



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN MARKETINGOVÉHO MIXU  
VYBRANÉHO HOTELU

Proposal for Marketing Mix Changes of Selected Hotel

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Anna Šimíčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Pavel Mráček, Ph.D.

BRNO 2017

## Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Anna Šimíčková**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: Ing. Pavel Mráček, Ph.D.  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### **Návrh změn marketingového mixu vybraného hotelu**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy (dle potřeb práce)

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Na základě provedených marketingových analýz navrhnout změny vedoucí ke zlepšení marketingového mixu vybraného hotelu.

#### **Základní literární prameny:**

HOMBURG, Christian, 2015. Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung. 5. Auflage. Mannheim: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-03257-9.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017

L.S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zaměřuje na analýzu současné situace vybraného hotelu a na základě provedených analýz stanovuje návrhy na změnu marketingového mixu. Při zpracování celkové analýzy společnosti se vychází ze získaných teoretických poznatků. Podkladem pro vypracování vlastních návrhů řešení změny marketingového mixu jsou poznatky získané na základě uskutečněných analýz.

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the analysis of the current situation of the selected hotel and it determines proposals for marketing mix changes based on analysis. When processing an overall analysis of the company on the basis of theoretical knowledge. The basis for drawing up its own proposals for changes in the marketing mix is the knowledge gained from the underlying analyzes.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Marketing, marketingový mix, produkt, cena, distribuce, propagace, pracovníci, spolupráce, tvorba balíčků, programování, hotel.

## **KEYWORDS**

Marketing, marketing mix, product, price, distribution, propagation, personnel, cooperation, drawing packages, programming, hotel.

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

ŠIMÍČKOVÁ, A. *Návrh změn marketingového mixu vybraného hotelu*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 129 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavel Mráček, Ph.D..

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2017

.....  
Anna Šimíčková

## **PODĚKOVÁNÍ**

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Pavlu Mráčkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, ochotu, vstřícnost a čas strávený konzultacemi této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala majiteli a všem zaměstnancům hotelu za vstřícnost, spolupráci a poskytnutí potřebných informací. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým za podporu po celou dobu mého studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	12
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD .....	14
1.1 Vymezení problému .....	14
1.2 Cíle práce .....	14
1.3 Metody a postupy zpracování .....	15
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	16
2.1 Marketing .....	16
2.1.1 Definice marketingu .....	16
2.1.2 Marketingové koncepce .....	17
2.2 Marketingové prostředí a jeho analýza .....	19
2.2.1 SLEPTE .....	20
2.2.2 Porterův model konkurenčních sil .....	20
2.2.3 Analýza konkurence .....	22
2.2.4 Model 7S.....	22
2.2.5 Marketingový mix.....	22
2.2.6 SWOT analýza.....	23
2.3 Marketingový mix.....	25
2.3.1 Produkt.....	25
2.3.2 Cena .....	27
2.3.3 Distribuce.....	28
2.3.4 Marketingová komunikace .....	29
2.3.5 Lidé .....	33
2.3.6 Balíčky služeb.....	34
2.3.7 Tvorba programů .....	34

2.3.8	Partnerství .....	35
2.4	Hotelnictví.....	36
2.4.1	Historie.....	36
2.4.2	Hotel.....	37
2.4.3	Charakteristika hotelových služeb .....	39
2.4.4	Organizace hotelu .....	40
2.4.5	Marketing v hotelnictví.....	42
2.4.6	Marketingový mix.....	43
2.4.7	Etika v hotelnictví.....	44
3	ANALÝZA PODNIKU .....	47
3.1	Základní údaje o hotelu .....	47
3.2	Charakteristika hotelu .....	48
3.3	Historie hotelu.....	49
3.4	Organizační struktura .....	49
3.5	Analýza prostředí .....	51
3.5.1	Analýza SLEPTE .....	51
3.5.2	Porterův model konkurenčních sil .....	58
3.5.3	Analýza konkurence .....	61
3.5.4	Analýza zákazníků .....	67
3.5.5	Popis společnosti s využitím 7S.....	69
3.6	Marketingový mix.....	71
3.6.1	Produkt.....	71
3.6.2	Cena .....	77
3.6.3	Distribuce.....	79
3.6.4	Propagace.....	80
3.6.5	Lidé .....	81

3.6.6	Balíčky .....	82
3.6.7	Programování.....	82
3.6.8	Spolupráce .....	82
3.7	Souhrn analýz.....	83
3.7.1	Silné stránky .....	83
3.7.2	Slabé stránky.....	84
3.7.3	Příležitosti .....	84
3.7.4	Hrozby .....	85
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	87
4.1	Rozšíření doplňkových služeb .....	87
4.1.1	Turistické hole, koloběžky.....	87
4.1.2	Využití střelnice mimo provozní dobu .....	89
4.2	Nový ceník .....	90
4.3	Spolupráce se Sokolem Kněžmost .....	91
4.4	Internetové stránky a Facebook .....	91
4.5	Cestovatelské servery.....	93
4.6	Nabídka ubytování přes slevový portál Slevomat.....	95
4.6.1	Standardní ubytovací balíček.....	95
4.6.2	Romantický balíček .....	97
4.6.3	Střelecký balíček.....	98
4.7	Eventy .....	101
4.7.1	Pravá česká zabijačka .....	101
4.7.2	Střelecká soutěž .....	102
4.8	Emailová propagace .....	105
4.9	Reklama na firemním automobilu.....	105
4.10	Souhrn nákladů na realizaci návrhů .....	106

4.11	Zhodnocení navrhovaných změn v marketingovém mixu .....	108
ZÁVĚR .....		111
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		113
SEZNAM TABULEK .....		119
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		120
SEZNAM GRAFŮ .....		121
SEZNAM PŘÍLOH.....		122

# ÚVOD

Každý podnikatelský subjekt, který na trhu nabízí své produkty nebo služby, lze charakterizovat pro něj specifickým marketingovým mixem. Chce-li být podnikatel úspěšný, musí být schopen se svým marketingovým mixem efektivně pracovat a musí jej umět přizpůsobit aktuálním požadavkům trhu a zákazníků.

Tato diplomová práce se zabývá rozбором marketingového mixu společnosti Areál Kněžmost, s. r. o., která provozuje hotel, restauraci a střelnici v obci Kněžmost na samém okraji Českého ráje - významné turistické oblasti v České republice. I přesto, že Areál leží u takto významné turistické oblasti, potýká se v zimním období s nízkou návštěvností zákazníků. Cílem diplomové práce je tedy zhodnocení současného marketingového mixu společnosti a navržení jeho úprav, které by měly vést ke zvýšení povědomí o Areálu, ke zvýšení atraktivity pro zákazníky, k nárůstu nových zákazníků a tržeb a rovněž k posílení pozice na trhu.

Trh cestovního ruchu patří k vysoce konkurenčním trhům zvláště v oblasti významných turistických destinací. Ubytovací zařízení se předhánají s nabídkou doplňkových služeb, které mají upoutat zákazníky a zvýšit jejich zájem. Podnikatelům v tomto směru pomáhají různé marketingové nástroje, jedním z nich je marketingový mix. V odvětví ubytování nepostačí klasické 4P, ale musí se pracovat s 8P, tedy s marketingovým mixem určeným pro služby. Díky správnému využití marketingových nástrojů se podnikatel může dostat do širokého povědomí zákazníků a zlepšit své postavení na trhu. Zákazníci jednotlivé ubytovací zařízení prostřednictvím internetu srovnávají a hodnotí. Internet se stal médiem, které může být pro podnikatele dobrou zbraní v boji s konkurencí. Avšak pokud jsou zákazníci se službami nespokojeni, může být internet pro ubytovací zařízení likvidační. Z těchto důvodů by měl každý podnikatel dbát na kvalitu poskytovaných služeb a na spokojenost zákazníků.

Diplomová práce se dělí do několika kapitol. První kapitola vymezuje problematiku diplomové práce, stanovuje její cíle a určuje metody, které budou pro naplnění cílů využity. Druhá kapitola se zabývá teoretickými východisky a definováním základních pojmů z oblasti marketingu a hotelnictví. Třetí část je věnovaná analýze interních a externích faktorů prostředí, ve kterém společnost působí. K popisu těchto faktorů se využijí nástroje v podobě analýzy SLEPTE, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil a analýzy konkurence v okolí obce Kněžmost. Mimo jiné se tato část zaměří na samotnou charakteristiku společnosti, její popis s využitím charakteristik 7S, analýzu zákazníků a analýzu jednotlivých prvků marketingového mixu. Závěry provedených analýz budou shrnuty do souhrnné analýzy s využitím principu SWOT analýzy. Poslední část vychází z provedených analýz a soustředí se na návrhy, které by měly vést ke zlepšení současného marketingového mixu společnosti a měly by přispět ke zvýšení zájmu zákazníků o nabízené služby Areálu Kněžmost, s. r. o.

# 1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ A METOD

Tato kapitola vymezuje hlavní problematiku diplomové práce a stanovuje hlavní i dílčí cíle, kterých má být dosaženo. Dále charakterizuje metody sběru dat, které budou pro tvorbu práce využity.

## 1.1 Vymezení problému

Podnikatelské subjekty se potýkají s řadou povinností a problémů, které během podnikání nastanou. Podstatným problémem ubytovacích zařízení v turistických oblastech je konkurence. Značný příliv turistů a vysoká poptávka po ubytovacích službách ještě nezaručuje příliv hostů do daného ubytovacího zařízení, protože mohou jednoduše sáhnout po nabídce konkurence. Hlavním problémem Areálu Kněžmost je nezájem zákazníků o ubytovací služby v zimním období a celkově problematická marketingová komunikace společnosti.

## 1.2 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout změny marketingového mixu vybraného hotelu na základě provedených analýz faktorů vnitřního a vnějšího prostředí. Navrhované změny by měly vést k vyšší atraktivitě<sup>1</sup> nabízených služeb, ke zvýšení povědomí a zájmu zákazníků a v neposlední řadě ke zvýšení zisku.

K dílčím cílům diplomové práce patří vypracování celkové analýzy společnosti prostřednictvím analýz vnitřního a vnějšího prostředí společnosti, analýzy konkurence, současného marketingového mixu a následně souhrnné SWOT analýzy.

---

<sup>1</sup> Pozn. autora: V této diplomové práci se atraktivitou myslí kombinace dílčích faktorů, které na zákazníka působí. Může se jednat o rozmanitost nabídky, konkrétně charakter základních služeb a nabídka doplňkových služeb, dále pak o kvalitu poskytovaných služeb, jejich cenu, opominout nelze ani komunikační strategii, aj. Výši atraktivity lze posuzovat např. na základě bezprostřední reakce zákazníků, jejich stížností, opakovaných nákupů či délce přenocování.

### 1.3 Metody a postupy zpracování

Primárním zdrojem dat a informací pro vypracování teoretické části byla odborná literatura především z oblasti managementu, marketingu a hotelnictví. Pro tvorbu analytické části byly využity poznatky získané od jednatele společnosti, zaměstnanců či vlastním pozorováním a z internetových stránek společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do třech stěžejních částí. První část se věnuje teoretickým poznatkům, především definováním základních marketingových pojmů, charakteristikou strategických marketingových analýz, objasněním jednotlivých částí marketingového mixu a uvedením do problematiky hotelnictví. Ve druhé části bude představena vybraná společnost, následně budou vytvořeny analýzy vnitřního a vnějšího okolí společnosti, analýza konkurence a současného marketingového mixu. Na základě poznatků získaných z analýz bude sestavena souhrnná SWOT analýza. Třetí tedy návrhová část se bude zabývat vypracováním vlastních návrhů pro zlepšení marketingového mixu společnosti.

Pro analýzu současné situace společnosti a jejího okolí budou využity tyto nástroje:

- Analýza SLEPTE pro zkoumání vlivů působících na obecné okolí společnosti.
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil pro popis faktorů ovlivňujících oborové okolí společnosti.
- Analýza 7S pro popis společnosti pomocí klíčových faktorů úspěchu.
- Analýza konkurence za účelem poznání konkurenčních ubytovacích zařízení, které jsou analyzovanému hotelu blízké z cenového a územního hlediska, pro poznání jejich nabídky služeb a komunikace se zákazníky.
- Analýza rozšířeného marketingového mixu za účelem popisu interních faktorů ovlivňujících celkovou marketingovou strategii společnosti.
- Souhrnná SWOT analýza pro shrnutí výsledků předchozích analýz.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola se věnuje teoretickým poznatkům souvisejících s pojmy marketing, marketingová analýza, marketingový mix hotelu. Důležitou součástí je specifikace vybraných nástrojů, které se využívají pro analýzu marketingového prostředí.

### 2.1 Marketing

K prodeji produktů včetně služeb, ať již existujících nebo budoucích, je zapotřebí marketing. Marketing se zde nechápe jen jako reklama a podpora prodeje, ale jako celá řada činností podniku. Řadí se zde budování značky, vzhled produktu, přístup k zákazníkům, komunikace s nimi a péče o ně. Marketing by měl provázet veškeré činnosti podniku a jeho výsledkem by mělo být vytvoření hodnoty pro zákazníka vyšší než u konkurence (Kotler, 2007).

#### 2.1.1 Definice marketingu

Tak jako narůstá význam marketingu ve světě podnikání, narůstá i počet definic, co to ve skutečnosti marketing je. Je nutné oprostit se od starého významu „přesvědčit a prodat“ a začít chápat marketing v širším slova smyslu (Kotler, 2007). Mezi některé novodobé pohledy na marketing patří:

- „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“ (Kotler, 2007, s. 40).
- „*Co je podstatou marketingu coby komunikace se zákazníkem? Schopnost učinit z nabídky a spotřeby produktu odpovídajícího zákaznickým potřebám mimořádný, nezapomenutelný zážitek – hodnotu*“ (Foret, 2010, s. 11).
- „*Cílem marketingu je prostřednictvím směny uspokojovat potřeby, přání a poptávku zákazníků, vytvořit pro zákazníky hodnoty, a tímto zabezpečit splnění stanovených cílů firmy*“ (Jakubíková, 2008, s. 41).

Všichni citovaní autoři se ve svých definicích bezesporu shodují, že v nejužším slova smyslu je nutno chápat marketing jakožto uspokojování potřeb zákazníků.

Již několikrát bylo zmíněno slovo potřeba, na kterém stojí celý koncept marketingu. Lidské potřeby se vymezují jako pociťovaný nedostatek, do čehož spadají základní potřeby, jako je jídlo, oblečení, bydlení, tak i sociální potřeby a individuální potřeby jednotlivce. Tyto potřeby má každý člověk, ale neobjevují se v jeden jediný okamžik. Potřeby zákazníků se každou chvílí mění, proto je nutné je co nejdříve rozpoznat a uspokojit dřív než konkurence nebo v zákazníkovi potřebu vyvolat a poté ji uspokojit (Kotler, 2007).

### **2.1.2 Marketingové koncepce**

Celý marketing stojí na potřebách zákazníků, které podniky uspokojují prostřednictvím trhů, kde dochází ke směně. V souladu se svou momentální situací si podnik vybírá určitou filosofii, prostřednictvím níž se snaží co nejefektivněji naplnit svou vizi uspokojování potřeb zákazníků a následné směny (Zamazalová, 2009). Existuje pět marketingových koncepcí.

#### **Výrobní koncepce**

Tato koncepce se zakládá na očekávání, že zákazníci dají přednost levnějším a snadno dostupnějším produktům. Firmy produkují vysoké objemy zboží, takže je výrobek dostupný co nejširšímu okolí. Vysoká produkce zajišťuje zároveň efektivnost výroby, protože se minimalizují náklady na jednotku produkce. Podniky využívají špičkové výrobní zařízení (Foret, 2010).

Tuto filosofii je efektivní využít ve dvou situacích (Kotler, 2007):

- a) situace, kdy poptávka po produktu je vyšší než jeho nabídka,
- b) situace, kdy jsou příliš vysoké výrobní náklady, které je možno snížit za předpokladu zvýšení produktivity práce.

#### **Výrobová koncepce**

Naproti tomu výrobová koncepce vychází z předpokladu, že kvalitní výrobek si svého zákazníka vždycky najde. Výrobky jsou vysoce kvalitní, výkonné a splňují nejnovější požadavky zákazníků. Podniky využívající tuto filosofii by měli neustále zdokonalovat své produkty (Kotler, 2007).

### **Prodejní koncepce**

Prodejní koncepce se snaží prodat, co již bylo vyrobeno. Avšak nevyrábí se to, co zákazníci žádají, což v sobě skrývá řadu rizik. Jedná se o velmi rizikovou koncepci, která je založena na rozsáhlých reklamních a prodejních kampaních. Podniky tuto koncepci využívají, když mají přebytečné kapacity. Tato filosofie se orientuje na jednorázové prodeje nikoliv na budování vztahů se zákazníky. To může v důsledku vést k jejich odlivu, protože pokud jsou zákazníci s produktem, k jehož koupi byli přesvědčeni, nespokojeni, je velmi pravděpodobné, že už si jej znova nekoupí. Navíc se se svými negativními zkušenostmi podělí s okolím. A studie potvrzují, že negativní zkušenosti se šíří mnohem rychleji, než pozitivní (Kotler, 2007).

### **Marketingová koncepce**

Podstatou je rozeznat potřeby a přání zákazníků, směřovat tím směrem svou činnost a nakonec uspokojit zákazníky lépe než konkurence (Foret, 2010).

Často se stává, že se chybně zaměňuje prodejní a marketingová koncepce. V případě prodejní koncepce se podnik nejdříve zaměřuje na svou interní činnost, vyrábí výrobky a až poté se zaměřuje na trh, kde hledá zákazníky a snaží se prostřednictvím reklamních kampaní prodat svou produkci. Oproti tomu marketingová koncepce funguje přesně obráceně. Nejdřív jde o to, poznat přání a potřeby zákazníků na trhu, teprve potom začít vyrábět a své výrobky nabízet (Kotler, 2007).

### **Koncepce společenského marketingu**

Tato filosofie je ze všech koncepcí nejmladší a nezaměřuje se pouze na uspokojení potřeb vlastních zákazníků, nýbrž na tvorbu užitku pro celou společnost. Podnik by měl odhalit potřeby a přání cílových trhů a zajistit lepší uspokojení než u konkurence s ohledem na životní prostředí a společnost (Kotler, 2007).

## 2.2 Marketingové prostředí a jeho analýza

Podnikatelský subjekt nestojí na trhu nikdy sám, působí tam spolu s dalšími podnikateli, což mohou být např. konkurenti či dodavatelé, setkává se zde se svými zákazníky a bývá vystaven dalším vlivům, např. politickým či legislativním. Důležité pro podnikatele je, toto prostředí zanalyzovat a v souladu s výsledky analýzy sestavit strategii do budoucna (Jakubíková, 2008).

Při analýze prostředí je nutno odlišit módní výkyvy od trendů a megatrendů (Kotler, 2001):

- **módní výkyvy** – jsou krátkodobé, nepředvídatelné, nemají sociální, ekonomické či politické důsledky,
- **trendy** – udávají směr do budoucna, mají dlouhodobé trvání a jsou snadno předvídatelné,
- **megatrendy** – mají vliv na celou společnost, protože jde o velké avšak pomalé sociální, ekonomické, politické, či technologické změny.

Podnikatelské prostředí, v němž každý ekonomický subjekt působí, lze rozdělit na makro a mikro prostředí (Kotler, 2007).

- **Makro prostředí** – sestává se ze společenských sil, které působí na celé mikroprostředí podniku. Podnik tyto síly nemůže ovlivnit, dávají za vznik jeho příležitostem a hrozbám. K analýze makro prostředí se využívá např. analýza SLEPTE (Kotler, 2007).
- **Mikro prostředí** – představuje blízké okolí podniku, což zahrnuje samotnou společnost, její dodavatele, konkurenci a zákazníky. Své mikro prostředí může podnik ovlivnit sám, prostřednictvím budování vztahů se zaměstnanci, zákazníky či dodavateli. Z analýzy tohoto prostředí vycházejí silné a slabé stránky podniku. Ke zkoumání se využívá např. Porterův model konkurenčních sil, analýza konkurence, analýza zákazníků a marketingový mix (Kotler, 2007).

Na základě analýzy makro- a mikroprostředí je podnik schopen sestavit svou SWOT analýzu.

### 2.2.1 SLEPTE

Nejčastěji se pro zkoumání makroprostředí využívá PEST analýza nebo její rozšířená podoba SLEPTE analýza. Název je odvozen od počátečních písmen zkoumaných oblastí (Koráb, Peterka a Režňáková, 2007):

S – sociální oblast, ve které se zkoumá například vývoj na trhu práce, demografické ukazatele, zvyklosti spotřebitelů či životní úroveň obyvatel.

L – legislativní oblast se zabývá zkoumáním vlivu legislativních opatření na podnikatelské prostředí a podnikatelské činnosti.

E – ekonomická oblast, v níž se analyzuje vliv makroekonomických ukazatelů, daňové politiky, státní podpory, aj.

P – politická oblast, na kterou působí politické trendy, podpora podnikání či členství v různých hospodářských seskupeních.

T – technologická oblast, tendence výzkumu a vývoje, jejich důsledky, aplikace a rychlost technologického pokroku.

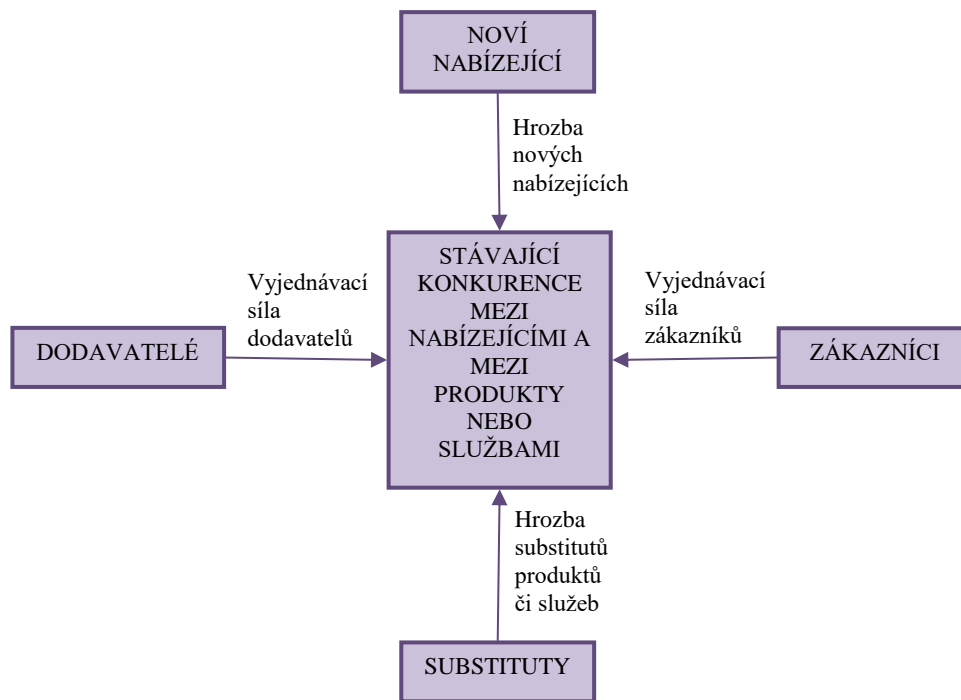
E – ekologická oblast, v níž se zkoumá environmentální politika země, aj.

### 2.2.2 Porterův model konkurenčních sil

Podniky mohou při analýze konkurenčního prostředí, ve kterém se nachází, využít dva modely: Model pěti sil a Model strategických skupin. Autorem obou těchto modelů je M. Porter a využívají se k získání potřebných informací z oborového prostředí podniku. Model strategických skupin se zabývá zjištěním rozdílů v ziskovosti podniků v daném odvětví, kdežto Model pěti sil zjišťuje intenzitu konkurence na jednom trhu a současně čtyři faktory, které tuto intenzitu ovlivňují. Model předpokládá, že úspěch podniku na trhu ovlivňují níže uvedené odvětvové faktory konkurenční síly a tvrdí, že čím vyšší je intenzita těchto faktorů v odvětví, tím je nižší průměrná ziskovost podnikatelů v odvětví působících (Homburg, 2015):

- Rivalita stávající konkurence – na rivalitu působí počet dosavadních konkurentů na trhu, růst trhu, diferenciací produktu a bariéry vstupu.
- Riziko vstupu nových konkurentů – na riziko vstupu další konkurence má vliv, jak obtížný je přístup k distribučním kanálům, výše vstupních nákladů a věrnost zákazníků k zavedeným značkám.

- Vyjednávací síla zákazníků – bývá ovlivněna množstvím zákazníků na trhu a možnostmi jejich zpětné integrace.
- Vyjednávací síla dodavatelů – ovlivňuje ji zejména koncentrace dodavatelů a možnosti dopředné integrace.
- Hrozba substitutů – má na ní vliv nahraditelnost produktu, poměr ceny a výkonu a technologický pokrok.



**Obrázek 1 Porterův model konkurenčních sil**

(Zdroj: Homburg, 2015, str. 484)

Hlavní předností tohoto modelu je, že analýza odvětví není omezena aktuálními podmínkami na trhu, ale bere komplexně v úvahu další faktory, které by mohly mít vliv na vývoj trhu. Těmto faktorům je třeba věnovat pozornost při formulaci marketingové strategie, což se v praxi často opomíjí (Homburg, 2015).

### **2.2.3 Analýza konkurence**

Už ze základní definice marketingu vyplývá, že cílem je uspokojení potřeb zákazníka, tvorba hodnoty a to vše na vyšší úrovni než konkurence. Proto musí podnik neustále sledovat své nejbližší konkurenty, jejich produkty, ceny, distribuční cesty a komunikaci se zákazníky. Na základě získaných informací se pak může účinně bránit a může sestavit marketingovou konkurenční strategii (Kotler, 2007).

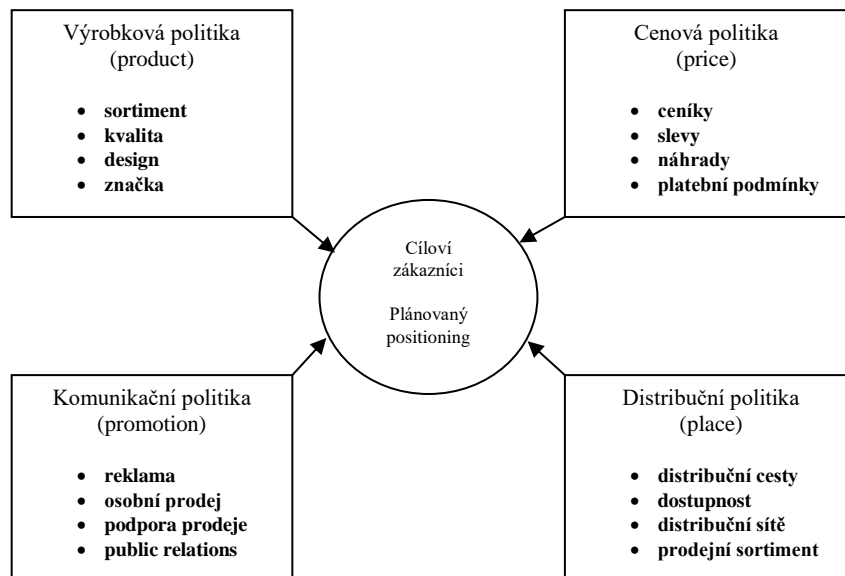
### **2.2.4 Model 7S**

Model 7S analyzuje klíčové faktory úspěchu a popisuje podnik za pomoci sedmi faktorů. Společné působení všech sedmi faktorů a jejich vzájemná rovnováha zajišťují výkonnost organizace. Tento model představuje obsáhlou a strukturovanou analýzu silných a slabých stránek organizace a sestává se z následujících faktorů:

- strategie,
- struktura,
- systémy,
- styl,
- spolupráce,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty (Paul a Wollny, 2011).

### **2.2.5 Marketingový mix**

Jedná se o velmi významný marketingový nástroj, prostřednictvím něhož podnik ovlivňuje poptávku po svých produktech nebo službách. Marketingový mix, též nazývaný 4P, se skládá ze čtyř oblastí: product (produkt), price (cena), place (místo neboli distribuce) a promotion (propagace). Zaměření a rozpracování marketingového mixu je pro každý podnik či odvětví odlišné a vychází z celkové marketingové strategie podniku. Rozdílná bývá tvorba cen, komunikační mix či způsoby distribuce (Kotler, 2007).



**Obrázek 2 Marketingový mix**

(Zdroj: Zamazalová, 2009, str. 40)

Marketingový mix, tedy 4P, je základním rozpracováním podnikových aktivit. Základní marketingový mix lze rozšířit na 5P, přidáním oblasti: people (lidé). Pro služby se využívá 7P, kdy se k základnímu marketingovému mixu přidají další tři oblasti: personnel (zaměstnanci), process (proces) a physical evidence (fyzický důkaz). Kromě toho byl rozpracován zákaznický pohled na marketingový mix, označuje se 4C: customer solution (řešení potřeb zákazníka), což v klasickém marketingovém mixu odpovídá produktu, customer cost (výdaje zákazníka) odpovídá ceně, convenience (dostupnost řešení) odpovídá místu neboli distribuci a communication (komunikace) je odrazem propagace (Zamazalová, 2009).

