



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# MARKETINGOVÝ VÝZKUM PROJEKTU APARTMÁNOVÝCH DOMŮ PRO SPOLEČNOST VAKABRNO CZ S.R.O.

MARKETING RESEARCH OF APARTMENT HOUSES PROJECT FOR THE COMPANY VAKABRNO CZ S.R.O.

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Lukáš Vanžura

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2018

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Lukáš Vanžura</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce:	<b>doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2017/18

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

## **Marketingový výzkum projektu apartmánových domů pro společnost VAKABRNO CZ s.r.o.**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postup řešení

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky k procesu marketingového výzkumu, metodám sběru dat a vyhodnocování)

Analýza současného stavu (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, návrh, realizace a vyhodnocení výzkumného projektu)

Vlastní návrhy (návrhy opatření pro zlepšení klíčových zjištění včetně ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

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

Cílem diplomové práce je navrhnout, realizovat a vyhodnotit marketingový výzkum preferencí a potřeb zákazníků pro úspěšnou realizaci projektu apartmánových domů na Dolní Moravě.

### **Základní literární prameny:**

HAGUE, P.N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6917-8.

JOHNSON, G. a K. SCHOLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZÁK, V. Marketingová komunikace. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2.

KOZEL, R., L. MYNÁŘOVÁ a H. SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 28.2.2018

L. S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce se zabývá marketingovým výzkumem projektu apartmánových domů na Dolní Moravě pro společnost VAKABRNO CZ s.r.o. Cílem práce bylo zjistit potřebné informace pro úspěšnou realizaci projektu. Získaná data byla vyhodnocena a na základě výsledků byly vytvořeny návrhy a doporučení pro úspěšnou realizaci projektu.

## **Abstract**

This master thesis is focused on the marketing research of apartment houses project for the company VAKABRNO CZ s.r.o. at Dolni Morava. The main goal of the master thesis was to determine required information for a successful realization of the project. Gathered data was evaluated and based on the results recommendations and proposals were made for a successful realization of the project.

## **Klíčová slova**

Marketingový výzkum, apartmánové domy, společnost VAKABRNO CZ s.r.o., Dolní Morava, vyhodnocení dat

## **Key words**

Marketing research, apartment houses, company VAKABRNO CZ s.r.o., Dolni Morava, data evaluation

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

VANŽURA, L. *Marketingový výzkum projektu apartmánových domů pro společnost VAKABRNO CZ s.r.o.*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 103 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, 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 20. května 2014

V Brně dne 17. května 2018

.....

Podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za její čas, konzultace a pomoc při vypracování této diplomové práce.

## Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ, METODY A POSTUP ŘEŠENÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU .....	12
1.2 STANOVENÍ CÍLŮ .....	13
1.3 METODY A POSTUP ŘEŠENÍ .....	13
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>15</b>
2.1 VÝZNAM MARKETINGU V ŘÍZENÍ FIRMY .....	15
2.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM .....	15
2.3 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ.....	16
2.3.1 <i>Vnější prostředí společnosti</i> .....	17
2.3.2 <i>Analýza vnějšího prostředí</i> .....	22
2.3.3 <i>Vnitřní prostředí</i> .....	24
2.3.4 <i>Analýza vnitřního prostředí</i> .....	25
2.4 SWOT ANALÝZA .....	28
2.5 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	29
2.5.1 <i>Definice problému a stanovení cílů výzkumu</i> .....	29
2.5.2 <i>Tvorba plánu výzkumu</i> .....	30
2.5.3 <i>Sběr dat</i> .....	46
2.5.4 <i>Analýza dat</i> .....	46
2.5.5 <i>Interpretace a sdělení zjištění</i> .....	46
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	<b>48</b>
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI .....	48
3.1.1 <i>Hlavní činnosti</i> .....	49
3.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ .....	50
3.1.1 <i>Obecné prostředí - SLEPT analýza</i> .....	50
3.1.2 <i>Oborové prostředí - Analýza trhu</i> .....	53
3.1.3 <i>Oborové prostředí - Porterova analýza</i> .....	54
3.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ.....	57
3.2.1 <i>Analýza 7s</i> .....	57
3.2.2 <i>Marketingový mix</i> .....	62
3.3 SWOT ANALÝZA .....	67
3.4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	69
3.4.1 <i>Definice problému a stanovení cílů</i> .....	70
3.4.2 <i>Tvorba plánu výzkumu</i> .....	70
3.4.3 <i>Sběr dat</i> .....	75
3.4.4 <i>Analýza dat</i> .....	76
3.4.5 <i>Testování výzkumných tvrzení</i> .....	87
<b>4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A DOPORUČENÍ</b> .....	<b>89</b>
CENA APARTMÁNU .....	89
ROZLOŽENÍ APARTMÁNU .....	90
ZÁZEMÍ K APARTMÁNU .....	91
MODEL PRONÁJMU .....	92
DOPORUČENÍ NA ZÁKLADĚ SWOT ANALÝZY .....	94
IDENTIFIKACE CÍLOVÉHO ZÁKAZNÍKA.....	95
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>96</b>
<b>POUŽITÉ ZDROJE</b> .....	<b>97</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>101</b>

<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>102</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>103</b>

## Úvod

Společnosti VAKABRNO CZ s. r. o. se podařilo získat dva sousedící stavební pozemky v obci Dolní Morava. Tato obec zažila v posledních pěti letech obrovský rozmach, stala se velmi populární a návštěvnost lidí překračuje veškerá očekávání. Díky svým atrakcím je Resort Dolní Morava oblíbenou destinací po celý rok. Různé atrakce zajišťují, že si návštěvníci najdou zábavu, ať už přijedou během hlavní nebo vedlejší sezony. Některé atrakce jsou navíc v provozu pouze v létě nebo v zimě, takže návštěva víc jak 1x za rok nikoho neomrzí. Krom atrakcí je na Dolní Moravě krásná příroda s hustou sítí turistických tras. Není tedy divu, že je obec tak populární destinací.

Získané pozemky se nachází v srdci obce v těsné blízkosti veškerých atrakcí a sjezdových tratí. Jejich celková plocha je skoro 30 000 m<sup>2</sup>. Navíc pozemky mají i výbornou dostupnost. Právě lokalita dává pozemkům obrovský potenciál. Společnost má tedy jedinečnou možnost investice. Otázkou však je, jak nejlépe tyto pozemky využít? Jeden z investičních záměrů společnosti je vybudování apartmánových domů na jednom pozemku a hotelu se zázemím na pozemku druhém. V první fázi by byly postaveny apartmány, které by byly následně prodány. Ve fázi druhé by byl výnos z prodeje apartmánů použit pro stavbu hotelu na vedlejším pozemku. Vlastníci apartmánů by přitom mohli využívat veškeré zázemí hotelu. Společnost by také chtěla s vlastníky uzavřít smlouvu, která by ji za poplatek umožnila apartmány spravovat a pronajímat veřejnosti. Vlastníci by tak dostali možnost zhodnotit svou investici v době, kdy nebudou apartmán využívají.

Aby mohla proběhnout první fáze investičního plánu, musí společnost udělat marketingový výzkum. Tento výzkum ovlivní úspěšnost celého projektu. Je potřeba zjistit potřeby a preference zákazníků, aby apartmány byly vybudovány tak, aby tyto potřeby a preference splnily. Pomocí marketingového výzkumu společnost zjistí, jaké apartmány má vybudovat a jaké další zázemí by cílová skupina využívala. Dále společnosti pomůže určit správnou prodejní cenu apartmánů. Tato diplomová práce se zabývá tímto marketingovým výzkumem.

# **1 Vymezení problému, stanovení cílů, metody a postup řešení**

## **1.1 Vymezení problému**

První hlavní činností společnosti VAKABRNO CZ s. r. o. byla likvidace karbidového vápna a výroba popílkových suspenzí. Bez jakýchkoli zkušeností a průzkumu trhu se v roce 2008 vedení společnosti rozhodlo rozšířit své obchodní činnosti a vybudovalo Hotel VAKA v Brně. Na základě získaných zkušeností z provozu hotelu v roce 2012 společnost vybuďovala Penzion Jiřinka na Dolní Moravě. Celkově jsou oba projekty úspěšné, ale našlo se v nich několik nedostatků, které nyní komplikují provoz a negativně ovlivňují spokojenost zákazníků. Další investice je oproti předchozím mnohem většího rozsahu a nese s sebou velká rizika.

K realizaci plánované investice bude muset společnost získat velké množství financí, které bude nutné po realizaci splatit. Výnos z první fáze projektu by měl být dostatečný pro splacení dluhů a financování druhé fáze projektu. K tomu ale musí být první fáze projektu úspěšná. V případě neúspěchu by společnost nebyla schopna splatit své dluhy, což by dál mohlo vést k velkým problémům i zániku společnosti. Nastává tedy otázka: Jak realizovat první fázi projektu, aby byla úspěšná? Tedy jak postavit apartmány, aby si je cílová skupina chtěla koupit? Jakou plochu by apartmány měly mít? Kolik místností by mělo apartmán tvořit? Měly by mít apartmány terasu nebo balkon? Bude stačit venkovní parkování nebo se bude muset postavit podzemní garáže? Jaké další zázemí bude k apartmánům vyžadováno? Tohle je jen několik z mnoha otázek, na které je nutné znát odpověď, aby byl projekt úspěšný. Je tedy nanejvýš důležité realizovat marketingový výzkum a co nejlépe poznat cílového zákazníka a jeho potřeby. Společnost tak bude moci vytvořit produkt, který bude tyto potřeby splňovat, a zvýší tak šanci úspěchu projektu.

## 1.2 Stanovení cílů

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout, realizovat a vyhodnotit marketingový výzkum preferencí a potřeb zákazníků pro úspěšnou realizaci projektu apartmánových domů na Dolní Moravě. Mezi dílčí cíle patří:

- analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy
- identifikace výzkumných otázek
- výběr metody výzkumu
- návrh modelu pronájmu
- identifikace cílového segmentu

## 1.3 Metody a postup řešení

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První část se zabývá teorií, kterou je nutné prostudovat k pochopení problematiky a úspěšnému splnění hlavních i dílčích cílů. Hlavním podkladem této části je odborná literatura a internetové zdroje.

