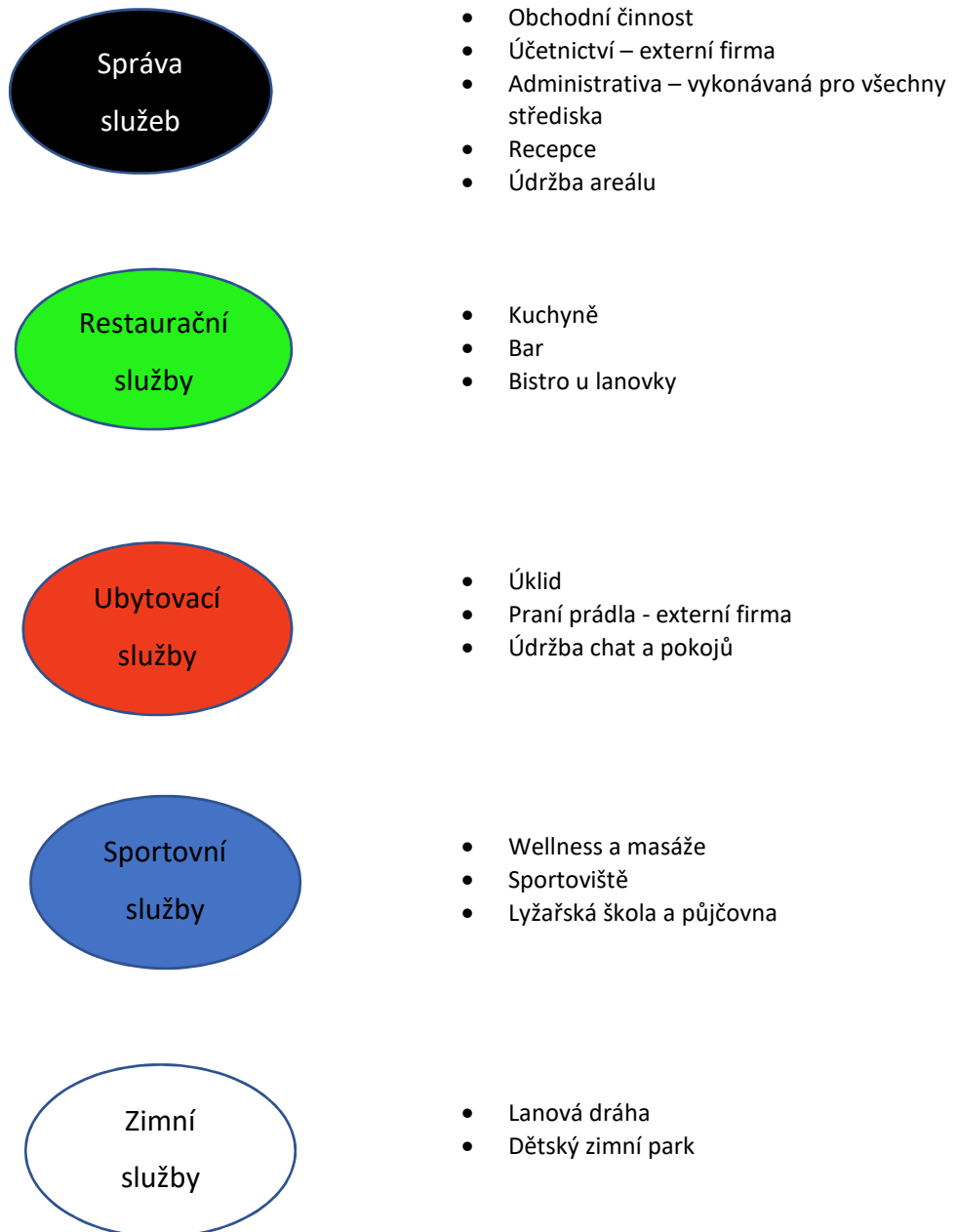
Tabulka 2 - Provozní hierarchie



Zdroj: vlastní zpracování

K akcionářské struktuře je dále připojena provozní hierarchie – (Tabulka 2) a (Tabulka 3), pro lepší přehled o provozním rozdělení jednotlivých středisek.

Tabulka 3 - Provozní rozdělení areálu na jednotlivá střediska



Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Vize, mise a cíle

Píše se rok 1996 a pan Jiří Doležal, zakladatel společnosti BRET CZ, a.s., v tu dobu žijící v Praze, se přijel podívat na doporučení od jednoho nejmenovaného obyvatele Prkenného Dolu na místo, které ho uchvátilo na první pohled.

Jakožto absolvent Fakulty tělesné výchovy a sportu (FTVS) ho záhy zaujala myšlenka několika místních „hoteliérů“ provozující své penziony, aby se zde pracovně usadil a pomohl jim vybudovat vlek pro jejich klienty.

Protože však měl pan Doležal také vlastní plány, podnikatelského ducha a zkušenosti ve sportovní sféře, začal postupně budovat sportovně rekreační areál, jehož výstavba a rozšiřování trvá dodnes a je rozdělená do několika etap.

Počátkem roku 1996 se potencionální akcionáři společnosti BRET CZ a.s. sešli a vytvořili program k využití pozemků v katastru Žacléř, Prkenný Důl a Vernířovice k rekreaci a cestovnímu ruchu. Základní strategie přitom vyšla z těchto bodů:

- zaměření se na střední kategorii lyžařů a úplné začátečníky
- odlehčení přeplněných středisek v Krkonoších
- účast na rozvoji cestovního ruchu města Žacléře a jeho regionu
- zajištění komplexnosti služeb v rámci zimní, ale i letní rekreace
- rozvíjení sportovní aktivity zaměřené na lyžování, cyklistiku, turistiku a míčové sporty

Snahou mělo být zachování stávajících kolorit místa v krajině, což vyžaduje citlivé začlenění všech budoucích objektů do krajiny.

17. ledna 1997 vznikla akciová společnost BRET CZ, a.s..

První etapa

Již v této době měl pan Jiří Doležal vizi vystavět areál rámcově do dnešní podoby. Jeho vytrvalá snaha a přímočarý tah při cestě za svým snem, mu umožnila zvládnout spoustu nástrah a překážek.

Začalo se na zelené louce. V první fázi vlekem s osvětlením pro noční lyžování na 400m dlouhém svahu. V této fázi také započal výstavbu správní budovy a venkovního bistra určeného pro občerstvení patřícím ke zmiňovanému vleku (Příloha 2).

Při absenci umělého zasněžování byla nutnost pro lyžování v nadmořské výšce 550 m.n.m. zvolit severní svah a tím mít větší šanci, že přírodní sníh při vyšších teplotách nepůjde tak rychle dolů.

Dalším krokem v první etapě bylo vybudování umělého zasněžování a tím k využití místního potoka jako zdroje vody. Původní zasněžovací technologie se používá dodnes, i když s občasnou výměnou jednotlivých komponentů. Tímto krokem se jistota sněhu zvýšila a zimní sezony se začaly prodlužovat.

V roce 2001 na popud škol v přírodě se začalo s výstavbou ubytování (Příloha 2). V roce 2003 zahájila firma BRET CZ a.s. provoz ubytovacích služeb s celkovým počtem 64 lůžek. Během několika let se podařilo získat stálou klientelu jak pro zimní, tak pro letní měsíce.

Druhá etapa

Po desetiletém podnikání v oblasti cestovního ruchu a budování areálu přichází společnost s konkrétním projektem dostavby rekreačního a sportovního areálu v Prkenném Dole.

V roce 2008 se podařilo společnosti uspět s žádostí o dotace z peněz EU. Tím se mohl realizovat projekt dostavby areálu ve II. etapě rozvoje sportovního a rekreačního centra.

Areál byl zmodernizován a doplněn o centrální budovu (Příloha 3) s restauračními a ubytovacími službami, lázeňským prostorem. Společnost mohla postavit lanovou dráhu, dětský zimní park a letní sportoviště.

Vznikla tak možnost široké nabídky služeb v oblasti sportu (Příloha 3), rekreace, kultury a vzdělávání.

Areál v Prkenném Dole disponuje nabídkou služeb jak pro zimní sezónu, tak nabídkou celoroční. To bylo hlavním cílem projektu a to také bylo hlavním důvodem úspěchu celého projektu.

Při predikci tržeb se v letech 2008 a 2009 počítalo s výstavbou dalších nových lůžek v Prkenném Dole. Proto se investovaly nemalé finanční prostředky do renovace a nové výstavby areálu. Nová lůžka se v okolí areálu BRET z různých důvodů nevybudovala a tím vznikl moment předimenzovaných služeb v areálu. Areál je soběstačný, ale s nutnými investicemi do rozvoje okolí areálu BRET.

Za téměř dvacet let si areál získal různorodou vracející se klientelu využívající stávajících služeb a zajišťující ekonomickou stabilitu společnosti. Stabilizovaný chod sportovního a rekreačního areálu a vybudovaná klientela, jsou výborným předpokladem pro další činnost společnosti.

Chybějící ubytovací kapacita, hlavně charakteru apartmánů pro jednotlivé rodiny, je však citelně znát na výnosech společnosti. Tento moment akcionáře evokuje vypracovat další podnikatelský záměr a spojit snahu vybudovat novou ubytovací kapacitu s posílením služeb v areálu v souladu s třetí etapou rozvoje areálu v Prkenném Dole.

Třetí etapa

V současnosti společnost připravuje další renovaci stávajícího areálu. Po dalších letech provozu přistupuje k projektu dobudování sportovního a rekreačního areálu.

Po téměř dvacetiletém podnikání v oblasti cestovního ruchu a budování areálu přichází společnost s projektem výstavby lůžkové kapacity v Prkenném Dole v okolí areálu BRET. Výstavba lůžek naváže na provoz funkčního areálu firmy BRET CZ, a.s. Začne tak III. etapa rozvoje areálu v Prkenném Dole. Plánovaná výstavba areálu ve třetí etapě je znázorněna v příloze (Příloha 4).

Postupné investice - stávající areál - vize pro roky 2019 a 2020 - modernizace areálu a zajištění výstavby nových lůžek v okolí

- 1) odkup 33,3 % odstupujícího akcionáře - 2019
- 2) odkup pohledávek - 2018, „oddlužení“ společnosti
- 3) rekonstrukce chat a jejich okolí - priorita I - 2019 jaro, podzim
- 4) rekonstrukce centrální budovy - priorita I - 2019 jaro
- 5) rekonstrukce dílů LD - priorita II - 2019 léto
- 6) nové bistro u lanové dráhy - priorita II - jaro 2020
- 7) dostavba budovy pokladna - priorita II - 2019 léto, podzim
- 8) grill a terasa - 2020

Postupné externí investice - rozšiřování ubytovacích kapacit

Každodenním programem a činnostmi obchodní sekce společnosti je hledání externích investorů na dostavbu lůžkových kapacit. V plánu je dostavět až 150 dalších lůžek během několika let. V tu dobu bude přímo areál BRET obstarávat až 230 lůžek patřících přímo pod jeho správu.

Bude se vycházet ze skutečnosti, že doposud se v areálu poskytovaly služby převážně vlastní klientele, že celý projekt je založen na poskytování služeb mnohem větší skupině klientů, kteří najdou ubytování v okolí areálu, a že podpora cestovního ruchu je v regionu vysoká.

Zaměření areálu „*Kvalitní využití volného času rodin, dětí a mládeže*“, rozvoj sportovních dovedností „*Dovolená v ČR - sportovní a rekreační dovolená s duševní a fyzickou relaxací*“.

Důraz bude kladen na propagaci přes internet. Webové stránky budou tematicky zaměřené na využití volného času a na rekreační a sportovní dovolenou.

Popis podnikatelského záměru ve III. etapě rozvoje areálu BRET - vize 2020

Vize rozvoje celého regionu

Chystané dálniční propojení s PL - 5 km od areálu

Rozvoj ČS/PL spolupráce

BRET

- rekonstrukce stávajících kapacit ubytovacího zařízení
- rozšíření dětského zimního parku
- výstavba snowparku
- dokončení systému zasněžení
- osvětlení druhé části sjezdovky
- rozšíření kapacity restaurace
- dostavba budovy pokladny s prodejnou sportovního vybavení, s hygienickým zařízením pro veřejnost a s noclehem pro zaměstnance
- hotel BRET

Obchodní model

Celoroční využití areálu, zaměření na kvalitní služby v oblasti cestovního ruchu, s důrazem na osobní přístup.

Rozšiřující projekty

Ubytování

Stávající kapacity ubytování 64 lůžek v 5 chatách a 16 lůžek v pokojích hlavní budovy nejsou dostatečné. Je plánováno několik na sobě nezávislých projektů výstavby ubytovacích kapacit, které umožní využití současné předimenzované infrastruktury služeb.

Rekonstrukce stávajících chat na BRETu a výstavba 4 rodinných chat ve dvou etapách

- 20 nových lůžek
- projekt na 4 - 8 nových chalup
- 48 nových lůžek

Výstavba hotelu BRET => Exkluzivní kategorie ***

- projekt na výstavbu samostatného hotelu v areálu BRET
- plánována kapacita 65 lůžek – viz studie v ekonomické části práce

2.3 Ekonomická situace

Tato část práce je zaměřena na aktuální ekonomickou situaci společnosti z více hledisek. Všechny uváděné údaje jsou v celých tisících korunách.

Ekonomická situace společnosti je nejlépe zobrazena v příložené tabulce (Tabulka 4), ve které se vychází z daných údajů společnosti za již proběhlé období roku 2017. Jedná se o věrný obrázek současné situace společnosti po ekonomické stránce.

Tabulka 4 - Hospodaření let 2017

Sledované roky: Výkaz zisků a ztrát	Rok 2017
Tržby z prodeje výrobků a služeb	8 226
Tržby za prodej zboží	934
Výkonová spotřeba	5 797
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	
Aktivace (-)	
Osobní náklady	4 151
Úprava hodnot v provozní oblasti	1 718
Ostatní provozní výnosy	3
Ostatní provozní náklady	460
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-2 963
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	
Náklady vynaložené na prodané podíly	
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	
Náklady související s ost. dlouhodobým fin. majetkem	
Výnosové úroky a podobné výnosy	
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	
Nákladové úroky a podobné náklady	
Ostatní finanční výnosy	
Ostatní finanční náklady	50
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-50
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-3 013
Daň z příjmů	
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-3 013
Převod podílu na výsledku hospod.společníkům (+/-)	
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-3 013
Čistý obrat za účetní období	9 163

Zdroj: interní materiál BRET CZ, a.s.

Výsledky roku 2018 ještě nejsou známy, avšak v roce 2018 se již podařilo vylepšit letní sezónu a projevila se zde dvouletá součinnost vedení s provozem v podobě zkvalitnění služeb, ustálení personálu a docílilo se tím vyšší prosperity v jednotlivých částech roku. Predikovaný rok 2019 by měl podle přání vedení být minimálně o milion lepší, čehož se má dokázat následujícími kroky:

- zvýšení obsazenosti areálu - zesílení všech pobytů díky nově vybudovaným lůžkům
- získáním firemní klientely - hlavně v podzimních měsících
- podražením zimních služeb o 10 %

Pokud by byla zimní sezóna 2018/2019 podobná té minulé, nejlepší za posledních 5 let, je zde potenciál navýšení obrátu až o 2 miliony.

Ekonomické slabiny areálu

- vysoká náročnost na přípravu zimního období
- vysoké náklady spojené s údržbou a obnovou areálu
- nedostatečné množství pořádaných akcí a nenaplnění kapacity areálu na firemních akcích a akcích pořádaných společnostmi
- kvalitní a dostupný personál společnosti reagující na zvýšenou poptávku hlavně po firemních akcích

Vysoká náročnost na přípravu zimního období

Náročnost na přípravu zimního střediska areálu je pro společnost značně vysoká. Samotná příprava dle roku 2017 vychází z období září až prosinec 2017 a dále duben 2018 (zazimování), kdy areálu číselné údaje dávají záznam o finanční náročnosti v tomto období (Tabulka 5):

Tabulka 5 - Příprava zimního střediska

Náklady za období	Název nákladové položky
120	Spotřební materiál + vyšší náklady (lano, pásy rolba...)
30	Pohonné hmoty
30	Elektrická energie
30	Náklady na opravy a údržby
245	Ostatní služby
496	Mzdové náklady
20	Zazimování areálu po zimním období
880	Odpisy majetku – za celý kalendářní rok
1851	Celkové náklady včetně odpisů

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů zisků a ztrát

Ztráta areálu v zimním období bez zimního střediska za období roku listopad a prosinec roku 2017 a duben 2018, vycházíme z následujícího (Tabulka 6):

Tabulka 6 - Ztráta areálu v zimním období bez zimního střediska

Náklady za období	Název nákladové položky
1213	Celková ztráta v zadaných měsících
263	Příjmy ze zimního střediska udané v prosinci 2017
-971	Náklady na přípravu a ukončení zimní sezóny bez odpisů
176	Odpisy majetku – zbylých částí areálu
- 681	Celková ztráta areálu s odpisy bez zimního střediska

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů zisků a ztrát

Celkové shrnutí zimního období za sledované období listopad 2017 - duben 2018 (

Tabulka 7)

Tabulka 7 - Celkové shrnutí zimního období

Výnosy za dané období	Náklady za dané období	Celkové porovnání
6 295	7 848	-1 553

Zdroj: vlastní zpracování na základě výkazů zisků a ztrát

Z výše uvedených tabulek vycházíme k následujícímu závěru:

- Je nutné v dalších zimních sezónách vytěžit více, abychom byli schopni vydělat na pokrytí odpisů a nákladů spojených s provozem zimního střediska v dalších letech.
- Je třeba vydělat o 1,5 mil více než ve velice slušné sezoně 2017/2018, pokud nechce firma dostat areál do finančních potíží a ztrátou ze zimní sezony nezatěžoval zbytek roku, který nemá stále takový potenciál pro vytváření zisku jako zimní sezóna.