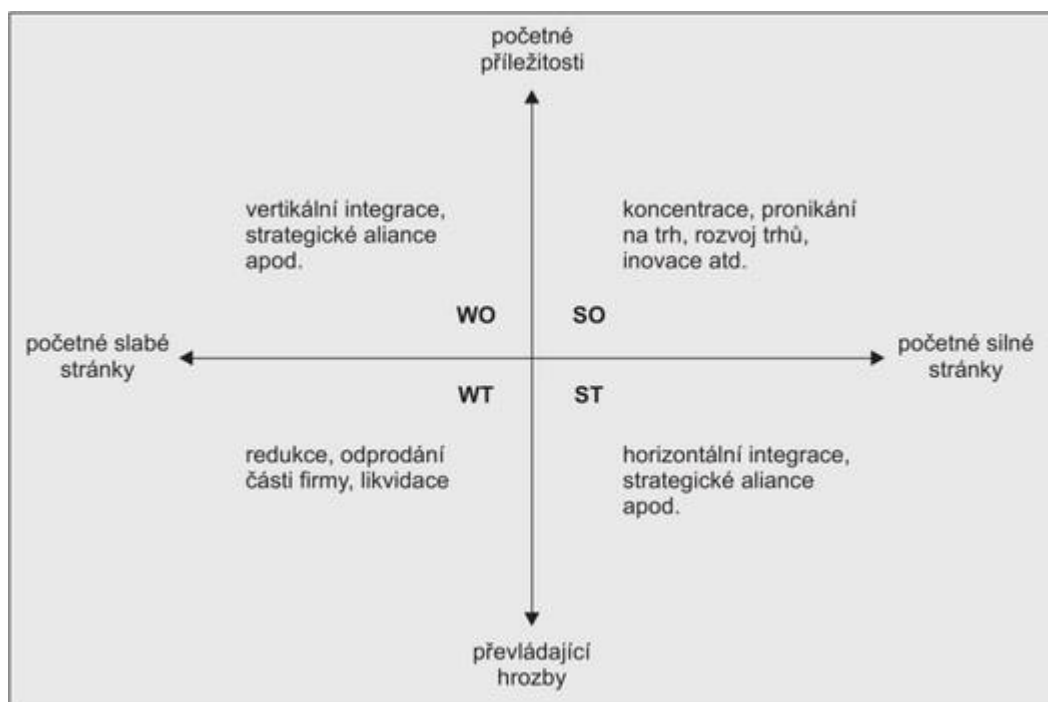
Problematika marketingového mixu bude podrobněji rozpracovaná v samostatné kapitole diplomové práce.

### 2.2.6 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy, která zkoumá zároveň vnitřní a vnější prostředí podniku, poskytuje mu informace o jeho současné situaci či pozici na trhu a přináší podklady pro sestavení dalších cest a cílů, kam může podnik směřovat (Jakubíková, 2008).

Analýza silných stránek (**strengths**) a slabých stránek (**weaknesses**) se zaměřuje na interní prostředí podniku. Zaznamenávají se zde takové faktory, které ovlivňují vnitřní hodnotu podniku. Do silných stránek se řadí například kvalitní management či vysoká produktivita práce. Slabé stránky mohou být například vysoká zadluženost či zastaralá technologie. Analýza příležitostí (**opportunities**) a hrozeb (**threats**) vychází z externího okolí podniku, které podnik nemůže sám ovlivnit. K příležitostem se řadí růst trhu či možnost diferenciacce. K hrozbám se pak dá zařadit silná konkurence, vstup nových konkurentů či nestabilita trhu (Vochozka a Mulač, 2012).

Na základě SWOT analýzy si podnik může vybrat strategii svého budoucího postupu, může se jednat o strategii SO, WO, ST nebo WT. Strategie SO se označuje jako ofenzivní a útočná strategie, kdy podnik využívá své příležitosti a silné stránky, aby zlepšil své postavení na trhu. Při strategii WO využívá podnik příležitosti z okolí, podniká kroky k odstranění slabin a pomalu posiluje svou pozici. ST je diverzifikační strategií, při které se snaží podnik ochránit svou pozici vůči konkurenci a zákazníkům. Při WT strategii se uvažuje o kompromisech a v konečném důsledku se opouští trh (Vochozka a Mulač, 2012).



Obrázek 3 SWOT

(Zdroj: Jakubíková, 2008, str. 104)

Nevýhodou SWOT analýzy je nízká objektivita, kvalita informací je dána osobou, která SWOT analýzu sestavuje, a jejím přístupem k podniku. Dalším problémem je zlehčování informací nebo nevědomost, kam se která informace řadí (Jakubíková, 2008).

## **2.3 Marketingový mix**

Marketingový mix je základním stavebním kamenem pro analýzu podniku a určení směrů a cílů jeho dalšího vývoje na cílových trzích. Jak už bylo zmíněno v kapitole 2.2.5, existuje základní marketingový mix 4P, který se postupem času vyvinul v rozšířený mix 5P, mix pro služby 7P a mnoho dalších. Aby měl marketingový mix řádnou vypovídací schopnost, musí odpovídat specifikům dané oblasti, musí být kvalitně a detailně zpracovaný (Foret, 2010).

Jelikož se tato diplomová práce zabývá marketingovým mixem hotelu, je základní marketingový mix rozšířen o pracovníky, spolupráci, balíčky služeb a programování.

### **2.3.1 Produkt**

Produkt je základním prvkem marketingového mixu, protože tvoří podstatu nabídky podniku. Prostřednictvím něj se podniky odlišují od konkurence, jelikož z pohledu marketingu zde patří vedle fyzického produktu také jeho vlastnosti, balení, značka, design a přínos pro zákazníka (Jakubíková, 2012).

Podle Kotlera (2007, s. 615) se produktem má na mysli: *„Cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“*

Při produktovém plánování si musí odpovědní pracovníci uvědomit, že se produkt skládá z několika úrovní a musí tedy plánovat na všech těchto úrovních. Jedná se o (Jakubíková, 2012):

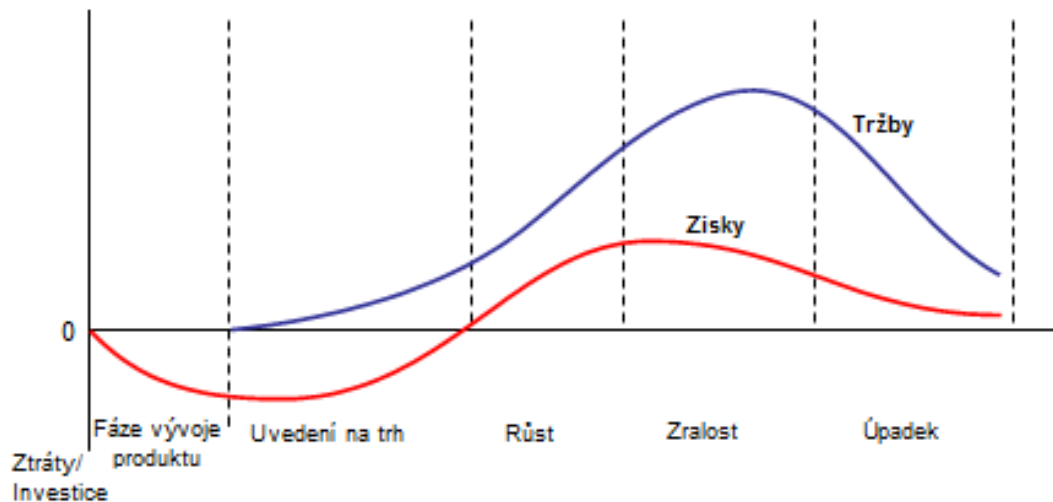
- **Základní produkt** – tato úroveň odpovídá na otázku, co si zákazník kupuje, jde tedy o podstatu zákaznickova nákupu. Splňuje zákaznickova přání nebo řeší jeho problémy. V oboru hotelnictví se může skrývat touha po odpočinku, relaxaci či soukromí.
- **Vlastní produkt** – zde je zahrnuto balení, název značky, design, funkce produktu a jeho kvalita. Příkladem pro hotelnictví může být vybavenost pokojů, sociální zařízení na pokojích, síla značky hotelu, ochota zaměstnanců, ubytovací balíčky.
- **Rozšířený produkt** – představuje doplňkové služby pro zákazníka nad rámec vlastního produktu. Prostřednictvím rozšířeného produktu probíhá konkurenční boj mezi podniky. V oboru hotelnictví se jedná o slevu pro stálého hosta, ubytovací a odubytovací doba, možnost stravování.

Produktové plánování a volba strategie se odvíjí také od životního cyklu produktu. Většina produktů prochází čtyřmi základními fázemi životního cyklu, může se přidat i fáze vývoje produktu, některé fáze se mohou opakovat, u některých produktů však mohou být určité fáze vynechány a ne všechny produkty mají stejnou trajektorii životního cyklu (Kotler, 2007).

V teorii se uvažuje o pěti fázích cyklu (Kotler, 2007):

- **Vývoj produktu** – v této fázi přichází nový nápad a rozvíjí jej. Vývoj je charakteristický nulovými tržbami a rostoucími investičními náklady.
- **Zavádění** – zákazníci se seznamují s produktem, což je provázeno vysokými náklady na propagaci. To se odráží ve vysokých nákladech a nízkých tržbách.
- **Růst** – nastává, pokud je produkt přijat trhem, tržby pak prudce rostou a náklady klesají.
- **Zralost** – produkty mají na trhu své místo, aby se tam udržely, musí je podnik neustále inovovat. Vyostřuje se konkurenční boj a podnik dosahuje nejvyšších tržeb.

- **Pokles** – ve fázi poklesu se snižují tržby, což může být zapříčiněno například vlivem technologického pokroku nebo silící konkurencí. Podnik se musí rozhodnout, jestli bude produkt na trhu dále udržovat či zda jej stáhne.



Obrázek 4 Životní cyklus produktu

(Zdroj: Kotler, 2007, str. 687)

Životní cyklus produktu platí i v oboru hotelnictví, protože právě v tomto odvětví může být produkt neustále zdokonalován a přizpůsobován požadavkům zákazníků. Staré hotely jsou renovovány, nabídka se obměňuje, vytváří se pobytové balíčky a neustále se přemýšlí, jak odlišit daný hotel od konkurence (Jakubíková, 2012).

### 2.3.2 Cena

Cenotvorba je jedním z nejvyužívanějších nástrojů konkurenčního boje. Stanovit cenu tak, aby zákazník neodradila, ba naopak zvýšila jejich zájem a zároveň byla rentabilní a konkurenceschopná, je velmi nelehký úkol. V úzkém slova smyslu lze za cenu považovat částku, která je účtována za zboží či službu. V praxi je to však mnohem složitější a cenou se rozumí souhrn hodnot, kterých jsou zákazníci ochotni se vzdát výměnou za užitek z vlastnictví nebo užívání zboží nebo služby (Kotler, 2007).

Cenu ovlivňuje řada faktorů, které je, při její tvorbě, nutno brát v úvahu. Faktory ovlivňující tvorbu ceny se dělí do dvou základních kategorií, a to na vnitřní faktory a vnější faktory. K vnitřním faktorům mohou patřit marketingové cíle, protože pokud chce podnik nabídnout svým zákazníkům luxus, musí tomu odpovídat i cena. Strategie marketingového mixu, protože podnik musí při tvorbě ceny zohlednit design produktu, jeho distribuci a propagaci. V neposlední řadě se nesmí zapomínat na náklady, které by měly být správně stanovenou cenou pokryty. K vnějším faktorům, které ovlivňují cenotvorbu, lze přiřadit trh, poptávku a samozřejmě konkurenci (Kotler, 2007).

V cestovním ruchu, tedy i v hotelnictví, se cena nestanovuje jen na základě nákladů či cen konkurence, ale také na základě znalosti celého odvětví a hotelu samotného. Cena totiž neodráží pouze jednu službu, ale celou řadu služeb, které jsou zakomponovány do jednoho celku, např. ubytování, využívání sociálního zařízení, polopenze, informační služby, úklidové služby (Jakubíková, 2012).

### **2.3.3 Distribuce**

Distribucí se rozumí přesun zboží nebo služby z místa vzniku do místa prodeje. Podstatou je poskytnutí zboží nebo služby zákazníkovi v určitém čase, na určitém místě a v množství, které si žádá (Foret, 2010).

K poskytnutí zboží nebo služby zákazníkovi v místě určení se využívají distribuční cesty. Ty mohou být přímé, což je prodej od výrobce přímo k zákazníkovi, a nepřímé, kdy se mezi výrobce a zákazníka staví mezičlánek tzv. prostředníci či zprostředkovatelé. Plní rovněž řadu funkcí, např. šíření informací o nabídkách, budování vztahů se zákazníky, zpětná komunikace, objev možných zákazníků (Vašítková, 2014).

V hotelnictví se využívají obě formy distribučních cest. Za přímou distribuční cestu se považuje prodej přímo na místě neboli pultový prodej a také prodej přes webové stránky hotelu. Do nepřímé distribuční cesty se řadí služby cestovních agentur, které využívají spíše větší hotelová zařízení. Objevují se i speciální podniky, které se zaměřují na

organizování různých firemních aktivit. Ty taktéž spadají do nepřímé distribuční cesty (Jakubíková, 2012).

#### **2.3.4 Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace je nejviditelnějším prvkem marketingového mixu. Podniky musí se svými zákazníky, včetně těch potenciálních, komunikovat. Musí je informovat o své nabídce, o přednostech a užitku svých produktů, o tom, proč je právě tento podnik nejlepší a přesvědčit je o nákupu svých produktů. Cílem celého komunikačního procesu je budování vztahů se zákazníky, vyvolání jejich zájmu o produkt a udržení tohoto zájmu. Využívá se k tomu komunikační mix, který se skládá z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a přímého marketingu. Podnik kombinuje tyto nástroje pro dosažení svých marketingových a reklamních cílů. Komunikační mix nevyužívají jen obchodní firmy, ale je velmi důležitým nástrojem pro podniky poskytující služby (Kotler, 2007).

Aby byla marketingová komunikace úspěšná, měla by splňovat určité atributy, konkrétně: jasná vize, odlišná a jedinečná značka, integrace a provázanost komunikačních kanálů a individualita a odlišnost komunikace s jednotlivými cílovými skupinami (Jakubíková, 2008).

*„5M účinné marketingové komunikace: poslání – mission, sdělení – message, použití média – media, peníze – money, měření výsledků – measurement“* (Jakubíková, 2008, s. 240).

Mezi základní druhy komunikace patří komunikace tematickou, která informuje o produktu nebo o značce, a komunikace zaměřená na image, která zvyšuje povědomí o značce a buduje vztahy se zákazníky. Dalším druhem je komunikace nadlinková, což je v podstatě reklama v médiích, a komunikace podlinková, která přesvědčuje zákazníka ke koupi produktu prostřednictvím podnikových aktivit (Jakubíková, 2008).

Při tvorbě marketingové komunikace je důležité vybrat komunikační kanály, prostřednictvím nichž bude se zákazníky komunikováno. Tyto kanály mohou být osobní a neosobní. Osobní komunikační kanály slouží pro přímou komunikaci mezi podnikem a zákazníky a zajišťují jasnou zpětnou reakci. Využívá se zde komunikace tváří v tvář, proslovy či telefonické rozhovory. Osobní komunikace má velký význam u nákladných či rizikových produktů. Podstatnou roli zde hraje kanál word-of-mouth, který spočívá ve výměně informací o produktu mezi cílovými zákazníky. Podnik musí mít na paměti, že se předávají jak dobré tak rovněž špatné postřehy a zkušenosti zákazníků. Dalším důležitým prvkem osobního kanálu je buzz marketing. Což je oslovení určité osobnosti, která má vliv na danou komunitu a lidé si ji váží, a její následné přesvědčení, aby šířila informace o produktu. Naproti osobním komunikačním kanálům stojí neosobní, které přenášejí informace bez osobního kontaktu a zpětné vazby. V neosobní komunikaci se využívají různá média, jako jsou noviny, časopisy, rádio, televize, plakáty, dále se využívá atmosféra jakožto uměle vytvořené prostředí a nakonec akce neboli události, které promlouvají k publiku (Kotler, 2007).

V rámci komunikační politiky sleduje podnik své marketingové cíle, které by měly podporovat ostatní cíle podniku. Důležitými potenciálními cíly komunikační politiky jsou, že zákazníci znají podnik, jeho image a produkty, zákazníci mají k danému podniku a k jeho produktům určitý postoj, a že mají zákazníci záměr, produkty podniku nakupovat. Jedním z modelů, který cíle komunikační politiky systematizuje, je model AIDA (attention – pozornost, interest – zájem, desire – touha, action – čin, akce). V první fázi musí být u zákazníka vyvolána pozornost. Následuje vzbuzení zákazníkova zájmu. Ve třetí fázi se vzbudí touha po produktu a čtvrtá fáze vede zákazníka k určitému činu, nejčastěji se jedná o koupi produktu (Homburg, 2015).

## **Reklama**

Firmy pro svou propagaci nejčastěji využívají reklamu, tedy placenou formu neosobní komunikace. Prostřednictvím reklamy mohou firmy komunikovat se širokým spektrem potenciálních zákazníků, což s sebou přináší její značnou finanční náročnost. K reklamě lze využít televizi, rozhlas, kino, noviny, časopisy, billboardy a internet, který se svým

rozmachem nabral na významu. Prostřednictvím reklamy je zákazníkům sdělen důvod nákupu zboží nebo služby podniku (Přikrylová a Jahodová, 2010).

Tvorba reklamní strategie, která se skládá z reklamního sdělení a média, dává zadavateli velký prostor pro kreativitu. Reklamní sdělení tak může být zcela přizpůsobeno a ušito na míru podniku a tomu, co, komu a jak chce říci. Podnik si také vybírá média své reklamy, jak často, kde a za kolik peněz bude reklama prezentována (Vašítková, 2014).

Při tvorbě reklamní kampaně musí tvůrci respektovat právní předpisy, kodexy a etiku, které zakazují, aby byla reklama klamavá, skrytá, srovnávací, nevyžádaná a v rozporu s dobrými mravy. Nejdůležitějšími předpisy jsou zákon č. 40/1995 Sb. o regulaci reklamy, Kodex reklamy Rady pro reklamu a také směrnice Evropské unie (Zamazalová, 2009).

### **Podpora prodeje**

Podpora prodeje má v marketingu velký význam, protože plní řadu funkcí. Oproti reklamě, která sice vybízí k nákupu výrobků a služeb, působí na spotřebitele takovým způsobem, že v něm vyvolává potřebu okamžitého nákupu. Přitahuje spotřebitelovu pozornost a poskytuje mu informace, které mohou následně vyvolat koupi výrobku nebo služby (Kotler, 2007).

Pod označení podpora prodeje se zahrnují časově omezené opatření aktivního charakteru, které mají za úkol podporovat další marketingové prostředky a budit u zákazníků zájem o koupi produktu (Homburg, 2015).

Jednotlivé nástroje, které jsou využívány pro podporu prodeje, se liší podle toho, zda se jedná o konečného zákazníka nebo o obchodníka. Avšak neohledě na to, o jakého zákazníka se jedná, plní podpora prodeje funkci informační, motivační a prodejní. K nástrojům, které jsou zaměřené na konečného zákazníka a plní funkci informační, se řadí letáky, prospekty, školící a předváděcí akce. Motivační funkci u konečného spotřebitele mají loterie, vzorky, akční nabídky a slevy, a prodejní funkci plní poukázky, zákaznické karty nebo poutače. U prodeje obchodním organizacím se

využívají obchodní dopisy, semináře a školení, které plní funkci informační, systém premií a dárků, které plní funkci motivační a výsledky testování či příručky, které plní funkci prodejní (Homburg, 2015).

Podpora prodeje může u konečného zákazníka vyvolat první nákup produktu, opětovný nákup produktu, spotřebu většího množství produktu anebo dokonce změnu obchodu. Výše uvedené ovlivnění zákaznickova chování mají pouze krátkodobý charakter. Avšak vliv podpory prodeje může mít i dlouhodobý charakter, který spočívá v zákaznickových opětovných nákupech, zvyšování jeho loajality k produktu a podniku (Homburg, 2015).

### **Public relations**

Public relations, zkráceně též nazýváno jako PR, je jedním z druhů marketingové komunikace podniku, jehož význam bývá často podceňován. Správně zvolené PR spolu s ostatními prvky marketingového mixu může být velmi efektivní. PR se často překládá jako vztahy s veřejností a na budování vztahů se zákazníky, tedy veřejností, stojí také koncept moderního marketingu. Proto se podnik při vytváření PR kampaně zaměřuje na různé aktivity, prostřednictvím nichž komunikuje se svými zákazníky a buduje svoji image (Kotler, 2007).

K nástrojům, které se v PR využívají, patří: tiskové zprávy, proslovy, písemné materiály, čímž jsou míněny výroční zprávy, brožury či firemní časopisy, dále pak služby veřejnosti a sponzoring. Obvykle se k budování vztahů s veřejností využívají i eventy neboli speciální příležitosti. Pod pojmem eventy je možno si představit tiskové konference, premiéry, ohňostroje, ale také vzdělávací programy pro veřejnost (Kotler, 2007).

### **Přímý marketing**

Neveřejná okamžitá forma marketingové komunikace. Sdělení bývá adresováno jediné konkrétní osobě a jeho vytvoření nezabere mnoho času. Jelikož je sdělení adresováno konkrétní osobě, lze jej upravit tak, aby v zákazníkovi vzbudilo okamžité a vysoké zaujetí. Podniku je přímo nabídnuta zpětná vazba adresáta, na kterou lze pružně

reagovat. Pro tuto formu marketingové komunikace se využívá telemarketing, direct mail, zásilkové katalogy nebo teleshopping (Kotler, 2007).

### **Osobní prodej**

Tam, kde ostatní nástroje komunikačního mixu selhávají, může právě osobní prodej zaujmout a přesvědčit zákazníky k nákupu. Jeho předností je, že dochází k osobní interakci mezi nakupujícím a prodávajícím, takže je ihned vidět zákazníkova zpětná vazba, na kterou je možno okamžitě a pružně reagovat. Pravidelný a přátelský kontakt vede k posilování vztahů prodejců se zákazníky a ti mohou být poté efektivněji stimulováni k nákupu produktu (Kotler, 2007).

#### **2.3.5 Lidé**

Při poskytování služeb se pracovníci dostávají do přímého kontaktu se zákazníky, což je nutno brát v potaz při jejich výběru a následně při jejich školení. To platí i v případě hotelnictví. Nutno podotknout, že existují služby, které vyžadují větší míru kontaktu se zákazníky, a služby, které vyžadují naopak menší kontakt. Avšak ve všech případech jsou to právě zaměstnanci, kteří ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb a tím také spokojenost zákazníka (Jakubíková, 2012).

Zaměstnanci mohou být rozděleni do tří skupin, podle jejich vztahu k procesu poskytování služeb (Vašítková, 2014):

- ***Kontaktní personál*** – tito pracovníci vstupují do bezprostředního kontaktu se zákazníky, mají nejvýznamnější vliv na produkci služby.
- ***Ovlivňovatelé*** – jedná se o management firmy, který nebývá v přímém kontaktu se zákazníky, ale svými rozhodnutími v souvislosti s produktovými, marketingovými a provozními plány v konečném důsledku ovlivňují poskytované služby.
- ***Pomocný personál*** – jsou to ostatní pracovníci podniku, kteří se nepřímo podílejí na poskytování služeb. Řadí se zde například účetní, pracovníci personálního oddělení, pracovníci zásobování či pokojské.

Pracovníci ve službách by měli splňovat určité požadavky, v cestovním ruchu se u zaměstnanců klade důraz na (Jakubíková, 2012, s. 282):

- *„odbornost a nezbytná kvalifikace,*
- *znalost firemní produkce,*
- *znalost prostředí,*
- *zdvořilost,*
- *důvěryhodnost,*
- *spolehlivost,*
- *komunikativnost,*
- *dobré vystupování.“*

### **2.3.6 Balíčky služeb**

Pod pojmem balíček služby se ukrývá několik služeb, které jsou poskytovány jako komplet a za jednu cenu. Služby ukrývající se v jednom balíčku splňují zákaznickovy požadavky. V oboru hotelnictví a cestovního ruchu se balíčkem služeb rozumí vytvoření kompletu vzájemně se doplňujících služeb, které jsou většinou poskytovány za jednotnou cenu. Pro představu balíčkem může být ubytování spolu se stravováním a návštěvou wellness nebo ubytování spolu se stravováním a možností neomezeného využití posilovny. Balíčky musí být dobře propracované, proto je třeba dbát na správné načasování, vhodné spojení služeb a rentabilní ocenění (Jakubíková, 2012).

Tvorbou balíčků může hotel zvýšit poptávku po jeho službách i mimo hlavní sezónu, zvýšit tím zisk na jednoho zákazníka a prodloužit délku jeho pobytu. Zákazníkovi přináší balíčky větší pohodlí, hospodárnost anebo novou dimenzi cestování (Jakubíková, 2012).

### **2.3.7 Tvorba programů**

Programování služeb vytváří komplexní nabídku, jejíž obsah je sestaven na míru jednotlivým tržním segmentům, což hraje v oblasti cestovního ruchu značnou roli. Spolu s balíčky služeb se zvyšuje atraktivita pro zákazníky. Podstatou programování v cestovním ruchu je časové rozplánování jednotlivých aktivit do celkové doby pobytu. Pokud se programování spojí s balíčkem, může být v ceně zahrnuta například polopenze

a poplatky za některé aktivity (vstupenky na výstavy, koupaliště, prohlídky zámků, apod.). Spojení programů s balíčky přináší řadu výhod. Kvalitní propracování bývá pro zákazníky zajímavé a atraktivní, což v konečném důsledku zvyšuje poptávku po službách hotelu a zlepšuje rentabilitu. Díky spojení provádí podnik efektivněji segmentaci trhu a vytváří účinnější segmentační marketingovou strategii (Jakubíková, 2012).

### **2.3.8 Partnerství**

*„Partnerství představuje krátkodobé i dlouhodobé spojení různých subjektů sledujících společné zájmy a cíle“* (Jakubíková, 2012, s. 286).

Existují různé druhy partnerství, např. smluvní partnerství, společný podnik, strategické aliance, účelové dohody aj. Veškeré zmíněné druhy stojí na principu dobrovolnosti, rovnosti a výhodnosti pro všechny spolupracující strany. Spojením a spoluprací se zvyšuje atraktivita i hodnota pro zákazníky, ale hlavně se snižují náklady pro podniky, a to především náklady na propagaci. Může vést i k poklesu rizik, které s podnikáním souvisejí. V oblasti cestovního ruchu je spolupráce mnohdy klíčová, protože pokud cestovní kancelář nabízí zájezd, musí spolupracovat s dopravci, ubytovacími a stravovacími zařízeními, pojišťovnami apod. Mezi subjekty cestovního ruchu existuje konkurence, ale měly by si uvědomit plynoucí výhody ze spolupráce a zapojit se do ní (Jakubíková, 2012).

## 2.4 Hotelnictví

### 2.4.1 Historie

Historie ubytovacích služeb sahá až do dávných dob starověku, kdy se lidé při svých poutích ubytovávali pouze v prostých přístěncích. Potřeba ubytovacích služeb vzrostla ve středověku s rozmachem poutnictví a v důsledku stěhování národů. Lidé podstupovali daleké náboženské, obchodní a diplomatické poutě nebo vojenské ražení. První rozmach cestovního ruchu v Evropě nastal na začátku 13. století a již tehdy vznikaly první cestopisy, které hrály v tehdejší cestovatelství velkou roli (Křížek a Neufus, 2014).

Prvním ubytovacím zařízením byli prosté přístěnky. S příchodem středověku se poutníci ubytovávali v klášterech, které byly místem vzdělanosti a pohostinství, a jejichž počet se na počátku 11. století rapidně rozrostl. Vedle klášterů přebíraly poutníky hospitia neboli špitály. Na počátku 14. století ve městech vznikaly tzv. zájezdní hostince, které nabízely kromě ubytovacích služeb také služby stravovací. Držení hostinského povolení se tehdy dědilo z generace na generaci a kromě předpisů upravujících opilost, hazardní hry a nevěstky, neexistovalo žádné nařízení, jak by měl zájezdní hostinec vypadat (Křížek a Neufus, 2014).

Hotely podobné těm dnešním se začaly utvářet přibližně v polovině 19. století a vznikaly pouze v metropolích a lázeňských městech blízko železničních nádraží. Informace o hotelu, jeho nabídce, cenách a adrese mohli cestující získat v městských průvodcích. V této době stále ještě existovalo značné množství zájezdních hostinců. Hotely byly stavěny jako architektonické skvosty a byly chloubou města. Při výstavbě se kladl důraz na vstupní halu, kterou hosté viděli z celého hotelu jako první. Vznikaly hotelové jídelny, které oddělily od jídelního prostoru výčep s kuchyní. Na kuchyň, výčep a jídelnu v jedné místnosti bývali hosté zvyklí ze zájezdních hostinců. V lepších hotelech byl již nabízen komfort podobný tomu dnešnímu, například v podobě plynového a elektrického osvětlení (Křížek a Neufus, 2014).

### 2.4.2 Hotel

Hotelem se označuje místo, kde jsou poskytovány ubytovací služby za úplatu. Podle toho do jaké jakostní třídy je hotel zařazen, může svým hostům vedle ubytovacích služeb nabízet i jiné, např. stravovací, relaxační, konferenční a společenské (Křížek a Neufus, 2014).