V druhé části nejdřív analyzují současný stav společnosti. Analýza se zaměřuje na tři oblasti: vnější prostředí, vnitřní prostředí a SWOT analýzu. Použité metody z každé oblasti jsou:

### **Vnější prostředí**

SLEPT analýza – analýza vnějšího (obecného) prostředí

Analýza trhu – získá informace o trhu, ve kterém firma působí (oborové prostředí)

Porterův model – analýza konkurence (oborové prostředí)

### **Vnitřní prostředí**

Mckinsey 7s - analýza kritických prvků, které jsou nutné pro úspěch společnosti při realizaci podnikové strategie

Marketingový mix – metoda stanovení produktové strategie a portfolia

**SWOT analýza** – zhodnocuje vnitřní a vnější faktory společnosti

Po analýze vnějšího a vnitřního prostředí a SWOT analýze zahájím proces výzkumu. Tento proces bude začínat přípravou, která je velmi důležitá pro úspěšnost celého procesu. Příprava bude zahrnovat sjednání schůzky se zástupitelem společnosti. Na této schůzce bude důležité si určit konkrétní požadavky výzkumu a identifikovat výzkumné otázky.

Po přípravě bude následovat výběr metody výzkumu. Ten proběhne na základě určených požadavků a otázek. Výběr vhodné metody výzkumu je dalším důležitým krokem, který ovlivní úspěšnost celého výzkumného procesu. Je důležité vybrat takovou metodu, která dodá potřebná, a hlavně použitelná data. Výběr metody by totiž také měl brát zřetel na následnou interpretaci dat, tedy aby interpretace byla co nejjednodušší a zároveň nejpřínosnější. Výběr vhodné metody výzkumu také ovlivňuje zapojení testovacích subjektů do výzkumu. Větší zapojení dodá přesnější data a přidá na jejich spolehlivosti.

Ještě než začne samotný hlavní proces výzkumu, tak bude probíhat předvýzkum. Ten otestuje správnost zvolené metody výzkumu, vzorku výzkumu a také zvolení výzkumných otázek. Hlavním cílem předvýzkumu je omezit chyby výzkumu. Na základě výsledků tohoto kroku mohou být upraveny výzkumné otázky nebo samotná metoda výzkumu tak, aby lépe splňovala cíle marketingového výzkumu. Tento předvýzkum bude probíhat pouze několik dní.

Po ukončení předvýzkumu začne hlavní výzkum. Hlavní výzkum bude probíhat na určených lokalitách dle zvolené výzkumné metody. Tato část bude probíhat pár týdnů.

Jakmile bude získáno požadované množství dat nebo bude dosažen stanovený termín, bude výzkum ukončen. Další část výzkumného procesu se bude zabývat interpretací dat. V této části se shrnou všechny odpovědi z výzkumu.

Třetí část diplomové práce se zabývá vyhodnocením a návrhem řešení. Návrh řešení bude vycházet z výsledků marketingového výzkumu a analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Význam marketingu v řízení firmy

Marketing je stále více důležitý pro úspěšný rozvoj firmy. Každá firma by měla mít sofistikovanou marketingovou strategii, která jí umožní vyvíjet žádané produkty nebo služby za odpovídající ceny. Marketing také pomáhá firmě zvolit správné umístění těchto produktů a služeb na trzích pro konkrétní zákazníky. Důležitou součástí je i poprodejní servis a zákaznická podpora pro zákazníky. Význam a důležitost marketingu v řízení firmy vystihuje definice od německého marketingového odborníka, Heriberta Mefferta:

*„Marketing je uvědomělé tržně orientované řízení celého podniku nebo tržně orientované rozhodování v podnikání. Marketing znamená odpovídající plánování, koordinaci a kontrolu všech podnikových aktivit zaměřených na aktuální a potenciální trhy. Podnikové cíle mohou být uskutečněny na základě soustavného uspokojování požadavků zákazníků.“*  
(Tomek a Vávrová 2007, s. 28-29)

### 2.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum lze definovat několika způsoby. První definice, kterou jsem si vybral, je podle autorů Toma Browna a Tracy Suter:

*„Marketingový výzkum je formální komunikační spojení společnosti s prostředím.“*  
(Brown a Suter 2014, s. 4)

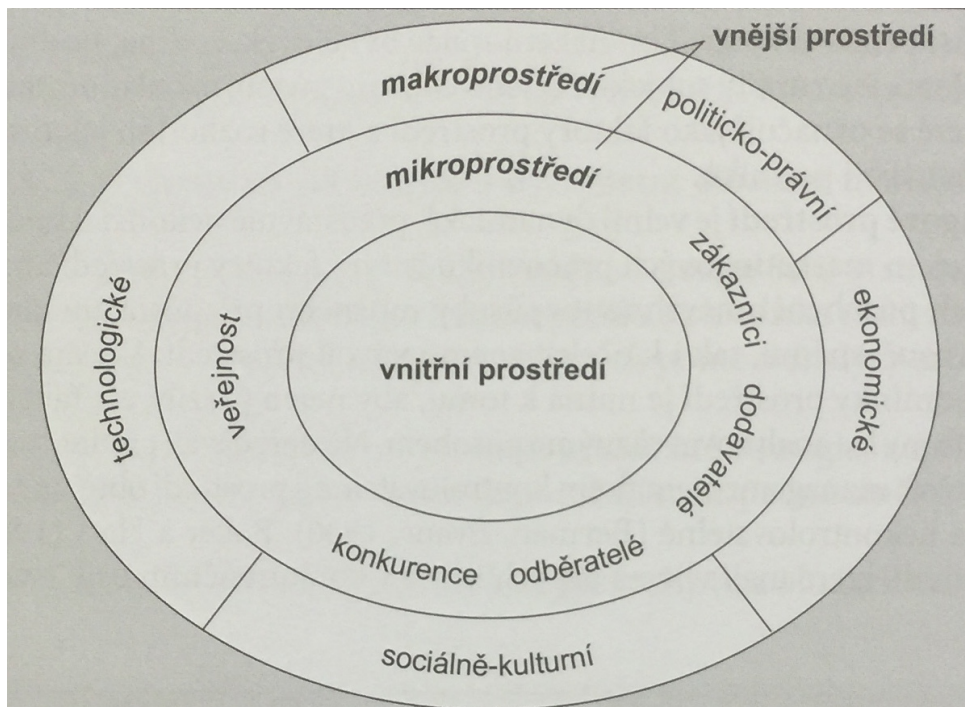
Tato definice naznačuje, že marketingový výzkum se nijak neliší od běžné komunikace, se kterou se setkáváme každý den. Propojuje firmy se zákazníky, což dává firmám možnost reagovat na podněty v jejich okolí. Pojdme se podívat i na další, více formální definici:

*„Smith a Albaum definují marketingový výzkum jako systematické a objektivní hledání a analýzu informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoli problému na poli marketingu.“* (Kozel aj. 2011, s. 13)

Podle této definice je marketingový výzkum sofistikovaný proces, jehož úkolem je získání konkrétních informací a následné vyhodnocení těchto informací. Podle obou definicí ho tedy lze jednoduše definovat jako naslouchání spotřebiteli za účelem splnění jeho požadavků.

Důvodem ke vzniku marketingového výzkumu je nedostatek informací. Všechny společnosti totiž sdílí jeden stejný problém: potřebují informace, aby efektivně splnily svoje cíle. Různé organizace potřebují různé druhy informací a tyto informace mohou být získány různými způsoby. Marketéři služeb využívají výsledky marketingového výzkumu, aby zjistili spokojenost svých zákazníků. Politici ho používají k plánování svých kampaní. Pointou je, že marketingový výzkum má dvě základní funkce: shromáždit data a přeměnit je v užitečné informace, které manažeři mohou použít k rozhodování. (Brown a Suter 2014, s. 4)

### 2.3 Marketingové prostředí



Obrázek 1: Marketingové prostředí (Zdroj: Jakubíková 2013, s. 97)

Prostředí dnešního světa je složité, neustále se mění a je propojené více než kdy předtím. V tomto prostředí působí několik různých sil a faktorů, které ovlivňují další vývoj tohoto prostředí. Tyto síly a faktory vytvářejí jak příležitosti, tak i hrozby. Tímto vzniká tlak na marketingové specialisty, kteří musí v tomto prostředí vykonávat rychlá rozhodnutí, aby danou příležitost využili ve svůj prospěch, nebo odvrátili hrozbu. Úspěšné společnosti tyto změny sledují a přizpůsobují se jim. Mnoho společností však selže, protože tyto změny nedokáže vnímat jako příležitosti. Marketingové prostředí lze definovat následovně: (Jakubíková, s. 97)

„Marketingové prostředí se skládá z činitelů a sil, které ovlivňují schopnosti společnosti efektivně fungovat v poskytování produktů a služeb svým zákazníkům.“ (Jobber 2007, s. 78)

Marketingové prostředí se skládá z vnějšího prostředí a vnitřního prostředí. Vnější prostředí se dále dělí na mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí lze definovat jako:

„Síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.“ (Kotler 2007, s. 130)

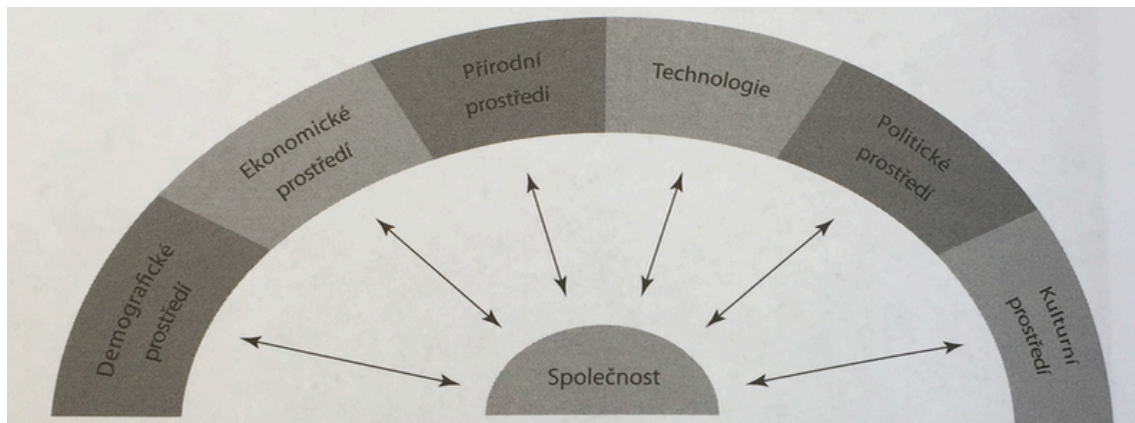
Makroprostředí se na rozdíl od mikroprostředí liší následovně:

„Širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory.“ (Kotler 2007, s. 130)

### **2.3.1 Vnější prostředí společnosti**

#### **Makroprostředí společnosti**

Jedná se o širší prostředí, které vytváří příležitosti a hrozby. Patří sem několik sil, ty nejnvlivnější jsou: demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologie, politické prostředí a kulturní prostředí. (Solomon aj. 2006, s. 38)