Vysoké náklady spojené s údržbou, obnovou areálu a dalšími fixními položkami

Velkou nevýhodou areálu je jeho rozloha. Velikost vyžaduje každoročně vysoký náklad na základní údržbu a provoz areálu. Ať už se jedná o celkovou údržbu jednotlivých nemovitostí, tak také jednotlivých sportovních ploch, údržbu zeleně a celkového estetického dojmu v rámci celého areálu.

Obrovská nevýhoda areálu je jeho nákladové zatížení zejména odpisy a dalšími fixními položkami, na které je třeba také vydělat. Jsou to například různé nájmy, telefon a internet apod. Tyto fixní položky dělají u každého dne pobytu až 8 tis. Kč, když připočteme personál, jehož cena je z 80 % také paušální, jsme zhruba na 22 tis. Kč/den provozu!

Pokud tedy nepočítáme variabilní náklady, kterými jsou zboží, úklid, prádelna, místní poplatky apod., musíme na zmíněných 22 tis. Kč vydělat každodenním provozem.

Nedostatečné množství pořádaných akcí a nenaplnění kapacity areálu na firemních akcích a akcích pořádaných společnostmi

Dochází k neschopnosti zaplnit celou kapacitu v rámci pořádaných akcí společností BRET CZ, a.s. na základě pozdní a špatně cílené propagace, která je asi největší slabinou pro tuto oblast.

Při pořádání kulturních a sportovních akcí se musí počítat s větší finanční náročností těchto akcí. Náklady spojené s jednodenní akcí stojí firmu na mzdových nákladech, energii, propagaci a účinkujících nemalé prostředky.

Kvalitní a dostupný personál společnosti

V odlehle části republiky a v turisticky neznámé destinaci není jednoduché provozovat restauraci a jiné služby obsluhované větším množstvím zaměstnanců. Nacházet se v takovém prostředí je pro HR managera náročné. Přes tuto skutečnost je nutné neustále hledat kvalitní personál, který bude pracovat podle představ vedení provozu a uspokojovat potřeby a přání zákazníků.

Obsazenost areálu v průběhu celého roku

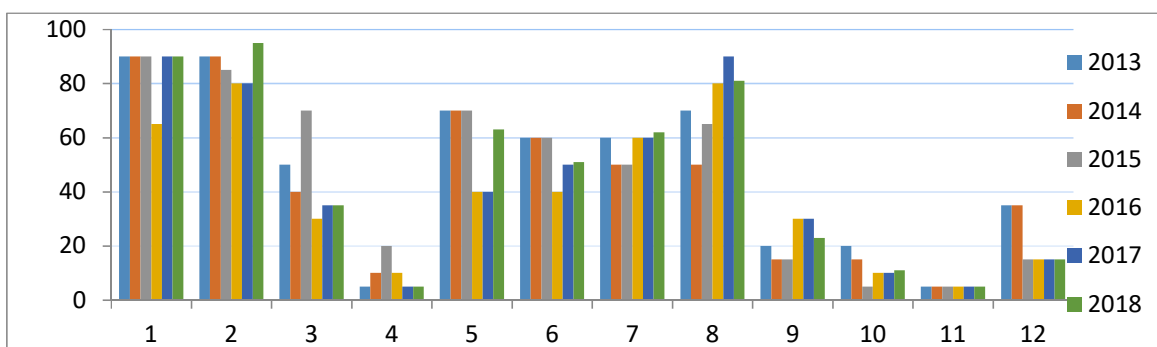
Čísla jsou tvořena odhadem, jelikož nebyl vždy z ubytovacího systému patrný počet lůžek, nebyl přístup do ubytovací knihy. Procenta (Tabulka 8) a (Obrázek 11) udávají počet obsazených pokojů, ne lůžek (platí se po pokojích).

Tabulka 8 - Porovnání obsazenosti ubytování v %

Rok/měsíc	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	Celkem
2013	90	90	50	5	70	60	60	70	20	20	5	35	47,92
2014	90	90	40	10	70	60	50	50	15	15	5	35	44,17
2015	90	85	7	20	70	60	50	65	15	5	5	15	45,83
2016	65	80	30	10	40	40	60	80	30	10	5	15	38,75
2017	90	80	35	5	40	50	60	90	30	10	5	15	42,5
2018	90	95	35	5	63	51	62	81	23	11	5	15	44,67
Celkem	85,83	86,67	43,33	9,16	58,83	53,5	57	72,67	22,17	11,83	5	21,67	
Rok 2019	95	95	40	0	70	70	80	95	35	30	15	35	55

Zdroj: vlastní zpracování na základě podkladů recepce BRET CZ, a.s.

Obrázek 11 - Obsazenost jednotlivých let 2013-2018



Zdroj: vlastní zpracování na základě předchozí tabulky

Zaměření areálu na jednotlivé cílové skupiny – ekonomika při zaplněném areálu

1. Skupina – rodina s dětmi (2+2)

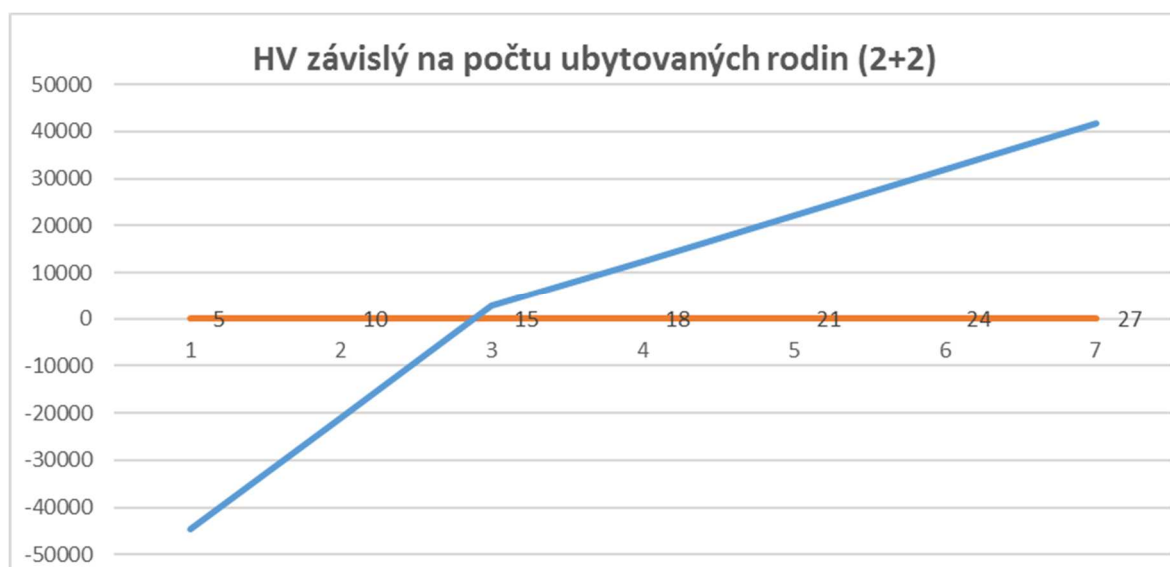
Dosavadní průměrný počet rodin v areálu při víkendové akci je 8 rodin, tedy o polovinu méně, než je žádaný stav (Tabulka 9) a (Obrázek 12).

Tabulka 9 - Rodina s dětmi (2+2)

Počet	HV	poznámky
5	-44 505	více rodin než 15 se do chat BRETu nevejde, bohužel chalupy Bretíku nepřinášejí tržby z ubytování, i přesto to bude hospodaření příznivější díky útratě hostů Bretíku na BRETu
10	-20 910	
15	2 685	
18	12 422	chaty BRET + Bretík
21	22 159	
24	31 896	
27	41 633	

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat BRET CZ, a.s.

Obrázek 12 - HV - závislý na počtu ubytovaných rodin (2+2)



Zdroj: vlastní zpracování na základě předchozí tabulky

2. Skupina – víkendové akce pořádané firmou BRET CZ, a.s.

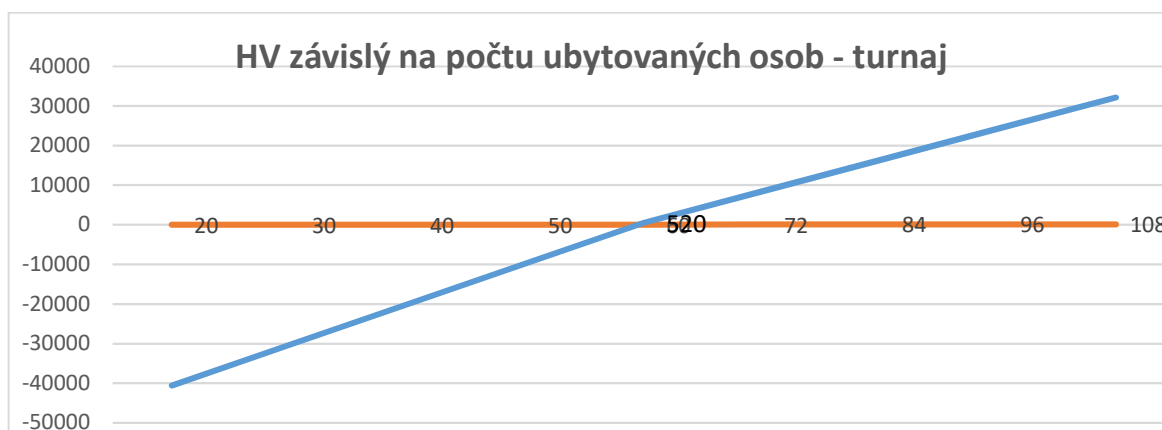
Současný počet osob při víkendových akcích se pohybuje kolem 40, je zde velký prostor pro zlepšení. Turnaje jsou výhodné z důvodu většího využití služeb restaurace (Tabulka 10) a (Obrázek 13).

Tabulka 10 - Víkendové akce

Počet osob	HV	poznámky
20	-40 560	více hostů než 60 se do chat BRETu nevejde, bohužel chalupy Bretíku nepřinášejí tržby z ubytování, i přesto to bude hospodaření příznivější díky útratě hostů Bretíku na BRETu
30	-30 290	
40	-20 020	
50	-9750	
60	520	
72	8 424	chaty BRET + Bretík
84	16 328	
96	24 232	
108	32 136	

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat BRET CZ, a.s.

Obrázek 13 - HV - závislý na počtu ubytovaných osob při akci "turnaj"



Zdroj: vlastní zpracování na základě předchozí tabulky

3. Skupina – firemní akce

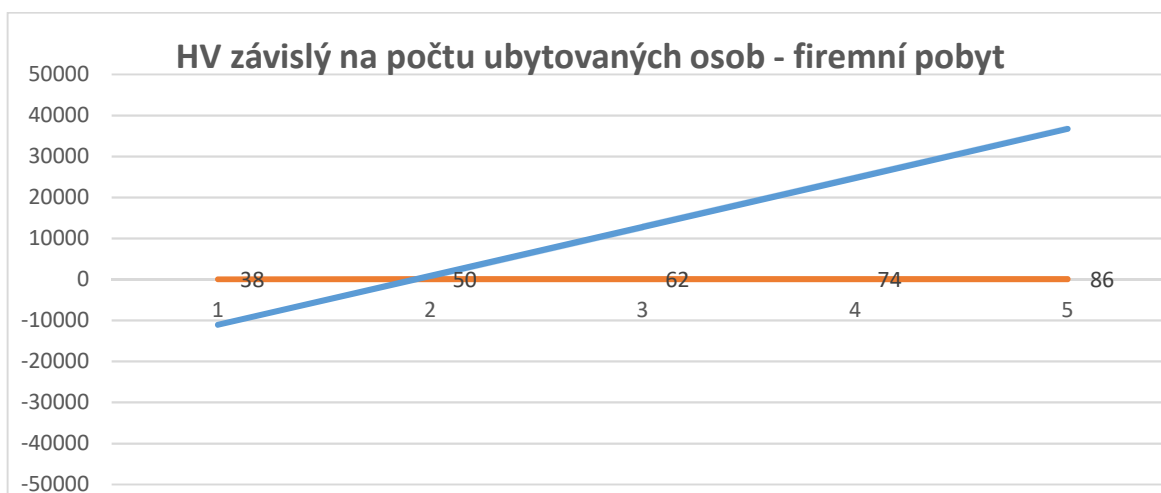
Zde si areál může dovolit zvýšit cenu za ubytování i za služby restaurace. Nevýhoda u firemních pobytů je nocování po dvou osobách v pokojích, tím se nezaplňuje celá kapacita areálu. I tak jsou firemní akce v přepočtu na jeden den nejméně výhodnější (Tabulka 11) a (Obrázek 14).

Tabulka 11 - Firemní akce

Počet osob	HV	poznámky
38	-11 063	více osob se při firemní akci do chat BRETu nevejde, pokud bereme pokoje jako dvoulůžkové. Bohužel chalupy Bretíku nepřinášejí tržby z ubytování, i přesto to bude hospodaření příznivější díky útratě hostů Bretíku na BRETu
50	880	chaty BRET + Bretík
62	12 823	
74	24 766	
86	36 710	

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat BRET CZ, a.s.

Obrázek 14 - HV - závislý na počtu ubytovaných osob - firemní pobyt



Zdroj: vlastní zpracování na základě předchozí tabulky

4. Skupina – školy v přírodě

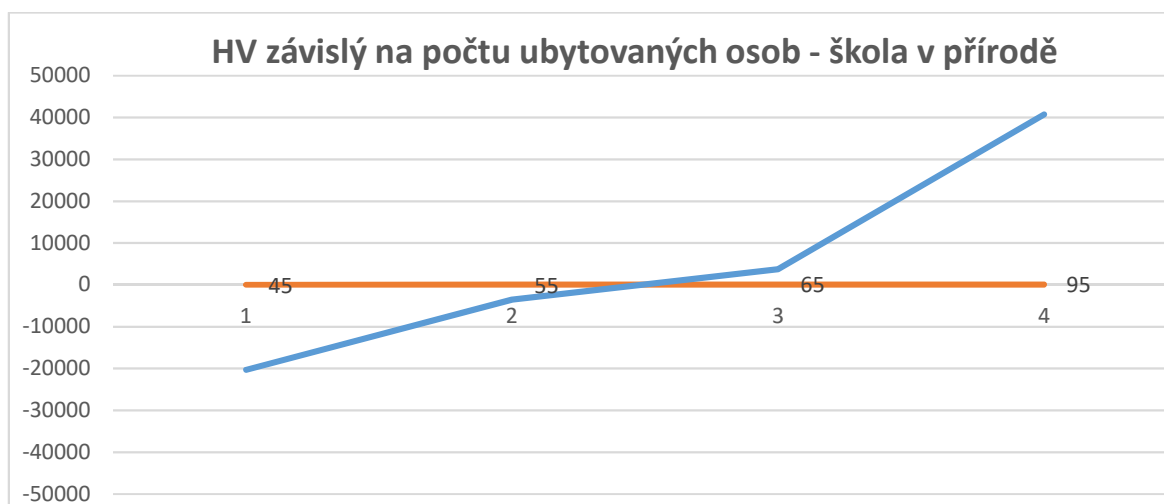
Nejčastější počet pro školy v přírodě je 45 dětí a 10 dospělých. Je to ekonomicky nejslabší skupina, ovšem relativně snadno uchopitelná a propagačně nenáročná. Tato skupina je vhodná pro jarní měsíce, ideálně ve dvojnásobném počtu, tedy až 95 dětí a 20 dospělých (Tabulka 12) a (Obrázek 15).