Hotely a jiná ubytovací zařízení mohou svým hostům poskytovat rozličné možnosti stravování, od ubytování jen se snídaní, přes polopenzi (snídaně a 1 hlavní jídlo), plnou penzi (snídaně a 2 hlavní jídla), po all inclusive (neomezená konzumace jídla a pití) a ultra inclusive (neomezená konzumace jídla a pití a neomezené využívání dalších hotelových služeb). Vedle ubytovacích a stravovacích služeb nabízejí i plno jiných služeb, které mohou být placené i neplacené, jako je parkování, wifi připojení, praní, žehlení, wellness, balíčky, vstupenky na různé společenské a sportovní akce aj. (Jakubíková, 2012).

Za předmět hotelnictví se označuje výstavba, řízení a organizace hotelů, zajištění provozu a poskytování hotelových služeb (Jakubíková, 2012).

#### Kategorie ubytovacích zařízení

Kategorie určuje, o jaký druh zařízení se jedná, jestli hotel, hotel garni, motel, penzion anebo botel (Jakubíková, 2012).

- **Hotel** – člení se do pěti tříd a jedná se o ubytovací zařízení, které má minimálně 10 pokojů pro hosty. Pokoje musí být vybaveny pro umožnění přechodného ubytování a hotel jako komplex musí nabízet služby s ubytováním spojené (Beránek, 2004).
- **Hotelgarni** – člení se do čtyř tříd a jedná se o ubytovací zařízení, které má minimálně 10 pokojů pro hosty. Pokoje musí být vybaveny pro umožnění přechodného ubytování a hotel jako komplex nabízí omezené stravovací služby, nejméně snídaně (Beránek, 2004).
- **Motel** - člení se do čtyř tříd a jedná se o ubytovací zařízení, které má minimálně 10 pokojů pro hosty. Pokoje musí být vybaveny pro umožnění přechodného ubytování a motel nabízí služby s ubytováním spojené zejména pro motoristy.

Motel bývá v blízkosti pozemních komunikací, nabízí možnost parkování, recepce a restaurace nemusí být v ubytovací části (Křížek a Neufus, 2014).

- **Penzion** – člení se do čtyř tříd a jedná se o ubytovací zařízení, které má minimálně 5 a maximálně 20 pokojů pro hosty. Penzion nabízí pouze omezené společenské a doplňkové služby, součástí penzionu nebývá restaurace (Křížek a Neufus, 2014).
- **Botel** – člení se do čtyř tříd a jedná se o ubytovací zařízení, které se trvale nachází na zakotvené osobní lodi (Křížek a Neufus, 2014).

### **Klasifikace ubytovacích zařízení**

Ubytovací zařízení se klasifikují do různých tříd, které určují minimální požadavky na vybavení, úroveň a rozsah služeb, které jsou spojené s ubytováním (Jakubíková, 2012).

Třídy se zpravidla označují hvězdičkami, ale je možno setkat se i s klíči, klobouky či letadélky. Čím vyš je hotel klasifikován, tím by měla být kvalita poskytovaných služeb vyšší. Česká klasifikace ubytovacích zařízení se stala součástí mezinárodního evropského systému Hotelstars Union, zkráceně HSU. Asociace hotelů a restaurací České republiky a UNIHOST uděluje a obnovuje certifikáty a klasifikační znaky, které se udělují na tříleté období. Hotel může obdržet až pět hvězdiček, hotel garni, penzion, motel a botel mohou obdržet nejvýše čtyři hvězdičky (Křížek a Neufus, 2014).

Jednotlivé třídy (Křížek a Neufus, 2014):

★	Tourist
★★	Economy
★★★	Standard
★★★★	First Class
★★★★★	Luxury

Aby podnik získal alespoň jednu hvězdičku, musí pro své hosty zajistit následující služby (Křížek a Neufus, 2014):

- každodenní úklid pokoje,
- na všech pokojích je barevná televize s ovladačem nebo je možnost si televizi na pokoj zapůjčit,
- v pokoji je také k dispozici stůl a židle, mýdlo nebo tekuté tělové mýdlo a jeden ručník na osobu,
- recepce je neustále k dispozici,
- hosté mohou v případě potřeby přijímat či odesílat faxy,
- veřejně přístupný telefon,
- stravovací zařízení nabízí snídaňové menu,
- nabídka nápojů v hotelu,
- hosté si mohou uschovat své cennosti.

### **2.4.3 Charakteristika hotelových služeb**

Odvětví cestovního ruchu je přímo spjato s poskytováním služeb. Samotnou službou se pak rozumí činnost, která je jednou stranou nabízena straně druhé, není hmatatelná a není možné vytvořit k ní vlastnický vztah. Je třeba si uvědomit, že služba se dá lehce imitovat, proto musí podniky své služby neustále inovovat. Charakteristickým znakem služeb je jejich nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví (Jakubíková, 2012).

Podle Jakubíkové (2012) lze rozdělit služby cestovního ruchu do několika kategorií podle různých hledisek.

Význam ve spotřebě

- Základní – doprava, ubytování a stravování.
- Doplnkové – využívání atraktivit rekreačního objektu (masáže, bazén, fitness, sauna, praní prádla).

### Charakter spotřeby

- Osobní – užitek je okamžitý, např. odnos zavazadel.
- Věcné – užitek přichází prostřednictvím hmotného statku, např. praní prádla.

### Způsob úhrady

- Placené služby.
- Neplacené služby.

Obory hotelnictví, gastronomie a turismus jsou od základu postaveny na poskytování služeb, od ubytování, gastronomie, cestování, turistiky, rekreace, zábavy, péče o tělesné a duševní zdraví, po zábavní parky, sociální služby a konference. Služby v oboru cestovního ruchu mají komplexní povahu (Tesone, 2011).

Hotelové služby mají dočasnou a přechodnou povahu a hlavní funkcí je, že umožňují návštěvníkovi ubytování mimo místo jeho obvyklého pobytu spolu s naplněním jeho potřeb, které s ubytováním souvisí. Dříve hotely poskytovaly svým hostům úzkou nabídku ubytovacích a stravovacích služeb. Postupem času se s rostoucí konkurencí v odvětví nabídka rozšiřovala a dnes mohou návštěvníci využívat wellness či sportovní areály, v hotelech se konají rovněž konference a různé události (Jakubíková, 2012).

#### 2.4.4 Organizace hotelu

Každý podnik by měl mít vlastní organizační strukturu, tedy jasně stanovené vztahy nadřízenosti a podřízenosti včetně stanovení kompetencí a odpovědností, které z uvedených pozic vyplývají. Vše uvedené platí i v případě hotelu. Pro středně velký hotel se nabízí následující organizační struktura (Křížek a Neufus, 2014):

- **Ředitel hotelu** – jmenuje jej vlastník nebo statutární orgán společnosti. Má nejvyšší pravomoci, ale také nejvyšší odpovědnost za řízení hotelu. Ze své funkce je odpovědný orgánům společnosti a funkci ředitele musí vykonávat v souladu s právními předpisy.
- **Asistent** – jde o funkci, ve které je asistent odpovědný za chod sekretariátu ředitele, pořizuje zápisy a vytváří protokoly z porad, připravuje jednání z organizačního i materiálního hlediska.

- **Sekretářka** – je odpovědná za evidenci korespondence a její rozdělení správným osobám, kontroluje dodržování termínů, plní úkoly, které jí stanoví ředitel či jeho asistent.
- **Právník** – sestavuje právní normy hotelu, kontroluje dodržování právních předpisů z hlediska prevence, sestavuje smlouvy a posuzuje smluvní vztahy hotelu, zastupuje hotel při jednání s některými úřady a před soudem. Dnes jsou tyto služby ve většině případů řešeny externě.
- **IT manažer** – je odpovědný za správu a bezproblémový chod informačního systému a informační sítě hotelu.
- **Bezpečnostní služba** – stará se o bezpečnost v hotelovém areálu. Pro výkon bezpečnostní služby bývají nájímány externí společnosti.
- **Vrcholové vedení** – top management hotelu.

Dále bývá středně velký hotel z hlediska organizační struktury rozdělen na jednotlivé úseky (Křížek a Neufus, 2014):

- **Stravovací úsek** – úkolem je zajistit bezproblémový chod kuchyně a včasné zásobování.
- **Front Office** - též možno nazvat recepcí, úkolem je prodej pokojů, rezervace pokojů, ubytování hostů, udržování aktuálních informací o hotelu, odhlašování hostů, apod.
- **Housekeeping** – též možno nazvat úklidovou službou, úkolem je udržování čistoty v hotelu, na hotelových pokojích a zajišťování čistého hotelového prádla.
- **Obchodní a marketingové oddělení** – toto oddělení se stará o celkový marketing hotelu a také o prodejní činnost.
- **Technický úsek** – stará se o údržbu hotelu, opravy, údržbu parkoviště a přilehlé zeleně.
- **Personální úsek** – úkolem je nábor a školení pracovníků, sestavování mezd, případně se tento úsek stará o outsourcing stanovených služeb.
- **Ekonomický úsek** – vedení účetnictví, nákup, správa majetku a vedení pokladny.

#### 2.4.5 Marketing v hotelnictví

Snahou všech hotelů je, mít neustále naplněné kapacity. Konkurence v odvětví je vysoká, proto musí podniky cestovního ruchu investovat do svého marketingu, tak aby byl nápaditý, správný a efektivní. Nejde jen o propagaci hotelu navenek, ale o celkové propojení marketingu se všemi odděleními a zaměstnanci, protože i oni mohou značnou mírou přispět k úspěšným marketingovým výstupům (Křížek a Neufus, 2014).

Při tvorbě marketingu služeb v cestovním ruchu by se měl podnik opírat o šest marketingových předpokladů (Křížek a Neufus, 2014):

- **Uspokojení zákaznických potřeb a přání** – podstatou celého marketingu je zjistit zákaznickovy potřeby a přání, aby mohly být následně uspokojeny.
- **Nepřetržitost podstaty marketingu** – role marketingu je trvalá, musí být zahrnuta do všech činností řízení.
- **Sled dílčích kroků v marketingu** – marketing se nesestává jen z jediné činnosti, ale z několika po sobě jdoucích kroků.
- **Klíčová úloha marketingového výzkumu** – je důležité znát své zákazníky, jejich potřeby a přání. K tomu se výborně hodí marketingový výzkum, proto se nesmí opomíjet jeho význam.
- **Vzájemná vnitřní závislost organizací cestovního ruchu** – konkurence v odvětví je vysoká, proto existuje mnoho šancí jak své síly spojit a spolupracovat.
- **Široké a mnohostranné úsilí organizace** – marketingová činnost není náplní pouze marketingového oddělení, do marketingu by měly být zainteresovány všechna oddělení hotelu.

#### Segmentace

Prostřednictvím segmentace se rozděluje celý potenciální trh na dílčí trhy, které mají podobné vlastnosti a podobný typ nákupního chování. Hotel provádí segmentaci trhu, aby jednotlivým segmentům přizpůsobil svou nabídku ubytovacích služeb a v souladu s tržním segmentem vypracoval odpovídající propagační kampaň (Křížek a Neufus, 2014).

Druhy segmentů (Křížek a Neufus, 2014):

- geografická segmentace,
- demografická segmentace,
- segmentace podle účelu cesty,
- psychografická segmentace,
- segmentace podle nákupního chování zákazníků.

#### **2.4.6 Marketingový mix**

Význam analýzy a sestavení strategie marketingového mixu byl již popsán v samostatné kapitole. V oboru hotelnictví se základní marketingový mix 4P rozšiřuje na 8P: product, place, promotion, price, people, programming, partnership a packaging (Křížek a Neufus, 2014).

##### **Produkt**

Každý hotel nabízí svým hostům jiný produkt. Existují ubytovací zařízení, které nabízejí omezené služby v podobě levného noclehu. Naproti tomu existují ubytovací zařízení, které svým hostům kromě ubytování nabízejí mnoho služeb s ubytováním spojených, např. stravování, praní, úschova cenností, buzení, zapůjčení sportovních pomůcek, úschovna kol, sauna, bazén, kurzy vaření aj. Několikrát bylo zmíněno, jak vysoká konkurence se v oboru hotelnictví vyskytuje, proto musí hotel svou nabídku a svou značku co nejvíce zatraktivnit a co nejvíce odlišit od konkurence (Tesone, 2011).

##### **Cena**

Cenu lze stanovit různými způsoby, podnik může stanovovat vyšší cenu podle diferenciací svých služeb, nebo může stanovit cenu podle konkurence. Při cenotvorbě by se měly zohlednit segmenty, kterým jsou služby hotelu nabízeny. Pokud hotel usiluje o bohaté klienty, kterým chce nabídnout luxusní ubytování, musí se tato strategie zobrazit ve vyšší ceně. Naopak je-li hotel zaměřen na zákazníky s dětmi, musí přizpůsobit služby této skupině hostů, což se musí promítnout v nižší až průměrné ceně (Tesone, 2011).

## **Místo**

Pokud si podnikatel hodlá postavit nový hotel, pak může lokaci značně ovlivnit. Vlastníci hotelů už s jejich umístěním fyzicky nic neudělají. Avšak mohou ze své polohy udělat konkurenční výhodu. Hotely v centru lákají na snadnou dostupnost a blízkost některých atrakcí. Vzdálenější hotely mohou lákat na klid, přírodu a zaručený odpočinek. Některé nabízejí jen sezónní provoz, jiné celoroční provoz. Podstatné je udělat ze své polohy jedinečnost, která bude pro hlavní segment atraktivní (Tesone, 2011).

## **Propagace**

Cílem propagace je vyvolat v zákazníkovi zájem, udržet jej a přimět zákazníka k nákupu. Kromě řady propagačních nástrojů, které podnik může využít, je také důležitá spokojenost zákazníka. Pokud je zákazník se službami hotelu spokojen, rád se vrátí a ve většině případů doporučí hotel známým nebo se o něm alespoň v dobrém zmíní. Spokojený zákazník je nejlepší reklamou (Tesone, 2011).

### **2.4.7 Etika v hotelnictví**

V současné době roste význam etiky podnikání a společenské odpovědnosti podniků. Podniky vytvářejí etické kodexy, čímž se zavazují k dodržování konkrétních pravidel a postupů, které vycházejí z celkové podnikové kultury a hodnot podniku. Kodex musí mít vždy písemnou formu a přispívá ke zdokonalení podnikového a podnikatelského prostředí. Vytvoření kodexu je dobrovolné, avšak jeho následné dodržování je vesměs povinné. Porušení kodexu není trestně odpovědné, ale morálně odpovědné. Sepsání kodexu bývá často podmínkou pro vstup do podnikatelských komor a asociací (Beránek, 2004).

Ve společnosti neexistuje jasná shoda, jestli je zavedení kodexů pro podnik výhodné či nikoliv. Množí se názory, že kodexy podniky zbytečně svazují a nedávají jim prostor dělat věci jinak. Bezsporným přínosem kodexu je zlepšení image a pověsti podniku. Ochraňuje všechny zainteresované strany před neetickým jednáním. Vnáší do rozhodování větší míru objektivity a upřesňuje určité postupy, např. při řešení sporů (Beránek, 2004).

Všechny hotely a restaurace podnikající na území ČR mohou vstoupit do Asociace hotelů a restaurací České republiky (dále jen AHR ČR). AHR ČR je dobrovolné sdružení subjektů, které podnikají v oboru pohostinství a cestovního ruchu. Vstupem do této asociace se podnik zavazuje k přijetí a dodržování etického kodexu, jehož cílem je zajistit etické podnikatelské prostředí. V případě porušení kodexu a neprovedení nápravy může být rozhodnuto o vyloučení hotelu z AHR ČR bez nároku na náhradu části zaplaceného členského příspěvku (AHR ČR, 2006).

Etický kodex AHR ČR upravuje tyto oblasti (AHRČR, 2006):

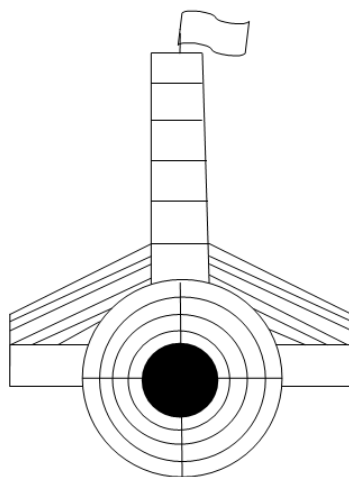
- ***Dodržování právních předpisů a nařízení*** – všichni členové musí dodržovat platné právní předpisy.
- ***Ochrana práv zákazníků*** – zákazník má právo na zboží či službu v odpovídající kvalitě v souladu s předpisy, standardy a normami. Má právo na informace. Je zakázána diskriminace zákazníka podle pohlaví, národnosti, barvy pleti, politické příslušnosti, sexuální orientace či náboženství.
- ***Dodržování smluvních závazků v obchodních a dodavatelsko-odběratelských vztazích.***
- ***Ochrana zdraví zákazníků a zaměstnanců*** – klade se důraz na ochranu zdraví zákazníků. Zaměstnanci musí dodržovat hygienické normy a dbají o řádnou hygienu a čistotu své osoby a veškerých prostor podniku.
- ***Pozornost pracovnímu prostředí a pracovním vztahům*** – jedná se o zajištění řádných pracovních podmínek. Vztah zaměstnavatele a jeho zaměstnance je založen na vzájemné úctě.
- ***Péče o mladou generaci, odborná příprava*** – ochrana dětí a mladistvých před škodlivými vlivy v prostorách podniku. Odpovědný přístup k odborné přípravě učňů a studentů škol, kteří mají v podniku umožněnou praxi, při které se dbá rozvoj zručnosti, odborných dovedností a morálních vlastností praktikanta.

- ***Podpora místní kultury a společenských tradic*** – podniky umožňují ve svých prostorách provádění akcí, které vedou k podpoře místní kultury a společenských tradic a k rozvoji cestovního ruchu v regionu.
- ***Ekologie a udržitelný rozvoj*** – všechny činnosti podniku se provádějí v duchu udržitelného rozvoje a ekologického myšlení.
- ***Marketing a konkurenční prostředí*** – podniky dbají na zdravou hospodářskou soutěž a dodržování čestných obchodních, reklamních a marketingových praktik.

## 3 ANALÝZA PODNIKU

### 3.1 Základní údaje o hotelu<sup>2</sup>

<b>Název:</b>	Areál Kněžmost
<b>Sídlo:</b>	K Cihelně 259, Kněžmost 294 02
<b>IČ:</b>	27943593
<b>Logo společnosti:</b>	



Obrázek 5 Logo společnosti

(Zdroj: Areál Kněžmost, 2017)

<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Předmět podnikání:</b>	Hostinská činnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
<b>Vznik společnosti:</b>	27. srpna 2007
<b>Základní kapitál:</b>	400 000 Kč (nepeněžitý vklad)
<b>Jednatel:</b>	Mgr. Marek Kolář
<b>Internetové stránky:</b>	<a href="http://www.arealknezmost.cz">www.arealknezmost.cz</a>
<b>Facebookové stránky:</b>	<a href="http://www.facebook.com/arealknezmost">www.facebook.com/arealknezmost</a>

---

<sup>2</sup> Pozn. autora: Základní údaje o společnosti pochází z Výpisu z obchodního rejstříku společnosti Areál Kněžmost, s. r. o., který je dostupný veřejnosti v elektronické podobě (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2017).

### 3.2 Charakteristika hotelu

Areál Kněžmost se nachází v obci Kněžmost, která leží ve Středočeském kraji na hranici Českého ráje a necelých 20 km od Mladé Boleslavi. Pod Areál Kněžmost spadá kromě hotelu s restaurací také střelnice.

Hotel má 21 pokojů, z toho 18 dvoulůžkových a 3 čtyřlůžkové pokoje. S využitím přistýlek se může v hotelu ubytovat až 50 osob. Každý pokoj má své vlastní sociální zařízení. Hostům je k dispozici bezplatné wifi připojení a televize na pokoji. Vedle hotelu se nachází velké parkoviště, které je pro všechny hosty zdarma. Hosté mají možnost si v hotelu uschovat své jízdní kolo či lyže. Areál Kněžmost myslí i na rodiče s dětmi, pro něž nechal vystavět vedle letní zahrádky dětské hřiště a v hotelu vybudoval dětský koutek, kde si mohou děti hrát.

V areálu se vyskytují dvě restaurace, jedna letní a druhá zimní, a obě tyto restaurace jsou zcela nekuřácké. Zimní restaurace má kapacitu 50 míst, je poměrně rozlehlá, tudíž je vhodná pro konání rodinných oslav, svateb, srazů, firemních večírků, školení či rautů. V létě se tyto prostory využívají jen na snídaně nebo zcela výjimečně pro konání firemních či rodinných akcí. Letní restaurace má kapacitu 35 míst a náleží k ní také letní zastřešená zahrádka, která má kapacitu 60 míst. V letních měsících je zde možno pořádat venkovní akce a grilování.

V hotelu se připravuje centrum odpočinku, ve kterém bude sauna, vířivá vana, odpočinkový koutek s krbem a masáže.

Vedle hotelu se nachází také dvě venkovní střelnice s krytým střelištěm o vzdálenosti 100 a 200 metrů. Na menší 100 metrové střelnici se střílí pouze z krátkých zbraní a malorážek. 200 metrová střelnice se využívá jak ke střelbě z krátkých zbraní tak ke střelbě z dlouhých zbraní. Střelnice jsou ze všech stran kryty valem, aby se snížila hluchost při střelbě. Střelnice je k dispozici od úterý do soboty, v neděli a v pondělí je zavřená (Areál Kněžmost, 2017; Man, 2016).

### **3.3 Historie hotelu**

Areál Kněžmost se nachází na místě bývalé cihelny, kterou charakterizuje dosud stojící 28 m vysoký komín s budovou bývalé cihelny, která byla po zániku cihelny využívána jako zimní střelnice. Právě díky poloze a rozloze bývalé továrny na cihly zde mohla vzniknout střelnice a bylo zde i dostatek místa na výstavbu rodinného hotelu.

Areál Kněžmost vznikl 27. srpna 2007 a pod jeho činnost spadal provoz střelnice, restaurace a rodinného hotelu. Místní obyvatelé si na Areál brzy zvykli a zanedlouho po svém vzniku se těšil velké oblibě nejen u lidí z okolí. Areál navštěvovali rovněž němečtí turisté. Konalo se zde mnoho kulturních akcí a střelecké soutěže. Časem byla na střelnici vybudována dráha pro čtyřkolky, která byla v provozu jen mimo provozní dobu střelnice. Čtyřkolky si hosté mohli vypůjčit přímo v Areálu.

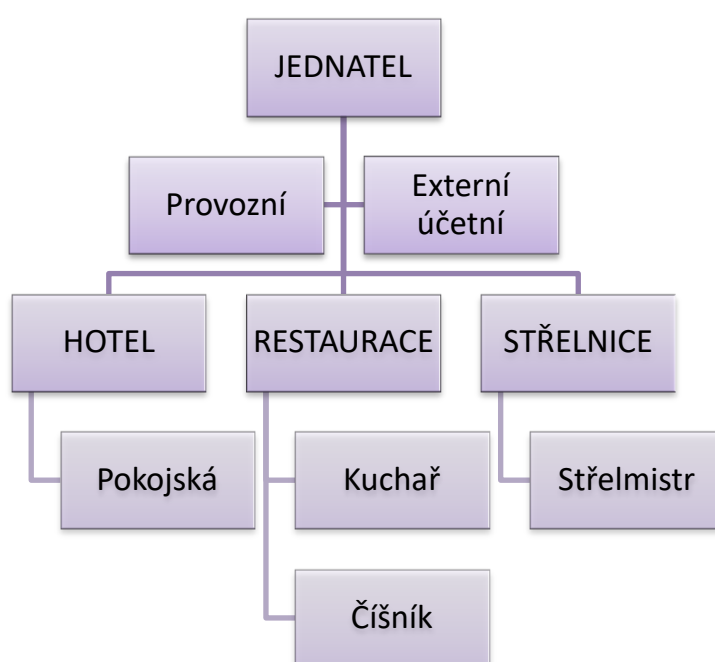
I přes značnou oblibu a rozmanitost nabízených služeb se dostal Areál Kněžmost do finančních problémů. Ubytovaných hostů ubývalo, až se z rodinného hotýlku stala ubytovna pro pár dělníků. Nakonec byla situace neúnosná a muselo dojít k prodeji. 9. června 2013 odkoupila Areál Kněžmost společnost MONROVIA s. r. o., která celý areál postupně renovuje a snaží se opět vzbudit zájem místních a turistů (Man, 2016, Petrik, 2015; Areál Kněžmost, 2010).

### **3.4 Organizační struktura**

Vlastníkem společnosti Areál Kněžmost s. r. o. je společnost MONROVIA s. r. o. Jednatel Areálu Kněžmost je Mgr. Marek Kolář, který jej zastupuje ve všech záležitostech samostatně. Další organizační úroveň tvoří provozní Areálu a externí účetní, která se stará o veškeré účetnictví společnosti. Dále je organizační struktura rozdělena podle jednotlivých úseků, čímž jsou hotel, restaurace a střelnice.

Do hotelového úseku spadá pouze pokojská, která má na starosti úklid pokojů, společných částí hotelu, kromě restaurace, praní a mandlování prádla. Povinnosti recepční zatím zastává provozní Areálu nebo servírka. Pod úsek restaurace patří dva kuchaři, kteří se po týdnu střídají, a číšník se servírkou, kteří se taktéž střídají po týdnu. V případě velké vytíženosti vypomáhají v kuchyni a v restauraci brigádníci.

Na střelnici musí být vždy přítomen alespoň jeden střelmistr. Areál Kněžmost má čtyři střelmistry, z nichž je jeden hlavní a zbylí tři jej většinou jen zaskakují. Střelmistr má na starosti evidenci střelců a bezproblémový chod střelnice (Kolář, 2017).



**Obrázek 6 Organizační struktura společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kolář, 2017)

### 3.5 Analýza prostředí

Pro vytvoření efektivní marketingové strategie musí podnikatel znát faktory působící na podnikové prostředí, které poznává prostřednictvím marketingových analýz. Pro analýzu vnitřních a vnějších faktorů prostředí se využije analýza SLEPTE, Porterův model konkurenčních sil, analýza konkurence, analýza současného marketingového mixu a na základě zjištěných výsledků bude vytvořena souhrnná SWOT analýza.

#### 3.5.1 Analýza SLEPTE

Ke zkoumání faktorů, které ovlivňují makroprostředí podniku byla vybrána analýza SLEPTE.

#### Sociální faktory

Hlavní zákazníky společnosti lze rozdělit do tří zásadních skupin, a to na místní obyvatele navštěvující restaurační zařízení, turisty navštěvující ubytovací zařízení a na návštěvníky střelnice převážně z okresu Mladá Boleslav. Jak již bylo zmíněno, Areál Kněžmost se nachází v okrese Mladá Boleslav. Z tohoto důvodu bude analýza vztažena především na tento okres a Středočeský kraj.



Obrázek 7 Mapa Středočeského kraje s vyznačením sídla společnosti Areál Kněžmost, s. r. o.

(Zdroj: Statistická ročenka Středočeského kraje, 2016)

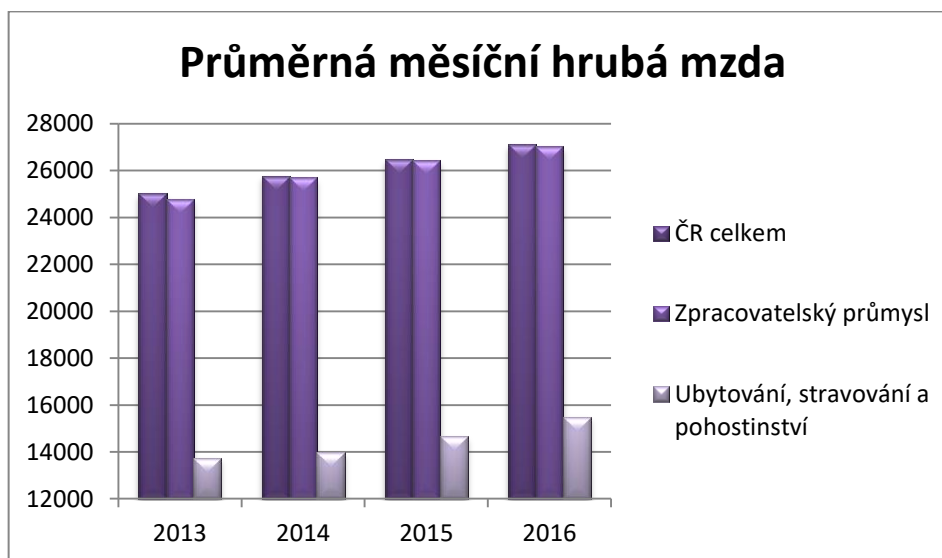
Počet obyvatel Středočeského kraje i okresu Mladá Boleslav vykazuje rostoucí tendenci. V roce 2016 se počet obyvatel v kraji zvýšil o 0,68 %. Významným faktorem je rovněž ekonomická situace a životní úroveň obyvatelstva v okrese Mladá Boleslav a ve Středočeském kraji, tedy míra nezaměstnanosti a průměrná měsíční mzda. Počet obyvatel a jejich životní úroveň se zvyšuje i v rámci celé České republiky.