**Obrázek 2: Makroprostředí (Zdroj: Kotler 2007, s. 138)**

### **Demografické prostředí**

Z pohledu marketingu se jedná o významné prostředí, protože se zabývá lidmi, kteří tvoří trhy. Sledování tohoto prostředí je důležité, protože umožňuje společnosti objevit měnící se trendy v populaci a přizpůsobit jim svoji strategii. Do tohoto prostředí spadá několik důležitých demografických údajů jako (Kotler a Armstrong 2012, s. 70):

- velikost populace a její růst
- věk
- pohlaví
- rasa
- zaměstnání
- vzdělanost

### **Ekonomické prostředí**

Prostředí zahrnuje faktory, které mají vliv na kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Ekonomické prostředí není v žádné zemi stejné a na různých kontinentech se může výrazně lišit. Celkově rozlišujeme dva druhy ekonomiky. Prvním druhem jsou země s agrární ekonomikou, které spotřebují většinu své produkce a nenabízejí tedy mnoho tržních příležitostí. Dalším druhem jsou průmyslově vyspělé země, které představují bohaté trhy a mnoho tržních příležitostí. Je důležité sledovat hlavní trendy a spotřební chování na těchto trzích. Mezi hlavní faktory, které se sledují, patří (Keřkovský a Vykypěl 2006, s. 43-45):

- rozdělení příjmů

- změny kupní síly
- změny spotřebních zvyklostí

### **Přírodní prostředí**

Spadají sem přírodní zdroje, které jsou využívány pro výrobu, nebo které jsou ovlivněny činností společnosti. Za posledních 30 let neustále roste zájem o ochranu životního prostředí. V mnoha místech na světě totiž dosahuje znečištění přírodního prostředí nebezpečných hodnot a ochrana životního prostředí se stává globálním problémem. Marketingoví specialisté by proto měly sledovat následující čtyři trendy, které se v prostředí projevují (Kotler 2007, s. 148-150):

- nedostatek surovin
- rostoucí ceny energií
- růst energií
- vládní intervence do managementu přírodních zdrojů

### **Technologické prostředí**

Řadíme sem faktory, které tvoří nové technologie. Tyto technologie vytváří nové produkty a příležitosti. Jedná se o dynamické prostředí, které se rychle mění. Je důležité sledovat tyto trendy (Kotler 2007, s. 150-153):

- rychlost technologických změn
- vysoké rozpočty na výzkum a rozvoj
- důležitost drobných zlepšení produktů
- rostoucí regulace

### **Politické prostředí**

Rozhodnutí společnosti jsou značně ovlivněna tímto prostředím. Každý stát má jiné politické prostředí. Je velmi důležité, aby společnost dobře znala politické prostředí státu, ve kterém podniká. Do tohoto prostředí patří (Srpová 2011, s. 165.):

- zákony
- vládní úřady
- etika a společenská zodpovědnost

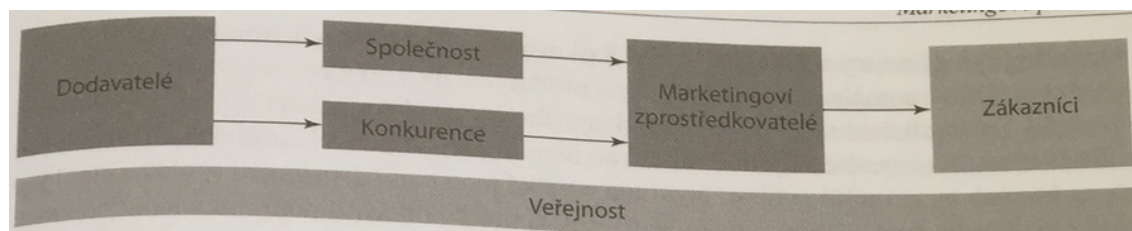
## Kulturní prostředí

Prostředí se skládá z institucí a dalších faktorů, které mají vliv na základní hodnoty, vnímání, preference a chování společnosti. Kulturní prostředí je unikátní pro každý stát. Každý člověk vyrůstá v určitém prostředí, jež ovlivňuje jeho charakter. Aby byla firma úspěšná, tak si musí být vědoma kulturních vlivů na trzích, kde působí. Společnost by měla sledovat tyto trendy (Kotler 2007, s. 156-160):

- stálost kulturních hodnot
- posun druhotných kulturních hodnot

## Mikroprostředí společnosti

Marketingové mikroprostředí se skládá z několika různých sil. Mezi tyto síly patří vlastní společnost včetně jejich zaměstnanců, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, zákazníci, konkurence a veřejnost. Všechny tyto síly ovlivňují činnosti podniku, který je na nich zároveň závislý. Na rozdíl od sil ve vnějším prostředí, může podnik tyto síly aktivně měnit. Podnik může například cílit na konkrétní zákazníky, vybírat si dodavatele nebo spolupracovat s konkurenty. (Foret 2010, s. 45)



Obrázek 3: Mikroprostředí společnosti (Zdroj: Kotler 2007, s. 131)

## Dodavatelé

Jedná se o skupinu, která společnosti poskytuje zdroje nutné k výrobě produktů a služeb. Tato skupina má v systému klíčový význam. Společnost musí sledovat dostupnost dodávek, protože jejich nedostatek by mohl vést v krátkém období k nižším tržbám a v dlouhém období k nespokojenosti zákazníků. Společnost také musí sledovat ceny dodávek, které ovlivňují vlastní ceny výrobků a služeb společnosti, což nadále ovlivňuje spokojenost zákazníka. (Kotler a Armstrong 2012, s. 67)

### **Marketingoví zprostředkovatelé**

Jedná se o firmy, jenž společnosti asistují v propagaci, prodeji a distribuci zboží konečným zákazníkům. Konkrétně do této skupiny spadají distributoři, fyzická distribuce zboží, marketingové agentury a finanční zprostředkovatelé. **Distributoři** pomáhají společnosti získat zákazníky a prodat jim zboží. **Fyzická distribuce zboží** zajišťuje skladování a přepravu zboží. **Marketingové agentury** společnosti pomáhají se zajištěním marketingového výzkumu, propagací a umístění výrobků na trh. **Finanční zprostředkovatelé** jsou pojišťovny, banky a další firmy, které společnosti pomáhají s pojištěním proti rizikům a s financováním. (Kotler a Armstrong 2012, s.68)

### **Zákazníci**

Společnost musí znát své zákazníky a sledovat trhy, na kterých působí. Celkově rozlišujeme šest typů trhů. Do **spotřebitelských trhů** patří domácnosti, které zboží nakupují pro vlastní spotřebu. **Průmyslové trhy** nakupují zboží jako vstupy pro další zpracování nebo výrobu. **Trh obchodních mezičlánků** nakupuje zboží a služby, aby si na ně dal svoji vlastní marži a prodal je dál se ziskem. Do **institucionálního trhu** patří nemocnice, školy, vězení a další instituce, které poskytují zboží a služby lidem v jejich péči. **Trh státních zakázek** se skládá z vládních institucí, které nakupují zboží a služby za účelem vyprodukování veřejné služby. Do **mezinárodního trhu** patří právě jmenované články z jiných zemí. (Kotler a Armstrong 2012, s.69)

### **Konkurenti**

V prostředí se většinou nachází konkurenční firmy, které se snaží získat si zákazníky konkurenčními výrobky a službami. Aby byla společnost úspěšná, musí poskytnout zákazníkovi větší uspokojení a hodnotu než konkurence. Pro tento účel neexistuje univerzální konkurenční strategie, každá firma si musí vytvořit vlastní strategie na základě svého prostředí. (Kotler a Armstrong 2012, s.68)

### **Veřejnost**

Do marketingového prostředí společnosti spadá také veřejnost, čímž se myslí jakákoliv skupina, která má reálný nebo potenciální zájem, aby firma dosáhla svých cílů. Rozlišujeme 7 typů veřejnosti: finanční instituce, média, vládní instituce, občanské

iniciativy, místní komunita a občané, širší veřejnost a zaměstnanci. Pokud společnost potřebuje reakci konkrétní skupiny, tak musí pro danou skupinu vytvořit nabídku. Proto by měla mít připravený plán nejen pro své cílové trhy, ale i pro tyto skupiny veřejnosti. (Kotler a Armstrong 2012, s.69)

### **2.3.2 Analýza vnějšího prostředí**

Pro analýzu vnějšího prostředí využíváme několik nástrojů. V této diplomové práci se podíváme zejména na analýzy SLEPT, Porter a analýzu trhu.

#### **SLEPT analýza**

Analýza se zaměřuje na 5 faktorů vnějšího prostředí. Jedná se o sociální faktory, ekonomické faktory, legislativní faktory, politické faktory a technologické faktory. Všechny tyto faktory byly již představeny v předchozí části. Analýza by měla být v souvislosti na rozbor minulého vývoje a současného stavu předpovídat významné faktory, které se odehrávají ve vnějším prostředí společnosti. Výstupem analýzy je identifikace příležitostí a hrozeb. (Hanzelková 2013, s. 49)

#### **Analýza trhu**

Znalost trhu, ve kterém společnost působí, je důležitá pro zvolení správné strategie. Společnost na trhu působí společně s ostatními subjekty trhu. Tyto subjekty mohou se společností spolupracovat nebo ji konkurovat. Analýza se zaměřuje na velikost trhu, strukturu a vývoj. (Kozel aj. 2011, s. 33)

#### **Velikost trhu**

Měření se provádí pomocí tří ukazatelů (Kozel aj. 2011, s. 33-34):

- **Absolutních** – rozlišují se podle měření z pohledu jedné firmy nebo všech na trhu. Jsou vykazovány na základě propočtů potenciálních a reálných nakupujících a množství a cen nakoupených a prodaných výrobků.