Tabulka 12 - Školy v přírodě

Počet ve skupině	HV	poznámky
45	-20 298	více osob než 55 se do chat BRETu nevejde, bohužel chalupy Bretíku nepřinášejí tržby z ubytování, i přesto to bude hospodaření příznivější díky útratě hostů Bretíku na BRETu
55	-3 553	
65	3 732	chaty BRET + Bretík
95	40 747	

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat BRET CZ, a.s.

Obrázek 15 - HV - závislý na počtu ubytovaných osob - škola v přírodě



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat BRET CZ, a.s.

Tabulka 13 - Hodnocení hlavních cílových skupin při zaplnění areálu

	Rodiny (2+2)	Víkendové akce	Firmy	Školy a soustředění	poznámka
Počet osob	108	108	86	115	
HV pobytu	41633	32136	36710	37910	
Počet nocí	2	2	1	5	
Náročnost obsluhy	2	3	4	1	1 nenáročná 4 velmi náročná
Marketingová náročnost	2	3	4	1	1 nenáročná 4 velmi náročná
Vhodnost areálu pro skupinu	1	1	3	3	1 ideální 4 nevhodný
Konečné hodnocení	2+	2-	3+	3+	2- je průměr pro všechny skupiny

Zdroj: vlastní zpracování na základě vyhodnocení ekonomiky pobytů jednotlivých skupin

Pozn.: Počty osob jsou maximální při využití pevných lůžek, nikdy se nezaplní 100 % z důvodu pohodlí pro učitele, marodky, apod. (nepočítáme přistýlky).

Podle konečného „školního“ hodnocení (Tabulka 13) by měl čtenář pochopit, jaká skupina je nejzajímavější ze všech možných pohledů.

Závěr:

Výpočty jednotlivých skupin ubytovaných autor dospěl k závěru, že všechny zmíněné skupiny jsou pro areál vhodné, jelikož se dle typu skupiny také pohybují náklady na tuto skupinu a nedá se říct, která z výše uvedených skupin je lukrativnější. Pro obsazování areálu různými skupinami hovoří i roční období, ve kterém se zrovna nacházíme.

Propočty ukazují, že počty ubytovaných, při kterých areál začíná prosperovat se pohybují od 50 osob výše.

Marketingové oddělení firmy by se počty pod 50 osob ubytovaných denně nemělo při současné cenové politice nechat uspokojit.

Hospodaření 2017 - 2019

Každoročně se vedení a marketingoví poradci musejí urputně zabývat obsazeností areálu. Jak je nastíněno v této kapitole, aby se zaplatily vysoké náklady s provozem areálu spojené, je třeba zvýšit co nejrychleji obrat až o 3 mil Kč.

Takto nastavený ekonomický vzestup půjde pouze v případě zavedení přijímaných koncepčních řešení a jeho správného uplatnění v praxi, jinak je společnost odsouzená k úpadku.

Je třeba využít momentálně vysoké kupní síly našeho obyvatelstva a příkladným způsobem jít ekonomicky vzhůru.

Ekonomické slabiny areálu

Kromě již zmíněných nevýhod je třeba zmínit univerzálnost areálu, která nemusí být vždy ideální.

Nevýhodou areálu je ubytování škol a ostatních dětských pobytů v těch samých prostorech jako firem nebo rodin. Opotřebením vybavení ubytovacích prostor je při dětských pobytech vyšší a mnohdy se nestačí nechat areál včas opravit do příjezdu další skupiny. Po dětském týdenním turnusu za dveřmi čeká např. firemní pobyt. Tento fakt nepřidá areálu z hlediska prestiže. To samé platí i pro ostatní prostory areálu a pro restauraci.

Školy v přírodě vzhledem k jednoduchosti obsluhy a nižších vstupech (nákladech) nejsou ovšem nevýdělečné, pokud je v areálu tato skupina přítomna ve vyšším počtu.

Obsazenost areálu v průběhu celého roku

Zimy se ustálily, léta se pomalu zlepšují, ale mimosezóny se horší. 55 % obsazenost je momentálně vzdálená, nicméně je to číslo, o kterém se dá přibližně říci, že je to bod zvratu.

Zvýšením obsazenosti na 55 % bude docíleno 12 % nárůstu oproti aktuální roční obsazenosti.

Zaměření areálu na jednotlivé cílové skupiny - ekonomika při zaplněném areálu

Každá cílová skupina má rezervy v podobě nenaplněné kapacity. V každém ročním období je možné podstatným způsobem zlepšit obsazenost a finančně si polepšit. Pro areál existují čtyři hlavní cílové skupiny a každá má možnost vydělat pro areál až o 1 mil. více hrubého zisku než v současnosti.

Propagace a variabilní náklady spojené s ubytováním a obsluhou areálu nejsou zanedbatelné, ale jdou poměrně s výší daného obrátu.

2.4 Distribuční marketingový mix pro BRET CZ

Areál je postaven jako multifunkční zařízení, proto není jednoduché zvolit jedinou cílovou skupinu, na kterou by se marketingové a obchodní sekce společnosti mohla soustředit.

Univerzálnost areálu je výhodou i nevýhodou pro propagaci směrem k cílovému trhu.

Vzhledem ke geografické oblasti, ve které se areál nachází a také vzhledem k nadmořské výšce není areál nejbližší destinací, co se týká klimatických podmínek. Díky své poloze je tu jistá výhoda v mírnějším celoročním počasí vzhledem k ostatním částem Krkonoš, výhoda je také v jisté útulnosti areálu a stranou od většiny rekreačních konkurentů, které se nacházejí více do vnitrozemí ČR a jsou daleko více navštěvovány.

V této kapitole se projekt zaměřuje na zkoumání současného distribučního marketingového mixu společnosti. Čtenáři je potřeba ukázat hlavní nástroje pro propagaci, čímž je produkt, cena, komunikace a místo. Pro fungování propagace areálu BRET je tento jednoduchý marketingový mix dostačující.

2.4.1 Produkty a služby

Rekreační areál v oblasti cestovního ruchu je zaměřen na prodej služeb, kterými jsou ubytovací a stravovací služby, dále také lyžování (Obrázek 16), lyžařská škola, wellness nebo pronájem sportovišť.

Všechny tyto sekce jsou náročné na obsluhu a tím pádem na personální obsazení. Host se v maximálním možném měřítku setkává v dennodenním kontaktu se zaměstnanci areálu.

Pokud je personální stránka v pořádku, host si areál velice cení a můžeme kontakt jednotlivých zaměstnanců s klienty počítat do propagace taktéž.

Ubytování

- k ubytování přímo v areálu slouží stylově zařízené dřevěné chaty s kompletním vybavením (celkem 5 chat / 53 lůžek a 11 přistýlek) a pokoje v hlavní budově (16 lůžek a 3 přistýlky)
- nově vystavěné apartmánové chaty (4 chaty / 3 apartmá s 12 lůžky a 3 přistýlkami), celkem areál nabízí 130 lůžek

Restaurace

- stylová restaurace 80 vnitřních míst a 250 míst na venkovní terase, bistro u lanovky s dalšími 60 místy
- restaurace je momentálně určena výhradně pro ubytované hosty areálu

Lázně

- vířivá vana, masážní vana, finská sauna, kryobox, masáže

Vybavení pro letní sezónu

- fotbalové hřiště s umělou trávou třetí generace
- tenisové kurty s umělou trávou
- hřiště pro plážový volejbal
- rybníček se pstruhy (možné pro vylovení a grilování)
- venkovní vyhřívaný bazén
- půjčovna kol, koloběžek a ostatního sportovního vybavení

Vybavení areálu pro zimní sezónu

- lanová dráha – 400m přepravní kapacita 1200 os/hod
- lyžařský vlek POMA – 300m
- 200 m široký svah = sjezdové tratě pro klidné lyžování
- trasa pro lehký ski-cross
- dětské lyžařské hřiště = sjezdovka pro nejmenší s dopravním pásem a s lanovým vlekem
- osvětlení sjezdovek pro večerní lyžování
- půjčovna sportovního vybavení a lyžařská škola

Obrázek 16 – Mapa areálu v zimě



Zdroj: interní materiály BRET CZ, a.s.

Ubytování hosté během celého roku a jejich specifika

Momentálním zájmem areálu je vytvořit efektivní složení z více cílových skupin a zaplnit tak celou ubytovací kapacitu v průběhu celého roku.

Každé roční období je specifické a vhodné pro jiný typ klientely. Vzhledem k univerzálnosti areálu je třeba se zaměřit na různé cílové skupiny hostů.

Rodiny s dětmi

- cílová skupina, která obsazuje areál nejčastěji
- relativně snadno dostupná
- navštěvuje areál o zimní a letní sezoně

Školy v přírodě

- ryze jarní klientela, jež je snadno dostupná, ale není dostatečně finančně lukrativní

Firmy a školení

- nejhůře dostupná klientela, která má prostor v areálu hlavně na podzim

- není během roku dostatečně zastoupena
- lukrativní klientela, pro kterou není areál moderně vybaven

Jednotlivci a menší skupiny, oslavy

- sportovní turnaje, wellness a fitness víkendy, svatby a oslavy
- pestrá možnost uplatnění se v souvislosti s těmito skupinami
- může mít daleko větší zastoupení během celého roku

Pořádané akce společností BRET CZ, a.s.

Cílem společnosti v souvislosti s pořádáním akcí (Příloha 5) je přilákat do areálu další skupiny, nové klienty a také zpestřit nabídku poskytovaných služeb během celého roku.

Areál je třeba mít zajímavý a pořádání akcí je lacinější varianta než výstavba nákladných atrakcí.

Upustilo se od pořádání kulturních akcí zaměřené na obyvatelstvo okolních měst a obcí a vymýšlejí se akce a aktivity, které přilákají klientelu na ubytování.

Areál vhodný pro:

- větší skupiny (školní výcvikové lyžařské kurzy, firemní akce, sportovní kluby)
- menší skupiny (pánské a dámské jízdy, fitness pobyty pořádané fitkluby)
- mladé bezdětné páry nebo senioři do 2 dnů pobytu
- jednodenní návštěvy rodin s dětmi a jednotlivci

Areál nevhodný pro:

- mladé lidi hledající adrenalin, zábavu a povyražení
- kdokoli, kdo si chce dobře zalyžovat

2.4.2 Cena

Cenotvorba je velice choulostivá záležitost, proto se na ni ve firmě klade velký důraz.

Vzhledem k neustálému zdražování vstupů v podobě rostoucích mzdových nákladů, nákladů na zboží a energii, dále na údržbu apod. je třeba úměrně zdražovat i ceny služeb v areálu poskytovaných.

Ke zdražování se musí přistupovat zvláště citlivě, protože areál je vystavěný jako jeden celek a jako celek je tak hosty i chápán. Cenová politika musí být šikovně postavena, aby měl host dobrý pocit z vybrané služby a dlouze si nerozmýšlel, zdá má službu využít či ne.

Pokud klient do areálu přijede na základě pozitivních referencí, měl by jej areál přímo namísto pozitivně vtáhnout do svých útrob, aby se klient cítil spokojeně a opakoval svoji návštěvu.

Areál prozatím nevyužívá balíčků nebo jiných aktivit k tomu, aby host využil co nejvíce služeb.

Snaží se jít spíše cestou rozumných cen za všechny poskytované služby a být tak pro všechny hosty dostupný, jedná se přeci o rodinný areál v příjemném prostředí.

Co je při tvorbě ceny důležité mít na paměti:

- návratnost investic
- dosažení určitého objemu tržeb
- získání nových zákazníků
- udržení stávajících zákazníků

Všechny výše zmíněné body má ředitel společnosti a jeho vedení na paměti, pokud tvoří ceny (Tabulka 14) a (Tabulka 15) a (Tabulka 16) na dané období.

Bohužel pro zákazníky není vývoj cen obecně příznivý kvůli již zmíněným stále se zvyšujícím vstupům (nákladům), které jsou bohužel vysoké. A odlehlost areálu od okolí této skutečnosti nepřispívá.

Tabulka 14 - Ubytování v pokojích

TERMÍN	Pokoje 1, 2, 3+4	Velká chata	Malá chata
	4 pevná lůžka 1 přistýlka do 3 osob 10 % sleva	4 pokoje 13 pevných lůžek 3 přistýlky	2 pokoje 7 pevných lůžek 1 přistýlka
HLAVNÍ SEZÓNA 30.6. - 30.9.2018 2.1. - 17.3.2019	1.750,- Kč	4.900,- Kč	2.450,- Kč
VEDLEJŠÍ SEZÓNA 19.3. - 29.6.2018 1.10. - 25.12.2018	1.350,- Kč	4.300,- Kč	2.150,- Kč
SILVESTR 26..12. - 1.1.	2.650,- Kč	7.450,- Kč	3.750,- Kč

Zdroj: <http://www.bretcz.cz/ceniky/cenik-ubytovani>

Pro ubytované jsou k dispozici pokoje v centrální budově, kde jsou veškeré služby k dispozici přímo na místě.

Vybavení: TV, lednice, WC + sprcha, mikrovlnná trouba, rychlovarná konvice.

Ubytování v chatách

Celkem 5 roubených chatek (3 velké a 2 malé) se nachází 50 m od hlavní budovy, kam se chodí hosté stravovat a relaxovat do wellness. V blízkém okolí se nachází také dětský koutek nebo herna.

Poznámky:

- cenu ubytování navyšujeme o 40 % spotřebované energie (účtujeme 3,50 Kč/kWh), na jedno lůžko činí příplatek cca 90 Kč/týden
- příplácí se lázeňský a ubytovací poplatek, dospělí 15,- Kč/noc, dítě 5,- Kč/noc
- děti do 3 let mají pobyt zdarma, stravu si mohou připlatit za poloviční ceny
- dětské hřiště přímo v areálu zdarma,
- parkování zdarma

- silvestrovský pobyt zahrnuje: Silvestrovské menu, vstupenka na Silvestrovský program a ohňostroj s přípitkem
- ceny jsou uvedeny v Kč, za pokoj (chatu) a noc, vč. DPH a lázeňského a rekreačního poplatku
- domácí mazlíčci: 50–120,- Kč/den
- ubytování mají možnost, zakoupit k ubytování výhodnou cenu lyžování na celý pobyt včetně večerního lyžování: 5 denní: děti 900,- Kč/den, dospělí 1.200,- Kč/den, 7 denní: děti 1.100,- Kč/den, dospělí 1.500,-Kč/den

Tabulka 15 - Ceník ubytování skupinových pobytů

Pobyt	kategorie a noc	cena
Předškolní pobyty	předškolní, plná penze	420,-
Školy v přírodě, školy a sportovní soustředění, ostatní organizované skupiny	1. stupeň ZŠ (do 11 let)	480,-
	2. stupeň ZŠ (do 14 let), plná penze	530,-
	3. stupeň (do 17 let), plná penze	565,-
	dospělí (od 18 let) - doprovod - školy	360,-
	dospělý - doprovod - soustředění	655,-
Firemní semináře a školení	1 osoba se snídaní (dvoulůžkové pokoje)	720,-
	1 osoba, polopenze (dvoulůžkové pokoje)	880,-

Zdroj: <http://www.bretcz.cz/ceniky/cenik-ubytovani>

Poznámky:

- u školních pobytů a soustředění ubytování se stravou 3x denně, 2x denně svačina
- ceny jsou pevné, přizpůsobené skupinovým pobytům
- rauty a opékání podle objednávky
- sportovní plochy a služby wellness a fitness centra je možné využívat po řádné rezervaci za ceny podle ceníku
- cenu ubytování navyšujeme o 40 % spotřebované energie (účtujeme 3,50 Kč/kWh), na jedno lůžko činí příplatek cca 90 Kč/týden.

Rezervace

Na kontaktní adresu obdrží objednavatel potvrzení rezervace a zálohovou fakturu ve výši 50 % z celkové ceny ubytování. Zbýlých 50 % zaplatí do 15 dnů před příjezdem.

Storno podmínky

doba do 60 dnů před datem příjezdu - 50 %

doba do 15 dnů před datem příjezdu - 100 %

Tabulka 16 - Stravování - penze

Kategorie	snídaně	polopenze	plná penze
Dospělí	100,-	230,-	360,-
Děti (do 12 let)	60,-	140,-	220,-

Zdroj: <http://www.bretcz.cz/ceniky/cenik-stravovani>

Poznámky:

- snídaně se podávají od 8.00 do 9.30 hodin,
- servírované potraviny je zakázáno vynášet z restauračního prostoru,
- složení polopenze:
 - snídaně,
 - večeře (hlavní jídlo a zákusek),
- složení plné penze:
 - snídaně,
 - oběd (polévka a hlavní jídlo),
 - večeře (hlavní jídlo a zákusek),
- skupinové stravování viz vyhlášky a zákony patřičných ministerstev

2.4.3 Současná komunikace a propagace areálu

Komunikace prostřednictvím určitých vhodných komunikačních kanálů je pro areál nezbytnou součástí propagace služeb.