**Tabulka 1 Vývoj míry nezaměstnanosti a průměrné měsíční mzdy ve Středočeském kraji**

	Obecná míra nezaměstnanosti (%)	Průměrná měsíční mzda (Kč)
<b>2013</b>	5,2	25 005
<b>2014</b>	5,1	25 756
<b>2015</b>	3,5	26 527
<b>2016</b>	4,3	27 115

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2017)

Z tabulky vyplývá, že se míra nezaměstnanosti v kraji do roku 2015 snižovala, ale v roce 2016 stoupla na 4,3 %, přesto byla pod celorepublikovým průměrem 5,19 %. Každý rok se v kraji zvyšuje průměrná měsíční mzda, která v roce 2016 činila 27 115 Kč. Průměrná měsíční hrubá mzda se zvyšuje i v rámci celé České republiky a v březnu 2017 vystoupala na 29 320 Kč. Vývoj průměrné měsíční mzdy je příznivý. Se zvyšující se mzdou by se mohl zvednout zájem zákazníků o stravovací či wellness služby, a tím by mohlo dojít ke zvýšení tržeb Areálu Kněžmost.



**Graf 1 Průměrná měsíční mzda v ČR a ve vybraných odvětvích**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2017)

Z grafu je zřejmé, že se průměrná měsíční mzda každoročně zvyšuje. Průměrná mzda ve zpracovatelském průmyslu se téměř rovná průměrné měsíční mzdě v celé České republice. Oproti tomu průměrná měsíční mzda v odvětví ubytování, stravování a pohostinství dosahuje pouze cca 45 % průměrné mzdy v České republice. Okres Mladé Boleslavi se vyznačuje značným počtem průmyslových zón a výrobních podniků. Poměrně vysoká mzda ve zpracovatelském průmyslu zlepšuje ekonomickou situaci zaměstnanců v daném odvětví, což může vést ke zvyšování návštěvnosti ubytovacích a stravovacích zařízení i v mladoboleslavském okrese. Na druhou stranu vysoká mzda ve zpracovatelském průmyslu a nízká mzda v odvětví ubytování, stravování a pohostinství může vést k odlivu zaměstnanců za vyšší mzdou. Pokud by se však průměrná měsíční mzda stále zvyšovala, měla by na to společnost reagovat zvyšováním mezd svých zaměstnanců, aby neodešli za prací ke konkurenci anebo do místních továren.

### **L – legislativní faktory**

Každé podnikání na území České republiky musí být v souladu s právními předpisy. Areál Kněžmost, s. r. o, který provozuje ubytovací a stravovací zařízení a střelnici, se jakožto společnost s ručením omezeným musí v první řadě řídit těmito zákony:

- Zákon č. 455/1991 Sb. živnostenský zákon
- Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník
- Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

Nově se každý podnikatel musí řídit také zákonem č. 112/2016 Sb., o evidenci tržeb. Od 1. prosince 2016 musí všechna ubytovací a stravovací zařízení evidovat své tržby prostřednictvím elektronických pokladen.

Podnikání v oboru hotelnictví pak dále provádí řada předpisů, z nichž nejdůležitější předpisy jsou zahrnuty v Systému analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů neboli HACCP. Tento systém vznikl na základě Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 853/2004 a Směrnice Rady č. 93/43/EHS. Zahrnuje 17 již existujících

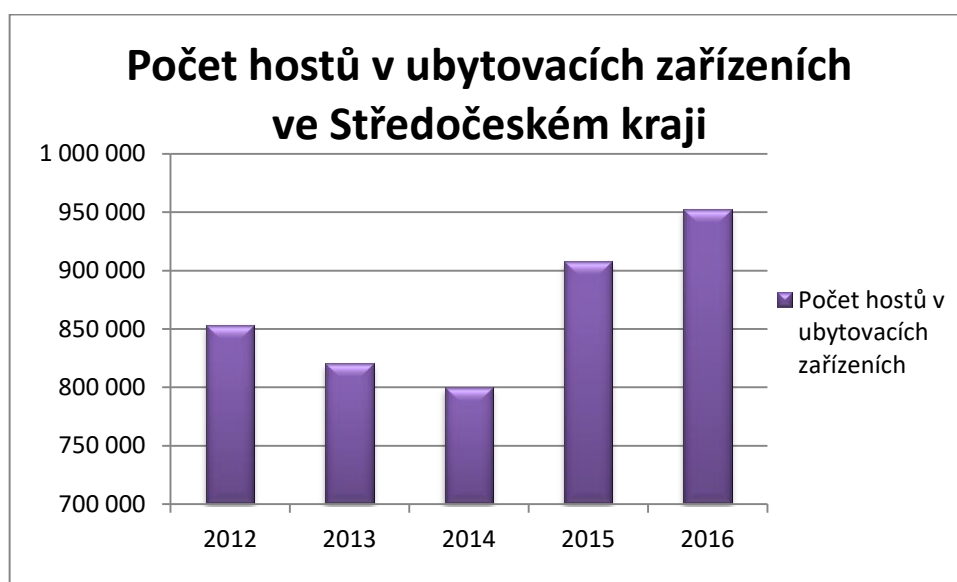
nařízení, kterými se musí řídit každý potravinářský podnik. Do HACCP patří například Zákon 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích, Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 852/2004 o hygieně potravin ale také Zákon 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele (eAGRI, 2005).

Jelikož k Areálu Kněžmost náleží i střelnice, musí se společnost řídit rovněž zákonem č. 119/2002 Sb., o zbraních a prováděcí vyhláškou č. 115/2014 Sb. Tyto předpisy upravují provozní řád střelnic a podmínky jejich provozu (Policie ČR, 2015).

31. května 2017 vejde v účinnost novela protikuřáckého zákona, která zakazuje kouření v restauracích (Lidovky, 2016). Schválení novely se Areálu Kněžmost nijak nedotkne, protože restaurace a prostory hotelu jsou nekuřácké a hosté jsou již zvyklí, chodit kouřit ven mimo budovu.

### **E – ekonomické faktory**

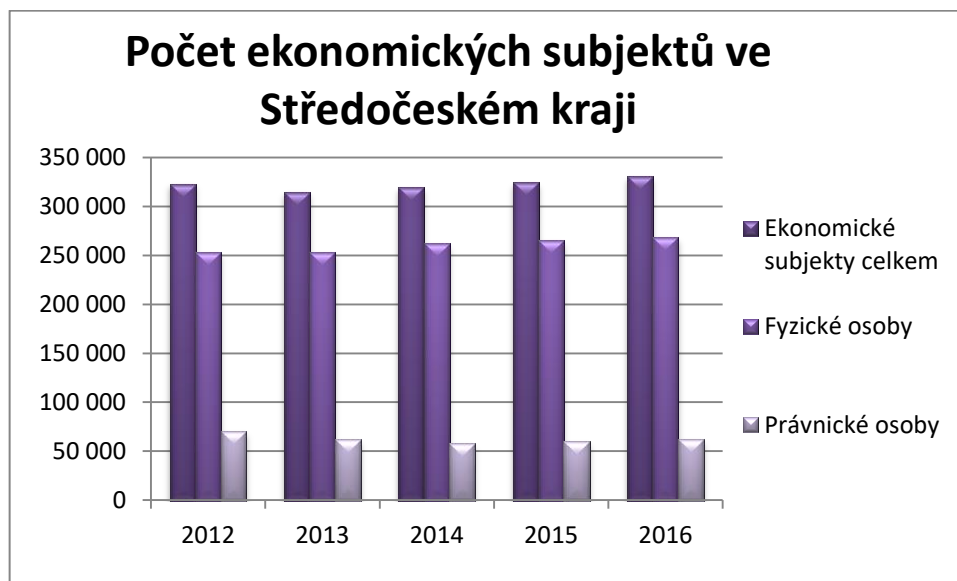
Ekonomická situace obyvatelstva má ve výsledku dopad na ekonomickou situaci areálu, protože se zvyšováním nezaměstnanosti a snižováním příjmů domácností by mohlo dojít k situaci, kdy by došlo ke snížení návštěvnosti areálu a lidé by si raději vařili doma a jezdili by pouze na jednodenní výlety bez nutnosti přenocování.



**Graf 2 Vývoj počtu hostů v ubytovacích zařízeních ve Středočeském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2017)

Návštěvnost ubytovacích zařízení se ve Středočeském kraji v roce 2016 oproti roku 2015 zvýšila o 4,9 % na 952 173 návštěvníků, z toho 217 397 návštěvníků pocházelo ze zahraničí, nejčastěji z Německa. Průměrná délka pobytu se během posledních čtyř let v kraji ani v České republice nezměnila a činí 3,4 dne. Se zvýšením návštěvnosti ubytovacích zařízení by mohlo dojít i ke zvýšení návštěvnosti Areálu Kněžmost, a tím ke zvýšení jeho tržeb.



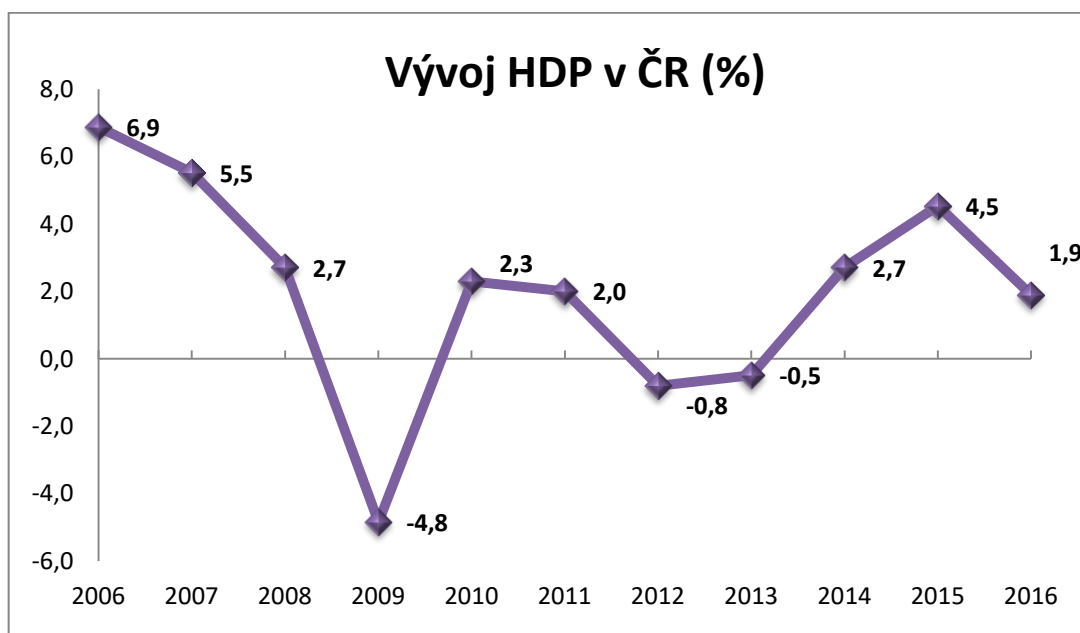
**Graf 3 Vývoj počtu ekonomických subjektů ve Středočeském kraji**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2017)

Ve středních Čechách se v roce 2016 zvedl mimo jiné i počet ekonomických subjektů o 1,7 % na 330 506 subjektů. Zvýšil se počet právnických i podnikajících fyzických osob. Příznivým faktorem je, že se hotelový areál nachází nedaleko Mladé Boleslavi, kde má sídlo a výrobní haly společnost Škoda, ale také mnoho dalších společností, které mohou využívat hotel pro ubytování svých návštěv. S ohledem na polohu Areálu Kněžmost a prostory restaurace, je areál ideálním místem pro konání firemních akcí či rodinných oslav. Proto by mohlo dojít ke zvýšení počtu realizovaných událostí pro podnikatelské subjekty společností Areál Kněžmost, a tím ke zvýšení tržeb.

Mezi faktory ovlivňující podnikatelskou činnost se řadí i míra daňového a administrativního zatížení. Všechny podnikatelské subjekty musí nebo budou muset vést elektronickou evidenci tržeb, která je administrativně i finančně zatíží. Na

poskytování ubytovacích služeb, stravovacích služeb a použití sportovišť (v tomto případě střelnice) se aplikuje snížená sazba DPH ve výši 15 %.



Graf 4 Vývoj HDP v České republice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu, 2017)

Důležitým faktorem ovlivňujícím ekonomický vývoj je ukazatel HDP na obyvatele. V roce 2015 se jednalo o nejvyšší HDP za předchozích osm let. Na tento pozitivní výsledek mělo vliv čerpání dotací z fondů Evropské unie, které bylo možné využít do konce roku 2015. Naproti tomu v roce 2016 došlo k poklesu HDP na 1,9 %. Na zpomalení české ekonomiky měl vliv pokles zahraniční poptávky a vývozu, především pak snížení investic vládního sektoru, které se oproti roku 2015 snížily o více než čtvrtinu. Pro rok 2017 se predikuje vzrůst HDP na 2,6 % (Ministerstvo financí ČR, 2017). Celkové tržby v oblasti ubytování, stravování a pohostinství vzrostly za rok 2015 o 4,2 % a v roce 2016 zůstaly téměř neměnné (Český statistický úřad, 2017).

Pozitivní vývoj HDP může kladně ovlivnit i růst tržeb hotelu, protože se do HDP kromě podnikatelských investic, vládních výdajů a čistého exportu započítává i spotřeba domácností na nákup statků dlouhodobé spotřeby, krátkodobé spotřeby a služeb. S růstem výdajů domácností na nákup služeb může růst i poptávka po ubytovacích službách a tím může dojít k nárůstu tržeb Areálu Kněžmost.

## **P – politické faktory**

Politická situace v zemi ovlivňuje nejen běžné občany, ale i podnikatele. Působí rovněž na ekonomickou vyrovnanost země, stabilitu podnikatelského prostředí a do značné míry udává směr jeho vývoje. V říjnu 2017 se konají volby do poslanecké sněmovny, ve kterých by podle předvolebních průzkumů vyhrálo hnutí ANO v čele s Andrejem Babišem, který je u všech podnikatelů znám především díky zavedení systému elektronické evidence tržeb. Mandát v poslanecké sněmovně by kromě hnutí ANO získala i ČSSD, ODS, KČM a KDU-ČSL (Parlamentní listy, 2017). Ministr financí Andrej Babiš se odvolává na snižování deficitu státního rozpočtu a efektivnější vybírání daní, což může v očích občanů vyvolat pocit vyšší stability České republiky. Naproti tomu vládní investice klesly, což mělo za vliv i zpomalení růstu české ekonomiky (Idnes.cz, 2016). Na růst ekonomiky mají vliv i zahraniční investice. Agentura MOODY'S ohodnotila Českou republiku ratingem A1 a řadí se tak k investičně bezpečným zemím jako je např. Japonsko (Česká národní banka, 2016). To může vést k většímu přílivu zahraničních investic, rychlejšímu ekonomickému růstu a k vyšší životní úrovni obyvatel, což v konečném důsledku může mít pozitivní vliv i na Areál Kněžmost, s. r. o.

## **T – technologické faktory**

I když Areál Kněžmost poskytuje stravovací a ubytovací služby, jsou i pro tento druh podniku důležité technologie. Na trhu existuje velké množství softwarů pro hotely, které v sobě zahrnují mnoho rozličných modulů, které zaštiťují celé spektrum činností, například vedení rezervací, vedení hotelových účtů, vystavování dokladů přímo z rezervace, evidence hostů pro jednoduchost jejich dalších rezervací, ale také pro marketingové účely, vedení skladových zásob hotelu a restaurace, propojení účetnictví hotelu s barem a restaurací. Existují rovněž aplikace tzv. mobilní číšník, která se instaluje do mobilního telefonu nebo tabletu a využívá se jako malá mobilní pokladna. Data z ní se odešlou do velké pokladny, takže lze objednávku zadat do systému ihned při hostově objednávce.

Podstatnou součástí každého hotelu je restaurace spolu s kuchyní, jejichž vybavení by mělo odpovídat požadavkům hygieny a nárokům na ně kladených. Významné jsou také

technologické postupy. Každý kuchař a barista by se měl neustále vzdělávat a obohacovat své dosavadní znalosti o novinky z oboru jejich činnosti.

Společnost Areál Kněžmost využívá pokladní systém MySOFT Bar & Restaurace, který spravuje stavy skladu, prodeje a zákaznických účtů. Tento systém lze využít pro mobilního číšníka a byl rovněž připraven pro zavedení elektronických pokladen. Pro všechny návštěvníky je k dispozici wifi internet zdarma, který je dnes ve většině hotelů samozřejmostí.

### **E – ekologické faktory**

Ekologická odpovědnost zvyšuje podniku prestiž a zároveň mu může ušetřit podstatnou část nákladů. Na chodbách hotelu jsou instalovány snímače pohybu, které rozsvěcují světlo na chodbách, zachytí-li něčí pohyb. Tím se zamezuje plýtvání elektrické energie na svícení. Dalším opatřením by mohla být instalace úsporných žárovek, vodovodních baterií a sprchových hlavic do pokojů a do společných částí hotelu. Biologický odpad z kuchyně odebírá místní farmář jako krmivo pro hospodářská zvířata. Takže i biologický odpad je nadále využit.

### **3.5.2 Porterův model konkurenčních sil**

Jelikož se jedná o společnost, jejímž hlavním předmětem činnosti jsou stravovací a ubytovací služby, byla analýza konkurenčních činitelů zaměřena právě na tuto oblast. K analýze byl vybrán Porterův model konkurenčních sil.

### **Rivalita stávající konkurence**

Jelikož se Areál Kněžmost nachází na okraji Českého ráje, který je významnou turistickou destinací České republiky, čelí značné konkurenci. V okolí obce Kněžmost se nachází mnoho ubytovacích zařízení od pronajímaných chalup, přes malé rodinné penziony či hotýlky, po hvězdičkové hotely a penziony, které svým hostům nabízejí přepych. Proto zde každý hotel a penzion o své zákazníky bojuje a snaží se svou nabídku co nejvíce odlišit od konkurence, což je velmi těžké. Největším konkurentem Areálu Kněžmost je Sportovně rekreační Areál Ráj, který se nachází v obci Srbsko

nedaleko obce Kněžmost. Více o konkurentech bude zmíněno v samostatné podkapitole s názvem Analýza konkurence.

### **Riziko vstupu nových konkurentů**

Rizika jsou součástí každého podnikání. V okolí Mladé Boleslavi a Českého ráje se již nachází mnoho ubytovacích zařízení a konkurence je velmi vysoká. V oboru hotelnictví neexistují žádné nepřekonatelné bariéry vstupu, největší bariéru představují finance. Podnikatel musí mít dostatečně vysoký kapitál k zařízení hotelu popřípadě k výstavbě nového hotelu a jeho vybavení. Další značná bariéra spočívá v administrativních a legislativních povinnostech, protože každé ubytovací zařízení, stravovací zařízení a střelnice musí splňovat požadavky, které jim ukládají legislativní předpisy České republiky a Evropské unie.

### **Vyjednávací síla odběratelů**

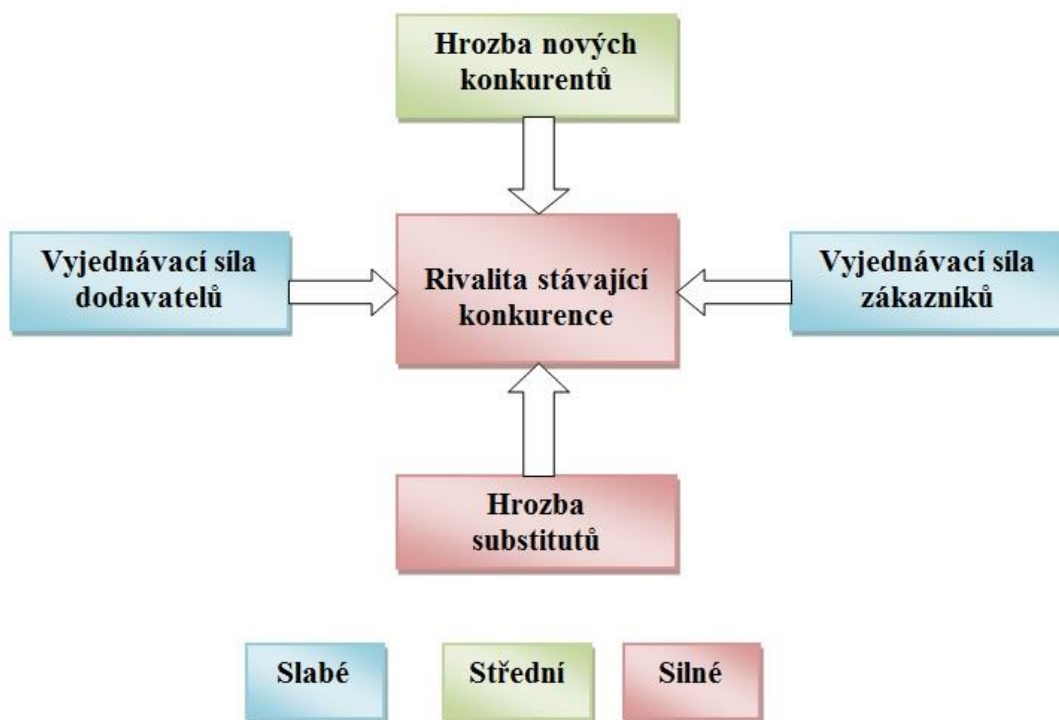
Za odběratele se považují hosté hotelu, restaurace a střelnice. Ve všech oborech platí, že zákazník chce nakoupit co nejvíce za co nejméně peněz. Obor hotelnictví a pohostinství se v okolí Českého ráje vyznačuje vysokou konkurencí, což nutí ubytovací zařízení, aby svou nabídku co nejvíce odlišili a tím vzbudili zájem zákazníků. Mimo jiné mohou zákazníci snadno získávat informace o hotelu ohledně ceny produktů, nabídky a referencí hostů. Tyto informace jsou volně dostupné na internetu a zákazník si může vybrat ubytovací zařízení, které bude nejvíce vyhovovat jeho předpokladům. U jednorázových, jednodenních i vícedenních pobytů jedince se s cenou moc pohybovat nedá, aby se zaručila ziskovost poskytovaných služeb. Nicméně při ubytování vícerázově nebo skupiny lidí, se dá s cenou pohybovat, aby se vzbudil zájem zákazníků a zároveň ziskovost produktů. To platí i při konání rodinných oslav, svateb nebo při konání firemních večírků, výročních oslav a konferenčních jednání.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Ubytovací služby jsou vlastními službami hotelu, ke kterým se nevyužívají žádní dodavatelé. Mohly by zde být zahrnuty prádelny a uklízení služby, ale vše zastávají zaměstnanci hotelu, proto nemusí být najímání externí poskytovatelé těchto služeb. Alkoholické nápoje a část nealkoholických nápojů dodává společnost JIP, která je největším dodavatelem surovin pro restaurace. Pivo dodává společnost Plzeňský Prazdroj, což je největší pivovar v České republice. I přes svou silnější vyjednávací pozici vychází Plzeňský Prazdroj svým zákazníkům co nejvíce vstříc a nabízí jim mnoho propagačních předmětů v podobě zástěr, pivních sklenic, slunečníků a mimo jiné i doplňkových služeb, jako například tvorba a tisk jídelních lístků. Nealkoholické nápoje dodává společnost Coca Cola a společnosti Mattoni. Dodej masa a mražených produktů provádí společnost Maso plus a společnost Lukul, což jsou místní dodavatelé, kteří poskytují kvalitní produkty a spolupráce s nimi je na vysoké úrovni. Ostatní nákupy se provádí prostřednictvím společnosti Makro. Areál Kněžmost si vybírá takové dodavatele, aby měl Areál co nejnižší náklady spojené s dodávkami, ale jsou pro něj důležité rovněž dobré odběratelsko-dodavatelské vztahy.

### **Hrozba substitutů**

Zákazníci mohou vybírat z mnoha druhů ubytovacích zařízení, v podstatě záleží na jejich finančních možnostech a na tom, jaké doprovodné služby vedle těch ubytovacích očekávají. Areál Kněžmost se od ostatních ubytovacích zařízení odlišuje tím, že jeho součástí je mimo wellness také střelnice. Areál Kněžmost nabízí jako jediný objekt v okolí možnost nastřelování dlouhých zbraní, což je jeho velkou konkurenční výhodou. Nejbližší střelnice s podobnými možnostmi se nachází u Mělníka a u Liberce.



Obrázek 8 Porterův model konkurenčních sil Areálu Kněžmost

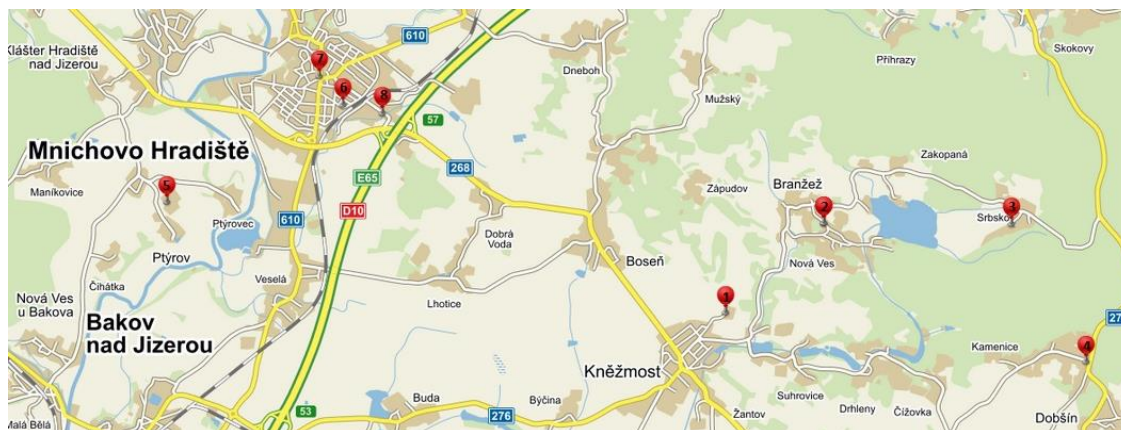
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Homburg, 2015)

### 3.5.3 Analýza konkurence

Okolí přírodní rezervace Český ráj se vyznačuje nejen krásnou přírodou a zajímavými kulturními památkami, ale také značným počtem ubytovacích zařízení, které konkurují společnosti Areál Kněžmost. Každý penzion, hotel či apartmán nabízí v základě stejné služby, konkrétně možnost zákazníka ubytovat se na jednu či více nocí. Základ je stejný, ale liší se kvalitou a doplňkovými službami. Některé ubytovací zařízení nabízí luxusní ubytování v nadstandardně vybavených pokojích, jiné se zaměřují jen na základní potřebu hosta, ubytovat se za co nejnižší cenu. Mimo to mohou nabízet wellness, konferenční prostory, posilovnu, sportovní hřiště a mnoho dalších atraktivit. Velkou výhodou Areálu Kněžmost je, že jako jediný v okolí nabízí celoroční střelnici pro nastřelování malých ale i velkých zbraní.

Konkurenci lze vymezit z několika hledisek. Z územního hlediska se za nejbližšího konkurenta poskytujícího ubytovací služby považuje penzion Černá Louže. K hlavním zákazníkům penzionu patří hosté hledající nadstandardní ubytování za vyšší cenu, naproti tomu Areál Kněžmost poskytuje standardní ubytování za přiměřenou cenu.

Z tohoto důvodu lze očekávat, že zákazníci hledající nadstandardní ubytování se neubytují v Areálu Kněžmost. Proto se analýza konkurence zaměří především na územně nejbližší ubytovací zařízení, které nabízejí standardní ubytování za běžné ceny<sup>3</sup>.



Obrázek 9 Mapa konkurence

(Zdroj: Mapy.cz, 2017)

Legenda:

- |                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| 1 Areál Kněžmost                | 5 Farma Ptýrov      |
| 2 Černá Louže                   | 6 Hotel u Kvapilů   |
| 3 Sportovně rekreační Areál Ráj | 7 Hotel U Hroznu    |
| 4 Penzion Slunečno              | 8 Penzion U Mydlářů |

### **Sportovně rekreační Areál Ráj – Srbsko**

Sportovně rekreační Areál Ráj se nachází necelých 9 kilometrů od Areálu Kněžmost. Areál Ráj má širokou nabídku ubytování, hosté si mohou vybrat ze čtyř druhů ubytování. Dvoulůžkové pokoje jsou umístěny v přízemí hlavní budovy, na pokoji je k dispozici TV, avšak sociální zařízení není součástí pokoje. Cena za pokoj činí 800 Kč za noc. Tři bungalovy jsou určeny pro ubytování 2 osob s možností dvou přistýlek. Součástí bungalovu je TV rovněž i sociální zařízení. Cena bungalovů se pohybuje v rozmezí 1350 až 1750 Kč za noc. Dva čtyřlůžkové apartmány jsou zařízeny pro ubytování rodin s dětmi, ale mohou se v nich ubytovat i jiné skupinky lidí. Apartmány jsou vybaveny TV a sociálním zařízením za cenu 2400 až 2750 Kč za noc. Posledním

<sup>3</sup> Pozn. autora: Běžnými cenami se zde rozumí cena ubytování za noc v rozpětí 400 až 700 Kč za jednu osobu ve dvoulůžkovém pokoji typu standard.

druhem ubytování jsou čtyř až pětilůžkové chaty s TV a vlastním sociálním zařízením, které stojí podle typu chaty od 2250 do 2550 Kč. V ceně ubytování je zahrnuta snídaně, navíc je hostům k dispozici zdarma bazén, plážový volejbal a badminton. (Areál Srbsko, 2017).