**Tabulka 1: Přehled absolutních ukazatelů trhu (Zdroj: Kozel aj. 2011, s. 34)**

Prodávající/ období	Minulost/ přítomnost	Budoucnost	
		Maximum	Odhad
Jedna firma	Velikost prodeje	Prodejní potenciál	Prognóza prodeje
Všechny firmy (odvětví)	Velikost trhu (tržní kapacita)	Tržní potenciál	Prognóza trhu

- **Rozdílových** – porovnání vybraných absolutních ukazatelů:
  - Propad primární poptávky: představuje rozdíl mezi tržním potenciálem a velikostí trhu
  - Propad selektivní poptávky: představuje rozdíl mezi velikostí trhu a prodejem firmy
  
- **Relativních** – poměrové ukazatele v procentech:
  - Penetrace trhu: poměr mezi velikostí trhu a tržním potenciálem
  - Tržní podíl: poměr mezi prodejem firmy a velikostí trhu

Analýza se skládá ze pěti kroků (Kozel aj. 2011, s. 35):

- 1) Výběr relevantního trhu
- 2) Analýza primární poptávky
- 3) Analýza selektivní poptávky
- 4) Nalezení tržních segmentů zákazníků s podobnými potřebami
- 5) Identifikování potenciálních cílových trhů

### **Porterova analýza**

Porterův model představuje pět sil, které určují stupeň a charakter konkurence v rámci odvětví, ve kterém společnost působí. Jedná se o těchto pět sil (Mallya 2007, s. 49-52):

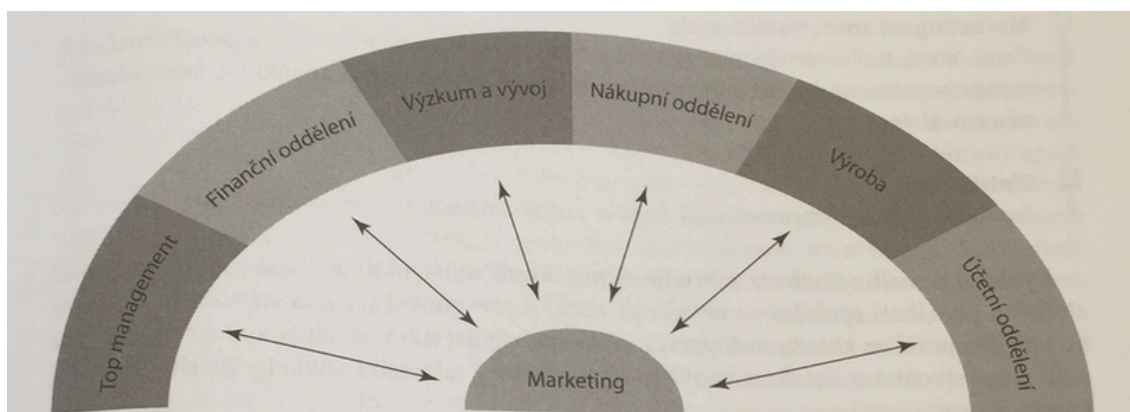
- 1) Vliv kupujících
- 2) Vliv dodavatele
- 3) Stav soupeřivosti
- 4) Hrozba náhražek
- 5) Stav možného vstupu nových firem do oboru



Obrázek 4: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Zdroj: Mallya 2007, s. 49)

### 2.3.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí společnosti je tvořené veškerými odděleními společnosti. Přesná struktura se bude u každé společnosti lišit. Typická oddělení společnosti jsou: top management, finanční oddělení, obchodní oddělení, nebo účetní oddělení. Marketingoví manažeři musí s těmito odděleními úzce spolupracovat, protože společně ovlivňují plány a jednání marketingového oddělení. (Kotler a Armstrong 2012, s.67)



Obrázek 5: Vnitřní prostředí společnosti (Zdroj: Kotler 2007, s. 131)

### **2.3.4 Analýza vnitřního prostředí**

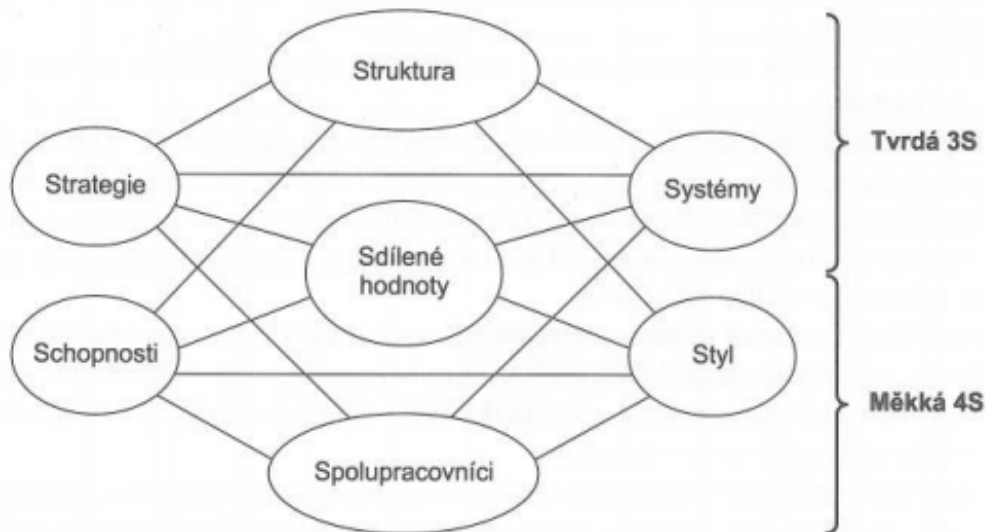
Cílem analýzy vnitřního prostředí je identifikovat zdroje a schopnosti podniku, čímž se také určí silné a slabé stránky. Existuje několik metod analýzy vnitřního prostředí, první metodou je McKinseyho model 7s.

#### **McKinseyho model 7s**

Název modelu je odvozen od poradenské firmy McKinsey, která model v 70. letech vytvořila. Využívá se k analýze kritických prvků, které jsou nutné pro úspěch společnosti při realizaci podnikové strategie. Účelem modelu je pomoci manažerům, aby lépe pochopili komplikovanost spojené se změnami ve společnosti. Model má sedm faktorů (Mallya 2007, s.73):

- strategie
- struktura
- systémy
- styl práce vedení
- spolupracovníci
- schopnosti
- sdílené hodnoty

Aby bylo jisté, že implementovaná strategie bude úspěšná, tak vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů. Tyto faktory jsou navzájem propojeny a zanedbání jednoho faktoru může vést ke kolapsu všech ostatních faktorů. Faktory rozdělujeme na tvrdé, kam patří strategie, struktura a systémy, a měkké, do kterých řadíme styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty.



**Obrázek 6: Vnitřní prostředí společnosti (Zdroj: Kotler 2007, s. 131)**

### **Strategie**

Vyjadřuje, jak společnost dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti v určitém oboru podnikání. (Mallya 2007, s.74)

### **Struktura**

Organizační uspořádání společnosti ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Všechny typy organizačních struktur mají své výhody a nevýhody, které je nutné zhodnotit za účelem požadované změny. (Mallya 2007, s.74)

### **Systémy**

Formální a neformální procedury, které řídí každodenní aktivity organizace. Zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd. (Mallya 2007, s.74)

### **Spolupracovníci**

Lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě atd. (Mallya 2007, s.75)

### **Schopnosti**

Profesionální znalosti a kompetence existující uvnitř organizace, tedy to, co organizace dělá nejlépe. Nejedná se však o prostý součet kvalifikací jednotlivých pracovníků. Je také nutné brát v úvahu kladné i záporné synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízením. Zahrnuje také pracovní prostředí, které má přímý vliv na přijímání nových znalostí a výkon pracovníků. (Mallya 2007, s.75)

### **Styl práce vedení**

Způsob, jakým management přistupuje k řízení a k řešení problémů. Patří sem i organizační kultura, tedy dominantní hodnoty, postoje a normy. (Mallya 2007, s.75)

### **Sdílené hodnoty**

Základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami, kterým záleží na úspěchu společnosti. (Mallya 2007, s.75)

### **Marketingový mix**

Marketingový mix je souhrn nástrojů, které společnost využívá, aby vyprodukovala požadovanou odezvu v cílovém trhu. Skládá se ze čtyř nástrojů: produktu, ceny, místa a propagace. (Kotíková a Zlámal 2006, s. 37)

#### **Produkt**

Pojmem produkt myslíme výrobky a služby nebo jejich kombinaci, kterou společnost nabízí na cílovém trhu. Do této kategorie také patří rozmanitost, kvalita, design, funkce, jméno značky, balení a služby. (Vašítková 2014, s. 22)

#### **Cena**

Je množství peněz, které zákazníci musí zaplatit, aby produkt mohli získat. Další faktory, které jsou důležité je publikovaná cena, slevy, příspěvky, platební období a úvěrové podmínky. (Koráb aj. 2007, s. 51)

## **Místo**

Místo zahrnuje aktivity, které umožňují, aby byl produkt dostupný cílovým zákazníkům. Je ovlivněné kanály, pokrytím, lokalitami, inventářem, přepravou a logistikou. (Koráb aj. 2007, s. 51)

## **Propagace**

Pod propagaci patří aktivity, které komunikují přednosti produktu a přesvědčují zákazníky ke koupi. To je ovlivněné reklamou, osobním prodejem, podporou prodeje a vztahy s veřejností. (Koráb aj. 2007, s. 51)

## **2.4 SWOT analýza**

Jedná se o užitečný nástroj, který shrnuje předchozí analýzy. Cílem SWOT analýzy je identifikace rozsahu, kterým současná strategie společnosti podporuje schopnost úspěšně se vypořádat s hrozbami a příležitostmi ve svém okolí. Má čtyři faktory: silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. (Bělohlávek aj. 2006, s. 201)

### **Silné stránky**

Jedná se o pozitivní vnitřní podmínky, které společnosti umožňují získat převahu nad svou konkurencí. Může se jednat například o přístup ke kvalitním materiálům, dobré finanční vztahy, vyspělá technologie, distribuční kanály, nebo kvalitní lidské zdroje. (Bělohlávek aj. 2006, s. 201)

### **Slabé stránky**

Negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší výkonnosti. Může se jednat například o nedostatek určitých zdrojů, nevyvážené finanční zatížení nebo zastaralá technika. (Bělohlávek aj. 2006, s. 201)

### **Příležitosti**

Současné nebo budoucí podmínky v okolí, které jsou příznivé současným nebo potenciálních výstupů organizace. Příznivé podmínky mohou být například změny v zákonech, rostoucí trh nebo nová technologie. (Bělohlávek aj. 2006, s. 202)

## **Hrozby**

Současné nebo budoucí podmínky v okolí, které jsou pro společnost nepříznivé. Hrozba může být například vstup nového konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, nebo legislativní změny. (Bělohlávek aj. 2006, s. 202)

## **2.5 Proces marketingového výzkumu**

Každý marketingový výzkum je jedinečný, protože problémy nebo příležitosti, kterými se zabývá, jsou různé. I přesto existuje obecný postup, který je možné aplikovat u každého výzkumu. (Brown a Suter 2014, st. 8)

### **2.5.1 Definice problému a stanovení cílů výzkumu**

Proces začíná definováním marketingového problému a stanovením cílů. Velice často se stává, že cílový plán není dostatečně vypracován, což vede k neúspěšnému projektu. Cíl slouží jako vyjádření, proč je výzkum prováděn a měl by být konkrétní. (Hague 2003, s. 12)

Je důležité, aby marketingový manažer a výzkumník spolu úzce spolupracovali a shodli se na definici problému a cílů výzkumu. Manažeři by měli mít o marketingovém výzkumu dostatečné znalosti, které jim umožní získat požadované informace a udělat správná rozhodnutí. S nedostatkem znalostí by mohli získat chybné informace, které by mohli vést ke špatným rozhodnutím. Výzkumník musí být v této části nápomocen a měl by navrhnout, jak výzkum manažerovi v rozhodování pomůže. Po pečlivé definici problému následuje stanovení cílů, které rozdělujeme na tři typy, a to informativní výzkum, deskriptivní výzkum a kauzální výzkum. (Kotler 2007, s. 407)

**Informativní výzkum** má za cíl získat předběžné informace, které mohou lépe definovat problémy a navrhnout hypotézy. **Deskriptivní výzkum** je zaměřený na lepší popsání marketingových problémů, situací a trhů, jako například tržní potenciál produktu nebo demografické údaje a postoje cílových zákazníků. A poslední typ, **Kauzální výzkum** má za úkol testovat hypotézy o vztazích příčina a následek. (Kotler 2007, s. 407)

## 2.5.2 Tvorba plánu výzkumu

Dalším krokem procesu marketingového výzkumu je určit potřebné informace a plán jejich získání. Plán uvádí zdroje informací a vysvětluje konkrétní přístupy, metody kontaktu, vzorové plány a nástroje, které budou použity ve výzkumu.