Propagace služeb cestovního ruchu je činnost různorodá. Firma musí stanovit optimální portfolio komunikačních činností a efektivně propagovat služby rekreačního areálu, musí zajistit celkem vysoký objem finančních prostředků a poctivě se věnovat správné alokaci reklamy na těch správných místech.

Níže je popsáno, jakým způsobem komunikuje společnost BRET CZ, a.s. své služby.

V současné době společnost vynakládá na propagaci velice malé prostředky, které se nerovnájí ani 2 % obratu. Jednoznačně vyhrává orientace na online reklamu, tedy hlavně facebook nebo nové webové stránky. Přislíbené jsou prostředky investované do vyhledávačů i aktivní reklama formou textů a bannerů se zaměřením na region a zvolenou cílovou skupinu. Díky Google Adwords navíc i s možností platby jen za uskutečněný proklik.

Firma se také obklopuje obchodními zástupci, které platí až za uskutečněný pobyt.

Podle Zamazalové je osobní prodej nejdůležitějším prvkem marketingové komunikace obchodní firmy. Dochází k individuálnímu osobnímu kontaktu se zákazníkem, je možné pozorovat jeho chování a reakce, získávat zpětnou vazbu. (2009, s. 205).

Větší skupiny (školní výcvikové lyžařské kurzy, firemní akce, sportovní kluby) a menší skupiny (Fitness pobyty)

Vhodná komunikace

- osobní přístup – sjednání schůzky a představení areálu (obchodní oddělení)
- přímý marketing – zasílání newsletterů formou emailu, dopisu na vhodné osoby s představením areálu
- komunikace s reklamními agenturami

Nevhodná komunikace

- billboard, facebook, inzerát v novinách, leták

Pro klientelu velkokapacitních skupinových a firemních pobytů

- realizace team buildingů na míru (nabídka aktivit i s externími partnery)
- konferenční prostory na prezentaci a workshopy (konferenční technika)
- lektoři pro vedení profilových diskusí, tréningu měkkých dovedností atd...

Menší skupiny (pánské a dámské jízdy, wellness pobyty), mladé bezdětné páry nebo senioři do 2 dnů pobytu, rodinné pobyty, pobyty jednotlivců v rámci akcí pořádaných BRETem

Vhodná komunikace

- on-line marketing – emailing, bannery, facebook, youtube, instagram, web, microsite

Nevhodná komunikace

- billboardy , tištěná komunikace, TV a radiové spoty

Pro B2C klientelu

- kulturní program v rezortu po sportovních aktivitách – bar, disco, restaurace
- wellness
- kulečnick, šipky, karaoke

Facebook jako hlavní online propagace

Areál BRET využívá pro svou propagaci také sociální síť facebook. Na facebook má založený firemní profil @BretCZ. Profil má v tuto chvíli 1 356 fanoušků. Areál má velmi pěkné hodnocení 4,9 z 5 možných.

V rámci své aktivity areál BRET publikuje příspěvky a události. Míra aktivity a četnosti publikovaných příspěvků se liší dle ročního období - dělí se na zimní a letní sezónu. V zimní sezóně se počet publikovaných příspěvků pohybuje mezi 3 - 4 příspěvky za týden, v letní sezóně je to cca 1 - 3 příspěvky za měsíc. V mezisezónách je četnost ještě nižší.

Při přípravě příspěvků postupuje následujícím způsobem - část příspěvků je plánována v tzv. edičním plánu na měsíc dopředu, jedná se například o plánované akce, výzvy na využití wellness, ubytování, pozvánky na lyžování apod. Tyto příspěvky pak doplňují tzv. aktuální zprávy z areálu. Fotografie při pěkném počasí. Fotografie a videa z akcí pořádaných v areálu atd.

Některé z těch příspěvků jsou následně propagovány. Cílem propagace je větší dosah zveřejněného obsahu a tím pádem více oslovených potenciálních zákazníků. Cílení každého příspěvku je orientováno tak, aby co nejvíce odpovídalo cílové skupině. Příklad: Dětská akce v maskách by byla především cílena na maminky s dětmi, s uvedenými zájmy: děti, zábava, lyžování, hry, zima, masky, apod. věk 3 - 45, region Trutnov + určitý rádius.

Pokud by byla velikost publika dle zadaných kritérií dostatečná, výběr by byl uzavřen, pokud ne, upravila by se kritéria tak, aby byla velikost publika již dostatečná. Rozpočet se určuje podle doby, která dělí příspěvek od samotné události, podle velikosti publika, podle obchodního potenciálu dané akce - návratnosti.

Další samostatnou aktivitou na FB BRETu jsou události. Areál zakládá události na větší akce, kterých pořádá během roku cca 3 - 6. Události s obchodním potenciálem jsou propagovány. V kombinaci s příspěvkem se tak zvyšuje šance na oslovení co největšího počtu uživatelů v cílové skupině.

Další aktivitou je personální inzerce. Areál BRET využívá personální inzerci na facebooku cca 4x do roka. Většinou se jedná o personál na tzv. sezónní práci. V případě, že je součástí inzerce nějaký odkaz na dokument, je opatřen UTM parametrem, abychom dokázali měřit zobrazení finálního dokumentu.

Za poslední rok tedy od 1.11.2017 - 31.10.2018 bylo na reklamy (propagované příspěvky, PPC personální inzerce, propagované události) vynaloženo necelých 18 000,- Kč. Reklama se zobrazila 324 000 krát a oslovila 78 000 unikátních uživatelů. Oslovení jednoho uživatele tedy vychází na 0,23 Kč, cena za 1 000 zobrazení tzv. CPM vychází na 55,- Kč. Organický (přirozený/zdarma) dosah příspěvků je zhruba třetinový, tzn. + 25 000 uživatelů navíc.

Efektivita příspěvků na webu viz příloha (Příloha 6).

2.4.4 Místo

Prodejní místo má vliv na rozhodování zákazníka o tom, zda si produkt nebo službu koupí.

Areál BRET má v tomto ohledu velkou výhodu. Prostředí je velice pěkné a útulné. Je to dobrý základ pro personál, který svými schopnostmi musí potvrdit vhodnost vybudovaných služeb a poskytnout je v plné míře zákazníkovi, který vnímá image prodejního místa, jeho pozici ve srovnání s konkurencí. Personál by měl doplňovat image prodejního místa.

„Zákazník je tím, kdo rozhoduje o bytí a nebytí jakéhokoli podnikatelského subjektu. Nejužší kontakt s ním je navázán právě v místě prodeje.“ (Jakubíková, 2009, s. 217)

Výběr místa

Výběr místa už nezmění ani ten nejlepší marketingový specialista, proto je třeba do východních Krkonoš umět nasměrovat co nejvíce turistů a dobře areál propagovat.

Dispoziční řešení

Areál je vytvořen s myšlenkou útulného a zároveň pestrého prostoru, jenž nabídne hostovi několik bezstarostných dní přímo uvnitř, aniž by zde dospělí nebo děti měli dlouhou chvíli.

Výběr personálu

Adekvátně k ambicím je třeba zvolit tu správnou skupinu lidí, kteří mají podobné názory a chuť areál pozvednout. Bez fungujícího personálu nabízené služby v tomto prostředí nemají u zákazníků šanci na úspěch.

„Nakupování je z části koupě, z části zábava a z části společenská událost. Samotné prodejní místo je produktem, jenž přidává nebo ubírá hodnotu zboží a služeb, které si do něj zákazník přišel koupit.“ (Jakubíková, 2009, s. 217)

Shrnutí

Proč si pro svoji rekreaci vybrat právě areál BRET z pohledu rodinné dovolené?

- příjemným a stálý personál
- vše na jednom místě
- příznivé ceny
- dobrá kuchyně
- výborně upravovaná sjezdovka
- příjemné prostředí, čisté okolí, příroda

Plánované novinky

Jako hlavní devízu dalších let bude mít areál v orientaci na rodiny s dětmi, pro které se bude snažit modernizovat a upravovat areál jako celek.

- rozšiřování restaurace (pohodlí pro rodiny s dětmi)
- modernizace dětského zimního parku pro nejmenší
- profesně zdatná lyžařská škola
- babysitting (zatím tuto službu areál nemá)
- modernizace ubytovacího zařízení (nákladné ale potřebné)

Vedle nově postavených apartmánových chat se areál musí soustředit na údržbu chat stávajících.

2.5 Marketingové analýzy pro BRET CZ, a.s.

2.5.1 Analýza vnějšího prostředí

Analýza makroprostředí – PESTLE

Na společnost působí mnoho externích vlivů, se kterými se musí vypořádat, je celkem nemožné je ovlivnit. Podle aktuálního vývoje a obecné situace v České Republice se může společnost zařizovat dle svého uvážení. Na všechny subjekty v oblasti cestovního ruchu působí makroekonomické vlivy stejným způsobem.

Pokud by měla firma zájem a snažila se změnit něco například v legislativě pro zimní střediska, která spadají pod kontrolu drážního úřadu, musí se spojit s podobnými organizacemi provozujícími lanové dráhy a vleky a pod společnou hlavičkou lobbovat v poslanecké sněmovně parlamentu ČR.

Vzhledem k výše uvedeným vlivům, které se jen těžko dají ovlivnit, je třeba přejít ke konstatování a následujícímu popisu makroekonomické situace.

Rekreační areál podle analýzy PESTEL ovlivňují následující faktory:

Politicko - právní

Zde je nutné zmínit daňovou a sociální politiku naší země, také vydané zákony a nařízení, kterými se společnost musí řídit.

Vzhledem k tomu, že areál podniká s pestrým portfoliem služeb, musí si dávat pozor na jednotlivá vládní nařízení v jednotlivých oblastech.

Celkem pravidelně se v cestovním ruchu a v areálech podobného zaměření vyskytují kontroly ze všech úřadů a institucí, pod které areál svým zaměřením spadá. Kontrolují stav poskytovaných služeb a jejich vliv na hosty areálu.

Kontroly z finančního úřadu, živnostenského úřadu, okresní hygienické stanice, česká obchodní inspekce, pracovního úřadu navštívily v minulosti areál.

Pokud chce mít společnost relativní klid s těmito institucemi, je třeba pravidelně hlídat aktuální vydané zákony, vyhlášky a nařízení.

Je třeba dohlédnout na dodržování daných předpisů a směrnic, aby případné kontroly vždy probíhaly bez zásadních zjištění o pochybení.

Nejen na cestovní ruch má vliv nové zákon o ochraně osobních údajů, takzvané GDPR. Chránit osobní údaje hostů, zaměstnanců a dodavatelů má firma BRET v každodenním popisu práce. Je to nové legislativní nařízení, které administrativně zatěžuje provoz areálu.

Dalším makroekonomickým faktorem je daňový systém ČR přímo ovlivňující chod společnosti. Jedná se o DPH, daň z příjmu, silniční daň, daň z nemovitostí, srážkovou a zálohovou daň za zaměstnance. Určitý přenesený vliv má i spotřební daň.

Co dále zatěžuje firmu BRET, jsou odvody ze sociálního a zdravotního pojištění, poplatky za lázeňský a rekreační pobyt, televizní a rozhlasové poplatky.

Ekonomické

Aktuální nízká nezaměstnanost ve spojení s místními velkými podniky převážně strojírenského zaměření zaměstnávají tisíce lidí z oblasti Trutnovska připravily zajímavý koktejl nevýhod pro rekreační areál v oblasti nábory nových zaměstnanců. Není zde dostatečná nabídka vhodných uchazečů o zaměstnání pro společnost BRET CZ, a.s.

Společnost plánuje půjčku na rekonstrukci areálu, bude ji ovlivňovat vliv úrokové sazby. Míra koupěschopnosti spojená s inflací je dalším důležitým faktorem, který nutí zdražovat ceny všech služeb areálu každý rok přibližně o 5 %.

Sociokulturní faktory

Do této kategorie spadají kulturní a sociální faktory ovlivňující chování spotřebitele, tedy zákazníka a mají návaznost na poskytované služby areálu. Konkrétně můžeme do této skupiny zahrnout životní styl a úroveň, ekonomické zázemí, spotřební zvyky, kulturní hodnoty nebo jazyk a chování jednotlivce.

Technologické faktory

Pro areál BRET v rámci cestovního ruchu je příznačná oblast informačních technologií a jejich vývoj. Je to v současné době dynamické odvětví a relativně méně nákladné.

Ekologické vlivy

Do této kategorie v poslední době spadá velmi diskutované téma vlivu technického zasněžování lyžařských svahů na vodní toky a flóru v blízkosti zasněžovaných ploch.

(dostupné na internetu: <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10782831463-nedej-se-plus/215562248410002-umele-zasnezovani/titulky>)

Analýza mikroprostředí

Vlivy plynoucí z mikroprostředí firmy se dají na rozdíl od předchozí analýzy vnějšího prostředí ovlivnit vlastními aktivitami.

Dodavatelé

Pravidelná komunikace a spolupráce s dodavateli je pro společnost BRET CZ, a.s. téměř dennodenní činnost. Jde o kvalitu zboží, cenu a včasné dodání do areálu.

Zde je na místě uplatnit tzv. nákupní marketing, kdy dodavatele bere odběratel jako zákazníka a tím vytváří jistý bližší a vřelejší vztah. BRET CZ, a.s. musí takto spolupracovat, pokud si chce dlouhodobě udržet dobré postavení u svých dodavatelů.

Mezi hlavní dodavatele podle celkových ročních nákladů za dodané zboží a služby patří:

- Innogy energie – poskytovatel elektrické energie
- Makro cash & carry, Bidfood s.r.o. – zboží do restaurace
- Barvy Laky Hostivař – drogistické zboží, barvy a laky
- Plzeňský Prazdroj – pivo
- Lavazza – káva a čaj
- Hampl řeznictví, Libor Šrol řeznictví – maso a uzeniny

Obchodníci

Pokud se jedná o obchodní mezičlánky, které spojují dodavatele s areálem, jsou to obchodníci, kteří takový kontakt zajišťují a vytvářejí pro dodavatele osobní přístup ke svým klientům.

Ne vždy je tato skutečnost pozitivní, obchodníků využívají větší řetězce. Pokud se není možné pravidelně setkávat s určeným obchodním zástupcem, není možné pracovat na průběžných otázkách, není potom obchodní zástupce hlavních dodavatelů na správném místě a firma se poohlíží po konkurenci.

Konkurence mezi dodavateli přispívá k nasmlouvání lepších obchodních podmínek pro areál. Na příkladu soupeření o hlavního dodavatele zboží do restaurace mezi Makro Cash & Carry a Bidfood s.r.o. je to patrné.

Zákazníci

Zákaznické portfolio je popsáno v kapitole Distribuční marketingový mix.

Jde o kombinaci čtyřech hlavních skupin zákazníků – rodiny s dětmi, firmy, dětské pobyty, víkendové akce pořádané společností BRET CZ, a.s.

Jednodenní oslavy, svatby, večírky z řad fyzických osob je nadstavba a svědčí o dobrém podvědomí značky BRET v nedalekém okolí.

Konkurence

Areál se soustředí primárně na vlastní ubytované hosty v rámci všech poskytovaných služeb.

Pokud má areál ve svém podnikání konkurenci, jedná se o zimní období. Je zde patrná jistá kontroverze. V zimním období mu konkuruje relativně mnoho areálů. V okruhu 50 kilometrů nalezneme velké i menší lyžařské areály.

Vzhledem k velikosti by bylo dobré pokusit se odlákat konkurenci část rodin s dětmi, pro které jsou okolní areály v hlavní zimní sezóně přelidněné a dokonce i nebezpečné.

Pokud se areál BRET zaměří na vylepšení svých zimních služeb pro rodiny s dětmi, udrží ceny srovnatelné s konkurencí a nižší, nebude mít naopak konkurenci žádnou a vhodně doplní stávající klientelu ubytovaných hostů jednodenními lyžujícími rodinami s dětmi z okolí.

V letním období areál zápasí s myšlenkou veřejného provozu restaurace. Je to několik let diskutované téma a při pravidelných ročních koncepčních rozhodnutích vždy zvítězil názor neprovozovat areál pro veřejnost, jelikož to s sebou přináší vysoké až neúnosné náklady v jednotlivých obdobích.

V tomto případě je areál určený výhradně pro ubytované hosty a nemá konkurenci.