**Obrázek 10 Sportovně rekreační Areál Ráj**

(Zdroj: Areál Srbsko, 2017)

K Areálu Ráj náleží golfové hřiště včetně golfového klubu a školy, 8,5 metrů vysoká lezecká stěna, venkovní bazén, tenisové kurty, posilovna, víceúčelová hala a bowling. Areál Ráj rovněž zapůjčuje kola, rafty a čtyřkolky. Svou nabídku rozšířil o balíčky pro podnikatele, kdy pro ně nabízí teambuildingové akce bez uvedení ceny a sportovní den pro firmy za 25 000 Kč (Areál Srbsko, 2017).

Internetové stránky Areálu Ráj jsou přehledné, jsou na nich uvedeny všechny důležité informace a kontakty, včetně online rezervačního systému a spokojených recenzí vybraných zákazníků. Areál Ráj se propagoval i prostřednictvím Facebooku, má zde však pouze 60 příznivců a poslední příspěvek se datuje k červnu 2012 (Areál Srbsko, 2017).

### **Penzion Slunečno – Dobšín**

Čtyři roky otevřený a zrekonstruovaný penzion Slunečno leží v obci Dobšín necelých 8,5 kilometrů od Areálu Kněžmost. Přestože historie penzionu není dlouholetá, těší se značné oblibě. Hostům je k dispozici deset pokojů. Jeden cyklistický, jehož kapacita je 2+7 osob, kapacita ostatních pokojů je 1 až 5 lůžek. Cena za jedno lůžko bez snídaně

činí 590 Kč. Všechny pokoje mají vlastní sociální zařízení a TV, některé mají navíc kuchyňský kout. Snídaně pro dospělého stojí 99 Kč a pro dítě 70 Kč, polopenze 240 Kč a pro dítě 160 Kč, plná penze pro dospělého stojí 360 Kč a pro dítě 250 Kč (Penzion Slunečno, 2017).



**Obrázek 11 Penzion Slunečno**

(Zdroj: Penzion Slunečno, 2017)

Hosté si mohou v penzionu vypůjčit za poplatek stroje Segway a koloběžky, nebo navštívit saunu. Pro ubytované je zdarma k dispozici bazén (Penzion Slunečno, 2017).

Ubytování je možno rezervovat telefonicky, emailem nebo online prostřednictvím internetových stránek penzionu. Internetové stránky jsou přehledné a obsahují všechny potřebné informace. Stránky lze přepnout i do anglického a německého jazyka, ale překlad proběhne prostřednictvím překladače od společnosti Google, takže není zajištěna bezchybnost a přesnost překladu. Penzion využívá ke své propagaci Facebook, kde má 225 příznivců (Penzion Slunečno, 2017).

### **Farma Ptýrov – Mnichovo Hradiště**

Farmu Ptýrov mohou turisté najít v obci Mnichovo Hradiště, necelých 11 kilometrů od Areálu Kněžmost. Hosté se mohou ubytovat ve dvoulůžkovém pokoji s vlastním sociálním zařízením a TV, který stojí 1250 Kč za noc, nebo se mohou ubytovat v apartmánech s TV, vlastním sociálním zařízením a obývacím pokojem, pro 2 až 4 osoby za 2050 Kč na noc. Pro jednotlivce se nabízí ubytování v jednolůžkovém pokoji za 850 Kč za noc. Cena ubytování v penzionu zahrnuje i snídani. Mimo ubytování

v penzionu je pro nenáročné hosty umožněno ubytování ve vlastních stanech, karavanech či obytných vozech (Farma Ptýrov, 2017).



**Obrázek 12 Farma Ptýrov**

(Zdroj: Farma Ptýrov, 2017)

K penzionu náleží sauna, masáže a jezdecká škola, kde se hosté mohou naučit jezdit na koni. Farma Ptýrov nabízí k užití i konferenční místnost za 1800 Kč za den, k čemuž může zákazník využít i celodenní obsluhu za 350 Kč. Pro zvýšení atraktivity doplňkových služeb poskytuje farma svým zákazníkům zprostředkování různých zážitků, přes seskok padákem, až po jízdu ve sportovním autě (Farma Ptýrov, 2017).

Internetové stránky penzionu jsou kvalitně zpracované a přehledné, umožňují přepnutí do anglického jazyka a poskytují všechny potřebné informace. Rezervace ubytování se provádí telefonicky nebo prostřednictvím online poptávky. Farma Ptýrov je aktivní rovněž na sociálních sítích, na Facebooku má 4200 příznivců. Přes značný počet příznivců se dříve množily stížnosti na chování personálu k hostům. Možná proto lze teď na internetových stránkách farmy narazit na spokojené reference vybraných zákazníků, mezi nimiž jsou i známé osobnosti, což dříve na stránkách obsaženo nebylo. Kromě facebooku se farma prezentuje i na dalších sociálních sítích (Farma Ptýrov, 2017).

### **Hotel U Kvapilů – Mnichovo Hradiště**

Nově otevřený hotel U Kvapilů se nachází v obci Mnichovo Hradiště 6,8 km od Areálu Kněžmost. Hosté se mohou ubytovat v dvou a třílůžkových pokojích s vlastním sociálním zařízením. Cena dvoulůžkového pokoje činí 1200 Kč za noc a cena třílůžkového pokoje 1300 Kč za noc. V letní sezóně se cena pokojů zvyšuje o sto korun. Cena ubytování nezahrnuje snídani (Hotel U Kvapilů, 2017).



**Obrázek 13 Hotel U Kvapilů**

(Zdroj: Hotel U Kvapilů, 2017)

Hotel nenabízí hostům žádné doplňkové služby. Internetové stránky hotelu jsou přehledné, ale dostupné pouze v českém jazyce. Hotel se prezentuje i přes facebook, kde je velmi aktivní a má zatím 106 příznivců (Hotel U Kvapilů, 2017).

### **Penzion U Mydlářů, Hotel U Hroznu – Mnichovo Hradiště**

Další polohou nejbližšími konkurenčními ubytovacími zařízeními jsou Penzion U Mydlářů a Hotel U Hroznu. Oba se nacházejí v městě Mnichovo Hradiště necelých 8 kilometrů od Areálu Kněžmost a nenabízí žádné doplňkové služby, nýbrž poskytují pouze ubytovací a stravovací služby (Hotel U Mydlářů a Hotel U Hroznu, 2017).

Penzion U Mydlářů umožňuje ubytování ve dvou až čtyřlůžkových pokojích, jejichž cena bez snídaně se pohybuje od 1000 Kč do 1800 Kč za noc. Součástí pokojů je TV, wifi a sociální zařízení (Penzion U Mydlářů, 2017).

Hotel U Hroznu nabízí jednolůžkové pokoje, které stojí 680 Kč, dvoulůžkové pokoje za cenu 950 Kč, třílůžkové apartmány za 1400 Kč a čtyřlůžkové apartmány za 1600 Kč. Na internetových stránkách nejsou uvedeny informace o vybavenosti pokojů. Součástí hotelu je kromě restaurace také kadeřnictví (Hotel U Hroznu, 2017).



**Obrázek 14 Penzion U Mydlářů a Hotel U Hroznu**

(Zdroj: Penzion U Mydlářů a Hotel U Hroznu, 2017)

Na sociálních sítích je aktivní pouze Hotel U Hroznu, avšak na webovém portálu booking.com jsou aktivní obě ubytovací zařízení.

#### **3.5.4 Analýza zákazníků**

Zákazníky společnosti Areál Kněžmost lze rozdělit do tří hlavních skupin. První skupinu tvoří zákazníci střelnice, druhou skupinu tvoří zákazníci hotelu a do třetí skupiny se řadí zákazníci restaurace. Zákazníci patřící do jedné skupiny samozřejmě mohou být i zákazníci jiných skupin, např. host střelnice se po střelbě zpravidla občerství kávou či jiným nealkoholickým nápojem. Analýza zákazníků byla provedena na základě vlastního pozorování a konzultace se zaměstnanci, konkrétně s panem Petrikem, Trnkou a Manem.

#### **Střelnice**

K návštěvníkům střelnice patří z 95 % muži, nejčastěji ve věku od 40 do 60 let. Jelikož střelectví patří k finančně náročnějším koníčkům, řadí se návštěvníci střelnice do kategorie občanů s průměrnými až nadprůměrnými příjmy. Na střelnici stráví v průměru dvě hodiny. Poté se zpravidla občerstvují kávou či džusem. Pokud skončí se střelbou

kolem dvanácté či jedné hodiny, zakupují si rovněž denní menu. Útrata za střelnici bývá ve výši 500 Kč a v restauraci nejčastěji kolem 150 Kč. Týdně navštíví střelnici průměrně 40 střelců.

### **Restaurace**

V zimních měsících, kdy hotel nebývá moc zaplněný, tvoří podstatnou část tržeb restaurace příjmy z prodeje obědového menu a příjmy z večerního prodeje alkoholických nápojů. Obě skupinky zákazníků jsou tvořeny především místními obyvateli. Během pracovního týdne chodí na obědové menu přibližně 20 zákazníků denně, kteří utratí okolo 120 Kč. Ve večerních hodinách navštěvuje restauraci 8 pravidelných zákazníků, kdy každý za večer utratí od 150 do 300 Kč. O víkendech se návštěvnost především ve večerních hodinách zvyšuje.

V období turistické sezóny se restaurace zaplňuje nejen místními obyvateli ale především turisty. Útrata na jednoho hosta vychází v průměru na 250 Kč. O víkendech večer se pravidelná útrata zvyšuje na 500 Kč na osobu.

### **Hotel**

Mimo turistickou sezónu se obsazenost hotelu pohybuje okolo 30 % a výtěžky z letní sezóny se obvykle využívají na úhradu provozu v zimních měsících. Poznatky z analýzy ekonomických faktorů v rámci SLEPTE, platí i pro Areál. Hosté tráví v hotelu nejčastěji 3 až 4 dny a nejžádanější jsou tzv. prodloužené víkendy, tedy ubytování od čtvrtka do neděle nebo od pátku do pondělí. K ubytovaným hostům se řadí turisté či lidé, co přijeli do okresu za prací. V drtivé většině se však jedná o turisty, kteří využívají i služeb restaurace, ale služeb střelnice nevyužívají skoro vůbec.

### **3.5.5 Popis společnosti s využitím 7S**

Analýza vnitřních faktorů je provedena prostřednictvím modelu 7S. Informace, které slouží jako podklad pro tuto analýzu, byly získány z interních materiálů společnosti, z rozhovorů s jednatelem a zaměstnanci, a především z vlastního pozorování během brigády vykonávané v Areálu Kněžmost, s. r. o.

#### **Strategie**

Bez strategie se žádný podnikatel neobejde, protože všichni podnikatelé mají určitý cíl, kterého chtějí dosáhnout. Areál Kněžmost si klade za cíl, poskytovat zákazníkům kvalitní ubytovací a stravovací služby a zvýšit zájem o poskytované služby především v zimním období, kdy je zájem zákazníků nižší než v hlavní tj. letní sezóně. Zvýšit zájem zákazníků chce areál vybudováním odpočinkového centra, které mohou zákazníci využívat i v zimním období. Společnost chce rovněž využít své konkurenční výhody, za kterou lze považovat střelnici. Společnost může vytvořit různé balíčky, které budou např. spojovat ubytování spolu s možností využít střelnici za zvýhodněnou cenu.

#### **Organizační struktura**

Organizační struktura Areálu Kněžmost je velmi jednoduchá a lze ji označit za typ liniově štábní struktury. Organizačně se společnost rozděluje na tři úseky, a to na úsek ubytovací, stravovací a střelnici. Každý úsek má své zaměstnance a dohromady nad těmito úseky stojí provozní. Společnost nemá vlastní účetní oddělení, protože využívá služeb externí účetní. V čele společnosti stojí její jednatel.

#### **Informační systémy**

Veškeré stavy skladu, prodeje a zákaznických účtů spravuje pokladní systém MySOFT Bar & Restaurace. Software MySOFT rovněž podporuje elektronickou evidenci tržeb. Společnost dále využívá kancelářský balíček Microsoft Office. Rezervaci ubytování nelze provést online přes internetové stránky, ale pouze prostřednictvím emailu, telefonu nebo portálu booking.com.

### **Styl řízení**

Ve společnosti se využívá demokratický styl řízení. Jednatel dává zaměstnancům možnost vyjádřit svůj názor a diskutuje s nimi o jejich nápadech a připomínkách. Přesto však jasně stanovuje cíle, kterých má být dosaženo a deleguje především na provozního část svých pravomocí. Důležitá rozhodnutí zůstávají v rukou jednatele.

### **Spolupracovníci**

V celé společnosti vládne přátelská atmosféra. Dobré pracovní podmínky a klima jsou důležité, protože se zaměstnanci dostávají neustále do kontaktu se zákazníky a ovlivňují jejich celkovou spokojenost s poskytnutými službami. Proto se při výběru pracovníků bere v úvahu jejich pracovitost, zkušenosti z oboru a především spolehlivost.

### **Sdílené hodnoty**

Ve společnosti panuje přátelská atmosféra a všichni zaměstnanci vykonávají své pracovní úkoly v co nejvyšší kvalitě tak, aby zákazníci odcházeli vždy spokojeni.

### **Schopnosti**

Požadavky na zaměstnance se liší s ohledem na jejich pracovní zaměření. Od všech zaměstnanců se očekává pracovitost a spolehlivost. Zaměstnanci restaurace mají mimo jiné praxi v oboru a příjemné vystupování. Střelníci disponují odbornou způsobilostí, což požadují i právní předpisy, a společnost dbá na jejich pravidelné školení. Všichni zaměstnanci by měli ovládat alespoň jeden cizí jazyk, jelikož společnost navštěvují i hosté z ciziny.

## **3.6 Marketingový mix**

Hlavním předmětem činnosti společnosti Areál Kněžmost je poskytování ubytovacích služeb, proto se základní marketingový mix (produkt, cena, distribuce a propagace) rozšiřuje o oblast lidé, programování, spolupráce a balíčky.

### **3.6.1 Produkt**

Areál Kněžmost poskytuje celou řadu služeb. Hlavním předmětem činnosti je poskytování ubytovacích služeb, vedle toho jde ruku v ruce poskytování stravovacích služeb. Součástí Areálu Kněžmost je rovněž střelnice, která se řídí speciálním provozním řádem, ale mohou ji za splnění určitých podmínek využívat i nezkušení střelci. Kromě toho se v hotelu buduje odpočinkové centrum, ve kterém bude sauna, vířivá vana, odpočinkový kout s krbem a masáže.

### **Ubytovací služby**

Hosté se mohou ubytovat v 18 dvoulůžkových pokojích a 3 čtyřlůžkových pokojích, celková kapacita hotelu činí 48 ubytovaných osob. Každý pokoj má vlastní sociální zařízení. Všechny pokoje prošly po odprodeji hotelu menší rekonstrukcí. V hotelu byly pouze dvoulůžkové pokoje, šest pokojů se probouralo a vznikly tak tři čtyřlůžkové pokoje. Z jednoho přízemního pokoje se vytvořil dětský koutek. Všechny pokoje jsou nově vymalované. Zmizely holé bílé stěny, které byly vždy na dvou stěnách pokoje nahrazeny zelenou nebo žlutou barvou. Vyměnily se také koberce, zbylé vybavení pokoje zůstalo zachováno. I společné prostory hotelu byly vymalovány a na chodbách hotelu se položily nové koberce.

Nutno podotknout, že při koupi již vybudovaného hotelu se toho následně nedá moc změnit, byla by potřeba kompletní rekonstrukce, která vyžaduje dostatečný kapitál. Nicméně se o kompletní rekonstrukci hovoří, společnost Areál Kněžmost hledá alternativní zdroje na rekonstrukci celého areálu.

Základním produktem je odpočinek nebo relaxace. Za vlastní produkt lze považovat, že se ve všech pokojích nachází vlastní sociální zařízení, a kromě postelí také židličky, stůl, komoda a věšák se zrcadlem a odkládacím prostorem. Každému hostu je

k dispozici zdarma jedna osuška, jeden ručník a toaletní potřeby. Rozšířeným produktem se značí, že hosté se mohou ubytovat od 12 do 21 hodin a odubytovat do 10 hodin. Vždy je možné se domluvit a tuto dobu individuálně pozměnit. Hosté si k samotnému ubytování mohou dokoupit snídaně, polopenzi či plnou penzi.

### ***Dvoulůžkový pokoj s oddělenými postelemi***

Většina dvoulůžkových pokojů má oddělené postele. Vybavení je ve všech pokojích stejné (stůl, dvě židličky, komoda a věšák se zrcadlem a odkládacím prostorem). Dvoulůžkové pokoje se nachází v přízemí i v patře, přízemní pokoje jsou bezbariérově přístupné, avšak sociální zařízení bohužel není bezbariérové, chybí dostatek prostoru i madla.

Čtyři pokoje, které směřují do dvora hotelu, mají francouzské okno, kterým se dá snadno projít do dvora hotelu, ale otevíratelné a uzavíratelné je z bezpečnostních důvodů pouze z pokoje. Časem budou do všech pokojů dokoupeny televize.



**Obrázek 15 Dvoulůžkový pokoj s oddělenými postelemi**

(Zdroj: Areál Kněžmost, 2015)

### ***Dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí***

Pokoj s manželskou postelí se v hotelu nachází bohužel jen jeden v patře v pravé části hotelu. Pokoj má standardní vybavení jako ostatní dvoulůžkové pokoje, avšak k manželským postelím přísluší ještě noční stolky.



**Obrázek 16 Dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí**

(Zdroj: Areál Kněžmost, 2015)

### ***Čtyřlůžkový pokoj s oddělenými postelími***

Čtyřlůžkové pokoje se v hotelu nachází jen tři a vznikly probouráním dvou dvoulůžkových pokojů, v konečném součtu tedy šesti dvoulůžkových pokojů. Čtyřlůžkové pokoje sestávají ze dvou dvoulůžkových pokojů, jsou volně průchozí, avšak každý má svůj vlastní vchod a vlastní sociální zařízení. Vybavení je standardní jako u všech ostatních pokojů, v každém pokoji se tedy nachází stůl, dvě židličky, komoda a věšák se zrcadlem a odkládacím prostorem.



**Obrázek 17 Čtyřlůžkový pokoj s oddělenými postelími**

(Zdroj: Areál Kněžmost, 2015)

### ***Sociální zařízení***

V každém pokoji se nachází vlastní sociální zařízení, ve kterém se nachází záchod, umyvadlo, sprchový kout, zrcadlo a topný žebřík.



**Obrázek 18 Sociální zařízení**

(Zdroj: Areál Kněžmost, 2015)

### **Stravovací služby**

Areál disponuje dvěma nekuřáckými restauracemi, zimní a letní. Před rekonstrukcí byla v areálu pouze jedna restaurace, která se nyní nazývá zimní, nachází se v hotelu a má kapacitu 50 míst. Bar v zimní restauraci se zboural a namísto něj se vystavěl nový, vymalovaly se stěny a zmizely přebytečné lapače prachu, které byly rozmístěny na stěnách a na policích uprostřed restaurace. Vzhled restaurace dostal nový nádech. Prostory zimní restaurace jsou ideální pro konání rodinných oslav, svateb, srazů, firemních večírků, školení či rautů.



**Obrázek 19 Zimní restaurace**

(Zdroj: Areál Kněžmost, 2015)

Jelikož je umístění zimní restaurace z praktického hlediska nevhodné, protože pro vstup do restaurace musí hosté projít částí hotelu, byla z budovy, která je umístěná pár metrů od hotelu, vystavěna letní restaurace s kapacitou 35 míst. Před letní restaurací se vybudovala letní zahrádka s kapacitou 60 míst. Letní zahrádka je zastřešená a díky své kapacitě se hodí pro konání venkovních akcí, rodinných oslav i svateb či grilování.

Mezi hotelem a letní restaurací se zahrádkou je příjezdová cesta. Letní zahrádka je od příjezdové cesty oddělena vysazenými stromky, což poskytuje hostům pocit soukromí.



**Obrázek 20 Letní restaurace**

(Zdroj: Areál Kněžmost, 2017)

Restaurace je v letních měsících otevřena od neděle do čtvrtku od 10 do 22 hodin a v pátek a sobotu od 10 do 23 hodin. V zimních měsících je v neděli restaurace zavřená. Snídaně se podávají v zimní restauraci od 7 do 10 hodin, v případě pěkného letního počasí se snídaně podávají ve stejnou dobu na letní zahrádce.

Jídelní lístek je sestaven z domácích i zahraničních pokrmů. V létě je doplněn o bohatou nabídku grilovaných pokrmů. V případě významných událostí se podává speciální menu, jako například svatomartinské menu. Každý den se v době od 11 do 14 hodin podává obědové menu, které se sestává z polévky a třech hlavních jídel.

## Střelnice

K Areálu Kněžmost náleží dvě venkovní střelnice s krytým střešním o vzdálenosti 100 a 200 metrů. Menší 100 metrová střelnice slouží pouze k nastřelování krátkých zbraní a malorážek. Na 200 metrové střelnici se mohou kromě krátkých zbraní a malorážek nastřelovat také dlouhé zbraně. Za příplatek mohou střelci střílet na letící asfaltové terče neboli holuby. Na střelnici se dají zapůjčit zbraně, existuje rovněž možnost uspořádání střeleckých akcí nebo zakoupení dárkových poukázek na střílení.



Obrázek 21 Střelnice 200 m a 100 m

(Zdroj: Areál Kněžmost, 2017)

Provoz střelnice se řídí přísným provozním řádem, každý střelec se musí evidovat a nesmí být pod vlivem alkoholu. Střelci bez zbrojního pasu nesmí na střelnici střílet bez dozoru střelního mistra. Střelnice je k dispozici od úterý do soboty od 8 do 16 hodin, v neděli a v pondělí je zavřená.

## Ostatní služby

Kromě výše uvedených služeb poskytuje Areál Kněžmost i mnoho dalších. V případě zájmu poskytuje prostory restaurace a areálu ke konání komerčních ale i soukromých akcí. Nabízí také cateringové služby a zapůjčení nádobí na různé společenské události. Hostům je zdarma k dispozici wifi internetové připojení a parkování v objektu. Pokud si hosté zapomněli hygienické potřeby, mohou si je zakoupit v hotelové recepci.

V současné době se buduje centrum odpočinku, ve kterém bude sauna, vířivá vana, odpočinkový koutek s krbem a masáže.

### 3.6.2 Cena

Areál Kněžmost spojuje několik způsobů tvorby cen. V první řadě musí být cena rentabilní, musí pokrýt náklady na mzdy, úklid, praní ložního prádla, topení, wifi připojení, spotřebu vody a elektrické energie. V dalším kroku musí cena přibližně odpovídat cenám konkurence, protože se nabídka ubytování Areálu Kněžmost výrazně neliší od nabídky konkurence.

#### Ubytování

Cena ubytování je v porovnání s cenami konkurence nižší a přitom zaručuje rentabilitu. V zimě jsou náklady větší v důsledku nutnosti topení. V ceně ubytování není zahrnuta snídaně.

Tabulka 2 Ceník ubytování

Druh	Cena za osobu při plném obsazení	Cena za osobu při obsazení jednou osobou
Dvoulůžkový pokoj s oddělenými postelemi	390 Kč	490 Kč
Dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí	390 Kč	490 Kč
Čtyřlůžkový pokoj	390 Kč	-

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Areálu Kněžmost, 2017)

Z tabulky vyplývá, že cena na osobu je ve všech pokojích stejná. V případě dlouhodobého ubytování nebo ubytování většího počtu hostů se dá s cenou manipulovat a nabídka se dá alespoň trochu přiblížit požadavkům zákazníka.

#### Stravování

Další tabulka zahrnuje ceny stravného pro ubytované hosty. Cena se rozlišuje podle toho, zda se jedná o dospělého nebo o dítě od 3 do 12 let. Snídaně se nejčastěji provádí formou bufetu, ale existuje možnost domluvit druh snídaně podle zákaznickových požadavků. Polopenze se skládá ze snídaně a teplé večeře. V plné penzi je ke snídani a teplé večeři zahrnut rovněž oběd, který si hosté vybírají z obědového menu.

**Tabulka 3 Ceník stravného**

<b>Druh</b>	<b>Cena dospělí</b>	<b>Cena děti od 3 do 12 let</b>
<b>Snídaně</b>	80 Kč	50 Kč
<b>Polopenze</b>	170 Kč	120 Kč
<b>Plná penze</b>	270 Kč	200 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Areálu Kněžmost, 2017)

Každý den od 11 do 14 hodin si hosté restaurace mohou objednávat obědové menu, které se sestává z polévky a hlavního jídla. Většinou je na výběr ze tří hlavních jídel. Cena obědového menu se pohybuje od 79 do 89 Kč. Jídelní lístek se sestává z domácí i zahraniční kuchyně. Ceny zahrnují nákup surovin, spotřebu energií, mzdy a obchodní marži. Ceny jsou srovnatelné s okolními restauracemi.

### **Střelnice**

Následující tabulka prezentuje ceník střelnice, ve kterém jsou zahrnuty ceny střeliva, terčů, chráničů sluchu a pronájmu střelnice a vrhačky asfaltových terčů. Cena střeliva není moc rentabilní, nelze ji stanovit vysoko, protože by si střelivo pak nikdo nekupoval. Totéž platí pro cenu papírových a asfaltových terčů. Vše vynahrazuje pronájem střelnice, což činí 100 Kč za hodinu a stav.

Pro představu na 100 metrové střelnici může současně střílet až 26 střelců, což ve výsledku zaručuje výdělek 2600 Kč za hodinu a na větší 200 metrové střelnici může najednou střílet 20 střelců z malých zbraní, což činí 2000 Kč za hodinu, ve výsledku je možno jen na pronájmu za obě střelnice při plném obsazení vydělat 4600 Kč.

Tabulka 4 Ceník střelnice

Druh	Cena
<b>Ráže .9L</b>	5 Kč / ks
<b>Ráže .22</b>	2 Kč / ks
<b>Ráže .38</b>	8 Kč / ks
<b>Ráže 12/70</b>	150 Kč / balení 25 ks
<b>Ráže 7,65</b>	6 Kč / ks
<b>Terč (standardní terč kruh, silueta)</b>	5 Kč / ks
<b>Asfaltový terč holub</b>	5 Kč / ks
<b>Pronájem</b>	100 Kč / stav / hod
<b>Pronájem vrhačky na holuby</b>	200 Kč / hod
<b>Chrániče sluchu (špunty)</b>	5 Kč / 1 balíček

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Areálu Kněžmost, 2017)

### Ostatní služby

V případě firemních akcí, rodinných oslav či svateb se pronájem restauračních prostor promítá do celkové kalkulace. Neexistuje ceník, který by přesně stanovoval ceny za pronájem restauračních prostor.

Ubytování domácího mazlíčka je zatím hostům umožněno zadarmo. Totéž platí o parkování v areálu a uschování kol či lyží. Všem hostům je poskytováno zdarma i bezdrátové wifi internetové připojení.

### 3.6.3 Distribuce

Areál Kněžmost využívá ve své distribuční politice přímé i nepřímé distribuční cesty. Služby Areálu Kněžmost se prodávají přímo na místě neboli prostřednictvím pultového prodeje, telefonicky nebo elektronickou korespondencí. Nepřímou distribucí je prodej ubytovacích služeb prostřednictvím portálu Booking.com, se kterým byla spolupráce zahájena teprve v říjnu 2015. Společnost se také domluvila s místním informačním střediskem, které přijíždějícím turistům, kteří hledají ubytování či restauraci, doporučuje právě Areál Kněžmost.

Rezervace ubytovacích služeb se provádí osobně, telefonicky, emailem nebo prostřednictvím portálu booking.com. Stravovací služby se poskytují ve většině případů pultovým prodejem. V případě stravovacích služeb, které jsou spojené s ubytováním, se jejich rezervace provádí stejným způsobem jako rezervace ubytování. V případě větších akcí, jako rodinné oslavy, svatby či firemní akce, se objednávka provádí nejlépe osobně, lze také telefonicky či elektronickou korespondencí. Co se týče běžného provozu střelnice, není třeba předchozí objednávka. V případě individuální střelby a nastřelování dlouhých zbraní se vyžaduje předchozí objednávka, nejlépe telefonicky či osobně.

#### **3.6.4 Propagace**

Areál Kněžmost dosud nekladl velký důraz na marketingovou propagaci. Postupně se však majitel začíná utvrzovat, že bez marketingové komunikace se podnik v dnešním konkurenčním prostředí neobejde.

#### **Reklama**

Po obci Kněžmost jsou rozmístěny poutače, které by měly projíždějící turisty svést směrem k Areálu Kněžmost. Za velkou nevýhodu lze považovat umístění celého areálu. Kvůli střelnici musí být celý areál na okraji obce a ve směru střelby nesmí být několik kilometrů žádný obytný dům. Proto kolem Areálu Kněžmost nevede hlavní silnice, pouze cyklostezky, což na druhou stranu může zaručit příval cyklistů. Kvůli nevýhodné poloze by mělo být více apelováno na rozmístění poutačů a billboardů.

Turisté si mohou na recepci vzít turistickou mapu, na které jsou znázorněny nejzajímavější památky v okolí. Na mapě je také vyznačena poloha Areálu Kněžmost a na druhé straně mapy je uvedeno pár základních informací o Areálu Kněžmost.