### Zdroje dat

Data rozlišujeme na primární a sekundární. **Primární data** jsou získané ke současnému účelu, zatímco **sekundární data** jsou informace, které již někde existují a byly shromážděny k jinému účelu. Během marketingového výzkumu se obvykle začíná sběrem sekundárních údajů, které mohou být získány z interní databáze firmy nebo řady externích zdrojů. (Kotler 2007, s. 408)

### Výběr sekundárních údajů

Sběr primárních údajů je obvykle velmi nákladný, mnoho společností se proto rozhodne koupit sekundární údaje od specializovaných agentur. Jedná se především o údaje, které jsou pravidelně shromažďovány a jsou žádané od velkého počtu uživatelů. Údaje se týkají například tržních podílů, cen, spotřeby různých zdrojů nebo statistiky sledovanosti. (Foret 2008, s. 36)

Asi nejpoužívanějším zdrojem informací v dnešním světě jsou online databáze a internetové zdroje. Existuje mnoho předpřipravených databází, které poskytují obrovské množství dat. Mnoho společností své databáze prodává, je však i řada zdrojů, které jsou dostupné zdarma. Mezi tyto zdroje často patří státní organizace, které sbírají různá data, jako třeba data o populaci nebo ekonomice. (Kotler 2007, s. 409)

Hlavní výhodou sekundárních údajů je, že je lze získat velmi rychle a s nízkými náklady oproti údajům primárním. Společnost může například prohledat online databázi, která ji okamžitě poskytne požadované informace téměř bez jakýchkoliv nákladů. Oproti tomu studie, která by shromažďovala primární data, by byla mnohem nákladnější a mohla by trvat týdny i měsíce. Nevýhodou sekundárních údajů je, že potřebné informace nemusí vždy existovat. Společnost navíc nemusí ze sekundárních údajů získat všechny potřebné

údaje pro svůj výzkum. Výzkumník musí také sekundární údaje pečlivě hodnotit, aby měl jistotu, že jsou relevantní, přesné, aktuální a nestranné. (Kotler 2007, s. 409)

### **Výběr primárních údajů**

Primární údaje musí být shromážděny stejně pečlivě jako sekundární, aby odpovědným osobám mohly být předloženy relevantní, přesné, aktuální a nestranné informace. Primární data lze získat pomocí dvou druhů výzkumných metod: kvalitativním výzkumem a kvantitativním výzkumem. (Kotler 2007, s. 409)

### **Kvalitativní výzkum**

Kvalitativní výzkum na rozdíl od kvantitativního využívá metod klinické psychologie a myšlenek založených na sociologii a antropologii. Kvalitativní výzkum může mít několik využití, první je průzkumné. Toto využití je vhodné v situacích, kde se objevuje nejistota ohledně řešení daného problému a kdy tazatel neví, jakou otázku položit. Pro jeho realizaci stačí mnohem menší počet dotazovaných subjektů, musí se však zkoumat více do hloubky. (Schiffman a Kanuk 2004, s. 33)

Druhé využití je pro marketingové problémy, jenž si žádají vyšetření. V těchto případech má výzkum funkci diagnostickou. K řešení těchto problémů je nutné porozumění příčině a následkům, čehož může být dosaženo například diskuzemi. Vhodné využití je pro analýzu poklesu prodeje, ztráta tržního podílu nebo nárůst stížností. Dál se kvalitativní výzkum často používá pro tvůrčí inspirace a rady. Diskuzní skupiny jsou skvělým zdrojem nápadů pro nové kampaně. (Hague 2003, s. 67)

Třetí uplatnění kvalitativního výzkumu je při zhodnocování nápadů. Diskuzní skupiny je možné využít pro zjišťování názorů na prezentace, reklamy, nové produkty, nebo vzhledy balení. (Hague 2003, s. 68)

### **Metody Kvalitativního výzkumu**

#### **Pozorování**

Pracovníci kvalitativního výzkumu získávají informace zejména osobním přístupem, umožňuje jim to těsně propojit nasbíraná data s jejich interpretací. Zisk informací

pozorováním je nejtradičnější způsob získání dat. Dnes se pozorování využívá všude, kde je výhodnější než přímé dotazování. Může být použito například na pozorování zákazníků při nákupu, jak si prohlížejí produkty, regály a rozmýšlí si, co koupit. Zaznamenávat je možné pomocí poznámek nebo videokamery, což je neefektivnější způsob, který zaznamenává i řeč těla a záznam je možné si přehrát opakovaně. (Hague 2003, s. 68)

### **Diskuzní skupiny**

Skupinové diskuze jsou nejvíce používanou metodou sběru dat kvalitativního výzkumu. Každá skupina má svého moderátora, který se předem připraví a celou diskuzi řídí. Diskuzí se většinou účastní 8-12 respondentů. V rámci jednoho výzkumu obvykle proběhne několik skupinových diskuzí s různými respondenty, což přispívá k přesnějšímu zachycení cílového segmentu. Tyto diskuze obvykle trvají 60-90 minut. (Tahal 2017, s. 44)

Aby mohli být respondenti do skupiny najati, musí být pro studii vhodní. Vybírá se například z respondentů, kteří jsou (Hague 2003, s. 69):

- kupující produktu
- z daného oboru
- jsou cílovou skupinou

Správný nábor respondentů je velice důležitým krokem metody diskusní skupiny kvalitativního výzkumu a má velký vliv na kvalitu celého výzkumu. Nábor obvykle provádí profesionální výzkumník, který hodnotí respondenty pomocí dotazníku a je schopný okamžitě určit, zdali je respondent kvalifikovaný. Výzkum poté pokračuje v pokusném centru, kde výzkumník hraje roli vedoucího diskuze. Kromě kladením otázek, má také za úkol přimět ke slovu méně komunikující účastníky a držet pod kontrolou ty dominantní. Vedoucí diskuze kontrolovaně podává respondentům informace, které slouží k získání odezvy. Informace jsou nejdříve odkryty v širším spektru, teprve poté v užším. Během diskuze může vedoucí respondentům poskytnout různé materiály jako obaly, ilustrace, popisy či jiný reklamní materiál. (Hague 2003, s. 69)

Setkání se obvykle zaznamenávají na audio či video. Ke kvalitním výsledkům je nutné tento postup opakovat s několika skupinami zahrnující různé druhy respondentů z různých geografických oblastí. Obvykle je potřeba uspořádat čtyři skupiny na pokrytí jednoho typu respondenta. Kromě tohoto standartního postupu se využívají i různé variace jako mini skupiny, rozšířené skupinové diskuze trvající několik hodin, nebo i opakující se skupiny. Kvalitativní výzkum se zaměřuje zejména na porozumění, což některé výzkumníky vede k pochybnostem ohledně jeho platnosti a kvalitě. (Hague 2003, s. 69)

### **Nevýhody diskuzní skupiny**

Tato metoda však není ideální, má své hranice a nevýhody. Nejzřetelnějším faktem je, že skupiny jsou kvalitativní a ne kvantitativní metodou. Pokud se chceme ptát „kolik“, měli bychom zvolit jinou metodu. Existují dva důvody, proč nejsme schopni získat kvantitativní vzorek. Prvním je, že vzorek je příliš malý. Pro studii kvalitativního výzkumu je typické oslovit 20-30 respondentů. Dále pak typ skupiny nedovoluje upřesnit kvantitativní data. Zdrojem informací je pouze diskuze, která je obtížná převést na měřitelné hodnoty. Často se proto stává, že při diskuzi je požadováno vyplnění dotazníku pro usnadnění kvantitativní analýzy. (Hague 2003, s. 70)

Další nevýhodou je jednostrannost při jejich řízení a následné interpretaci. Výsledky závisí na vedoucím skupiny a tom, jak sestaví diskuze, vede sezení a interpretuje výsledky. Není proto neobvyklé, že dva vedoucí skupin mohou se stejnými podklady dojít k naprosto odlišným výsledkům. Právě malý vzorek společně s jednostranností vedou k pochybnostem o autenticitě kvalitativního výzkumu ze strany kvantitativních výzkumníků. (Hague 2003, s. 70)

### **Hlubková interview**

Tato metoda se řadí jako druhá nejoblíbenější kvalitativní metoda. Jedná se o nestrukturovaný, delší rozhovor z očí do očí. Jelikož je předmět zkoumán do hloubky, musí respondent sáhnout pro odpověď do svého nitra, komunikuje uvolněněji a tazatel tak snáze objeví skutečná fakta a představy. Rozhovory se většinou nahrávají na kazetu. (Hague 2003, s. 70)

Hlubkové interview má využití především v případech, kdy chceme zabránit vmišení názorů tazatele, což se občas stává u skupinových diskuzí. Tato metoda může být vhodnější pro typy skupin debatujících o citlivějších tématech. Během hloubkového interview má respondent možnost mluvit téměř po celou dobu, což je většinou půl až hodina. Cílová skupina respondentů by měla být volena stejně pečlivě jako u skupinových diskuzí. Základem této metody je umění naslouchat. To v respondentovi ukáže zájem a probudí v něm odvahu říci více. Navíc pouze nasloucháním tazatel lépe porozumí podstatě věci a získá podklady pro další hlubší dotazování. (Hague 2003, s. 70)

### **Projektivní techniky dotazování**

Tyto techniky se užívá ve skupinových diskuzích i v hloubkových interview, aby se překonaly komunikační bariéry mezi respondentem a tazatelem. Vyskytnou-li se bariéry, přímé dotazování může pomoci při rozvzpomínání se na správné odpovědi. Může však mít i nežádoucí účinek a u citlivých témat vyvolat zablokování, které zamezí další spolupráci. (Hague 2003, s. 71)

### **Nepřímá otázka**

Tato projektivní technika dotazování je asi nejčastěji používanou technikou. Tazatel položí otázku jiným lidem ve skupině a zbaví tak respondenta nutnosti odpovídat přímo. Tato technika se často využívá k takzvanému „prolomení ledu“. Jakmile respondent odpoví, tazatel může zhodnotit atmosféru a podle ní položit další otázku. Jakmile bude atmosféra uvolněnější může přejít ke konkrétnějším otázkám. Tazatel by se však měl držet nepřímého postupu, kdy respondent prozrazuje informace kousek po kousku, dokud nezíská všechny potřebné informace. (Hague 2003, s. 71-72)

### **Slovní asociace, větné doplňování a dokončování příběhu**

Technika slovní asociace funguje velmi jednoduše, respondenti jsou požádáni, aby se snažili přijít na slova spojená s produktem či značkou. Také mohou být požádáni, aby sdělili své pocity a myšlenky, které v nich produkt vyvolává.