Zaměstnanci

Personální zajištění služeb je nejdůležitější a nejnáročnější činností pro vedení BRET CZ, a.s. Areál je založen na příjemném přístupu personálu k zákazníkům, bez zkušeného personálu se nedají poskytovat služby na BRETu. Nábor a následné zaučení nových zaměstnanců je v dnešní době velice náročná aktivita. Je třeba být vytrvalí a trpěliví, jelikož bez dobrých zaměstnanců a dostatečného personálního obsazení není možné areál obsluhovat.

2.5.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí firmy BRET CZ, a.s. se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a managementem ovlivňovány.

1. Management a jeho zaměstnanci
2. Organizační struktura
3. Materiální prostředí (materiálové a finanční)

Management

Provoz firmy je řízen ředitelem areálu, který pravidelně informuje správní radu společnosti o výsledcích hospodaření, marketingových a obchodních aktivitách a o aktuálním stavu v provozu spojeném s personální problematikou.

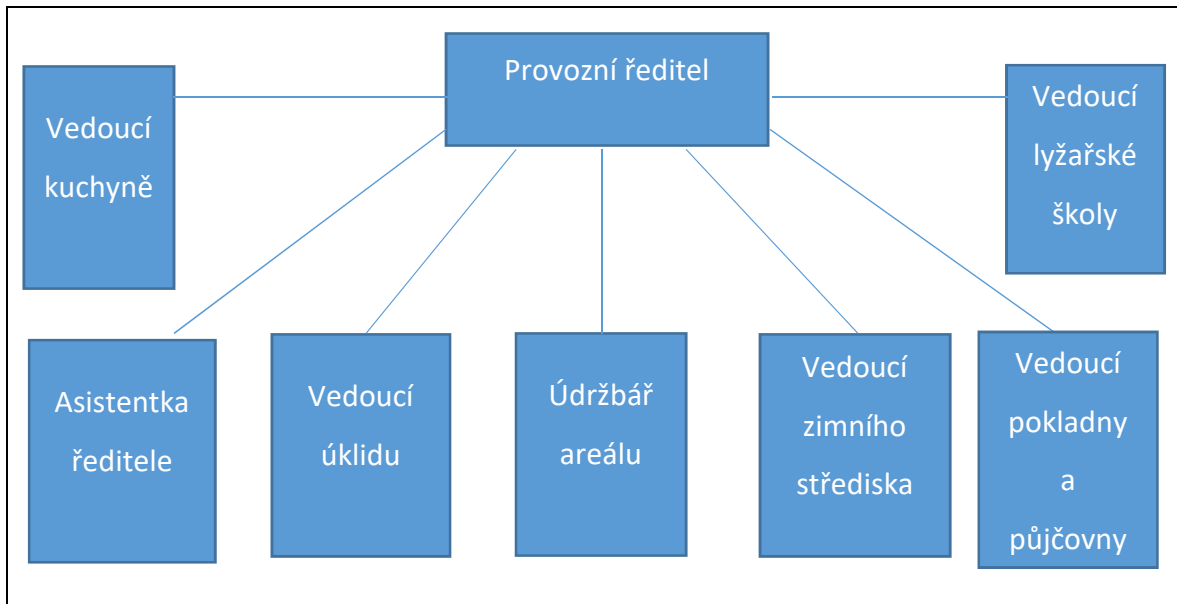
Dále předkládá informace o ubytovaných a ostatních částech provozu areálu vztahujících se do mikroprostředí firmy, tedy o dodavatelích a obchodních partnerech.

Zaměstnanci

V různých obdobích roku se jejich počet výrazně liší a to v závislosti na probíhajících hlavních sezónách nebo mimo sezónách.

Záměrem je mít stálý a kvalitní personál, což je vzhledem k výše uvedenému složitý úkol. I přes to je povinností ředitele areálu ve spolupráci s vedením (Tabulka 17), neustále pracovat na personální problematice.

Tabulka 17 - Organizační struktura firmy BRET CZ, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování na základě vnitřního nastavení

Materiální a finanční prostředí

Rozvoj areálu je financován více způsoby:

- krátkodobými půjčkami akcionářů

- kontokorentními neúčelovými úvěry nebo účelovými úvěry na výstavbu budov
- dotacemi
- dohodou s externími investory na výstavbě ubytovacích kapacit

Materiální zajištění vyplývá z této finanční činnosti vedení společnosti BRET CZ, a.s. Aktiva v současné hodnotě 90 milionů korun byla nebo jsou financována s výše uvedených titulů.

Další součástí vnitřního prostředí firmy jsou:

- firemní kultura
- mezilidské vztahy
- etika

Tyto doprovodné a důležité součásti vnitřního můžeme charakterizovat jako nutné pojítko mezi výše zmíněnými třemi základními faktory.

2.5.3 SWOT analýza pro BRET CZ, a.s.

SWOT analýza, neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb zpřehledňuje situaci ve firmě BRET CZ, a.s. a ukazuje, jakým směrem by se měla společnost ubírat v souvislosti s vlastními silnými a slabými stránkami doplněnými o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb. Bylo využito klasifikace hodnotících kritérií podle nástrojů marketingového mixu 4P.

V této kapitole je využito relevantních dat různými výzkumnými technikami, nejčastěji dotazováním se vedení společnosti a marketingovým externím poradcem areálu, který má na starost facebookovou kampaň.

Analýza OT (opportunities and threats)

Příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího okolí firmy (makroprostředí i mikroprostředí).

Příležitosti:

+ významné

1. Zvyšující se koupěschopnost obyvatel ČR
2. Výstavba dálnice D11 z Hradce Králové do Trutnova

0 neutrální

3. Rostoucí zájem o areál ze strany rodin s dětmi
4. Blízkost hranic s Polskem - klientela z Polska v poslední době navštěvuje české hory čím dál častěji.

- méně významné

5. Zvyšování cen ubytování a stravování v blízkých turisticky známějších střediscích (Janské Lázně, Pec pod Sněžkou, Špindlerův mlýn apod.). Kdy toto navyšování může být pro citlivější zákazníky na cenu důvodem hledat ubytování v levnějších lokalitách v dosahu.

Hrozby:

+ významné

1. Klimatické podmínky – oteplování a zároveň úbytek srážek
2. Nesourodé vedení areálu
3. Nedostatek kvalifikovaného personálu na střední a vyšší pozice v servisu a kuchyni.

0 neutrální

4. Podobné zaměření okolních zimních areálů – podobné služby konkurence

- méně významné

5. Konkurence v podobě odlivu pracovních sil do finančně silnějších areálů

Analýza SW (strengths and weaknesses)

Následuje po analýze OT jako analýza silných a slabých stránek a týká se vnitřního prostředí firmy BRET CZ, a.s.

Silné stránky:

+ významné

1. Velká ubytovací kapacita pro firemní, školní, sportovní akce.
2. Prostředí vhodné pro rodiny s dětmi - uzavřený areál s velkým množstvím aktivit pro nejmenší hosty
3. Vícestranný sportovně relaxační komplex nemající v okolí konkurenci

0 neutrální

4. Úzká vazba vedení na provoz areálu – z části rodinná firma
- **méně významné**
5. Existující koncepce výstavby areálu

Slabé stránky:

+ **významné**

1. Lokalita z pohledu dostupnosti (dohledatelnosti) turistických cílů - areál neleží v turisticky nejvyhledávanější lokalitě Krkonoš.
2. Vysoké náklady na údržbu všech zařízení v areálu, stále vyšší opotřebení areálu - neschopnost vydělat na vysoké odpisy
3. Nízká znalost areálu v okolí - "nízká znalost značky BRET" - která je způsobena nekontinuální komunikací značky v regionu.
4. Vyšší fluktuace na nižších pozicích v oblasti servisu a kuchyně

Nevýhoda této analýzy je subjektivita. Proto bylo využito více názorů osob, které mají s areálem dlouhodobé zkušenosti a pomocí kterých jsou jednotlivé body tvořeny. Závěr je učiněn kombinací těchto položek ve stejných kategoriích (Tabulka 18).

Jednotlivé části SWOT analýzy (Obrázek 17).

Obrázek 17 - Propojení jednotlivých částí SWOT analýzy



Zdroj: <http://www.braintools.cz/toolbox/strategie/swot-analyza.htm>

Závěr analýzy SWOT

Tabulka 18 - Závěr analýzy SWOT

W	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokalita z pohledu dostupnosti (dohledatelnosti) turistických cílů - areál neleží v turisticky nejvyhledávanější lokalitě Krkonoš. 2. Vysoké náklady na údržbu všech zařízení v areálu, stále vyšší opotřebení areálu - neschopnost vydělat na vysoké odpisy
O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zvyšující se koupěschopnost obyvatel ČR 2. Výstavba dálnice D11 z Hradce Králové do Trutnova
WO	Pokud se chce areál zviditelnit a nabízet své služby movitější klientele, musí v první řadě investovat do údržby a propagace areálu, aby mohl v budoucnu využít koupěschopnosti obyvatel ČR a relativně dobré dostupnosti po D11.
S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velká ubytovací kapacita pro firemní, školní, sportovní akce. 2. Prostředí vhodné pro rodiny s dětmi - uzavřený areál s velkým množstvím aktivit pro nejmenší hosty
O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zvyšující se koupěschopnost obyvatel ČR 2. Výstavba dálnice D11 z Hradce Králové do Trutnova
SO	Pokud se podaří potlačit ostatní méně příznivé kombinace, je zde vysoký potenciál pro zaplnění areálu a hospodářský růst.
W	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokalita z pohledu dostupnosti (dohledatelnosti) turistických cílů - areál neleží v turisticky nejvyhledávanější lokalitě Krkonoš. 2. Vysoké náklady na údržbu všech zařízení v areálu, stále vyšší opotřebení areálu - neschopnost vydělat na vysoké odpisy
T	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klimatické podmínky - oteplování a zároveň úbytek srážek 2. Nesourodé vedení areálu 3. Nedostatek kvalifikovaného personálu na střední a vyšší pozice v servisu a kuchyni.
WT	Kombinace slabých stránek a hrozeb je velice varujícím elementem pro vedení společnosti.
S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Velká ubytovací kapacita pro firemní, školní, sportovní akce. 2. Prostředí vhodné pro rodiny s dětmi - uzavřený areál s velkým množstvím aktivit pro nejmenší hosty
T	<ol style="list-style-type: none"> 1. Klimatické podmínky – oteplování a zároveň úbytek srážek 2. Nesourodé vedení areálu 3. Nedostatek kvalifikovaného personálu na střední a vyšší pozice v servisu a kuchyni.
ST	Poslední kontroverzní kombinace silných stránek a hrozeb nabádá k ostražitosti a varuje před unáhlenými kroky. Při pohledu na největší hrozby je patrné, že provoz bude do budoucna bojovat proti silným protivníkům.

Zdroj: vlastní zpracování

2.5.4 Dotazníkový průzkum

Byl zvolen dotazníkový průzkum na téma "Dotazníkový průzkum - areál BRET".

Osloveno bylo celkem 67 dotazovaných z řad rodin, zástupců firem, jednotlivců.

Výsledky šetření napomohou společnosti utvářet svoje marketingové názory do konkrétního rámce.

Jedná se o autentický podklad pro vedení společnosti, jehož zdrojem jsou důvěryhodné, podle emailových adres dohledatelné, nicméně v rámci GDPR uchovány v recepci areálu BRET.

Je zachována anonymita a nastavilo se kritérium unikátní IP adresy (respondent může odpovědět z jednoho zařízení pouze jednou).

Přípravná fáze

Elektronický dotazník je použit pro účely diplomové práce na základě firemního dotazníkového šetření mezi ubytovanými hosty, kteří měli v posledním roce s areálem vlastní zkušenost.

Dotazník by měl pomoci odpovědět na zvolenou hypotézu:

„Pro zaplnění jarní a podzimní mimosezóny jsou nejvhodnější klientelou firemní akce.“

Respondenti byli vybíráni z řad ubytovaných, aby z každé cílové skupiny byl osloven zhruba stejný počet osob. Podmínkou bylo, prožít pobyt v areálu za poslední rok. Z 67 oslovených osob je zástup všech skupin rovnocenný.

Emailové adresy byly vybírány z rezervačního systému a zasílány adresátům odděleně, aby v rámci důvěryhodnosti a GDPR bylo vše v pořádku.

Realizační fáze

Oslovené skupiny:

- rodiny s dětmi 19 x
- firemní akce 15 x
- dětské pobyty, školy a soustředění 18 x

- oslavy, svatby, večírky s ubytováním 15 x

Pozn.: V anonymní verzi internetového dotazníku není známo, jak odpovídali jednotliví respondenti, výsledky je třeba zkoumat jako celek.

Vrátilo se 52 vyplněných dotazníků.

Namátkově byla provedena kontrola ověření správnosti dat osobním pohovorem.

Bylo osloveno 5 respondentů z každé cílové skupiny a v rámci osobního rozhovoru byla potvrzena regulérnost u 20 z 52 došlých dotazníků.

Obsahová stránka průzkumu byla zvolena na základě domluvy s vedením areál. Došlé odpovědi (Obrázek 18, Obrázek 19, Obrázek 20, Tabulka 20, Tabulka 21, Tabulka 22, Tabulka 23, Tabulka 24, Tabulka 25) s příslušným ověřením budou důležitým podkladem pro budoucí marketingové snažení. Postřehy přímo od ubytovaných hostů jsou pro areál nezbytné.

Tabulka 19 - Základní údaje o provedeném průzkumu

Autor průzkumu:	Lukáš Doležal
Šetření:	05. 10. 2018 - 16. 10. 2018
Počet respondentů:	52
Počet otázek (max/průměr):	10 / 7.85
Použité ochrany:	unikátní IP
Zobrazení otázek:	celý dotazník najednou
Návratnost dotazníků:	77,9 %

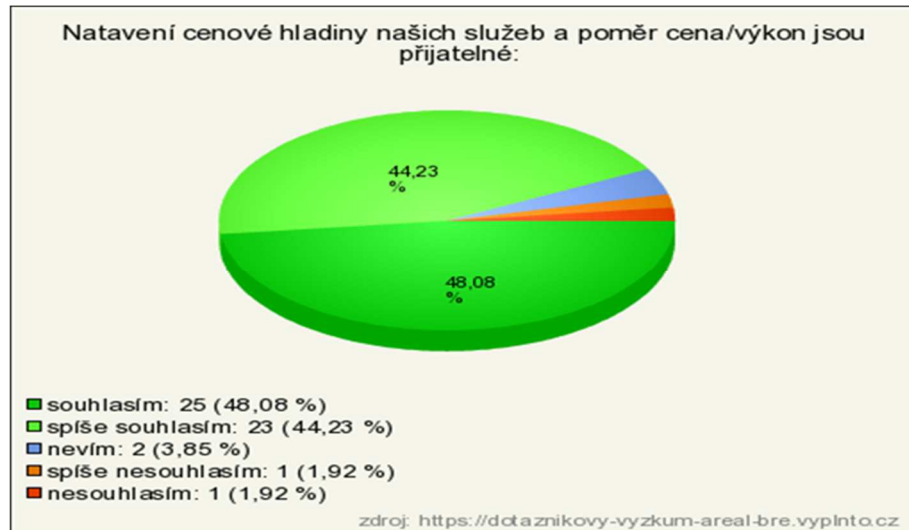
Návratnost dotazníků je dána poměrem vyplněných a zobrazených dotazníků. Jedná se o orientační údaj, který nebere v potaz ty oslovené respondenty, kteří ani nezobrazili úvodní text (neklikli na odkaz na dotazník).