Za formu reklamy se dají považovat i internetové stránky Areálu Kněžmost. Po odkupu byly spuštěny nové internetové stránky, které následně provázelo několik problémů. Nyní jsou internetové stránky aktivní, lze na nich dohledat základní informace, ale jsou nedopracované, potřebují aktualizovat a měl by se přepracovat jejich vzhled.

### **Podpora prodeje**

Za jedinou formu podpory prodeje lze považovat slevu při ubytování většího množství hostů nebo při dlouhodobém ubytování. Dosud nebyly vytvořeny žádné pobytové balíčky či slevové programy.

### **Osobní prodej**

Za osobní prodej se považuje prodej služby přímo v areálu společnosti. Při prodeji služeb musí personál umět komunikovat se zákazníky. Jejich ochota a příjemné vystupování přispívají ke spokojenosti zákazníka, znásobují možnost jeho návratu v budoucnosti a rovněž znásobují šanci, že podnik doporučí svým známým.

### **Sociální síť**

Areál Kněžmost se od července 2014 propaguje i na sociální síti Facebook. Zpočátku byla společnost na Facebooku aktivní, nyní se však o facebookové stránky nikdo nestará. Příznivců na Facebooku má Areál Kněžmost zatím poskromnu, avšak se zlepšením komunikace areálu bude příznivců určitě přibývat.

### **3.6.5 Lidé**

V oblasti poskytování služeb je chování zaměstnanců, jejich vystupování a ochota velmi důležitým aspektem spokojenosti zákazníků. Klíčové je nastavit všem zaměstnancům jasná pravidla a požadavky na ně kladené. V tomto ohledu musí být nadřízený dobrým manažerem a vůdcem, musí mít respekt a musí umět komunikovat se zaměstnanci, zákazníky i obchodními partnery.

Momentálně se obor hotelnictví a gastronomie potýká s nedostatkem pracovníků. Mladí lidé se cítí finančně nedoceni. Raději si zvolí práci ve fabrice, než aby pracovali co dva týdny od pondělí do neděle dvanáct až šestnáct hodin denně, častokrát za menší mzdu. Právě Mladoboleslavsko se potýká s nedostatkem pracovníků v oblasti hotelnictví a gastronomie. Lidé si zde volí raději práci ve Škodovce, kde bývají nadstandardně oceněni. Všechny restaurace a hotely, které zde zkrachovaly, doplatily právě na nedostatek pracovníků.

I Areál Kněžmost se potýká s nedostatkem pracovníků. Neustále se střídají pracovníci na pozici kuchař a servírka/číšník. Podstatou je najít člověka, kterého tato práce baví a udržet si jej. Nabídnout mu lepší pracovní podmínky nebo více peněz. Prozatím se podařilo najít jen jednoho kuchaře a číšníka, které jejich práce baví a dělají ji s nadšením.

### **3.6.6 Balíčky**

Balíčky v pravém slova smyslu Areál Kněžmost svým zákazníkům nenabízí. Na základě poptávky vytváří individuální nabídku, ve které spojuje ubytování, s pronájmem restauračních prostor a celodenním stravováním nebo ubytování, stravování a využití střelnice. Areál Kněžmost nenabízí své produkty ani prostřednictvím slevových portálů. Vzniká zde tedy prostor pro tvorbu balíčků, které by mohly přilákat zákazníky i mimo letní sezónu.

### **3.6.7 Programování**

Programováním služeb se Areál Kněžmost dosud rovněž nezabýval. Spolu s tvorbou balíčků zde vzniká prostor pro vytvoření komplexních balíčků a získání nových zákazníků.

### **3.6.8 Spolupráce**

Již v teoretické části byla zmíněna existence organizace Asociace hotelů a restaurací České republiky. Areál Kněžmost momentálně nevlastní členství v této asociaci, avšak pokud by do budoucna vzrostl význam Areálu v oblasti Českého ráje, pak by bylo členství na zvážení, protože spojení se s ostatními podniky může přinést oběma stranám značné výhody. Členství v AHRČR může podniku přinést určitou prestiž a zlepšit jeho image, proto je třeba zvážit členství i z marketingového hlediska.

Jelikož nový majitel vlastní Areál Kněžmost poměrně krátce, nevznikl velký prostor pro navázání spolupráce s ostatními ubytovacími komplexy, restauračními zařízeními či volnočasovými objekty. Nicméně je to velká výzva do budoucna.

## **3.7 Souhrn analýz**

Souhrnná analýza využívá poznatků zjištěných z předchozích analýz. Zjištěné poznatky jsou rozděleny prostřednictvím SWOT analýzy na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

### **3.7.1 Silné stránky**

Za největší silnou stránku a rovněž konkurenční výhodu lze považovat vlastnictví střelnice. Střelnice je nejziskovějším úsekem celého areálu, protože se střelnice hojně využívá celoročně tj. i v zimním období, kdy klesá zájem zákazníků o ubytovací služby. Navíc se tímto společností odlišuje od konkurence, protože žádný hotel v okolí se nemůže „chlubit“, že vlastní střelnici.

Hotel se střelnici se nachází v prostorném areálu. Již v minulosti se zde díky tomu mohly konat různé akce, přes velké svatby, zabíjačky, až po ochotnické divadlo pod širým nebem. Všechny takové akce zvyšují atraktivitu pro zákazníky a do budoucna je velkou příležitostí tyto prostory podobným způsobem využít. Díky zmíněnému prostoru se u hotelu nachází i rozlehlé parkoviště, takže zákazník nemá problém zaparkovat, což u menších penzionů v centru měst může nastat.

Společnost svým hostům nabízí kvalitní služby za příznivou cenu. Do budoucna se plánuje rozsáhlá rekonstrukce celého areálu, která kvalitu poskytovaných služeb ještě zvýší.

Několikrát již bylo zmíněno, že se Areál Kněžmost, s. r. o. nachází nedaleko Mladé Boleslavi na samém okraji Českého ráje, který je oblíbenou turistickou oblastí v České republice. Potenciálních zákazníků je tedy v této oblasti mnoho a závisí na společnosti, jakým způsobem svůj potenciál využije, aby tyto zákazníky přilákala.

Společnost navázala velmi dobrou spolupráci se svými dodavateli, což je pro bezproblémový chod hotelu a restaurace důležité. Dalším podstatným prvkem pro bezchybný chod jsou zaměstnanci. Provozní areálu se dá bezesporu označit za

spolehlivého a všestranného zaměstnance, který je pro jednatele společnosti velkou oporou.

### **3.7.2 Slabé stránky**

I když areál leží ve významné turistické oblasti, v obci Kněžmost se kvůli střelnici nachází na jejím poměrně zapadlém okraji. Z centra obce je to do areálu zhruba jeden kilometr, avšak z vlakového nádraží se do areálu jde přibližně 3,5 kilometru, což většinu turistů odradí. Avšak na kole, motorce či autem je areál snadno dostupný. S polohou areálu může nastat ještě další problém. Tím, že se nenachází u hlavní silnice, si jej projíždějící turisté nemusí všimnout a nemusí si všimnout ani poutačů rozmístěných po obci.

Z důvodu absence wellness centra či jiných doplňkových služeb není pro zákazníky v zimních obdobích atraktivní. Díky vysoké konkurenci si zákazníci mohou vybrat pro ně atraktivnější alternativu, tedy jiný hotel. S tím souvisí i nedostatečná marketingová komunikace a prezentace na facebooku, která by pohled zákazníků změnila. Za další nevýhodu se dají považovat stránky v českém jazyce, čímž společnost přichází o zákazníky z ciziny, a rovněž neexistence online rezervačního systému.

### **3.7.3 Příležitosti**

Společnost má značný potenciál a mnoho příležitostí jak jej využít. Vybudováním odpočinkového centra a rekonstrukcí zimní střelnice se zvýší atraktivita pro zákazníky i v zimních měsících. Zájem zákazníků lze zvýšit i tvorbou výhodných balíčků, eventů, přímým oslovením podnikatelů v okolí s nabídkou prostor areálu pro konání workshopů či teambuildingových akcí.

V okolí areálu dochází k výstavbě rodinných domů, čímž se zvyšuje počet potenciálních zákazníků restauračního zařízení. Příležitostí je tyto zákazníky oslovit, vzbudit jejich zájem a zvýšit tak poptávku po nabízených službách.

Se zvýšením atraktivity nabízených služeb souvisí i oslovení volnočasových objektů, tj. kin, aquaparků, apod. Navázání vzájemné spolupráce může vést ke zvýšení zákazníků.

### 3.7.4 Hrozby

V podnikatelském prostředí se samozřejmě vyskytují i hrozby, které mohou způsobit odliv zákazníků a v nejhorším případě krach společnosti. Asi za největší hrozbu se dá považovat odliv zaměstnanců. V diplomové práci bylo již několikrát zmíněno, že se Mladoboleslavsko potýká s nedostatkem zaměstnanců v oblasti ubytovacích a stravovacích služeb, kteří volí raději práci ve výrobních společnostech za vyšší mzdu. Organizaci tvoří zaměstnanci, proto je nezbytné tuto hrozbu eliminovat, zvýšením mezd, bonusovými programy pro zaměstnance apod.

K další hrozbě, která v konečném důsledku může být pro Areál Kněžmost, s. r. o. likvidační, se řadí tragédie na střelnici. Bohužel k té nejhorší možné tragédii již ve společnosti došlo. Kvůli úmrtí střelnice musela být tehdy střelnice z důvodu vyšetřování zavřená, čímž následně došlo k finančním problémům podnikatele a areál byl uzavřen.

Tabulka 5 Souhrnná SWOT analýza společnosti Areál Kněžmost, s. r. o.

silné stránky	slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• odlišení od konkurence - vlastnictví střelnice</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• neatraktivita pro zákazníky v zimním období</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• prostorný areál</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• špatná dostupnost</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• kvalitní služby</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatečná marketingová komunikace</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• poloha - turistická oblast</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• neexistence online rezervačního systému</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• kvalitní dodavatelé a dobré vzájemné vztahy</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• zanedbané internetové stránky a facebookový profil</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• velké soukromé parkoviště</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• absence TV na pokojích</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• spolehlivý a všestranný provozní</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• internetové stránky pouze v českém jazyce</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• potenciál pro růst</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vysoká konkurence v odvětví</li></ul>

<b>příležitosti</b>	<b>hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vybudování odpočinkového centra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nezájem zákazníků o nabízené služby</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rekonstrukce zimní střelnice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poranění zákazníka na střelnici</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tvorba balíčků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odliv personálu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tvorba eventů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• přísná legislativní opatření</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zlepšení pozice v internetových vyhledávacích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• růst daňového a administrativního zatížení</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zvýšení poptávky po službách</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• přímé oslovení podnikatelů</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• příliv obyvatel do obce</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce s volnočasovými objekty</li> </ul>	

(Zdroj: Vlastní zpracování s využitím výsledků dílčích analýz)

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Tato část diplomové práce se zabývá vlastními návrhy řešení, jejichž cílem je navrhnout změny na zlepšení marketingového mixu společnosti Areál Kněžmost, s. r. o. Navrhované změny vycházejí z poznatků získaných na základě provedených analýz. Jelikož společnost momentálně nedisponuje velkými finančními prostředky, které by mohla poskytnout na svou propagaci a rozšíření podnikatelských aktivit, musí být návrhy voleny tak, aby společnost značně finančně nezatížily a byly snadno a rychle proveditelné.

### **4.1 Rozšíření doplňkových služeb**

Pro zvýšení atraktivity hotelu považuji za vhodné doplnit běžnou nabídku doplňkovými službami. Tím, že ještě není dokončené centrum odpočinku, se nabídka doplňkových služeb nabízených Areálem zužuje. Velkým odlišením oproti konkurenci je vlastnictví střelnice, avšak většina jejich návštěvníků využívá pouze služeb střelnice a poté restaurace, nikoliv ubytování. Proto bych do nabídky služeb přidala i něco navíc, aby se Areál neomezoval čistě jen na nabídku služeb ubytování, restaurace a střelnice.

#### **4.1.1 Turistické hole, koloběžky**

Jelikož je Český ráj velmi oblíbenou turistickou destinací a nachází se v něm mnoho turistických cílů a cyklotras, považuji investici Areálu do nabídky turistických holí a koloběžek za předmětnou. Koloběžky zažívají svůj boom a jejich atraktivita stoupá. Jízda na koloběžce skrývá mnoho výhod, je vhodná pro lidi trpící bolestmi zad a obezitou. Při jízdě se zapojuje komplexně celé tělo, díky čemuž je vhodná i pro využití v zimních měsících, protože člověk neprochladne (Český sport, 2017). Při správné propagaci těchto výhod se může zvýšit zájem o půjčování koloběžek v zimních měsících a zároveň i atraktivita hotelu.

Doporučuji, aby se koloběžky a turistické hole půjčovaly hostům za peníze, a aby se případně staly i součástí ubytovacích balíčků. Cenu za vypůjčení koloběžky navrhuji ve výši 80 Kč za hodinu nebo 250 Kč za den a půjčovné turistických holí ve výši 50 Kč za den. Ve srovnání s půjčovnami turistických potřeb v Českém ráji<sup>4</sup> jsou navržené ceny půjčovného v Areálu nižší, protože cílem tohoto návrhu není primárně tvorba zisku, nýbrž zvýšení atraktivity doplňkových služeb pro zákazníky, zvýšení spokojenosti zákazníků a až poté případná tvorba zisku. Půjčování koloběžek a holí za poplatek navrhuji jednak z důvodu návratnosti investice a jednak proto, aby Areál mohl z poplatků financovat jejich údržbu a případné opravy. Pro začátek navrhuji zakoupit dvanáct párů turistických holí značky ACRA za cenu 329 Kč za pár včetně příslušenství s dopravou zdarma při nákupu nad 3 000 Kč (Acra, 2017). Celková cena turistických holí činí 3 948 Kč. Aby se investice do holí vrátila, musí být každý pár zapůjčen sedmkrát. Dále navrhuji koupit osm kusů koloběžek značky Yedoo Basic Three za cenu 2 260 Kč za kus s dopravou zdarma při nákupu nad 4 000 Kč (Svět koloběžek, 2017). Celková investice do koloběžek činí 18 080 Kč. Aby se Areálu vrátila investice do koloběžek, musí být každá zapůjčena devětkrát na celý den.

Konkrétní množství sportovních potřeb jsem stanovila odhadem s přihlédnutím ke skutečnosti, že někteří hosté mají své vlastní turistické potřeby. Navrhla jsem zakoupit více turistických holí než koloběžek, protože turistické hole mohou využívat všechny věkové kategorie a navíc jsou méně nákladné než koloběžky. Podle mého názoru je konkrétní počet turistických holí a koloběžek pro začátek dostačující (i s ohledem na pokrytí ubytovacích balíčků) a současně neznamená pro Areál přílišnou finanční zátěž. Předpokládám, že hosté nebudou Areál navštěvovat primárně za účelem zapůjčení koloběžek či turistických holí, ale zároveň předpokládám, že hosté Areálu možnost zapůjčení turistických potřeb ocení a využijí. Pokud se časem zvýší zájem o půjčování sportovních potřeb, určitě bych doporučila rozšíření sortimentu o další hole, koloběžky popřípadě jiné sportovní potřeby.

---

<sup>4</sup> Cena za zapůjčení koloběžky na jeden den se u vybraných půjčoven v Českém ráji pohybuje od 280 do 330 Kč (Koloběžky Český ráj, 2017; Koloběžky koza, 2017; Sundisk family, 2017).

#### 4.1.2 Využití střelnice mimo provozní dobu

Střelnice bývá otevřena vždy od úterý do soboty v časovém rozmezí od 8 do 16 hodin. Jelikož je s provozem střelnice spjata vyšší hlučnost, zůstává střelnice vždy v neděli a v pondělí zavřená, aby si lidé v okolních domech od hluku odpočinuli. Hluk při střelbě není závratný jako například u startujícího letadla a uzavření střelnice na dva dny nikdo oficiálně nevyžaduje. Jedná se však o vstřícný krok Areálu Kněžmost. Vyhýbá se tím i případným stížnostem ze strany místních občanů.

V neděli a v pondělí, kdy střelnice není využívána, navrhuji její poskytnutí pro jiné účely např. pro airsoft. Při této hře proti sobě soutěží dva týmy. Počet hráčů bývá omezen pouze velikostí herního hřiště. Tím, že Areál nabídne službu navíc (využití střelnice pro airsoft), mohou zákazníci využít i základních služeb (restaurace, ubytování). Předpokládám, že se hráči po náročné hře přijdou občerstvit do restaurace v Areálu, což zvyšuje její tržby.

Nadšenci do airsoftu mají své vlastní vybavení (zbraně a ochranné pomůcky), proto by v tomhle ohledu nemusel Areál nic zajišťovat. Rozlohu střelnice považuji za dostačující, protože se ke hře dá se využít jak venkovní střelnice, tak bývalá zimní střelnice. Prostory střelnice jsou obklopeny stromy, což je pro hru rovněž ideální. Volný prostor by se musel opatřit různými překážkami v podobě starých pneumatik, barelů, palet, apod. Tyto potřeby však není těžké sehnat. Navrhovala bych použít některé staré nepotřebné věci využitelné pro překážky, které se nachází ve služebním domě, jenž k Areálu náleží. Jedná se především o staré dveře, stoly, palety, plachty a barely. V zimní střelnici jsou umístěny staré pneumatiky, které dříve sloužily k vytyčení dráhy pro čtyřkolky a které by se daly využít jako překážky. Pokud by věci ze služebního domu a ze zimní střelnice nestačily, navrhovala bych využít kontakty mezi místními obyvateli, kteří by určitě rádi poskytli staré věci pro další využití. Všechny překážky by se skladovaly v zimní střelnici, aby byly kdykoliv k dispozici. Za jediný náklad považuji mzdu zaměstnance, který by musel prostor pro airsoft připravit. Příprava a následný úklid střelnice trvá přibližně tři až čtyři hodiny. Střelnice by byla hráčům poskytnuta od 10 do 16 hodin. Pokud by byl ze strany hráčů zájem, doporučila bych nabídnout jim možnost, aby si připravili hřiště sami podle svých představ. Myslím si, že

by tuto možnost mohli někteří nadšenci přivítat a nemusel by být placen zaměstnanec, aby hřiště připravil. Mzda zaměstnance by činila přibližně 430 Kč. Zájemci o airsoft by si museli rezervovat hřiště minimálně dva dny předem, aby mohlo být v klidu a s předstihem připraveno. Při poskytnutí střelnice pro airsoft by se hráčům vytyčil prostor, ve kterém se v rámci hry mohou pohybovat. Před vstupem na střelnici každý návštěvník podepíše prohlášení, jímž se zaváže k dodržování pravidel bezpečného chování na střelnici a k používání zbraní určených pouze pro airsoft.

## **4.2 Nový ceník**

Cena ubytování se v Areálu pohybuje na nižší úrovni než u konkurence. Doporučila bych zvýšit cenu na 550 Kč za osobu na noc. I přes navýšení bude cena za ubytování pořád o něco nižší než u konkurence. V ceně ubytování by byla zahrnuta i snídaně. Podle výsledků z mého vlastního šetření je pro většinu zákazníků informace, že je snídaně obsažená v ceně ubytování, při výběru konkrétního ubytovacího zařízení buď přímo rozhodující, nebo k ní zákazníci alespoň přihlíží.

Zvýšení ceny rovněž přispívá k větší flexibilitě při tvorbě balíčků. Při nabídce ubytování přes slevový portál Slevomat, se díky zvýšení ceny na 550 Kč za noc pokryjí alespoň náklady vynaložené na tvorbu balíčku. To je dáno požadavky a poplatky Slevomatu (blíže k problematice nabídky přes Slevomat v kapitole 4.6).

Při ubytování hosta vznikají společností náklady ve výši cca 400 Kč na pokoj (vlastní odhad; Man, 2016). Pokud zákazník setrvává v hotelu více než jednu noc, náklady se postupně snižují, což je dáno např. odpadnutím potřeby každodenní výměny ložního prádla. To znamená, že zůstane-li host v hotelu např. po dobu tří nocí, činí náklady za první noc cca 400 Kč, ale náklady za druhou a třetí noc cca 370 Kč.

### **4.3 Spolupráce se Sokolem Kněžmost**

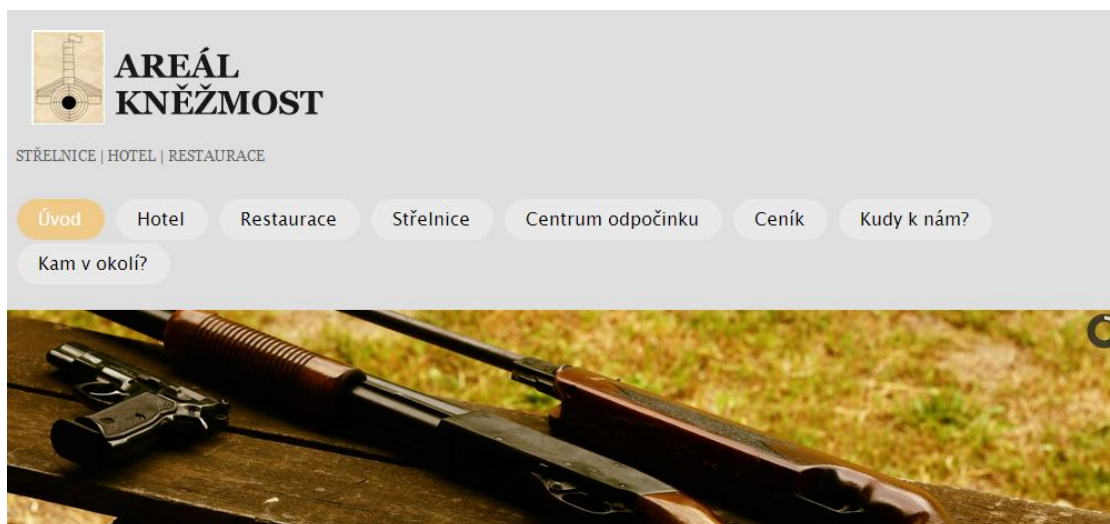
Další variantou, jak zvýšit povědomí a atraktivitu Areálu Kněžmost, je navázání úzké spolupráce se Sokolem Kněžmost, který se nachází přibližně 15 minut chůzí od Areálu. Sokol Kněžmost nabízí pronájem tenisových kurtů, sokolovny a víceúčelové haly. Možností spolupráce mezi oběma objekty se nabízí hned několik a záleží na jejich bližší domluvě.

Za možnou spolupráci považuji bezplatnou rezervaci jednoho tenisového kurtu výhradně pro hosty Areálu. Kurt by byl pro hosty přednostně rezervován v rozmezí od 8 do 13 hodin a hosté by za jeho využití platili standardní cenu ve výši 100 Kč za hodinu (Sokol Kněžmost, 2017). Kurt by si hosté museli rezervovat minimálně den předem. Nevyužitý kurt by pak mohl být nabídnut k dispozici občanům Kněžmostu. O možnosti využít tenisový kurt i o podmínkách a nutnosti rezervace by hosté byli informováni při svém ubytování.

Tato spolupráce by pro Areál znamenala rozšíření doplňkových služeb a zvýšení atraktivity pro potenciální zákazníky. Výhody by plynuly i pro Sokol Kněžmost. Mohl by si tak zajistit příjmy z pronájmu tenisového kurtu v dopoledních hodinách, kdy bývá většina lidí v práci. Součástí sokolovny je i Tipsport Bar, kde se mohou lidé po hře občerstvit, tudíž by se zvýšil i příjem z prodeje nápojů.

### **4.4 Internetové stránky a Facebook**

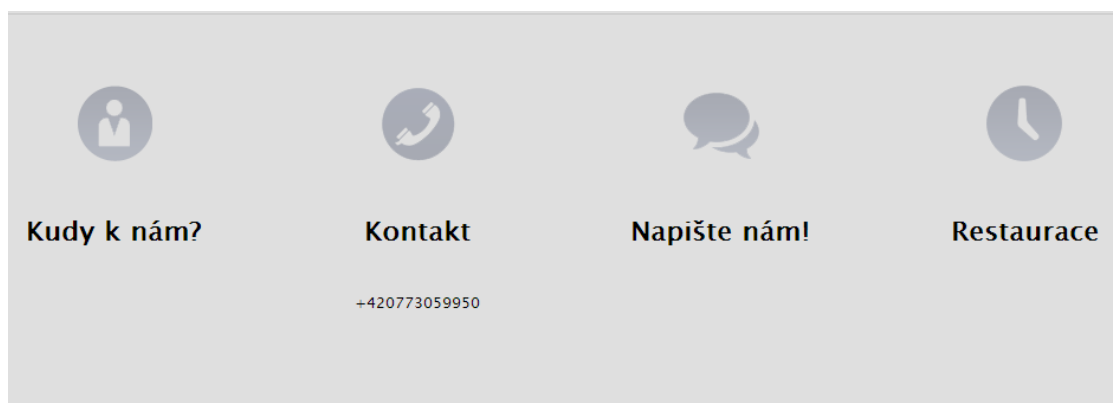
Zákazník se zpravidla poprvé setkává se společností, které nabízí ubytovací služby, prostřednictvím internetu. Proto je webová prezentace velmi důležitá. Zákazník by měl na internetových stránkách najít všechny potřebné a hlavně aktuální informace snadno a rychle. Rovněž by měly upoutat jeho pozornost a zaujmout jej. Internetové stránky jsou důležitým spojením mezi zákazníkem a společností, proto by měly mít dobrou úroveň. Podle mého názoru internetové stránky Areálu Kněžmost tento standard nesplňují. Stránky působí mdle, nezajímavě a je potřeba doplnit je o aktuální informace a kvalitnější fotografie. Internetové stránky jsou vytvořeny prostřednictvím systému WordPress, který je snadno ovladatelný a existuje k němu spousta návodů. Proto by pro provozního neměl být problém s jejich úpravou.



Obrázek 22 Náhled na úvodní internetovou stránku společnosti Areál Kněžmost, s. r. o.

(Zdroj: Areál Kněžmost, 2017)

Za další nedostatek internetových stránek považuji neexistenci rezervačního formuláře, který by usnadnil zákazníkům rezervaci ubytování v Areálu Kněžmost. Ve spodní části internetových stránek se sice nachází odkaz s názvem „Napište nám!“, avšak nefunguje. Při kliknutí na něj se návštěvníkovi načte opět stránka, na které se nacházel. Rezervační formulář by provedl externí pracovník a náklady by činily 1000 Kč (Frýdl, 2017). Rezervační formulář by měl obsahovat kalendář, aby si zákazník mohl vybrat datum příjezdu a odjezdu, dále jeho jméno, emailovou adresu, telefonní číslo a okno pro jeho případnou zprávu. Provozní by měl na starost správu rezervačního formuláře v rámci jeho každodenní pracovní činnosti.



Obrázek 23 Náhled na kontaktní údaje na internetových stránkách společnosti Areál Kněžmost, s. r. o.

(Zdroj: Areál Kněžmost, 2017)

Za důležitý komunikační nástroj se dá dle mého názoru označit profil společnosti na facebookových stránkách. Facebook se stal součástí běžného života drtivé většiny lidí na celém světě, proto prezentace společnosti prostřednictvím Facebooku může mít široký dosah. Navíc pokud společnost nevyužije doplňkových možností propagace, které Facebook nabízí, je využívání profilu zdarma. Za investici lze považovat čas strávený správou profilu. Areál Kněžmost svůj profil má, ale v jeho správě není vůbec aktivní. Poslední příspěvek se datuje k 24. prosinci 2015. Proto určitě doporučuji aktualizaci profilu společnosti na Facebooku a pravidelné doplňování informací, např. o týdenní/denní menu, chystané akce, fotky ze svátečních tabulí, apod. Správě profilu by se věnovali zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti podle časových možností a potřeb tzn., pokud by bylo v restauraci skoro prázdná a servírka by neměla napilno, může se věnovat správě profilu. Nebo pokud by se chystala střelecká soutěž, informoval by o ní střelmistr.

#### **4.5 Cestovatelské servery**

V současné době téměř každý návštěvník vyhledává informace o ubytovacím či stravovacím zařízení prostřednictvím internetu. Díky tomuto trendu vzniklo několik celosvětově působících cestovatelských serverů, které zákazníkům vyhledávání potřebných informací zjednodušuje. K nejznámějším se dle mého názoru řadí Booking.com, Trivago.com, TripAdvisor, Yelp a Airbnb.com. Prostřednictvím cestovatelských serverů a jejich širokého dosahu může ubytovací zařízení výrazně propagovat své služby a dostat se do povědomí široké veřejnosti.

Na rezervačním serveru Booking.com již společnost působí. Na serveru Trivago.com se ubytovací zařízení objeví automaticky, pokud nabízí své služby prostřednictvím internetového rezervačního portálu. Server Airbnb.com lze řadit k cestovatelsky velmi oblíbeným serverům, avšak není určen pro hotely, ale pro soukromníky, kteří nabízejí pronájem určitých prostor. Společnost by se měla mimo jiné zaměřit i na servery, které se věnují recenzím ubytovacích a stravovacích zařízení. K těm se řadí TripAdvisor a Yelp. Recenzní portál Yelp má sice celosvětový rozsah, ale v České republice není zatím tolik známý. Proto bych se zaměřila především na TripAdvisor.