Dokončování vět je rozvinutá slovní asociace. Tazatel předčítá začátek věty a úkolem respondenta je větu doplnit. Tempo metody je vysoké, aby byl zajištěn přísun

bezprostředních reakcí a spontánních odpovědí. Formát vět může být od otevřených až po uzavřené, které svým zadáním odpovědi vynucují. Tazatel by měl použít oba typy otázek. (Hague 2003, s. 72)

### **Analogie**

Tato technika je zaměřená na rozšiřování lidské představivosti. Přemýšlení o určitém předmětu v jiném kontextu může být prostředkem k otevření mysli. Respondentům může být navrženo, aby si pod názvem značky představili osobu nebo předmět. Následně se tazatel může ptát na konkrétnější otázky spojené s touto osobou nebo předmětem. Touto metodou mohou být získány názory o produktu nebo značce, které by se klasickým dotazováním nemuseli získat. (Hague 2003, s. 73)

### **Fantazie**

Tato technika podporuje otevřenější uvažování. Tazatel se fikčně dotazuje respondentů, kteří si představí předmět v úplně jiném světě. Výhodou této techniky je oprostění se od okovů běžného přemýšlení a třeba i odkrytí skrytých stanovisek. (Hague 2003, s. 73)

### **Kreslení**

Jak říká sám název, tato technika se zabývá kreslením obrázků a slov. Patří sem nejen kreslení, ale i obrazová asociace, psychokresba a modelování. V této metodě je respondentovi předložen obrázek, který znázorňuje situaci. Situace je zpravidla nejasná a bubliny u jednotlivých postav čekají na svůj obsah. Ztvárněním kresby naznačí respondent své myšlenky v nezávislém prostředí, v tomto případě obrázku. Technika je vhodná jak pro B2B pohovory, tak pro rozhovory z oblasti spotřebního trhu a je záměrně situovaná do prostředí, ve kterém nejsou odpovědi ihned jasné a je nutné chvíli přemýšlet. Tento test odhalí skryté myšlenky a pocity, ale není náhradou otevřeného dotazování. (Hague 2003, s. 73-74)

### **Obrazová asociace a interpretace**

V této technice je účastníkům ukázána tabule se spoustou obrázků. Účastníci jsou požádáni, aby spojili konkrétní produkt s obrázkem. Spojení umožní výzkumníkům lépe určit postavení daného produktu. (Hague 2003, s. 74)

### **Psychokresba**

V této technice je respondentům dán materiál, aby vytvořili obrázek, který znázorňuje jejich pohled na značku nebo produkt. Výsledek může ukázat hlediska, který by se složitě vyjadřovala slovy. Kresba se může také stát předmětem další diskuze a dát tak respondentovi možnost vyjádřit jeho poznatky v době kreslení, což je vlastně hlavním účelem této techniky. Respondenti musí být kreativní, ale nemusí být dobrými výtvarníky, protože jejich umělecká prezentace neznamena tolik, jako téma kresby. (Hague 2003, s. 75)

### **Psychodrama**

Při této technice je respondentům zadána role, kterou předem vysvětlí tazatel. Mohou se předvádět různé situace, například i konfliktní. Právě postavení lidí v konfliktních situacích může být dobrým zdrojem zaznamenávání argumentů, když oba z účinkujících brání své přednosti. Tazatel může získat zajímavé výsledky, když se dotazuje lidí, kteří nezaujímají žádné přesné stanovisko a diskutuje s nimi o jejich argumentech. Cílem je zaznamenat, jak se změní jejich náhled na věc. Tento typ výzkumu však může fungovat pouze tehdy, jsou-li respondenti dostatečně tvůrčí a uvolnění. Využití je možné v početnějších skupinách za podmínky, že skupina je dostatečně sladěná. (Hague 2003, s. 75)

### **Kvantitativní výzkum**

Kvantitativní výzkum se zabývá měřením aspektů trhu nebo populace spotřebitelů, kteří trh tvoří. Patří sem dva fenomény a to měkké, což jsou například stanoviska zákazníků a drsné, jako velikost trhu, podíl značky nebo frekvence nákupů. Na rozdíl od kvalitativního výzkumu, je kvantitativní výzkum nestranný, je však zapotřebí mnohem větší vzorek, což zabere více času. (Boučková 2003, s. 46)

### **Zaznamenávání dat**

Kvantitativní výzkum vyžaduje sběr velkého množství dat, proto je důležité si předem stanovit metodu zaznamenávání, která musí být konsistentní po celou dobu. Výběr vhodné metody zaznamenávání dat umožní snadnější analýzu, ušetří čas, a hlavně

minimalizuje chyby ve sběru dat. Proto by se o analýze dat mělo uvažovat už během návrhu výzkumu. Způsob zaznamenávání dat může zjednodušit nebo i ztížit přístup k datům, protože některé analyzační techniky vyžadují nejen konkrétní způsob zaznamenání, ale i jejich získání musí proběhnout konkrétním způsobem. (Hague 2003, s. 87)

Z tohoto důvodu většina dotazníků pro kvantitativní výzkum obsahuje převahu předkódovaných a uzavřených otázek a návrh bodování odpovědí. Větší problém je zaznamenávání otevřených odpovědí, které by měly být zaznamenané slovo od slova, což se však běžně neděje. Kromě papírových dotazníků a formulářů je možné využít i elektronická média. Jedná se například o počítačové zaznamenávání při telefonickém i osobním dotazování. Elektronická média mohou zmenšit množství chyb, které mohou nastat během zaznamenávání a umožňují snadnější analýzu dat. (Hague 2003, s. 87)

### **Typy kvantitativních dat**

Kvantitativní výzkum může shromáždit obrovský rozsah informací. Rozlišujeme tři typy kvantitativních dat (Hague 2003, s. 78):

- rozměry trhu
- profily nebo členění spotřebitelů
- subjektivní data

Rozměry trhu kvantifikují a definují trh. Patří jsem data jako velikost trhu a sektoru, tržní podíl dodavatelů nebo značky, úroveň prosazení na trhu nebo frekvence nákupu a spotřeby. Tento typ informací je velmi důležitý pro jakéhokoliv manažera. Tržní rozměry mohou být brány podle různých úrovní trhu, podle spotřeby nebo i podle výroby a distribuce. Rozměry trhu získané ze vzorku obvykle vyjadřují celý trh nebo populaci. (Hague 2003, s. 78)

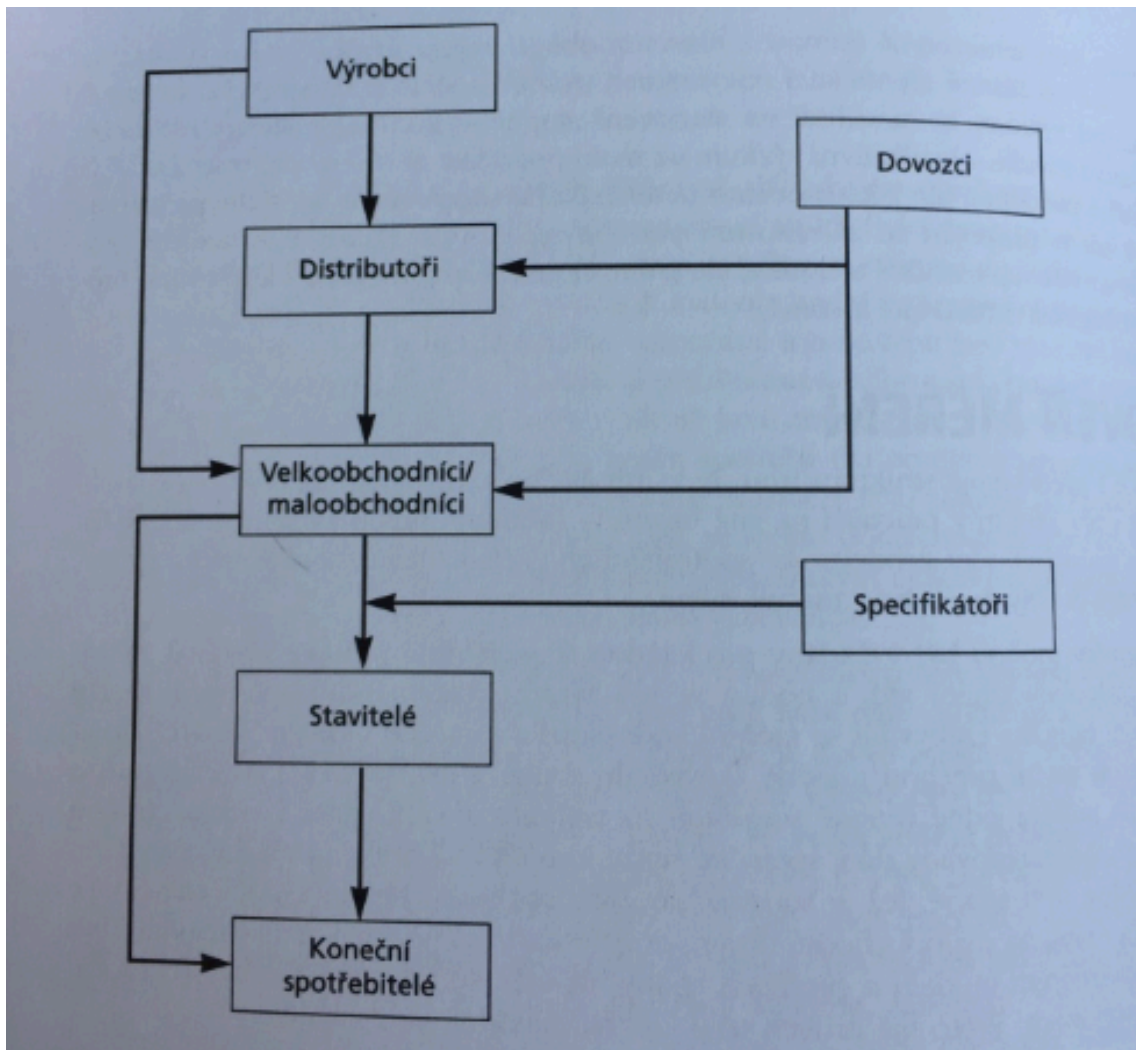
Porozumění případnému zázemí spotřebitelů, tedy jakým typem lidí nebo společností jsou, je základním cílem každého marketingu. Jaké další produkty a služby užívají? Pro uspokojení jejich potřeb je ideální mít přehled o profilových nebo segmentačních datech kvantitativního charakteru. Profilová data je možné najít v různých podobách. První

podoba je sociodemografická, do které patří data jako věk, pohlaví, příjmová skupina, úroveň vzdělání nebo způsob bydlení. Druhá podoba dat je geodemografická, kde jsou data malých oblastí klasifikovaná podle charakteristiky jejich obyvatel. Další podobou je obchodní klasifikace, kde jsou data o velikosti firmy nebo průmyslu. Také se mohou vztahovat k chování spotřebitelů, kde jsou údaje o vlastnictví různých produktů, úrovni nákupu nebo užití nebo vystavení médiím. Na rozdíl od rozměrů trhu je možné profilová data spotřebitelů získat jen přímo od nich samých. (Hague 2003, s. 78)