Zdroj: <https://www.vyplnto.cz/moje-pruzkumy/?did=66262#oo>

Zadané otázky:

1. Je nastavení cenové hladiny našich služeb a poměr cena/výkon přijatelné?

Obrázek 18 - Přijatelnost cenové hladiny služeb



Zdroj: <https://www.vyplnto.cz/moje-pruzkumy/?did=66262#oo>

2. Pokud jste se na BRETu někdy ubytovali, jak hodnotíte ubytovací zařízení?

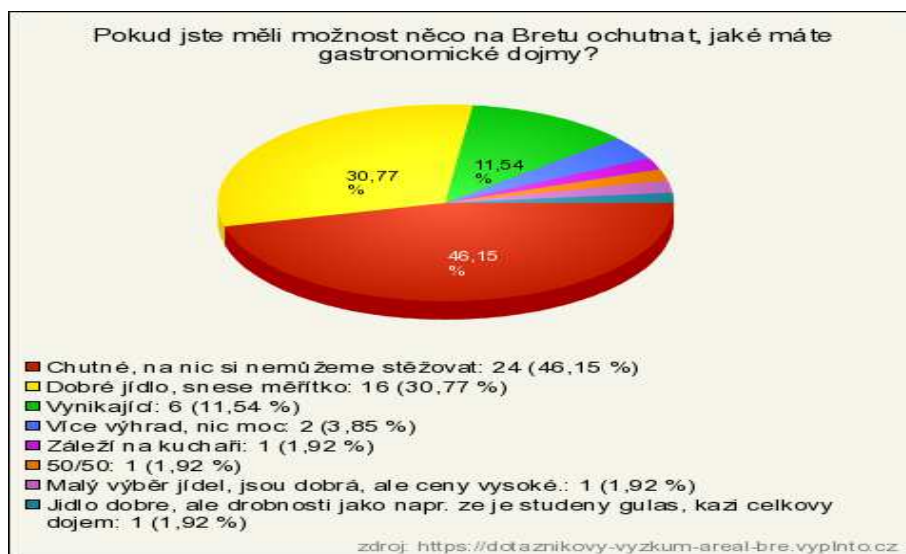
Obrázek 19 - Hodnocení ubytování



Zdroj: <https://www.vyplnto.cz/moje-pruzkumy/?did=66262#oo>

3. Pokud jste měli možnost něco na BRETu ochutnat, jaké máte gastronomické dojmy?

Obrázek 20 - Gastronomické dojmy



Zdroj: <https://www.vyplnto.cz/moje-pruzkumy/?did=66262#oo>

4. Ohodnoťte personál na BRETu jako ve škole.

Povinná otázka, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi „1“, „2“, „3“, „4“ a „5“, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi na dané škále.

Tabulka 20 - Tabulka známkování

známka/středisko	restaurace	lanová dráha	recepce	pokladna	lyžařská škola
1	25	23	27	21	24
2	17	14	14	15	12
3	7	11	7	13	12
4	5	5	5	4	5
5	2	3	3	3	3
celkový počet respondentů	52	52	52	52	52

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Tabulka 21 - Procentuální vyjádření na základě tabulky známkování z předchozí tabulky

známka	procentuální vyjádření jednotlivých známek k celkovému počtu známek	průměrná známka celému areálu
1	45,7	2
2	26,2	
3	17,2	
4	7,3	
5	3,6	

Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulky známkování

Jelikož se areál musí snažit jako celek pod jednou společností, hodnocení je průměrné za všechny střediska.

5. Do jaké části areálu byste investovali dříve? (1 nejvyšší priorita)

Povinná otázka, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi „1“, „2“, „3“, „4“ a „5“, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi na dané škále.

Tabulka 22 - Tabulka známkování

známka/místo	restaurace	ubytování	DZP	bistro	koeficient
1	10	30	6	12	1
2	10	12	18	11	0,5
3	18	4	18	20	0,33
4	9	3	7	6	0,25
5	5	3	3	3	0,2
celkový počet respondentů	52	52	52	52	

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Pozn.:

Restaurace - investice do rozšíření restaurace o krytou terasu, vybudování nového velkého výčepu (vylepšení gastro služeb)

Ubytování – investice do vylepšení starých chat (pohovky, podlahy, těsnění oken a dveří, generální oprava)

DZP (dětský zimní park) - investice do dětského parku, lyžařské školy

Bistro u lanové dráhy – Investice do vylepšení venkovního bistra s vlastními toaletami

Tabulka 23 - Procentuální vyjádření na základě tabulky známkování z předchozí tabulky

Pořadí	Místo	Koeficient x počet hlasování
1	Ubytování	38,65
2	Bistro	26,2
3	Restaurace	24,25
4	DZP	23,35

Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulky známkování

Investice do rozšíření restaurace, inovace dětského zimního parku nebo bistra u lanové dráhy jsou pro zákazníky podobně důležité, daleko více však preferují příliv investic do oprav stávajícího ubytování.

6. Pro jakou cílovou skupinu je areál ideální? (1 je ideální)

Povinná otázka, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi „1“, „2“, „3“, „4“ a „5“, respondent se musel u každé podotázky rozhodnout mezi odpověďmi na dané škále.

Tabulka 24- tabulka známkování

Známka/skupina	Rodiny s dětmi	Firmy	Dětské tábory, školy	Svatby, oslavy	Koeficient
1	35	15	31	17	1
2	11	13	13	18	0,5
3	1	19	4	12	0,33
4	2	3	1	3	0,25
5	3	2	3	2	0,2
Celkový počet respondentů	52	52	52	52	

Zdroj: vlastní zpracování na základě průzkumu

Tabulka 25 - Procentuální vyjádření na základě tabulky známkování z předchozí tabulky

Pořadí	Skupina	Koeficient x počet hlasování
1	Rodiny s dětmi	44,6
2	Dětské tábory, školy a soustředění	39,65
3	Svatby, oslavy	31,15
4	Firemní pobyty	28,95

Zdroj: vlastní zpracování na základě tabulky známkování

Dle názoru ubytovaných hostů je možné usoudit, že nejvhodnější je areál pro rodiny s dětmi a dětské pobyty vůbec. S odstupem jsou na tom podobně oslavy, večírky, svatby a rodinné pobyty.

7. Jaká služba Vám v areálu chybí?

Lze zde zmínit několik zajímavých podnětů pro vylepšení:

- typická velká členěná společenská místnost s herními prvky, stolními hrami, hračkami kavárenského typu
- bazén v zimě

- malý obchod, kluziště, provoz menší sjezdovky (poma 300 m)

8. Co Vám v areálu chybí za vybavení?

Díky dotázaným hostům je možné zjistit, že chybí i opravdové nutnosti, které nestojí tolik peněz a provozovatel je bohužel nevidí, některé dražší investiční záležitosti je dobré vědět dopředu, aby se na ně mohli vyčlenit finance.

- fén na pokojích, sušáky na sušení prádla, orientace v areálu včetně popisu chat, stolní tenis
- kvalitní a pestré dětské hřiště, kuchyňský kout na pokoji č. 1, zimní snowpark a freestyle park, větší bazén pro zimní i letní období

9. Co se Vám na areálu nejvíce líbí?

- místo, krásné prostředí, přehlednost, dohled nad dětmi, vše na jenom místě
- lanovka s mírnou sjezdovkou pro děti v přímo v areálu, sportoviště vedle ubytování
- autonomní obývání chalup v kombinaci s centrálním stravováním a zázemím areálu
- rodinná atmosféra

10. Co se Vám v areálu nelíbí?

- zrušení snídaní v ceně
- střídající se personál a s tím spojená kolísající kvalita obsluhy a kuchyně
- opotřebované chalupy
- nedostatečná komunikace v areálu pro kočárky

Vyhodnocovací fáze

Získaná data se nijak nevyvíkají názorům vedení, které s ubytovanými hosty často komunikuje prostřednictvím následujících prostředků:

- reference na FB a webových stránkách
- kniha přání a stížností
- osobní mailing a zpětné telefonáty („Jak se Vám pobyt líbil?“)
- formulář k vyplnění na konci pobytu

Díky dotazníkovému šetření získala firma potřebnou zpětnou vazbu od oslovených hostů.

Závěrem této kapitoly je na místě poděkovat všem respondentům, kteří si dali práci s vyplněním dotazníku a snažili se seriózně odpovědět na všechny otázky, týkajících se jejich zkušeností s pobytem v areálu BRET.

3 Návrhová část

Ve třetí části diplomové práce se snaží autor vyjádřit vlastní názor k uvedeným skutečnostem z praktické části opřeným o teoretický základ z první části.

Vlastí názor podá ke stěžejním kapitolám ekonomická situace a současná komunikace a propagace areálu. Tyto dvě součásti práce autor v návrhové části detailně rozebere a vytvoří vlastní model řešení situace z ekonomického, komunikačně - propagačního pohledu.

3.1 Ekonomická situace

Pro areál BRET je stěžejní vytěžovat ubytování, jelikož se v minulých letech i v současnosti vedení areálu postaralo o vybudování 130 lůžek. Tento podnikatelský záměr s sebou nese celkem vysoký závazek a současně potřebu tato lůžka zaplňovat během celého roku. Ekonomika společnosti je na tržbách z ubytování založena, ostatní služby jsou podpůrné.

Jelikož je areál rozdělen na letní a zimní sezónu co se týká poskytovaných služeb, je nutné přistupovat odděleně i k ekonomické stránce provozu areálu. Na základě zjištění, která jsou obsažena v praktické části práce, je možné konstatovat, že dříve lukrativní zimní sezóna již není v současné podobě areálu zdaleka stěžejní a je třeba se dívat na všechny poskytované služby a jejich přínos pro areál. Provoz lanové dráhy je velice nákladný a v současných klimatických podmínkách rizikový.

Pouze provoz ubytovacích služeb je možné predikovat na základě jistých proměnných a těmi jsou obsazená lůžka a roční období nebo sezóny. I zimní sezoně, pokud si hosté rezervují ubytování v rekreačním areálu s vlekem či lanovkou přímo v areálu, netuší, zda budou v nejbližší zimní sezóně podmínky přijatelné. Ubytování je proto v areálu BRET jistější investicí nežli provoz lyžařských služeb.

Při krátkém pohledu do historie je třeba zmínit, že nejlepší hospodářské výsledky firma BRET CZ, a.s. zaznamenala v letech 1998 a 1999, kdy prosperovala hlavně na základě provozu lyžařského vleků bez ubytovacích a ostatních služeb. Bylo to v době, kdy lidé nebyli zahlceni takovými možnostmi jako v současnosti, nejezdili tolik do zahraničí a lyžování na BRETu bylo něco nového pro místní obyvatele.

Uplynulo dvacet let a areál nabízí daleko více možností, také o něm ví daleko více lidí, nicméně na prosperitu areálu to nestačí.

3.1.1 Návrh pro odstranění ekonomický slabin

Náročná příprava zimního období a dlouhodobě nízké tržby ze zimních sezón

Na základě tabulky (Tabulka 7) „celkové shrnutí zimní období“ je možné konstatovat, že ekonomika zimní sezóny se dostává každý rok do mínusu díky náročné přípravě započaté již v letních měsících, dále díky vysokým nákladům na zaměstnance, vysokým účetním odpisům, revizím zimního zařízení a nákladům spojeným s provozem lanové dráhy, rolby a ostatních součástí zimního střediska.

Pokud by byla situace v dalším období totožná se sezónou 2017/2018 po stránce klimatických podmínek a návštěvnosti, generovala by firma totožný hospodářský výsledek. Je třeba zdražit všechny služby v areálu až o 20 %, aby areál po zimní sezóně nevykazoval ztrátu. Zdražování není nikdy populární krok, nicméně v tomto případě musí do nejbližších let firma přikročit k tomuto razantnímu kroku.

Pouhé zdražování není možné v souvislosti s každoročně se vracejícími ubytovanými. Také pro velké množství místního pasantu není možné skokově zdražovat. Schůdným řešením v souvislosti se zdražením služeb lyžování, lyžařské školy, ubytování i stravování je modernizovat areál, mít kvalitní všechny poskytované služby a nejlépe oproti zdražení, pro hosty negativnímu kroku, skokově areál pozvednut všemi dostupnými způsoby, které jen bude mít vedení společnosti k dispozici.

Vysoké náklady spojené s údržbou a obnovou areálu

Rozloha areálu je značná a současným provozem není firma schopna vydělat na účetní odpisy, které vyjadřují finanční opotřebení dlouhodobého majetku. V souvislosti s tímto zjištěním je nutné zabývat se generováním vyššího obrátu. Pouhé zdražení a zkvalitnění jednotlivých služeb není dostačující. V kontextu celého roku je nutné přejít k lepší propagaci a vytěžování ubytovacího zařízení.

Nedostatečná zaplněnost ubytování

Areál BRET je slabě vytěžován v jarních a podzimních měsících. Pokud chce do dalších let prosperovat, musí za každou cenu zvýšit ubytovací kapacitu a tím mít vyšší pravděpodobnost získat movitější klientelu. V souvislosti s tím se zaměřit na propagaci areálu, která v současné době prochází udržovacím obdobím, na reklamu a propagaci je nutné vyčlenit až pětkrát vyšší rozpočet než v současnosti.

Kvalitní a stálý personál

Pokud se chce firma zabývat celoročním využitím a splnit ekonomické cíle, potřebuje k tomu personál, který musí mít potřebnou zkušenost a kvalitu. V dnešní době je to přinejmenším záležitost nákladná, pokud je vůbec reálná. V tomto případě dle názoru autora musí vedení být trpělivé, neustále hledat ty pravé zaměstnance a k tomu být solventní. Právě platební morálka směrem k zaměstnancům je v dnešní době obzvlášť důležitý faktor.

Co je potřeba ve firmě vylepšit, je včasnost naplánovaných akcí, jelikož zaměstnanci musí vědět nejlépe několik měsíců až rok dopředu, aby si mohli naplánovat vlastní dovolenou nebo jiné aktivity. Dále je důležité zaměstnancům neměnit jejich naplánovaný režim a co nejméně často je povolávat náhle do práce. Zde je evidentní rozpor mezi čekáním na náhodné výděly v mimosezónách a organizací práce – režim sezón a mimosezón.

V tomto případě se společnost musí dopředu rozhodnout, jaké akce bude nadcházející rok pořádat, kdy bude odstávka provozu pro nutné opravy a údržbu a na co se musí stálí zaměstnanci připravit. Nerozhodnost a jistá horší organizace je v tomto případě bolestivá.

3.1.2 Hodnocení jednotlivých ubytovaných skupin

Tabulka (Tabulka 13) vypovídá o vhodnosti jednotlivých cílových skupin ubytovaných, které pravidelně navštěvují areál BRET během celého roku. Aby se firma mohla soustředit na propagaci cílenou správným směrem, bylo potřeba vyhodnotit, jaký potenciál má každá cílová skupina.

Po ekonomické stránce zvítězily firemní pobyty, jsou však nejnáročnější nejen provozně, ale také co se týká jejich náboru.

Tato cílová skupina je zatím pro BRET nedostupná, bohužel se bez nich hlavně v podzimních měsících neobejde. Víkendové akce a dětské pobyty jsou tradičními skupinami, se kterými areál začínal budovat svoji klientelu. Jsou ekonomicky průměrnými, ale zase méně náročnými na činnost marketingovou. Rodiny vyšly ze zkoumání nejpříznivěji, nicméně ve velké části roku s touto klientelou nemůžeme počítat, protože se tyto pobyty řídí povinnou školní docházkou a určenými prázdninami.

Potenciál areálu se musí naplnit všemi zmíněnými skupinami, jelikož se nedá vybrat jedna konkrétní a tou zaplnit celý kalendářní rok. Musí se vyrovnat s nepříjemným faktem, že každá skupina má potenciál v jiném ročním období a je předurčen mít slušnou zaplněnost i v hluchých měsících na jaře a na podzim. Průměrně je třeba dosahovat z momentálních 42 % zaplněnosti na 55 % (maximální průměr celého roku).

3.1.3 Návrh pro ekonomickou stabilitu firmy

Společnost musí v nejbližších letech zvýšit obrát o 3 mil Kč. Je to vypočítaná nutná podmínka pro spolupráci s investory (areál musí mít ekonomický potenciál, momentálně není finančně zajímavý) a potenciální podmínka pro získání úvěru na opravu a modernizaci areálu (banka musí vidět černá čísla).

Pokud podle tabulky (Tabulka 4) „Hospodaření let 2017“ čistý obrát hospodaření v roce 2017 byl 9 163 mil., je třeba dosahovat v dalších letech čistého obrátu kolem 12 mil.

Dosáhne areál zvýšení obrátu o tři mil Kč?

- zvýšení obsazenosti ze 42 % na 55 %: + 1,6 mil.
- zvýšením obsazenosti se zvýší i počet lyžařů v arálu: + 400 tis.
- navýšení cen lyžování v první fázi o 10 % : + 300 tis.

Zvýšení obsazenosti až na 55 % je velice náročný úkol, který nebude trvat pouze jediný rok. Spokojená klientela, i přes zdražení rodinné ceny a nutná přízeň počasí je nutným předpokladem pro zvýšení ročního obrátu, při správném hospodaření pro zvyšování zisku nutného pro údržbu areálu a budoucí investice. Obrátu o tři miliony vyššího bohužel v nejbližších 3 letech nezíská, a pokud ano, bude to na základě vysokých nákladů na propagaci, zařízení a mzdy, což bude generovat pouze nepatrný zisk.

Na pořadu dne je jakýsi kompromis, který by měla společnost zvolit. Dát si daleko přijatelnější cíl, zvýšit hospodaření o 1 mil. ročně. Tzn., dostat se na zmiňovaný obrat za 3 roky a zaplněná lůžka na 55 % celkové kapacity mít v roce 2021.