Na TripAdvisor může Areál registrovat buď registrovaný uživatel, nebo samotný jednatel či zaměstnanci Areálu. Po registraci mohou členové TripAdvisor Areál hodnotit nebo mohou k jeho profilu přidávat komentáře či fotky. Uživatelé si mohou stáhnout i aplikaci, díky níž mají snadný přístup k recenzím a k offline turistickému průvodci s mapami, který je může navést přímo k Areálu. Vzhledem k jeho poloze se jedná o vhodný nástroj, jak návštěvníkům usnadnit orientaci a zvýšit pravděpodobnost jeho nalezení. Areál si může zažádat o nálepku TripAdvisor, kterou lze vylepit na velmi frekventované místo v hotelu. Tato nálepka může u zákazníků vzbudit větší důvěru v nabízené služby, může zvýšit počet nových recenzí a zároveň oslovit více potenciálních zákazníků. Registrace na serveru TripAdvisor je zdarma (TripAdvisor, 2017), proto společnosti nevznikají žádné náklady.

Nejdříve by se měl Areál zaregistrovat na internetových stránkách TripAdvisor, kde se vyplní potřebné údaje ohledně hotelu a jeho nabídky, doplněné krátkým popisem a fotografií. Doporučila bych výběr takového popisu a fotografie, aby byl dostatečně reprezentativní a zajímavý. Po vyplnění potřebných informací ověří editoři jejich správnost. Do pěti dnů by měl být Areál Kněžmost zaregistrován. Na recenze Areál reagovat nemůže, ale může a měl by odpovídat na dotazy zákazníků. Doporučila bych i podání žádosti o poskytnutí nálepky TripAdvisor, která podle mého názoru zvyšuje důvěryhodnost ubytovacího zařízení. O nálepku lze zažádat opět na internetových stránkách TripAdvisor a doba jejího doručení může být až šest týdnů. Po jejím doručení by měla být vylepena na frekventované místo, aby ji žádný návštěvník nemohl přehlédnout.

Jak jsem již zmínila, registrace na stránkách TripAdvisor je zdarma. Za investici lze považovat čas nutný k vyplnění údajů a k tvorbě popisu, který by neměl překročit jednu hodinu. Registraci a správu profilu by se měl věnovat provozní popřípadě recepční v rámci své každodenní pracovní činnosti.

## **4.6 Nabídka ubytování přes slevový portál Slevomat**

Z vlastního průzkumu vyplývá, že lidé vyhledávají informace o ubytování a nakupují jej nejčastěji přes slevové portály. Při dotazu na konkrétní slevový portál padl nejčastěji Slevomat. Díky Slevomatu lze nabízet vouchery na ubytování v Areálu a zvýšit tím zájem o ubytování v zimních měsících. Vouchery by se začaly nabízet od konce září do konce roku s platností do konce března. V případě menšího zájmu by se vouchery mohly nabízet do března s platností do konce dubna. V období od května do září bývá hotel zpravidla zaplněn, a proto by bylo ekonomicky nevýhodné poskytovat v tomto období vouchery na ubytování přes Slevomat.

Podmínkou pro poskytování voucherů přes Slevomat je snížení ceny balíčku minimálně o 30 %. Při využití standardní propagace si Slevomat účtuje 25% provizi za prostředkování prodeje (Slevomat, 2017). V konečném výsledku se nabídka přes Slevomat nemusí jevit jako zisková. Příjmy z prodejů zpravidla nepokrývají ani celkovou výši nákladů. Z krátkodobého hlediska se malá ztráta (ve výši variabilních nákladů) nepovažuje za ohrožující. Postačí totiž, pokud příjmy pokryjí minimálně fixní náklady (např. energie, internet, poplatky za TV). V zimním období, kdy je návštěvnost hotelu nižší, je proto důležité zajistit takovou obsazenost hotelu, aby se pokryly alespoň tyto fixní náklady.

Nabídka ubytovacích služeb přes Slevomat se dá považovat za určitou reklamu. Areál se tímto zviditelňuje a zvyšuje povědomí občanů o svých službách. Spokojení zákazníci poté doporučují Areál svým známým.

### **4.6.1 Standardní ubytovací balíček**

V případě balíčku ubytování pro dvě osoby na dvě noci s polopenzí pokryje příjem z jednoho prodaného voucheru celých 100 % nákladů, které při využití balíčku vznikají. Nicméně zisk z jednoho balíčku činí cca 120 Kč. Počítá se navíc s tím, že si hosté dokoupí mimo jiné i nápoje či jiné produkty/služby, což přináší Areálu další příjmy. Pro pokrytí měsíčních fixních nákladů na provoz hotelu musí být zajištěna plná obsazenost hotelu po dobu pěti dnů. Pokud by se uvažovalo, že se v zimním období ubytují hosté

pouze prostřednictvím nákupu voucheru na Slevomatu, pak by museli hosté využít 82 voucherů za měsíc, aby se pokryly měsíční náklady na provoz hotelu. Nicméně se počítá i s dalšími aktivitami v období zimních měsíců, které k pokrytí těchto nákladů přispějí.

**Tabulka 6 Kalkulace standardního balíčku při ubytování 2 osob na 2 noci**

Náklad	Výše nákladů	Prodejní cena	Po 30% slevě
<b>Ubytování</b>	770 Kč	1 800 Kč	1 260 Kč
<b>Snídaně</b>	260 Kč	400 Kč	280 Kč
<b>Večeře</b>	320 Kč	600 Kč	420 Kč
<b>Celkem</b>	<b>1 350 Kč</b>	<b>2 800 Kč</b>	<b>1 960 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastního uvážení a dle Trnka, 2017)

Na slevovém portálu se bude balíček nabízet za 1 960 Kč. Z této ceny se musí vypočítat ještě provize Slevomatu ve výši 25 % z ceny balíčku, která činí 490 Kč za každý prodaný voucher a Areálu bude náležet 1 470 Kč za každý využitý voucher. Do balíčku bude zahrnuto zdarma vypůjčení koloběžek či turistických holí, protože to vyvolává u zákazníků představu, že je jim nabídnuto něco navíc. Mimo jiné se předpokládá, že v zimních měsících už budou pokryty náklady vynaložené na jejich pořízení. V případě nepříznivé varianty, že prodej z balíčků musí pokrýt i nákup koloběžek a turistických holí, se vynaložené náklady na jejich pořízení vrátí při 184 využitých voucherech.

**Tabulka 7 Kalkulace standardního ubytovacího balíčku pro různé varianty prodaných kusů**

	Výnosy	Náklady	Zisk
<b>Pesimistická varianta</b>	39 200 Kč	36 800 Kč	2 400 Kč
<b>Realistická varianta</b>	117 600 Kč	110 400 Kč	7 200 Kč
<b>Optimistická varianta</b>	235 200 Kč	220 800 Kč	14 400 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastního uvážení a dle Trnka, 2017)

Výše uvedená tabulka obsahuje kalkulaci výnosů, nákladů a zisků při prodeji standardního ubytovacího balíčku přes slevový portál Slevomat. Kalkulace je provedena ve třech variantách, konkrétně v pesimistické variantě (předpoklad prodeje 20 ks voucherů), realistické variantě (60 ks voucherů) a optimistické variantě (120 ks

voucherů). Uvedený počet prodaných voucherů představuje počet prodaných voucherů za celou dobu trvání akce. Množství prodaných kusů v jednotlivých variantách bylo odhadnuto na základě vlastního uvážení, počtu oslovených zákazníků v rámci standardní propagace na Slevomatu, návštěvnosti Slevomatu a návštěvnosti Areálu v zimním období.

#### 4.6.2 Romantický balíček

V rámci romantického balíčku hosté obdrží ubytování na dvě noci s polopenzí, z toho jedna večeře je formou romantické tříchodové večeře. Dále obdrží láhev sektu a mohou využít relaxační masáž. Mimo jiné bude součástí balíčku zdarma zapůjčení koloběžek nebo turistických holí.

*Tříchodová večeře obsahuje:*

- předkrm: salát Caprese (2 x 69 Kč)
- hlavní chod: špalíčky z vepřové panenky, žampiony na červeném víně a opékané brambory (2 x 189 Kč)
- dezert: crème brulée (2 x 72 Kč)

**Tabulka 8 Kalkulace romantického balíčku při ubytování 2 osob na 2 noci**

Náklad	Výše nákladů	Prodejní cena	Po 30% slevě
<b>Ubytování</b>	770 Kč	1 800 Kč	1 260 Kč
<b>Snídaně</b>	260 Kč	400 Kč	280 Kč
<b>Večeře</b>	160 Kč	300 Kč	210 Kč
<b>Romantická večeře</b>	360 Kč	660 Kč	463 Kč
<b>Láhev sektu</b>	170 Kč	450 Kč	315 Kč
<b>Masáž</b>	500 Kč	750 Kč	525 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 220 Kč</b>	<b>4 360 Kč</b>	<b>3 053 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastního uvážení a dle Trnka, 2017)

Romantický balíček se bude nabízet za 3 050 Kč, přičemž Slevomatu náleží provize ve výši 763 Kč a Areálu připadá 2 287 Kč za každý využitý voucher. Předpokládá se, že se vouchery na romantické balíčky budou prodávat především v období Vánoc a svátku

svatého Valentýna. Z toho důvodu se odhaduje, že se prodá méně kusů voucherů na romantický balíček než na ostatní balíčky.

**Tabulka 9 Kalkulace romantického balíčku pro různé varianty prodaných kusů**

	Výnosy	Náklady	Zisk
<b>Pesimistická varianta</b>	30 530 Kč	29 830 Kč	700 Kč
<b>Realistická varianta</b>	122 120 Kč	119 320 Kč	2 800 Kč
<b>Optimistická varianta</b>	244 240 Kč	238 640 Kč	5 600 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastního uvážení a dle Trnka, 2017)

V případě pesimistické varianty se počítá s prodejem pouze deseti kusů voucherů na romantický pobyt v Areálu. Realistická varianta pak počítá se 40 kusy a optimistická varianta počítá s 80 kusy.

#### 4.6.3 Střelecký balíček

Kromě standardního a romantického balíčku se nabízí možnost vytvoření balíčku ubytování spolu s využitím střelnice. V rámci střeleckého balíčku si hosté koupí ubytování s polopenzí a možnost vyzkoušet si střelbu z 5 zbraní dohromady s 28 náboji. Zákazníci si mohou vybrat ze dvou variant. První varianta předpokládá ubytování dvou osob na dvě noci s polopenzí s využitím střelnice pro jednoho z hostů s možností doprovodu. Druhá varianta předpokládá ubytování dvou osob na dvě noci s polopenzí s využitím střelnice pro oba hosty. Kalkulace ubytování je stejná jako pro standardní balíček a navíc je do ní zahrnuta kalkulace střelnice.

**Tabulka 10 Kalkulace střeleckého balíčku při ubytování 2 osob na 2 noci a využití střelnice jednou osobou**

Náklad	Výše nákladů	Prodejní cena	Po 30% slevě
<b>Ubytování</b>	770 Kč	1 800 Kč	1 260 Kč
<b>Snídaně</b>	260 Kč	400 Kč	280 Kč
<b>Večeře</b>	320 Kč	600 Kč	420 Kč
<b>Střelnice</b>	700 Kč	1 200 Kč	840 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 050 Kč</b>	<b>4 000 Kč</b>	<b>2 800 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastního uvážení a dle Trnka, 2017)

Střelecký balíček s ubytováním pro dvě osoby na dvě noci s využitím střelnice pro jednu osobu se bude nabízet za 2 800 Kč. Provize Slevomatu činí 700 Kč a Areálu náleží 2 100 Kč za každý využitý voucher. Jako u standardního balíčku bude navíc zdarma nabídnuto vypůjčení turistických holí.

**Tabulka 11 Kalkulace střeleckého balíčku (jeden střelec) pro různé varianty prodaných kusů**

	Výnosy	Náklady	Zisk
<b>Pesimistická varianta</b>	56 000 Kč	55 000 Kč	1 000 Kč
<b>Realistická varianta</b>	168 000 Kč	165 000 Kč	3 000 Kč
<b>Optimistická varianta</b>	336 000 Kč	330 000 Kč	6 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastního uvážení a dle Trmka, 2017)

Výše uvedená tabulka obsahuje kalkulaci výnosů, nákladů a zisků při prodeji střeleckého balíčku při využití střelnice jednou osobu přes slevový portál Slevomat. Kalkulace je opět provedena ve třech variantách, konkrétně v pesimistické variantě (předpoklad prodeje 20 ks voucherů), realistické variantě (60 ks voucherů) a optimistické variantě (120 ks voucherů). Uvedený počet prodaných voucherů představuje počet prodaných voucherů za celou dobu trvání akce.

**Tabulka 12 Kalkulace střeleckého balíčku při ubytování 2 osob na 2 noci a využití střelnice oběma osobami**

Náklad	Výše nákladů	Prodejní cena	Po 30% slevě
<b>Ubytování</b>	770 Kč	1 800 Kč	1 260 Kč
<b>Snídaně</b>	260 Kč	400 Kč	280 Kč
<b>Večeře</b>	320 Kč	600 Kč	420 Kč
<b>Střelnice</b>	1 200 Kč	2 400 Kč	1 680 Kč
<b>Celkem</b>	<b>2 550 Kč</b>	<b>5 200 Kč</b>	<b>3 640 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastního uvážení a dle Trmka, 2017)

Střelecký balíček s ubytováním pro dvě osoby na dvě noci a s využitím střelnice pro dvě osoby se bude nabízet za 3600 Kč. Provize Slevomatu činí 900 Kč a Areálu náleží 2 700 Kč za každý využitý voucher. Jako u standardního balíčku bude navíc zdarma nabídnuto vypůjčení turistických holí.

**Tabulka 13 Kalkulace střeleckého balíčku (dva střelci) pro různé varianty prodaných kusů**

	Výnosy	Náklady	Zisk
<b>Pesimistická varianta</b>	72 800 Kč	69 000 Kč	3 800 Kč
<b>Realistická varianta</b>	218 400 Kč	207 000 Kč	11 400 Kč
<b>Optimistická varianta</b>	436 800 Kč	414 000 Kč	22 800 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle vlastního uvážení a dle Trnka, 2017)

Výše uvedená tabulka obsahuje kalkulaci výnosů, nákladů a zisků při prodeji střeleckého balíčku při využití střelnice dvěma osobami přes slevový portál Slevomat. Kalkulace je opět provedena ve třech variantách, konkrétně v pesimistické variantě (předpoklad prodeje 20 ks voucherů), realistické variantě (60 ks voucherů) a optimistické variantě (120 ks voucherů). Uvedený počet prodaných voucherů představuje počet prodaných voucherů za celou dobu trvání akce.

Tvorba balíčků a jejich následná nabídka přes slevový portál Slevomat se nemusí jevit jako dostatečně zisková. Kvůli obchodní politice Slevomatu jsou obchodní podmínky nastaveny poněkud nepříznivě. Minimálně 30% sleva z produktu a k tomu 25% provize z prodaného voucheru bohužel snižují ziskovost prodaných balíčků na minimum. Pro ubytovací zařízení, která se v zimních měsících potýkají s nedostatkem hostů, je však Slevomat jakýmsi pomocníkem při získávání zákazníků. Jde zde především o to alespoň pokrýt náklady na ubytovací balíček a rozšířit povědomí o nabízených službách Areálu. Pokud by se naplnila realistická očekávání, prodalo by se 220 kusů voucherů. Z těchto 220 voucherů plynou výnosy ve výši 626 120 Kč, které by postačily na úhradu nákladů na provoz hotelu. Rozdíl mezi výnosy z 220 kusů ubytovacích balíčků a náklady, které byly na tvorbu balíčků vynaložené, činí zisk ve výši 24 400 Kč.

Návrh na průvodní text k nabídce na slevovém portálu je obsažen v příloze č. 1 této diplomové práce. Jedná se o text a obrázky ke standardnímu ubytovacímu balíčku, k romantickému a střeleckému balíčku se počítá určitá modifikace textu.

## **4.7 Eventy**

S ohledem na prostornost Areálu se zde mohou konat i různé akce. V letních měsících může jít o venkovní grilování, letní kino nebo venkovní posezení s živou hudbou. Samozřejmě jsou oslavy, svatby a jiné využití prostor pro soukromé účely.

### **4.7.1 Pravá česká zabijačka**

V zimních měsících se může zorganizovat pravá česká zabijačka, která se již v listopadu 2015 v Areálu konala a pro velký úspěch doporučuji její každoroční opakování. Zabijačka by se konala únorovou sobotu od 10 do 16 hodin u letní restaurace, kde by bylo k dispozici i venkovní posezení. Návštěvníkům by se v rámci této akce nabízely produkty z pravé české zabijačky včetně teplých i studených nápojů. Příprava teplých zabijačkových pokrmů by probíhala na venkovním grilu přímo před očima návštěvníků.

Během konání pravé české zabijačky by byla kuchyně zavřená a návštěvníkům by se nabízely pouze zabijačkové produkty. Náklady na zajištění surovin a mzda personálu se rozprostřou do cen zabijačkových produktů. Pokud by se vzala v úvahu návštěvnost z roku 2015 tedy 50 lidí, nakoupily by se suroviny v hodnotě přibližně 5 000 Kč. Mzdu personálu bych odhadla na 3 055 Kč. K propagaci doporučuji využít webové stránky, Facebook a několik plakátů rozmístěných po obci Kněžmost, v přilehlých obcích a samozřejmě na frekventovaném místě v Areálu. Pro vytvoření plakátu navrhuji využít předlohu plakátu z roku 2015, na které by se změnila pouze data konání, popřípadě jiné neaktuální informace. Tisk by se mohl provést na tiskárně v Areálu a hotové plakáty by na veřejné tabule vylepil provozní. V celkovém souhrnu nemusí náklady na propagaci této akce překročit 100 Kč.

#### 4.7.2 Střelecká soutěž

Jelikož k Areálu náleží střelnice, kterou lze využívat celoročně, nabízí se zde prostor pro konání střeleckých soutěží v měsících říjen/listopad a březen/duben, tedy v době, kdy atraktivita hotelu u návštěvníků klesá. V navrhovaných měsících jsou podmínky pro střelbu ideální.

Jednalo by se o tzv. lidovou obrannou střelbu, což jsou závody určené pro širokou veřejnost. Tyto závody navozují situace z běžného života, kdy se člověk musí bránit, např. při přepadení v domě. Podmínka je, aby účastníci vlastnili zbrojní průkaz a legálně drželi střeleckou zbraň. Na závodech musí být přítomni minimálně dva rozhodčí, kterým náleží odměna ve smluvené výši a náhrada cestovních výdajů (LEX, 2017). Celkové náklady na účast dvou rozhodčích se dají vyčíslit přibližně na 2 000 Kč. Každý účastník soutěže zaplatí účastnický poplatek ve výši 500 Kč. Aby se pokryly náklady na účast rozhodčích, musí se závodu účastnit alespoň čtyři střelci. Avšak do účastnického poplatku se započítává nejen odměna pro rozhodčí, ale rovněž odměna zapisovateli, ceny pro výherce, oběd a večerní raut.

##### *Program soutěže:*

7:00 – 8:15	registrace soutěžících
8:20 – 8:50	úvodní slovo pořadatele a rozhodčích
9:00 – 17:00	vlastní střelba
od 19:00	slavnostní vyhlášení soutěže

Jednotlivé situace, které budou soutěžící v rámci závodu plnit, vymyslí střelmistr v rámci své běžné pracovní doby, eventuálně nad rámec své pracovní doby v případě jeho časového vytížení. Střelecká soutěž se bude konat v sobotu v pracovní době střelmistra. Z důvodu konání závodu se střelnice v sobotu pro běžné (do soutěže neregistrované) střelce uzavře. O konání závodu bude Areál informovat minimálně dva měsíce předem. Účastníci se budou muset k účasti na závodu registrovat osobně, telefonicky nebo emailem nejpozději pět dní před konáním závodu. Účastnický poplatek bude splatný převodem na účet nebo osobně a to nejpozději při prezenci v den závodu.

O soutěži bude Areál informovat na svých webových stránkách, na Facebooku, vývěskami v Areálu na frekventovaných místech, na vývěskách v přílehlých obcích a zasláním pozvánek prostřednictvím emailu střeleckým klubům v kraji i mimo něj (vzor letáku je obsažen v příloze č. 2). Kromě toho se budou všem střelcům rozdávat pozvánky s informací o konání střeleckého závodu (vzor je přiložen v příloze č. 3). Náklady na propagaci nepřekročí 100 Kč.

První konání tohoto závodu bude sloužit k tzv. vychytání much, tedy ke zjištění chyb, problémů a jiných nejasností, které budou sloužit pro poučení do budoucnosti. Jelikož se bude jednat o první závod tohoto typu v Areálu, musí se s určitými organizačními problémy počítat. Nicméně se budou závody detailně plánovat, aby vzniku organizačních problémů předešlo, a aby tak Areál v očích soutěžících neklesl. Závod bude probíhat pouze v kategorii velkorážní pistole. V případě úspěchu první akce a zájmů střelců se budou závody opakovat s tím, že by na jaře mohly probíhat závody v kategorii velkorážní pistole a na podzim v kategorii brokovnice/puška. Eventuálně by mohlo dojít ke spojení obou závodů s tím, že by v jeden den probíhaly závody jak v kategorii velkorážní pistole, tak v kategorii brokovnice/puška a mohly by tak probíhat dvakrát ročně. Vše by se odvíjelo od úspěchu prvního závodu a od zájmu střelců.

Aby se konání prvního střeleckého závodu vyplatilo, musí se jej účastnit minimálně deset soutěžících. Podle mého předpokladu se závodu zúčastní minimálně dvacet střelců. Pokud by se do závodu registrovalo více než dvacet soutěžících, je na místě oslovit výrobce a prodejce střelných zbraní a střeleckých potřeb, zda by neposkytli sponzorský dar, který by sloužil jako odměna pro výherce. Jinak se počítá s diplomy, poháry a s poukazy na využití střelnice v Areálu (vzor poukazu je přiložen v příloze č. 4). Oběd a večerní raut se pokryje z účastnického poplatku, avšak nápoje si závodníci budou muset hradit sami, což přináší restauraci tržby. Během závodu je striktně zakázána konzumace alkoholických nápojů, avšak tento zákaz odpadá večer při slavnostním vyhlášení výsledků závodu. Během konání závodu i po něm se myslí v první řadě na bezpečnost všech účastníků, proto budou z bezpečnostních důvodů v době slavnostního vyhlášení a následných oslav uzamčeny veškeré zbraně a střelivo v trezoru. Počítá se rovněž s tím, že se závodu zúčastní nejen místní obyvatelé, ale

rovněž soutěžící ze vzdálenějších obcí, kteří následně využijí možnosti ubytování v hotelu. Ubytování i dopravu si účastníci hradí sami.

**Tabulka 14 Kalkulace střelecké soutěže**

Název	Cena za jednotku	10 účastníků	20 účastníků
<b>Účastnický poplatek</b>	500 Kč	5 000 Kč	10 000 Kč
<b>Odměna pro rozhodčí</b>	2 000 Kč	2 000 Kč	2 000 Kč
<b>Oběd</b>	70 Kč	700 Kč	1 400 Kč
<b>Večerní raut</b>	150 Kč	1 500 Kč	3 000 Kč
<b>Střelecké terče</b>	100 Kč	100 Kč	300 Kč
<b>Poháry</b>	600 Kč	600 Kč	600 Kč
<b>Propagace</b>	100 Kč	100 Kč	100 Kč
<b>Celkem</b>	-	0 Kč	2 600 Kč

(Vlastní zpracování dle AK Trofeje, 2017, Armed, 2017, Petrik, 2017 a dle vlastního uvážení)

Výše uvedená tabulka obsahuje hrubou kalkulaci střeleckého závodu v případě, že by se jí účastnilo 10 či 20 soutěžících. Jak už bylo uvedeno, jedná se pouze o odhad. Při detailnějším plánování střelecké soutěže mohou vyvstat další drobné náklady. V případě účasti alespoň deseti soutěžících se pokryjí všechny náklady vynaložené na soutěž. Předpokládá se, že si účastníci zakoupí nápoje, které v účastnickém poplatku nejsou zahrnuty. Tyto výnosy by mohly pokrýt případné další drobné náklady. Od jedenáctého účastníka se začíná tvořit zisk. Počet účastníků bude omezen na 30, aby byl zajištěn hladký průběh akce, a aby zbytečně nevznikaly organizační problémy a dodatečné náklady.

## **4.8 Emailová propagace**

Další možností propagace je rozesílání emailů společností působících v mladoboleslavském okrese s nabídkou poskytnutí prostor pro konání různých firemních akcí, přes konference až po firemní večírky.

V předvánočním období se ve většině společností koná vánoční večírek. Mnoho společností ale konání večírku přesouvá až na období po Vánocích. Jedná se tedy o období, kdy hotel co do počtu zákazníků strádá a konání vánočního večírku by Areálu zajistilo určité tržby. Proto navrhuji, aby Areál začal na konci října rozesílat emaily společností v okolí s nabídkou konání vánočního večírku. Nabídka konání vánočního večírku by mohla obsahovat i nabídku slevy ve výši 25 % na ubytování. I přes poskytnutou slevu by ubytování bylo ziskové. Seznam společností včetně emailových adres je na internetu běžně dostupný. Emailová komunikace by představovala pouze časovou investici. V říjnu již opadá zájem zákazníků, proto by se této komunikaci mohl věnovat provozní hotelu v rámci své běžné pracovní činnosti. Nejdříve doporučuji vytipovat deset společností, které budou osloveny. Postupně po jejich reakci bych doporučila oslovování dalších podnikatelů, aby nedošlo k situaci, kdy Areál rozešle najednou email s nabídkou několika desítkám společností, které by následně musel odmítat z důvodu zahlcení a naplnění termínů. Za samozřejmost považuji i vyvěšení nabídky na facebookový profil Areálu.

## **4.9 Reklama na firemním automobilu**

Reklama na automobilu společnosti patří do cenově dostupné varianty reklamy, která je stálá, snadno viditelná a účinná. Areál Kněžmost, s. r. o. vlastní jeden osobní automobil, který dosud pro umístění reklamy nevyužila. Proto navrhuji polepení automobilu. Jednalo by se o polep předních dveří textem „Areál Kněžmost, denní menu, restaurace, hotel, střelnice“ a o polep pátých dveří s textem „Areál Kněžmost, Vaše ubytování v Českém ráji“ doplněné o telefonní číslo a internetové stránky společnosti. Orientační cena činí přibližně 3 000 Kč (Polepy aut, 2017).

#### 4.10 Souhrn nákladů na realizaci návrhů

Předpokládanou výši nákladů na realizaci návrhů na zlepšení marketingového mixu společnosti Areál Kněžmost, s. r. o. přehledně shrnuje následující tabulka.

Tabulka 15 Souhrn nákladů na realizaci návrhů

Návrh	Popis návrhu	Náklady	Celkové náklady návrhu
<b>Rozšíření doplňkových služeb</b>	turistické hole	3 948 Kč	22 028 Kč
	koloběžky	18 080 Kč	
<b>Využití střelnice mimo provozní dobu</b>	mzda zaměstnance	430 Kč	430 Kč
<b>Internetové stránky</b>	poptávkový formulář	1 000 Kč	1 000 Kč
<b>Nabídka ubytování přes Slevomat (realistická varianta)</b>	standardní balíček	110 400 Kč	601 720 Kč
	romantický balíček	119 320 Kč	
	střelecký balíček I	165 000 Kč	
	střelecký balíček II	207 000 Kč	
<b>Pravá česká zabijačka</b>	suroviny	5 000 Kč	8 155 Kč
	mzda personálu	3 055 Kč	
	letáky	100 Kč	
<b>Střelecká soutěž</b>	odměna pro rozhodčí	2 000 Kč	7 400 Kč
	oběd	1 400 Kč	
	večerní raut	3 000 Kč	
	střelecké terče	300 Kč	
	poháry	600 Kč	
	propagace	100 Kč	
<b>Reklama na firemním automobilu</b>	tvorba a nalepení	3 000 Kč	3 000 Kč
<b>Náklady celkem na realizaci návrhů</b>			<b>643 733 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové náklady spojené s realizací návrhů činí 643 733 Kč, avšak tyto náklady nevynaloží společnost jednorázově. Nejdříve se nakoupí turistické hole a koloběžky, vytvoří se poptávkový formulář a reklama na firemní automobil. Poptávkový formulář a reklama na automobilu se řadí k investicím, které nejsou přímo návratné na rozdíl od koloběžek, jejichž investice se společnosti navrátí při jejich desátém celodenním zapůjčení.

Náklady na využití střelnice pro airsoft, náklady na ubytování přes ubytovací balíčky, pořádání pravé české zabíjačky a střelecké soutěže se vynaloží během roku. Výše těchto nákladů a jejich návratnost se odvíjí od zájmu zákazníků, jejich poptávky a nákupů.

Největší položku v nákladech tvoří náklady spojené s ubytováním hostů prostřednictvím slevového portálu Slevomat. Tyto náklady vznikají společnosti až při samotném ubytování hostů. Vždy k 2., 11. a 21. dni v měsíci zašle Slevomat Areálu tržby, které od zákazníků za zakoupené vouchery obdržel a které Areálu za poskytnuté služby náleží (Slevomat, 2017). Náklady, které vznikají při ubytování hostů prostřednictvím slevových voucherů, se Areálu vrátí při obdržení tržeb od Slevomatu. Jak již bylo zmíněno, tyto náklady nevznikají jednorázově, ale postupně s využíváním slevových voucherů, proto jejich výše ani krátkodobé výkyvy mezi náklady a tržbami společnost neohrozí.