Subjektivní data jsou využívána k pokrytí pojetí, jakými jsou například povědomí, představa, víra, ohodnocení, preference a tendence. To znamená, že jsou ve svých rozličných formách osobité a spočívají v myslích jednotlivců. Většina marketingového výzkumu se zabývá stanoviskem a měřením postoje, protože se očekává, že mají vliv na chování. Postoje se také berou jako předzvěst budoucího chování, upřednostnění produktu nebo svazku konceptů může vést k vyřčení toho, co se skutečně s trhem bude dít, včetně následků případných změn v elementech jako cena. (Hague 2003, s. 79)

### **Úroveň měření**

Měření je možné dělat na různých úrovních trhu. Obrázek 6 zobrazuje nejčastější strukturu trhu, která se však může lišit v závislosti na odvětví společnosti. I ve stejném odvětví může mít jedna společnost jinou strukturu trhu než její konkurence. Struktura trhu tedy závisí spíše na operační strategii společnosti a její vertikální integraci na trhu. (Hague 2003, s. 79)



Obrázek 7: Úrovně trhu (Zdroj: Hague 2003, s. 79)

Pro každou úroveň trhu je možné získat tržní rozměry a různá data. Některá data je možné získat z účetních reportů, jiná se musí sbírat. Jelikož jsou však úrovně trhu propojené, je možné na základě měření jedné úrovně odhadnout data pro další úroveň. Odhadování se hodí v případě, kdy data z jiné úrovně nejsou dostupná, například když druhá strana nemá zájem o spolupráci a nechce data poskytnout. Nicméně odhadování není nikdy naprosto přesné a ovlivňuje spolehlivost výsledných údajů. Je proto lepší, když se údaje pro každou úroveň získají zvlášť. (Hague 2003, s. 79-80)

### Frekvence měření

Ve většině případů jsou údaje marketingového výzkumu vyžadovány v určitém okamžiku. Jedná se o data jako současná velikost trhu, podíl produktu na trhu nebo profil

zákazníků. Tyto jednorázové projekty nazýváme ad hoc. Nicméně většina rozpočtů marketingových výzkumů nakupuje opakovaná data, která se dělají průběžným výzkumem. Průběžná data umožňují stálé sledování důležitých měření, která společnosti umožňují sledovat například vývoj na trhu a změny v trendech. Při vyhodnocování dat je důležité zvážit i externí faktory, které by mohly data ovlivnit. Mezi tyto faktory může patřit aktivita konkurence, reklamní kampaně nebo třeba také ekonomické faktory. Je proto důležité monitorovat externí prostředí, což výzkumníkům pomůže lépe chápat nasbíraná data. (Hague 2003, s. 80-81)

### **Charakter respondenta**

Respondent může být vybrán podle různých charakteristik. Výběr by však měl záležet na konkrétním marketingovém výzkumu. Pokud výzkumníci znají cílového zákazníka, pak by měl být výzkum zaměřen na něj. Pokud ne, bude třeba ho identifikovat. Výběr respondentů může probíhat podle lokality, věku, sociálního postavení, dosaženého vzdělání a tak dále. Dále je důležité přizpůsobit sběr dat respondentovi a vybrat správnou metodu výzkumu. (Hague 2003, s. 82)

### **Metody sběru dat kvantitativního výzkumu**

#### **Přímé měření**

Dotazování je považováno za standardní metodu získání kvantitativních dat. Tato metoda má však určité nedostatky, jelikož dotazovaní často odpovídají, co by dělali raději, než co ve skutečnosti dělají. Takto získaná data nezbytně obsahují mnoho ohraničení a pro některé tržní míry, je lepší najít přesnější hodnoty. (Hague 2003, s. 83)

Jednou z metod přímého měření je takzvaný maloobchodní audit. Tuto metodu je možné využít u rychloobrátkového zboží, kdy za pomoci čárových kódů získá obchod data o nákupech. Tyto data jsou následně shrnuty, aby zastoupily celý maloobchodní trh. Pouze tímto způsobem však společnost nezíská údaje o spotřebiteli. Užívání věrnostních karet nebo karet obchodních domů to ale mění. K získání těchto karet, které spotřebiteli umožní jisté výhody, je nutná registrace a práva ta umožní obchodním domům spojení nákupu a spotřebitele. (Hague 2003, s. 84)

## **Dotazování**

Některé informace, potřebné pro projekt, nemohou být získány přímým měřením, proto se používá metoda dotazování. Touto metodou lze získat prakticky jakékoliv informace. Existuje velké množství dotazovacích metod, avšak všechny sdílí společnou závislost získaných údajů na zvolených otázkách. Otázky musí být voleny pečlivě, protože jejich forma a volba slov ovlivní charakter odpovědi a konečná data.

Při dotazování je k získání dat používáno několik typů otázek. Prvním typem jsou otázky se stupnicí, které jsou využívány k získání údajů o názorech. Stupnice může být číselná nebo výrazová. Obecně jsou stupnice používány k lepšímu poskytnutí srovnání mezi soubory informací. Pro úspěšné srovnání je důležité použít stejný typ stupnic, tedy se stejným číselným počtem nebo výrazy. (Hague 2003, s. 84)

Jedním z hlavních cílů dotazníků je standardizace. Jeden druh dotazníku je použit pro všechny respondenty ve vzorku, jinak by vlastně výzkum neměl smysl. Analýza dat by byla komplikovaná a z rozdílných dat by bylo složité udělat závěr, který by byl dobrým podkladem pro rozhodnutí manažerů. Standardizace je vlastně podmínkou všech ostatních hledisek kvantitativního dotazování. Kromě stejného druhu dotazníky je důležitý i způsob podání, výběr respondentů stejným způsobem a sjednocená metoda zaznamenání odpovědí. (Hague 2003, s. 85)

Důležitou částí dotazování je i zvolení metody dotazování, což je nutné udělat ještě před zahájením sběru dat. Rozlišujeme tři hlavní možnosti:

- osobní
- telefonické
- samovyplňovací

Volba správné metody dotazování by se měla řídit podle charakteru potřebných informací, respondentů a potřeby vystavit respondenta podnětu. Na volbu metody má také vliv rozpočet a časový harmonogram. (Hague 2003, s. 85)

Osobní dotazování je vedeno školenými tazateli na předem zvoleném místě. Dotazování může probíhat prakticky kdekoli, jako například v domácnostech, na pracovištích,

v ulicích nebo obchodních centrech. Jak sám název napovídá, jedná se o interaktivní techniku z očí do očí. Tato technika je vhodná také pro zjišťování komplexnějších problémů, které je případně nutné více rozebrat. Při této metodě je možné použít vizuální pomůcky, které mohou respondentovi pomoci lépe pochopit problém a poskytnout tak kvalitnější odpovědi. Nevýhodou osobního dotazování však je velká finanční a časová náročnost. (Foret 2008, s. 103)

Alternativou osobního dotazování je telefonická metoda, jejíž obliba v posledních deseti letech prudce vzrostla. Tato metoda je stejně jako osobní dotazování používána v B2B výzkumech. Tato metoda může být nevhodná, pokud je zapotřebí získat konkrétní data. Jde například o případy, kdy je nutné produkt ukázat. (Hague 2003, s. 86)

Sběr dat samovyplňováním může být doplněn telefonováním nebo osobním dotazováním. Dříve se dotazníky zasílaly poštou, v moderní době je však obvyklé vyplňování dotazníku na internetu ihned po nákupu, nebo zaslání emailem. Existuje mnoho softwarů, které umožňují sestavení elektronického dotazníku. Tyto programy také většinou podporují funkci, která získaná data shrnuje a výzkumníkovi poskytuje přehled o nasbíraných datech. (Hague 2003, s. 86)

### **Typy otázek**

Rozlišujeme několik typů otázek a pokud chceme, aby náš dotazník byl kvalitní, musíme výběru otázek věnovat zvláštní pozornost. Většinou to znamená, že otázka by měla být položena co nejjednodušeji, aby respondent otázce rozuměl a mohl bez problému odpovědět.

Otázky se dělí do dvou hlavních skupin podle odpovědi (Boučková 2003, st. 65):

**Otevřené** – jedná se o otázku, která nenabízí žádnou odpověď. Respondent je nucen odpovědět podle vlastního uvážení. Výhodou je různorodost odpovědí, což však vede k nevýhodě, protože složitost zpracování a shrnutí odpovědí roste s počtem respondentů, každá odpověď musí být zaznamenána jednotlivě. Patří sem například otázky: zcela

nestrukturované, slovní asociace nebo dokončení věty. Obrázek č. 7 shrnuje otevřené typy otázek.

B. Otevřené otázky		
Zcela nestrukturované	Otázka, na kterou může respondent odpovědět téměř nekonečným počtem způsobů.	Jaký je váš názor na American Airlines?
Slovní asociace	Slova jsou předkládána jedno po druhém a respondent má uvést první slovo, které mu přijde na mysl.	Jaké je první slovo, které vás napadne, když uslyšíte následující? Aerolinky ..... American ..... Cestování .....
Dokončení věty	Je předložena nedokončená věta a respondenti ji mají dokončit.	Když si vybírám aerolinky, nejdůležitějším prvkem mého rozhodování je .....
Dokončení příběhu	Je nastíněn neúplný příběh a respondent je požádán, aby jej dokončil.	„Před pár dnů jsem letěl s American Airlines. Všiml jsem si, že interiér i exteriér letadla byl vyveden ve velmi jasných barvách. To ve mně vyvolalo následující myšlenky a pocity...“ Nyní příběh dokončete.
Obrázky	Je předložen obrázek dvou postavíček, přičemž jedna pronáší nějaký výrok. Respondent je požádán, aby se ztotožnil s druhou postavíčkou a doplnil prázdnou bublinu.	
Test tematické percepce	Je předložen obrázek a respondenti jsou požádáni, aby vytvořili příběh o tom, co si myslí, že se na obrázku děje nebo může dít.	