Jen tak se může skloubit potenciál s realitou. Kvalita služeb se musí tvořit na základě stálých a spokojených zaměstnanců, to samé platí o hostech. Pozvolný vzestup bude vytěšňovat potenciál rychlého pádu.

3.2 Komunikace a propagace

Po ekonomické části je potřeba zmínit, jakým způsobem je autor rozhodnutý propagovat a komunikovat služby sportovního a rekreačního areálu.

Je potřeba vést víceúrovňovou reklamní kampaň a zároveň nezpůsobit matení klientely obecnou reklamou. Zde je nutné si uvědomit, čím je areál specifický a co je jeho nejzajímavější cílová skupina.

Unikátní cílová skupina se nevymyká různě zaměřené reklamě na jednotlivé cílové skupiny. V ekonomické části praktické i návrhové části se čtenář může dozvědět, že je třeba se soustředit na všechny cílové skupiny, které dohromady obsazují ubytování celého roku v závislosti na jednotlivých ročních obdobích.

Unikátní cílová skupina jsou rodiny s dětmi. Areál je pro tuto skupinu ideální svojí polohou, v nižší nadmořské výšce a s mírným svahem a lanovkou pro lyžování. Vytěžit z této skupiny maximum v letní a zimní sezoně je povinnost.

Vzhledem k tomu, že je pro rodiny prostor v nově postavených apartmánových chatách, které ještě svoji zavedenou klientelu nemají, vyplatí se vytvářet propagaci pro unikátní skupinu rodiny s dětmi. Jedná se o 50 nových lůžek. I přes rozšíření kapacity je ekonomický propočet vázán na 55 % roční zaplněné kapacity.

3.2.1 Pořádání akcí pro ubytované hosty

V minulosti se pořádaly kulturní a sportovní akce se záměrem přilákat veřejnost do areálu.

Od pořádání jednorázových akcí pro veřejnost se firma z ekonomických důvodů firma rozhodla pořádat akce pouze pro ubytované hosty, kde základem příjmu jsou tržby z ubytování a pořádané akce jako zpestření bez očekávaného vyššího výdělku.

3.2.2 Návrh komunikace

Pokud chce být areál viděn, musí pro to něco udělat. Reklama na základě doporučení bohužel tak rozsáhlému areálu nestačí. Je třeba investovat několikanásobně vyšší částky než aktuálně do reklamy a propagace. Dnes se investuje řádově 100 000,- Kč ročně. Doporučená suma pro rekreační areál je až 15 % z celkového ročního obrátu. Výše doporučeného procenta je sporná, nicméně se marketingoví poradci shodují, že je potřeba podpořit zviditelnění areálu daleko vyšší sumou, než je tomu v posledních letech. I přes výrazné navýšení propagačního rozpočtu by se firma neměla bezhlavě vrhat do nepromyšlené propagace. Je třeba jít lacinější cestou on-line marketingu.

Pro zimní sezónu je ideální variantou propagovat areál jako rodinný, s heslem pro unikátní cílovou skupinu. V zimní a letní sezóně je třeba podpořit už zavedené skupiny a tím zvyšovat již celkem slušnou zaplněnost v areálu a zvyšovat konkurenci ostatním areálům.

Areál v zimě

Komunikace pro zimní období - segment B2C

Hesla pro unikátní cílovou skupinu: „**Nejlepší lyžařská škola v Krkonoších**“

„**Děti na dohled**“ (celoroční)

Areál v létě

Komunikace pro zimní období - segment B2C

Půjčovna kol, koloběžek a dalšího sportovního vybavení.

Individuální aktivity - sjezdařské tratě – down hill, single track, cyklo trasy – balíčky a podpora, horská turistika, dětský zábavný park, sportoviště v areálu

Hromadné aktivity - letní dětské tábory, jazykové tábory a pobyty, jiné vzdělávací tábory, rekvalifikační kurzy a školení

V letním i zimním případě je nutné investovat do vybavení pro děti. Pokud má areál na to, být jedničkou na trhu mezi areály pro rodiny, musí mít pestré vybavení pro tuto klientelu.

Prosazovat měřitelnou a méně nákladnou on – line komunikaci

E-mailing na cílovou skupinu s jedinečným kódem např.: 3245, zadej kód a získáš 30 % slevu na celodenní lyžování v areálu BRET, Kód zákazník zadá do microsite, kde si vygeneruje voucher s čárovým kódem. Možnost koupit kurz on-line a získat tak závazek, že skutečně přijede = **impulzivní nákup**. Stejná taktika se dá použít na facebook, bannerovou reklamu.

Video forma propagace areálu – umístění na youtube s prolinkem na FCB a web. Důležité je zde komunikovat 1 sdělení a netříštit pozornost na mnoho aktivit.

Většina ubytovatelů bere internet a online marketing jako základ a to ostatní jen jako další nezbytnou podporu, kterou už nelze tak dobře vyhodnocovat jako internetovou reklamu.

Základem snadné měřitelnosti je vložení konverzního kódu na děkovací stránku, která se zobrazí po odeslání rezervace. Samozřejmě nezměříme lidi, kteří si udělají rezervaci po telefonu nebo na základě banneru prostě přijedou – to je synergie reklamy.

Dalším základem je dobrá „dohledatelnost“ na vyhledávačích, také se dělá i aktivní reklama formou textů a bannerů se zaměřením na region a zvolenou cílovou skupinu. Díky Google Adwords navíc i s možností platby jen za uskutečněný „proklik“. Jsou to tedy vysoce efektivní a výkonnostní reklamy.

Díky ostatním formám jako je videomarketing, kde můžete provést hosta kompletně po ubytování, affiliate (zapojení partnerů do propagace po internetu jen za provizi), odkazy a dobré hodnocení hotelu v recenzích a diskusích a řada dalších chytrých forem marketingu, můžete dosáhnout velkého náskoku nad konkurencí za méně peněz. Vše se odvíjí od rozpočtu.

Nikdo nedá předem záruku, jak velký bude výsledný efekt. To záleží i na cenotvorbě.

Není však dobré čekat, až s tím začnou pracovat konkurenti.

Potlačit neměřitelnou komunikaci

➤ billboardy, letáky, periodika, radiová reklama, TV reklama, inzerce

Tato forma propagace je rovněž důležitá, ale v případě areálu BRET až druhotně. Vzhledem k nákladnosti této reklamy je dobré začít u online propagace.

3.2.3 Formy oslovení cílových skupin

školy

- direct marketing - zasílání obchodních sdělení e-mailem, poštou vedením škol
- propagační materiál vytvořený na míru této cílové skupiny (C.S.) je k dispozici v areálu - pro případné zájemce z řad této C.S.

rodiny s dětmi

- facebooková kampaň na vhodnou cílovou skupinu dle regionu a termínu jarních prázdnin
- pozitivní reference a zkušenosti dříve ubytovaných
- v letních měsících propagace areálu jako místa vhodného k zastávce (hřiště, občerstvení, bazén, apod.)
- spolupráce s místním sdružením Stachelberg - velmi navštěvovaná vojenská pevnost

sportovní kluby

- direct marketing - zasílání obchodních sdělení e-mailem, poštou, zástupcům klubů
- propagační materiál vytvořený na míru této C.S. je k dispozici v areálu - pro případné zájemce z řad této C.S.

firemní klientela

- direct marketing - zasílání obchodních sdělení e-mailem, poštou vedení firem, HR oddělením, marketingovým oddělením
- propagační materiál vytvořený na míru této C.S. je k dispozici v areálu - pro případné zájemce z řad této C.S.

Pokud bude vhodný obchodní zástupce, jistě osobní kontakt je v tomto případě také vítán, musí být nejlépe na doporučení.

Skupina „ubytování hosté“ by měla být vhodně doplněna o místní pasant, místní obyvatele, především v okruhu do 15 km:

- facebookové kampaně na vhodnou cílovou skupinu v dojezdové oblasti kolem areálu. Cílovou skupinu je třeba volit dle aktuální události. Propaguje se letní sportovní areál, lyžařský areál, produkty letního grilu, události konané v areálu, wellness, apod.
- spolupráce s místním sdružením Stachelberg - velmi navštěvovaná vojenská pevnost
- inzerce v místní kabelové televizi - propagace pořádaných události
- distribuce letáků k událostem přes místní podnikatele

Tabulka 26- Oslovení cílových skupin - celoroční ubytování

<p>Jarní mimosezóna</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ školy ➔ oslavy, akce pořádané firmou ➔ firemní klientela 	<p>Podzimní mimosezóna</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ firemní klientela ➔ sportovní soustředění ➔ akce pořádané firmou
<p>Letní sezóna</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ rodiny s dětmi ➔ dětské tábory, campy, soustředění ➔ svatby, oslavy, večírky 	<p>Zimní sezóna</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ rodiny s dětmi ➔ školy – lyžařské výcviky ➔ soustředění

Zdroj: vlastní zpracování

Příklad pořádané akce pro ubytované hosty

Víkendový pobyt se zdravou stravou

- 2 noci + 2 polopenze + animační program, pokaždé trochu jiný (lehce vzdělávací, sportovní, kulturní), podle toho, kolik se přihlásí osob, aby to nebylo prodělečné

Cílem je lidem nabídnout zajímavou víkendovou akci, jedou tedy za programem nebo za areálem jako takovým s příjemnou obsluhou, který by jim měl nabídnout maximum ze svých možností a umění.

Mělo by se zvolit během roku několik víkendů s animačním programem pro hosty. Je to pohodlná verze. Tyto animační víkendy musí být na stránkách viditelně propagované, lidé musí mít možnost vidět, kolik míst ještě zbývá.

Klienti by měli také znát pevně stanovené ceny, balíčky na celý rok dopředu. Akce budou podobné, časově ohraničené, bude se jim věnovat vždy stejný počet osob, pouze se zvolí opět za podobnou cenu program s příslušným zástupcem.

Na tyto akce je potřeba, domluvit se s dopravní společností, pokud bude akce založená na poznávání okolí, je nutné mít k dispozici mikrobus.

Areál výše uvedenou aktivitou aktivně vytváří možnost zesílit plné víkendy v mimosezónách (květen, září, říjen).

3.2.4 Vliv dotazníkového šetření na konečné návrhy autora

Obchodně marketingový koncept se musí opírat o názory ubytovaných hostů, jelikož stálí i příležitostní hosté jsou součástí firemní komunikační strategie. Společnost BRET CZ, a.s. ve vysoké míře využívá zpětné vazby od ubytovaných hostů v podobě dotazníků, knihy přání a stížností, různých referenčních míst na facebooku, googlu nebo na vlastních webových stránkách.

Dotázaní hosté měli možnost vyjádřit se k úrovni poskytovaných služeb, k personálu nebo k vybavení areálu. Autor se snažil pomocí hostů, jež jsou majiteli čerstvých zážitků zjistit, jaká jsou jejich přání, příjemné a nepříjemné zážitky spojené s jejich pobytem. Díky velkému množství dotázaných jedinců je průzkum celkem pestrý, zároveň reálný a poučný. Z dotazníkového šetření vyšlo mnoho zajímavých námětů a připomínek, které podpořili ekonomický a marketingový výzkum celé práce. Dalo by se říci, že hosté jsou většinou nenároční, ke spokojenosti potřebují čisté příjemné prostředí v udržovaném areálu obsluhovaném příjemnými lidmi za ceny nejlépe dlouhodobě přijatelné, jelikož se do areálu rádi vrací.

Mezi hlavní návrhy přímo od hostů patří:

Dle názoru ubytovaných hostů je možné usoudit, že nejvhodnější je areál pro rodiny s dětmi a dětské pobyty vůbec. S odstupem jsou na tom podobně oslavy, večírky, svatby a rodinné pobyty.

Hostům chybí opravdové nutnosti, které nestojí tolik peněz a provozovatel je bohužel nevidí:

- fén na pokojích, sušáky na sušení prádla, orientace v areálu včetně popisu chat, stolní tenis

Další připomínky už spadají do investiční kategorie, ale vedení společnosti by se jimi mělo do budoucna zabírat, pokud nechtějí mít na této úrovni konkurenci.

- investice do rozšíření restaurace, inovace dětského zimního parku nebo bistra u lanové dráhy jsou pro zákazníky podobně důležité, daleko více však preferují příliv investic do oprav stávajícího ubytování
- kvalitní a pestré dětské hřiště, kuchyňka na pokoji č. 1, zimní snowpark a freestyle park, větší bazén pro zimní i letní období

Závěr

Firma se musí orientovat způsobem, který přináší v krátkém časovém horizontu jistý výdělek, nemá čas ani prostředky na finančně nejisté aktivity. Je třeba vymýšlet zajímavosti a inovace, které budou lákat hosty se v areálu ubytovat, o všech novinkách, vylepšeních a plánovaných aktivitách v areálu veřejnost včas informovat.

Autor se snažil využít získaných poznatků od vedení společnosti, zaměstnanců a hostů. Ke správnému pochopení problematiky přispěla vlastní zkušenost s provozem areálu z pozice provozního ředitele a člena správní rady BRET CZ, a.s. Po nastudování teoretické části autor vypracoval několik marketingových analýz zaměřených na sportovní a rekreační areál BRET. Postupně vzniknul návrhový obchodně marketingový koncept pro vedení společnosti.

Závěr

Spojení dálkového studia na Vysoké škole hotelové v Praze 8 a pracovního poměru ve firmě BRET CZ, a.s. umožnilo autorovi diplomové práce vytvořit marketingový koncept určený pro vedení společnosti za účelem vylepšení kvality poskytovaných služeb provozu areálu a vylepšení prosperity společnosti.

Z výše uvedeného důvodu byla diplomová práce nazvána „Marketingová koncepce sportovního a rekreačního areálu BRET“.

Pokud bude mít vedení společnosti BRET CZ, a.s. zájem, může využít tento projekt k vlastní potřebě a řídit se uvedenými závěry.

Cestovní ruch je velice dynamická disciplína. Není jednoduché provozovat služby v neustále se měnícím makroprostředí a mikroprostředí u subjektů provozujících služby v terciálním sektoru. Areál BRET nacházející se v odlehle oblasti od velkých měst ve východních Krkonoších, v blízkosti konkurenčních lyžařských areálů musí postupovat pomalu ale jistě podle zvolené marketingové koncepce, aby dosáhl svých cílů.

Autor zvolil hlavní cíl a také několik podcílů.

Vytvoření vhodného marketingového konceptu pro vybranou firmu BRET CZ, a.s. bylo hlavním cílem, jenž se rozsahově povedl dokončením celého projektu. Zda je projekt kvalitním podkladem pro marketingová a obchodní snažení společnosti BRET CZ, a.s. napoví další hospodářské roky za předpokladu, že se vedení společnosti bude učiněnými závěry řídit.

Díličí cíle měly za úkol doplňovat hlavní cíl. Využilo se zvolených marketingových analýz, také komunikace s jednotlivými akcionáři, zaměstnanci a ubytovanými hosty.

1. Efektivní systém vytěžování ubytovací kapacity vedoucí k lepšímu hospodářskému výsledku.

Závěr: Areál má více cílových skupin a všechny potřebuje k potřebnému zaplnění ubytovací kapacity. Kalendářní rok musí být provozně rozdělen na 4 období – sezóny a v každé se věnovat jiné cílové skupině hostů.

Propagace musí být zaměřena a vytvořena pro každou skupinu zvlášť. Je nutné rozšířit rozpočet pro reklamu a propagaci.

2. Díky výzkumu a analýzám zvýšit obsazenost areálu nad 55 %.

Závěr: Zvýšit obsazenost areálu na pomyslnou hranici 55 % je momentálně nesplnitelný úkol. Pokud chce společnost BRET zvýšit svoji obsazenost až o ¼, musí postupovat systematicky podle stanovené koncepce a musí se připravit na několikaletou tvrdou práci.

3. Zpracovat metodiku pro vedení společnosti, jakým způsobem by měla postupovat ve svém snažení a vylepšila svoji pozici na trhu.

Závěr: Odpověď na tento cíl je z části obsažena v odpovědi hlavního cíle. Metodika je zpracována v rámci tohoto projektu.

Autor práce se dále pokusil obhájit dvě stanovené hypotézy:

1. Nejvhodnější cílová skupina z hlediska hospodářského výsledku pro celoroční provoz areálu jsou rodiny s dětmi.

Závěr: Tuto hypotézu se nepodařilo obhájit. V celoročním kontextu je zde rozpor mezi ekonomickým potenciálem rodinných pobytů a omezeným počtem pobytů v jarních a podzimních mimosezónách. Mimosezóny je tedy třeba doplňovat ostatními skupinami. Přesto jsou rodiny s dětmi unikátní cílovou skupinou, kterou by se mělo daleko lépe propagovat.