Náklady na realizaci zbylých návrhů činí 42 013 Kč. Tato částka není závratná, není ani vynaložena jednorázově a z podstatné části je přímo návratná, proto si společnost realizaci návrhů může dovolit. Většina nákladů na realizaci návrhů se společnosti navrátí v den uskutečnění návrhu nebo maximálně několik dní poté.

Veškeré mzdové náklady v sobě zahrnují i povinné odvody na sociální a zdravotní pojištění.

Níže uvedená tabulka prezentuje vynaložené náklady a jejich návratnost. U nepřímo návratných investic (využití střelnice mimo provozní dobu, poptávkový formulář a reklama na firemním automobilu) byla návratnost přepočtena na ubytované osoby.

Pokud by se návratnost návrhů (vyjma návrhu ubytování přes Slevomat) přepočítala na ubytované osoby, muselo by být v hotelu ubytováno minimálně 149 osob, aby se pokryly vynaložené náklady na realizované opatření.

**Tabulka 16 Návratnost návrhů**

Návrh	Návratnost
Turistické hole	7 zapůjčení na celý den (každý pár holí)
Koloběžky	9 zapůjčení na celý den (každá koloběžka)
Využití stělnice mimo provozní dobu	2 ubytované osoby
Poptávkový formulář	4 ubytované osoby
Ubytování přes Slevomat	220 prodaných a využitých voucherů
Pravá česká zabijačka	40 návštěvníků
Střelecká soutěž	10 soutěžících
Reklama na firemním automobilu	11 ubytovaných osob

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### **4.11 Zhodnocení navrhovaných změn v marketingovém mixu**

Na základě provedených analýz vyplývá, že největším problémem Areálu Kněžmost, s. r. o. je nízká atraktivita pro zákazníky v zimním období, nedostatečná propagace Areálu a jím nabízených služeb a vůbec nedostatečná komunikace se zákazníky. Při tvorbě návrhů a doporučení se musel brát ohled na jejich finanční nenáročnost, jelikož společnost nedisponuje velkými finančními prostředky, které by do realizace návrhů mohla vložit.

Jedním z návrhů, jak zvýšit atraktivitu Areálu, je rozšíření doplňkových služeb. V současné době je stále ve výstavbě odpočinkové centrum. Jelikož výdělky z letních měsíců přispívají na úhradu nákladů v zimních měsících, na budování odpočinkového centra mnoho prostředků nezbyvá. Proto je zapotřebí přidat zákazníkům k samotnému ubytování i něco navíc. Ze všech možností bylo vybráno zakoupení koloběžek a turistických holí. Koloběžky a turistické hole jako doplňkovou službu žádný z vybraných konkurentů nenabízí. Vstupní náklady ve výši 22 028 Kč jsou při plném využití půjčovny návratné během několika dní. Pokud by se investice provedla před

sezónou nebo během ní, stoupá pravděpodobnost její rychlé návratnosti a po sezóně se hole a koloběžky stávají doplňujícím prvkem ubytovacích balíčků. Dalším návrhem, jak rozšířit služby pro zákazníky, je poskytnutí možnosti využít střelnici ve dny klidu např. pro airsoft.

Navrhovaná opatření byla koncipována tak, aby zvyšovala nejen atraktivitu pro zákazníky a zlepšovala komunikační mix, ale aby rovněž vedla ke zvyšování zisku společnosti. Proto si myslím, že je vhodné, aby se cena za ubytování zvýšila na 550 Kč za osobu na noc, a aby cena zahrnovala i snídani. Původní cena 390 Kč za osobu na noc je v porovnání s cenami konkurence poměrně nízká, což může u zákazníků vyvolat pocit, že kvalita služeb je oproti konkurenčním zařízením nižší. Kromě toho zvýšení ceny na 550 Kč zlepšuje manipulační prostor pro vytváření ubytovacích balíčků přes slevové portály.

Většina návrhů se zaměřuje na internet. Internetové stránky společnosti a její facebookový profil považuji v dnešní době za klíčovou formu komunikace se zákazníkem. Oba komunikační kanály nesplňují požadavky na ně kladené. Jsou zastaralé, neobsahují aktuální informace a internetové stránky jsou navíc nevzhledné. Úpravu internetových stránek a facebookového profilu, včetně jejich pravidelné aktualizace provede provozní nebo jiný k tomu pověřený zaměstnanec v rámci své běžné pracovní činnosti. Na internetu by se ubytovací zařízení nemělo orientovat pouze na vlastní internetové stránky a Facebook, ale rovněž na cestovatelské servery. Ty poskytují uživatelům nejen tipy na ubytování, ale i cenné recenze a poznatky jiných cestovatelů. Kladná recenze je dle mého názoru nejlepší reklamou. Samozřejmě pokud se Areál bude na těchto serverech propagovat, měl by zákazníkům poskytovat kvalitní služby, aby tím předešel negativním recenzím, které pak na ubytovací zařízení vrhají špatný stín. Správa spadá opět do každodenní pracovní činnosti provozního. Areál to tedy nestojí žádné dodatečné náklady. Pravidelná péče o tyto komunikační kanály může v konečném důsledku zvýšit atraktivitu pro zákazníky a hlavně zlepšit vzájemnou komunikaci.

S propagací přes internet souvisí i nabídka ubytovacích balíčků přes slevový portál Slevomat. Areál si tím zajišťuje jednak reklamu a jednak vyšší pravděpodobnost zaplnění hotelu v zimních měsících. Nabídkou voucherů na ubytování vznikají pouze nepřímé náklady, které se vytváří až při jejich samotném čerpání, tedy při ubytování hostů prostřednictvím zakoupených voucherů. Vzniklé náklady se pokryjí výnosy z využitých voucherů na ubytování. Ubytovací balíčky jsou rozděleny do třech skupin, na standardní ubytovací balíček, romantický balíček a střelecký balíček. Všechny balíčky zahrnují ubytování v hotelu na dvě noci a zapůjčení koloběžek či turistických holí. Romantický a střelecký balíček je více přizpůsoben individuálním požadavkům zákazníků. Primárním účelem ubytovacích balíčků není tvorba zisku, ale zajištění určitého počtu hostů v hotelu v zimním období.

Poslední oblast návrhů, které mají zvýšit návštěvnost Areálu mimo turistickou sezónu, se týká tvorby eventů, konkrétně tradiční české zabíjačky a střelecké soutěže. S tvorbou eventů vznikají společností náklady, které jsou v případě střelecké soutěže pokryty účastnickým příspěvkem a v případě zabíjačky jsou zahrnuty do ceny produktů. Účelem eventů je opět zvýšení atraktivity pro návštěvníky, reklama a zvyšování povědomí o Areálu.

Všechny návrhy jsou pojaty tak, aby nebyly pro společnost příliš kapitálově náročné, aby jejich zavedení bylo snadné a rychlé.

Ve výsledku by realizace návrhů měla vést k:

- zvýšení povědomí zákazníků o společnosti a jejich službách,
- zvýšení atraktivity pro zákazníky,
- zvýšení poptávky po službách společnosti,
- získání nových zákazníků,
- zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků,
- celkové zlepšení komunikace společnosti se zákazníky,
- zvýšení zisku.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout změny v marketingovém mixu společnosti Areál Kněžmost, s. r. o, které povedou ke zvýšení zájmů zákazníků o ubytovací služby a ke zvýšení povědomí o společnosti. Základem bylo prostudování teoretických poznatků, které byly následně využity pro analýzu marketingového mixu společnosti a doporučení pro jeho změny.

Úvodní část diplomové práce se zaměřuje na definování základních marketingových pojmů a charakteristiku marketingového mixu. Jelikož popisovaná společnost spadá do oblasti poskytování ubytovacích služeb, využívá se marketingový mix služeb neboli 8P. Do této části byl zahrnut i stručný exkurz do problematiky hotelnictví.

Analytická část podrobně zkoumá faktory prostředí trhu, konkurenci, zákazníky a samotný marketingový mix společnosti. Data potřebná pro zpracování analytické části byla získána především z interních materiálů společnosti a z rozhovorů se zaměstnanci. Nejprve je společnost stručně představena, je popsána její historie, organizační struktura a současný stav. Poté jsou zpracovány konkrétní analýzy prostředí. Pro analýzu externích faktorů prostředí byla využita SLEPTE analýza, Porterův model konkurečních sil, analýza konkurence a analýza zákazníků. Pro popis interních faktorů se využila analýza 7S a detailní analýza marketingového mixu služeb. Výsledná zjištění jsou shrnuta do souhrnné analýzy, která využívá principu SWOT. Veškeré analýzy jsou stěžejní pro zjištění skutečné situace v podnikatelském prostředí a skutečností uvnitř společnosti. Tyto informace následně sloužily pro výsledné vypracování navrhovaných změn v marketingovém mixu.

Poslední část se věnuje konkrétním návrhům změn, které by měly vést ke zlepšení marketingového mixu společnosti Areál Kněžmost, s. r. o.. Podstatná část návrhů se zaměřuje na zlepšení propagace společnosti, především pak propagaci na internetu. Internet se stal součástí života drtivé většiny občanů, proto považuji propagaci a komunikaci se zákazníky prostřednictvím internetu za klíčovou. Mimo jiné je propagace a komunikace prostřednictvím internetových stránek, profilu na Facebooku a

cestovatelských serverů relativně jednoduchá a finančně nenákladná. Dalším způsobem propagace a zároveň i podpoření prodeje ubytovacích služeb je nabídka ubytovacích balíčků prostřednictvím slevového portálu Slevomat. Navrhované změny mají podpořit i zvýšení zájmu o služby nabízené Areálem. Za tímto účelem doporučuji rozšíření doplňkových služeb o nabídku zapůjčení koloběžek a turistických holí, využití střelnice mimo provozní dobu a tvorbu eventů. Mezi další návrhy patří zvýšení ceny za ubytování, emailová nabídka rozesílaná společností v okrese, umístění reklamy na firmením automobilu a navázání spolupráce s místním sdružením Sokol Kněžmost.

Všechny návrhy byly koncipovány takovým způsobem, aby byly rychle a snadno proveditelné a finančně nenáročné. Věřím, že návrhy tento účel splňují, a že vedou k naplnění cílů této diplomové práce, tedy ke zvýšení poptávky po ubytovacích službách, získání nových zákazníků, zvýšení povědomí o Areálu Kněžmost, s. r. o. a ke zlepšení jeho pozice na trhu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ACRA, 2017. Trekingové hole ACRA 1 pár s příslušenstvím zelené. *Acra.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.acra.cz/trekingove-hole-acra-1-par-s-prislusenstvim-zelene.html>

AK TROFEJE, 2017. Sportovní poháry. *Levnepohary.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://www.levnepohary.cz/Sportovni-pohary-c1\\_0\\_1.htm#min\\_price\\_filter=47&max\\_price\\_filter=596&show\\_centerpage\\_params\\_filter=0&selected\\_centerpage\\_param\\_filter=0](http://www.levnepohary.cz/Sportovni-pohary-c1_0_1.htm#min_price_filter=47&max_price_filter=596&show_centerpage_params_filter=0&selected_centerpage_param_filter=0)

AREÁL KNĚŽMOST, 2017. *Areál Kněžmost* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://areal-knezmost.cz/>

AREÁL KNĚŽMOST, 2010. *Informační brožura pro hosty*. Kněžmost: Areál Kněžmost.

ARMED, 2017. Terče. *Armed.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.armed.cz/terce/c-1279/>

ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2006. Etický kodex. *AHRCR.cz* [online]. Praha: AHR ČR. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/eticky-kodex/>

BERÁNEK, Jaromír, 2004. *Provozujeme pohostinství a ubytování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-867-2402-6.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, 2016. Srovnávací tabulka ratingového ohodnocení vybraných zemí. *CNB.cz* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/o\\_cnb/mezinarodni\\_vztahy/rating/](https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/mezinarodni_vztahy/rating/)

ČESKÝ SPORT, 2017. Zdravotní výhody jízdy na koloběžce. *Český sport.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.cesky-sport.cz/content/23-zdravotni-vyhody-jizdy-na-kolobezce>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. Statistická ročenka středočeského kraje. *Czso.cz* [online]. Praha: ČSÚ [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-stredoceskeho-kraje-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017. *Český statistický úřad* [online]. *Czso.cz*. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

EAGRI, 2005. Správná hygienická praxe – úvod. *EAGRI.cz* [online]. Ministerstvo zemědělství. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/potraviny/aktualni-temata/hygienicky-balicek/spravna-hygienicka-praxe/spravna-hygienicka-praxe-uvod.html>

FARMA PTÝROV, 2017. *Farma Ptýrov* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.farmaptyrov.cz/index.php>

FORET, Miroslav, 2010. *Marketing pro začátečníky. 2., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3234-0.

FRÝDL, Tomáš, 2017. *Interview*. HCV Group. Chodská 1203, Rožnov pod Radhoštěm. 5.4.2017.

HOMBURG, Christian, 2015. *Marketingmanagement: Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung. 5. Auflage.* Mannheim: Springer Gabler. ISBN 978-3-658-03257-9.

HOTEL U HROZNU, 2017. *U Hroznu* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.hoteluhroznu.cz/>

HOTEL U KVAPILŮ, 2017. *U Kvapilů* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.hotelukvapilu.cz/cs>

IDNES.CZ, 2016. Rozpočet skončil v říjnu s přebytkem 98 miliard korun. *Idnes.cz* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/rozpocet-skoncil-v-rijnu-s-prebytkem-98-miliard-korun-p0c-/ekonomika.aspx?c=A161101\\_154424\\_ekonomika\\_fih](http://ekonomika.idnes.cz/rozpocet-skoncil-v-rijnu-s-prebytkem-98-miliard-korun-p0c-/ekonomika.aspx?c=A161101_154424_ekonomika_fih)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.

KOLÁŘ, Marek, 2017. *Interview*. Areál Kněžmost. K Cihelně 259, Kněžmost. 2. 2. 2017.

KOLOBĚŽKY ČESKÝ RÁJ, 2017. Ceník. *Kolobezky-ceskyraj.cz* [online]. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.kolobezky-ceskyraj.cz/cenik/>

KOLOBĚŽKY KOZA, 2017. Ceník. *Kolobezkykoza.cz* [online]. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://kolobezkykoza.cz/pujcovna-kolobezek/cenik/>

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS, 2014. *Moderní hotelový management*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4835-1.

LEX, 2017. *Sdružení na ochranu práv majitelů zbraní* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://gunlex.cz/>

LIDOVKY, 2016. Schváleno: úplný zákaz kouření začne platit od konce května. *Lidovky.cz* [online]. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: [http://www.lidovky.cz/schvaleno-uplny-zakaz-koureni-zacne-platit-od-konce-kvetna-por/zpravy-domov.aspx?c=A161209\\_072853\\_In\\_domov\\_ele](http://www.lidovky.cz/schvaleno-uplny-zakaz-koureni-zacne-platit-od-konce-kvetna-por/zpravy-domov.aspx?c=A161209_072853_In_domov_ele)

MAN, Kamil, 2016. *Interview*. Areál Kněžmost. K Cihleně 259, Kněžmost. 20. 3. 2016.

MAPY.CZ, 2017. *Mapy.cz* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <https://mapy.cz/>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR, 2017. Makroekonomická predikce – leden 2017. *MFCR.cz* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-leden-2017-27446>

PARLAMENTNÍ LISTY, 2017. STEM: Volební preference – leden 2017. *Parlamentnilisty.cz* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/STEM-Volebni-preference-leden-2017-472916>

PAUL, Herbert a Volrad WOLLNY. 2011. *Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung*. München: De Gruyter Oldenbourg, ISBN: 9783486597417

PČR KŘP Královehradeckého kraje, 2015. Upozornění pro provozovatele střelnic. *Policie.cz* [online]. Policie ČR. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/upozorneni-pro-provozovatele-strelnic.aspx>

PENZION A RESTAURACE U MYDLÁŘŮ, 2017. *U Mydlářů* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.umydlaru.eu/index.php/cs>

PENZION SLUNEČNO, 2017. *Penzion Slunečno* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.slunecno-cesky-raj.cz/>

PETRIK, Miroslav, 2015. *Interview*. Areál Kněžmost. K Cihelně 259, Kněžmost. 15. 8. 2015.

POLEPY AUT, 2017. Ceník. *Polepyaut.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.polepy-aut.cz/cenik.html>

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

SLEVOMAT.CZ, 2017. Všeobecné obchodní podmínky. *Slevomat.cz* [online]. Praha: Slevomat.cz [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.slevomat.cz/partner/smlouva>

Sokol Kněžmost, 2017. *Sokol Kněžmost* [online]. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.sokol.knezmost.cz/index.php>

SPORTOVNĚ REKREAČNÍ AREÁL RÁJ – SRBSKO, 2017. *Areál Ráj* [online]. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.relevant.cz/>

SUNDISK FAMILY, 2017. Ceník. *Sundiskfamily.cz* [online]. [cit. 2017-05-14]. Dostupné z: <http://www.sundiskfamily.cz/cs/o-nas/cenik.html#kolobezky>

SVĚT KOLOBĚŽEK, 2017. Yedoo three koloběžka. *Svět koloběžek.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.svetkolobezek.cz/kolobezky-terenni/yedoo-three-kolobezka/?v=1>

TESONE, Dana, 2011. *Zásady řízení pro obor hotelnictví, gastronomie a turismu*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7357-655-4.

TRIPADVISOR, 2017. *TripAdvisor* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <https://www.tripadvisor.cz/>

TRNKA, Petr, 2017. *Interview*. Areál Kněžmost. K Cihelně 259, Kněžmost. 2. 2. 2017.

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

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN, 2017. Výpis z obchodního rejstříku: Areál Kněžmost. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=691544&typ=PLATNY>

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4372-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZBRANĚ A STŘELIVO, 2017. Terče, lapače a ostatní příslušenství. *Esako.cz* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: [http://zbrane.esako.cz/terce-lapace-a-ostatni-prislusenstvi\[1\]#!/terce-lapace-a-ostatni-prislusenstvi\[1\]#](http://zbrane.esako.cz/terce-lapace-a-ostatni-prislusenstvi[1]#!/terce-lapace-a-ostatni-prislusenstvi[1]#)

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj míry nezaměstnanosti a průměrné měsíční mzdy ve Středočeském kraji .....	52
Tabulka 2 Ceník ubytování.....	77
Tabulka 3 Ceník stravného .....	78
Tabulka 4 Ceník střelnice .....	79
Tabulka 5 Souhrnná SWOT analýza společnosti Areál Kněžmost, s. r. o. ....	85
Tabulka 6 Kalkulace standardního balíčku při ubytování 2 osob na 2 noci .....	96
Tabulka 7 Kalkulace standardního ubytovacího balíčku pro různé varianty prodaných kusů.....	96
Tabulka 8 Kalkulace romantického balíčku při ubytování 2 osob na 2 noci.....	97
Tabulka 9 Kalkulace romantického balíčku pro různé varianty prodaných kusů.....	98
Tabulka 10 Kalkulace střeleckého balíčku při ubytování 2 osob na 2 noci a využití střelnice jednou osobou .....	98
Tabulka 11 Kalkulace střeleckého balíčku (jeden střelec) pro různé varianty prodaných kusů.....	99
Tabulka 12 Kalkulace střeleckého balíčku při ubytování 2 osob na 2 noci a využití střelnice oběma osobami.....	99
Tabulka 13 Kalkulace střeleckého balíčku (dva střelci) pro různé varianty prodaných kusů.....	100
Tabulka 14 Kalkulace střelecké soutěže .....	104
Tabulka 15 Souhrn nákladů na realizaci návrhů.....	106
Tabulka 16 Návratnost návrhů.....	108

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Porterův model konkurenčních sil.....	21
Obrázek 2 Marketingový mix .....	23
Obrázek 3 SWOT.....	24
Obrázek 4 Životní cyklus produktu .....	27
Obrázek 5 Logo společnosti .....	47
Obrázek 6 Organizační struktura společnosti .....	50
Obrázek 7 Mapa Středočeského kraje s vyznačením sídla společnosti Areál Kněžmost, s. r. o. ....	51
Obrázek 8 Porterův model konkurenčních sil Areálu Kněžmost .....	61
Obrázek 10 Mapa konkurence .....	62
Obrázek 11 Sportovně rekreační Areál Ráj .....	63
Obrázek 12 Penzion Slunečno .....	64
Obrázek 13 Farma Ptýrov .....	65
Obrázek 14 Hotel U Kvapilů .....	66
Obrázek 15 Penzion U Mydlářů a Hotel U Hroznu.....	67
Obrázek 16 Dvoulůžkový pokoj s oddělenými postelemi .....	72
Obrázek 17 Dvoulůžkový pokoj s manželskou postelí.....	73
Obrázek 18 Čtyřlůžkový pokoj s oddělenými postelemi.....	73
Obrázek 19 Sociální zařízení .....	74
Obrázek 20 Zimní restaurace .....	74
Obrázek 21 Letní restaurace .....	75
Obrázek 22 Střelnice 200 m a 100 m.....	76
Obrázek 23 Náhled na úvodní internetovou stránku společnosti Areál Kněžmost, s. r. o. ....	92
Obrázek 24 Náhled na kontaktní údaje na internetových stránkách společnosti Areál Kněžmost, s. r. o. ....	92

## SEZNAM GRAFŮ

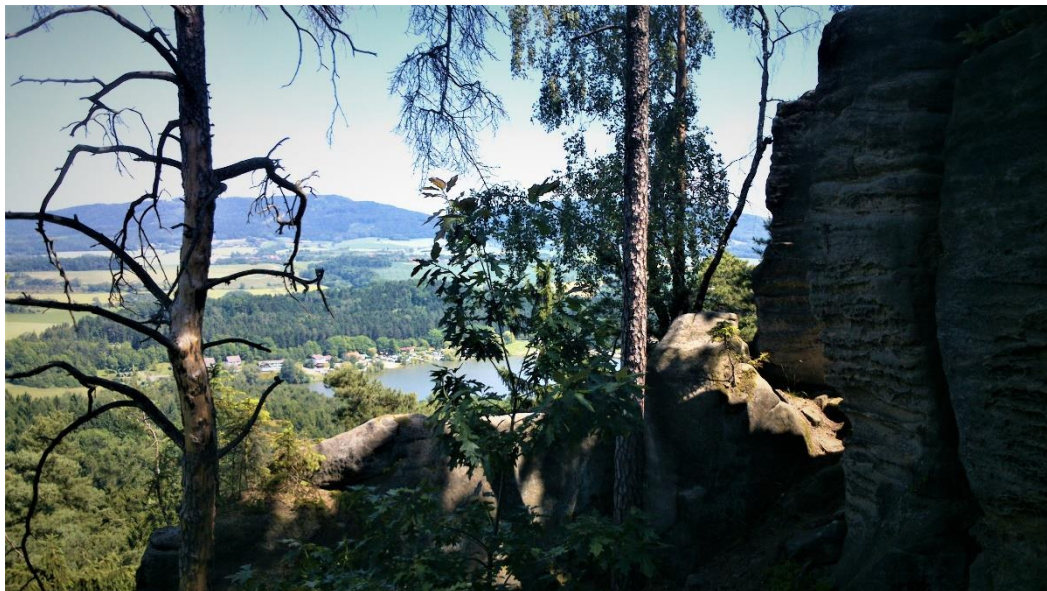
Graf 1 Průměrná měsíční mzda v ČR a ve vybraných odvětvích.....	52
Graf 2 Vývoj počtu hostů v ubytovacích zařízeních ve Středočeském kraji .....	54
Graf 3 Vývoj počtu ekonomických subjektů ve Středočeském kraji.....	55
Graf 4 Vývoj HDP v České republice .....	56

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1: Návrh textu na Slevomat .....	I
PŘÍLOHA Č. 2: Návrh plakátu na střeleckou soutěž .....	V
PŘÍLOHA Č. 3: Návrh pozvánky pro návštěvníky Areálu .....	VI
PŘÍLOHA Č. 4: Vzor dárkového poukazu .....	VII

## **PŘÍLOHA Č. 1: Návrh textu na Slevomat**

### **Vzhůru do ráje! 3 dny s polopenzí v Českém ráji.**



(Zdroj: Vlastní pořízení)

#### **Termín**

Od 1. října do 30. března podle dostupných kapacit.

#### **V ceně varianty**

- Pro dvě osoby na 3 dny (2 noci)
- 2x Ubytování v dvoulůžkovém pokoji
- 2x Snídaně formou bufetu pro dva
- 2x Večeře pro dva
- Zapůjčení koloběžek nebo turistických holí
- Parkování
- Wifi
- Úschovna kol
- Dětský koutek

**Tipy:** Možnost využít střelnici v areálu.

**Strava:** Polopenze

**Podmínky uplatnění:**

Termín si rezervujte na tel. čísle +420 773 059 950, na internetových stránkách [www.areal-knezmost.cz](http://www.areal-knezmost.cz) nebo emailem [arknm@centrum.cz](mailto:arknm@centrum.cz).

## Stres z každodenních starostí Vás v Českém ráji opustí!

Přijďte si užít dny plné odpočinku a aktivit do malebného prostředí Českého ráje, kde na Vás čeká nádherná příroda, velké množství kulturních památek a mnoho letních a zimních sportovních aktivit, včetně celoroční střelnice. Na milovníky aktivního odpočinku čeká mnoho turistických a cykloturistických tras.

Areál Střelnice se nachází v obci Kněžmost ležící na samém okraji Českého ráje. Hotel s rodinnou atmosférou nabízí ubytování ve dvou až čtyřlůžkových pokojích s vlastním sociálním zařízením.



(Zdroj: Areál Kněžmost, 2017)

Vypůjčte si koloběžku, která je vhodná pro sport i v chladných měsících a objevujte krásy Českého ráje v aktivním duchu. Mnoho přírodních a kulturních památek je pro turisty přístupno celoročně. Navíc se vyhnete záplavě turistů typické pro letní sezónu. Celoročně můžete navštívit Prachovské skály, Bozkovské dolomitové jeskyně, Drábské světničky, zámek Sychrov nebo Dětenice.



(Zdroj: Vlastní pořízení)

V areálu je k dispozici parkování na velkém parkovišti. Samozřejmostí je úschovna kol, popřípadě lyží.

### **Další informace**

Termín si rezervujte na tel. čísle +420 773 059 950, na internetových stránkách [www.areal-knezmost.cz](http://www.areal-knezmost.cz) nebo prostřednictvím emailu [arknm@centrum.cz](mailto:arknm@centrum.cz)

### **Děti**

Děti do 4 let bez nároku na služby zdarma

Děti do 14,9 let 390 Kč/noc na přistýlce

### **Příplatky**

Ubytovací poplatek obci ve výši 10 Kč / osoba / den

### **Storno podmínky**

Rezervovaný termín lze zrušit nebo změnit nejpozději 7 dní předem, jinak voucher bez náhrady propadá. Změna je možná pouze 1x.

### **Areál Kněžmost**

K Cihelně 259, Kněžmost 29402

[www.areal-knezmost.cz](http://www.areal-knezmost.cz)

[arknm@centrum.cz](mailto:arknm@centrum.cz)

420 773 059 950

**Check in** od 14:00 – **Check out** do 11:00

## **PŘÍLOHA Č. 2: Návrh plakátu na střeleckou soutěž**

AREÁL KNĚŽMOST POŘÁDÁ PRVNÍ ROČNÍK LOS ZÁVODU

# **KNĚŽMOSTSKÁ TREFA**

**Dne 4. listopadu 2017**

**Na střelnici v Areálu Kněžmost**

**Program soutěže:**

<b>7:00 – 8:15</b>	<b>registrace soutěžících</b>
<b>8:20 – 8:50</b>	<b>úvodní slovo pořadatele a rozhodčích</b>
<b>9:00 – 17:00</b>	<b>vlastní střelba</b>
<b>od 19:00</b>	<b>slavnostní vyhlášení soutěže</b>

**Účastnický poplatek: 500 Kč**

**Registrace k soutěži: do 30. října 2017**

Z důvodu konání soutěže bude střelnice pro nesoutěžící uzavřena.

Více informací na: [www.areal-knezmost.cz](http://www.areal-knezmost.cz),  
[fb/arealknezmost](https://www.facebook.com/arealknezmost),  
tel. čísla +420 773 059 950  
nebo osobně u pracovníka střelnice

Areál Kněžmost, K Cihelně 259, Kněžmost 294 02

(Zdroj obrázku: Zbraně a střelivo, 2017)

## PŘÍLOHA Č. 3: Návrh pozvánky pro návštěvníky Areálu

AREÁL KNĚŽMOST VÁS SRDEČNĚ ZVE NA PRVNÍ ROČNÍK

### LOS ZÁVODU „KNĚŽMOSTSKÁ TREFA“

4. listopadu 2017 na střelnici v Areálu Kněžmost

*Program soutěže:*

7:00 – 8:15 registrace soutěžících

8:20 – 8:50 úvodní slovo pořadatele a rozhodčích

9:00 – 17:00 vlastní střelba (4 situace)

od 19:00 slavnostní vyhlášení soutěže

Účastnický poplatek: 500 Kč

Registrace k soutěži: do 30. října 2017

Více informací na: [www.areal-knezmost.cz](http://www.areal-knezmost.cz)

na tel. čísle +420 773 059 950

nebo osobně u pracovníka střelnice

Areál Kněžmost, K Cihelně 259, Kněžmost 294 02

## PŘÍLOHA Č. 4: Vzor dárkového poukazu



(Zdroj: Vlastní zpracování, obrázek použit z Areál Kněžmost, 2017)