2. Pro zaplnění jarní a podzimní mimosezóny jsou nejvhodnější firemní akce.

Závěr: Tuto hypotézu se podařilo obhájit. Opravdu je třeba zvýšit snahu o propagaci firemních eventů a firemních pobytů. Nejlukrativnější cílová skupina je ovšem nejhůře dosažitelná. Pokud nechce areál uzavírat na jarní a podzimní sezóny provoz, musí umět tuto skupinu oslovit.

Samotnou práci provázela spousta zajímavých okamžiků, víceméně pozitivních. Autor měl možnost z jiné pozice vyslechnout názory vedení a zaměstnanců, dostat vyčerpávající zpětnou vazbu od jednotlivých respondentů a měl také možnost zamyslet se nad provozem areálu s větším odstupem, z jiné perspektivy.

Nepříjemný pocit přišel při odhalování negativních odpovědí od stálých hostů.

Mezi nejzávažnější zjištění autor práce řadí nízkou likviditu podniku, nevyrovnané cash flow pro jednotlivé sezóny provozu a kolísavou kvalitu provozu.

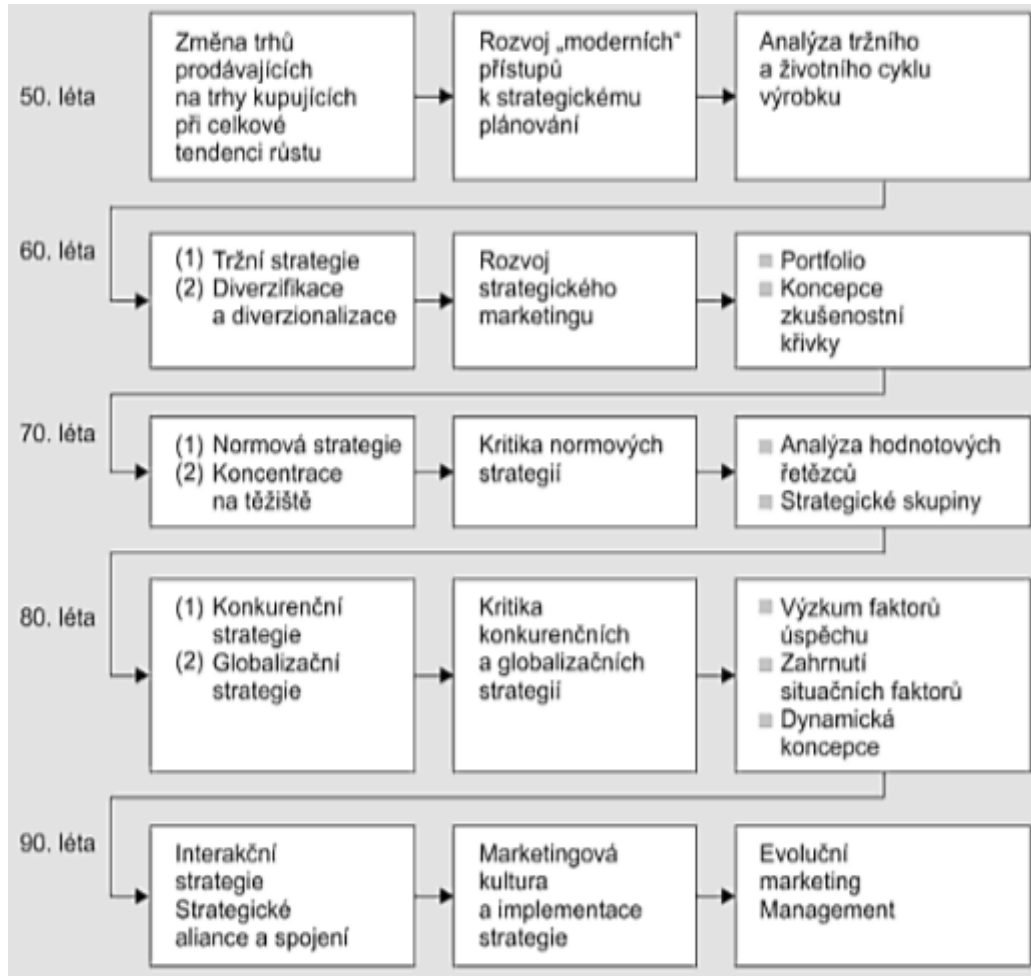
Na závěr je důležité zmínit, že autor bude i nadále pracovat ve společnosti BRET CZ, a.s. a bude se snažit všechny zmíněné nedostatky společně s vedením vylepšovat na základě vytvořené koncepce.

Zdroje

- [1] FERRELL, O., C.; HARTLINE, M., D. *Marketing strategy*. Mason : South-Western Cengage Learning. 2008. ISBN 978-0-324-54426-8.
- [2] FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing: základy a principy*. Brno : Computer Press. 149 s. ISBN 80-251-0790-6.
- [3] HESKETT, James L. *Služby - cesta k úspěchu*. Praha : Victoria Publishing. 1993. ISBN 80-85605-36-8.
- [4] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha : Grada publishing. 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-83-5
- [6] CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha : Grada publishing. 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, D. 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2 aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada publishing. 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [10] KIRÁLOVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. Praha : EKOPRESS. 2006. s. ISBN 80-86929-05-1.
- [11] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [12] KOTLER, P.; BOWEN, J., T.; Makens, J., C. *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey : Pearson Education Ltd. 2006. ISBN 0-13-201773-3.
- [13] KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. Praha : Grada publishing, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [14] KOZEL, R.; MYNÁŘOVÁ, L.; SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada. 2011. Expert (Grada). 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

- [15] KUNČAR, S. *Marketing pro všechny: marketing spolehlivá cesta k úspěšnému podnikání*. Krnov: Slakun, 1995. 414 s. ISBN 80-901211-0-1.
- [16] MORRISON, A., M. *Marketing and managing tourism destinations*. Padstow, Cornwall : TJ International Ltd. 2013. ISBN 978-0415-67250-4
- [17] SOLOMON, M.; R., MARSHAL G. W.; STUART, E., W. *Marketing očima světových manažerů*. Brno : Computer Press, 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.
- [18] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha : Kamil Mařík – Professional publishing. 2003. ISBN 80-86419-47-9.
- [19] TAHAL, R. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha : Grada Publishing. 2017. 261 s. ISBN 978-80-271-0206-8.
- [20] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Kamil Mařík – Professional Publishing. 2008. ISBN 978-80-86946-80-1.
- [21] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada publishing. 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- [22] ZAMAZALOVÁ, M. 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha : Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.
- [23] <http://consulting.progressive.cz/?page=434> (Vize, mise a cíle)
- [24] <http://topachievement.com/smart.html>
- [25] Doležal, L. - *Dotazníkový výzkum - areál BRET (výsledky průzkumu)*, 2018. Dostupné online na <https://dotaznikovy-vyzkum-areal-bre.vyplnto.cz>.
- [26] <https://managementmania.com/cs/cena-price> (Cena)
- [27] <https://psychologieprokazdeho.cz/vize-a-mise-v-podniku/> (Vize, mise a cíle)
- [28] <https://www.ceskatelevize.cz/ivysilani/10782831463-nedej-se-plus/215562248410002-umele-zasnezovani/titulky>
- [29] <https://www.marketing91.com/classification-of-services/> str. 14

Příloha 1 - Vývojové stupně strategického marketingu



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 59

Příloha 2 - Počátek podnikání, výstavba vleku a ubytování



Zdroj: interní materiál firmy BRET CZ a.s.



Zdroj: interní materiál firmy BRET CZ a.s.

Příloha 3 - Výstavba nové centrální budovy a tenisových kurtů

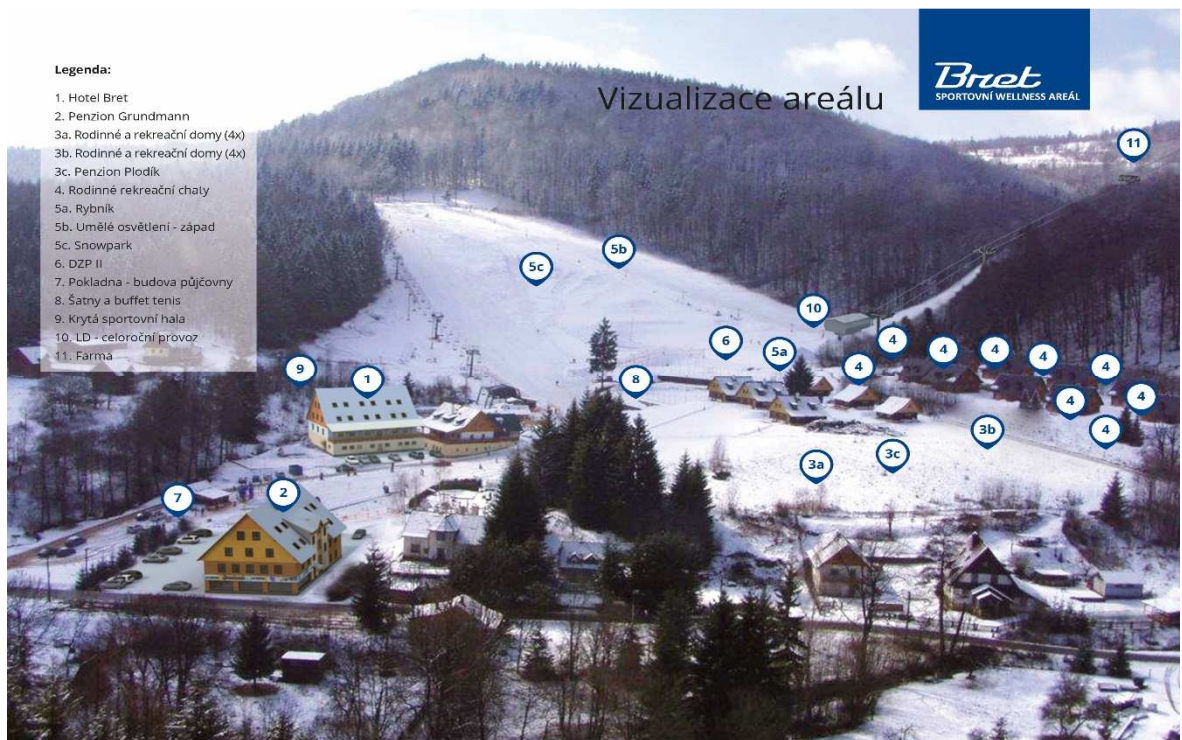


Zdroj: interní materiál firmy BRET CZ a.s.

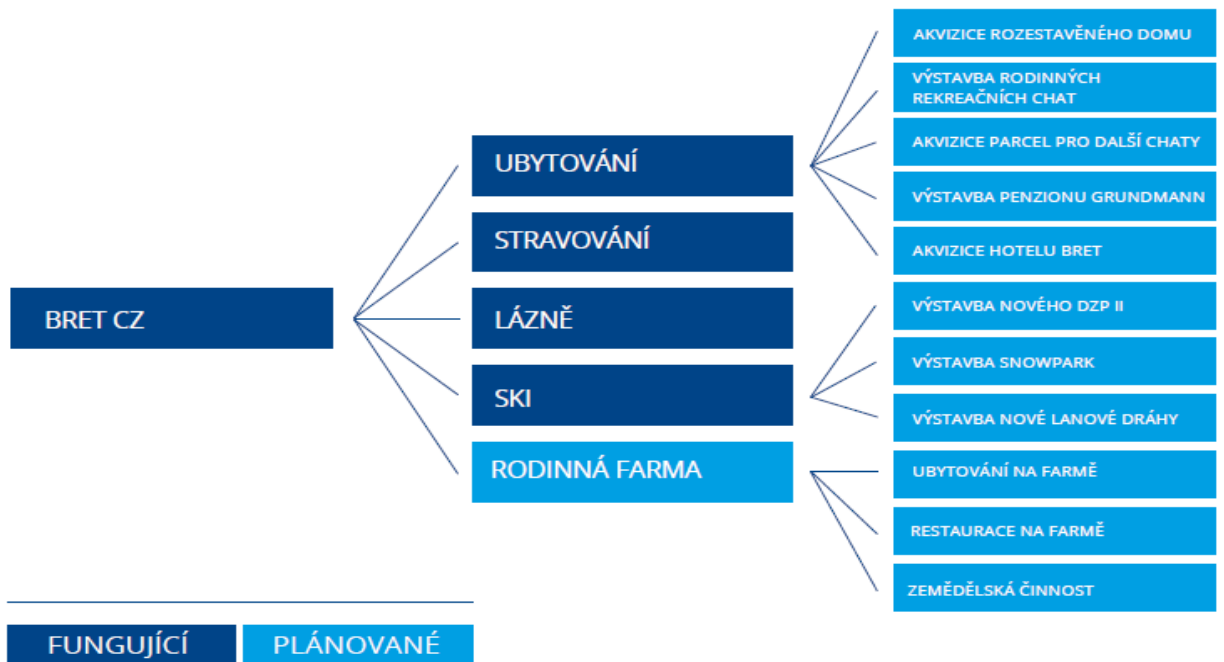


Zdroj: interní materiál firmy BRET CZ a.s.

Příloha 4 - III. etapa výstavby a plánovaná organizační struktura



Zdroj: interní materiály BRET CZ, a.s.



Zdroj: interní materiály BRET CZ, a.s.

Příloha 5 - Plán akcí 2019

KVĚTEN	
3. - 5.5.	Wellness pobyt s variací masáží a zdravou stravou
10. - 12.5.	Sportovní víkend pro rodiny s dětmi
17. - 19.5.	Sportovní víkend pro rodiny s dětmi + tenisový turnaj Václava Dlouhého
24. - 26.5.	BforB víkend
ČERVEN	
7. - 9.6.	Sweat studio sportovní víkend
14. - 16.6.	Beachvolejbalový turnaj s grilováním a slavnostmi piva, disco
21. - 23.6.	Jarní nohejbálek Jirky Doležala
V červenci a srpnu se akce nepořádají z důvodu maximální vytíženosti ubytovanými.	
ZÁŘÍ	
13. - 15.9.	Poznáváme pohraničí (výlety do česko-polského pohraničí)
20. - 22.9.	Šestkový volejbal s animačním programem pro děti
27. - 29.9.	Sportovní víkend pro rodiny s dětmi
ŘÍJEN	
4. - 6.10.	Víkend se známou osobností
11. - 13.10.	Wellness pobyt s variací masáží a zdravou stravou
18. - 20.10.	Výlov našeho rybníčka
LISTOPAD	
8. - 10.11.	Halloween a Svatomartinská husa
22. - 24.11.	Turnaj v malém fotbale
PROSINEC	
6. - 8.12.	Mikulášský pobyt s vánoční dílnou
20. - 27.12.	Vánoční pobyt
27. - 2.1.	Silvestrovský pobyt

Zdroj: vlastní zpracování na základě rozhovoru s vedením společnosti


Příloha 6 – Příspěvek facebook




Bret CZ

Zveřejněno David Trockenmann [7] · 19. leden ·

...

Máte už plány na jarní prázdniny? 🏔️ 🌨️ 🏠 V březnových týdnech máme poslední volné ubytovací kapacity v chatách. Více info na našem webu <http://www.bretcz.cz/ubytovani/pokoje-a-chaty> nebo rovnou volejte 773 690 990.



8 840

Oslovení lidé

1 273

Zájem

Boost Again

Propagováno: 19. leden 2018 Hotovo

Autor: David Trockenmann

Oslovení lidé **7,8 tis.**

Zájem o příspěvek **1,0 tis.**

Zobrazit výsledky

Ondrej Kocourek, Lucie Otrubová a 62 dalších 1 komentář 5 sdílení

To se mi líbí
 Komentář
 Sdílet

Efektivita vašeho příspěvku

8 840 Oslovení lidé

77 Reakce, komentáře a sdílení

66	62	4
To se mi líbí	U příspěvku	U sdílení
2	2	0
Super	U příspěvku	U sdílení
1	1	0
Paráda	U příspěvku	U sdílení
1	1	0
Komentáře	U příspěvku	U sdílení
7	5	2
Sdílené položky	U příspěvku	U sdílení

1 196 Kliknutí na příspěvek

632	457	107
Zobrazení fotky	Kliknutí na odkaz	Jiná kliknutí

NEGATIVNI NAZOR

4 Skrýt příspěvek	0 Skrýt všechny příspěvky
0 Nahlásit jako spam	0 Tato stránka se mi už nelíbí

Aktivita v přehledech se reportuje v tichomořském časovém pásmu
Aktivita v reklamách se reportuje v časovém pásmu nastaveném v vašem účtu pro reklamu.