**Obrázek 8: Otevřené otázky (Zdroj: Kotler a Armstrong 2012, s. 140)**

**Uzavřené** – respondent má na výběr z několika možných odpovědí. Podle otázky může zvolit pouze jednu odpověď nebo i více odpovědí. Výhodou je snadná analýza tohoto typu otázek. Nevýhodou je, že odpovědi jsou již předem stanovené a omezený výběr nemusí být to, co by respondent ve skutečnosti chtěl odpovědět. Sem patří například otázky: dichotomické, výběr z více možností nebo škály. Obrázek č. 8 shrnuje uzavřené typy otázek. (Řezanková 2010, s. 14)

A. Uzavřené otázky		
Dichotomické	Otázka se dvěma možnými odpověďmi.	Volali jste při plánování této cesty společnost American Airlines sami osobně? <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne
Výběr z více možností	Otázka se třemi a více možnými odpověďmi.	S kým nyní cestujete? <input type="checkbox"/> S nikým <input type="checkbox"/> Jen s dětmi <input type="checkbox"/> S partnerem <input type="checkbox"/> S kolegy, přáteli nebo příbuznými <input type="checkbox"/> S partnerem a dětmi <input type="checkbox"/> S organizovaným zájezdem
Likertova škála	Výrok, ke kterému respondent přiřazuje svou míru souhlasu nebo nesouhlasu.	Malé aerolinky obvykle nabízejí lepší služby než ty velké. Silně nesouhlasím      Nesouhlasím      Nemám názor      Souhlasím      Silně souhlasím 1 .....      2 .....      3 .....      4 .....      5 .....
Sémantický diferencál	Škála propojující dva protiklady. Respondent volí bod, který vyjadřuje jeho názor.	American Airlines jsou: Velké ..... Malé ..... Zkušené ..... Nezkoušené ..... Moderní ..... Zastaralé .....
Škála důležitosti	Škála, jež vyjadřuje důležitost určité vlastnosti.	Palubní služby aerolinek jsou pro mne: Extrémně důležité      Velice důležité      Celkem důležité      Nepříliš důležité      Zcela nedůležité 1 .....      2 .....      3 .....      4 .....      5 .....
Hodnoticí škála	Škála, která hodnotí úroveň určitého atributu od „špatné“ po „dokonalou“.	Palubní služby American Airlines jsou: Dokonalé      Velmi dobré      Dobré      Slušné      Špatné 1 .....      2 .....      3 .....      4 .....      5 .....
Škála kupních záměrů	Škála, která popisuje rozhodnutí respondenta koupit.	Kdyby byl na dálkových letech k dispozici telefon za poplatek, tak bych: Rozhodně volal      Nejspíš volal      Nejsem si jistý      Nejspíš nevolal      Rozhodně nevolal 1 .....      2 .....      3 .....      4 .....      5 .....

Obrázek 9: Uzavřené otázky (Zdroj: Kotler a Armstrong 2012, s. 140)

## Vzorky

Obě metody výzkumu jsou ve většině případech založeny na vzorcích. Důvěra v použití vzorků pro marketingový výzkum je založena na statistice, která umožňuje, aby míry přesnosti vzorků byly určovány podle pravděpodobnosti. Během marketingového výzkumu se obvykle pracuje s pravděpodobností 95%. Vzorek však není o nic více nebo méně přesný, pro jeden vzorek je úroveň přesnosti vyjádřena více způsoby, ze kterých si můžeme vybrat. (Hague 2003, s. 91)

I když údaje získané ze vzorku jsou zajímavé, většina výzkumníků se spíše zajímá o celou populaci. Pro tento účel je možné využít interval spolehlivosti, který vyjádří chybu vzorku pro celou populaci na základě velikosti vzorku a získaných údajů. Tento interval je předpověď pro rozsah, ve kterém se populační parametr pohybuje na základě úrovně pravděpodobnosti. Abychom tento interval spolehlivosti získali, potřebujeme znát vzorec

pro výpočet chyby vzorkování. Chyba vzorku s 95% pravděpodobností může být vyjádřena vzorcem (Brown a Suter 2014, s. 151):

$$\text{Chyba vzorkování} = 1.96 \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

Kde:

p = braná hodnota

n = velikost vzorku

### **Náhodný výběr vzorků**

Pro marketingový výzkum je důležité, aby byl vybraný vzorek náhodný. To znamená, že každý člen populace by měl mít stejnou reálnou možnost stát se součástí výběru pro vzorek marketingového výzkumu. Pokud to neplatí a všichni členové nemají reálnou možnost být vybráni, pak je výběr takzvaně zaujatý. (Hague 2003, s. 96)

Před tím, než výzkumníci začnou uvažovat o metodě výběru, musí definovat populaci. Populace by měla být vybrána v návaznosti na cílech výzkumu. Populace může být definována například věkovým omezením, pohlavím, nebo geografickým ohraničením. (Hague 2003, s. 96-97)

Pro skutečně náhodný výběr vzorku je vyžadována předloha, jako například jmenný seznam všech jednotlivců v populaci. Z tohoto seznamu by měl být následně proveden náhodný výběr jednotlivců. Některé populace mohou být dobře definované, ale obvykle tomu tak není. Za dobře definovanou populaci se považují například žáci ve škole nebo zaměstnanci firmy. Mnohem častěji však výběr probíhá z hůře definované populace, jako například všech dospělých. V tomto případě se může hodit seznam voličů, ale výzkumníci musí mít na mysli, že seznam nemusí být aktuální. Další vzorková předloha může být poštovní kartotéka směrovacích čísel; telefonní seznam může být vhodný v případech, kdy je náhodný vzorek geograficky rozptýlen. U těchto zdrojů se však opět mohou vyskytnout chyby, které mohou zkreslit výsledky. V posledních letech se využívají i seznamy zákazníků. Výzkumníci ale tyto seznamy často využívají k zaměření se na určitý segment, například zákazníků, kteří už dlouho nic nekoupili nebo naopak na stálé

zákazníky. Proto musí dávat pozor, aby byl výběr skutečně náhodný. (Hague 2003, s. 97-99)

### **Náhodné pěší vybírání vzorku**

Jedná se o často využívanou metodu v marketingovém výzkumu, jako levnější verze náhodného výběru vzorku. Metoda začíná výběrem menší oblasti a startovních bodů. Tazatelům jsou následně zadány výzkumné trasy, po kterých se vydají. Dále se mohou specifikovat intervaly, ve kterých se budou dotazovat, například. Každý kolemjdoucí nebo každý pátý dům. Ať už jsou instrukce pro tazatele jakékoliv, hlavním cílem této metody je zabránit zkreslení ze strany tazatele ohledně výběru respondentů. Výsledný vzorek není teoreticky náhodný, ale z praktického hlediska se s ním zachází tak, jako by byl. V rámci marketingového výzkumu se pěší vzorkování považuje za přesný přístup. (Hague 2003, s. 100)

### **2.5.3 Sběr dat**

Jakmile je připravený plán výzkumu, tedy je zvolená metoda výzkumu, nástroje výzkumu, výzkumné otázky a vzorek, může začít sběr dat. Délka této fáze závisí na požadavcích výzkumníků. Data se mohou sbírat dokud nebude naplněn cílový počet respondentů nebo po stanovený časový termín. Jedná se o nejnákladnější a časově nejnáročnější fázi procesu marketingového výzkumu. (Kotler 2013, st. 145)

### **2.5.4 Analýza dat**

Předposlední krok procesu, ve kterém se zpracují získaná data pomocí tabulek a příslušných ukazatelů. Výzkumníci v této fázi počítají průměry, za účelem objevení nových skutečností. Také se aplikují různé statistické techniky, které mohou výzkumníkům pomoci určit například chybu vzorku. (Kotler 2013, st. 146)

### **2.5.5 Interpretace a sdělení zjištění**

V posledním kroku se prezentují zjištěné skutečnosti, které jsou relevantní pro dané marketingové rozhodnutí. Je důležité vybrat takový způsob interpretace, který závěr výzkumu prezentuje co nejsrozumitelněji a nejpřesvědčivěji. Poté už je jen na

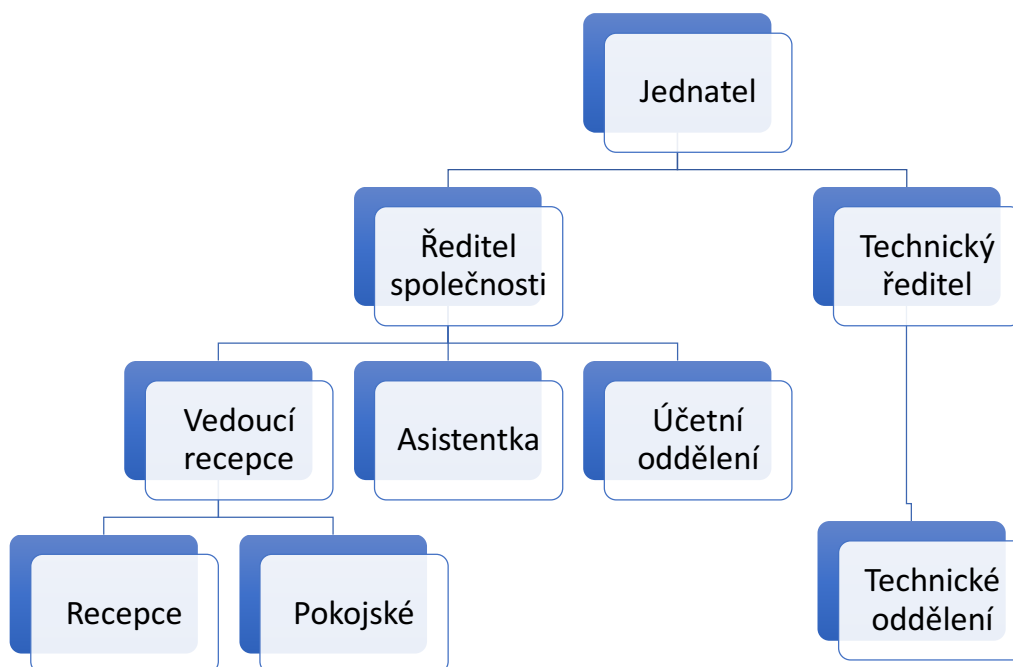
managementu, jak výsledek výzkumu vyhodnotí a pro jaký další postup se rozhodne.  
(Kotler 2013, st. 146)

### 3 Analýza současného stavu

V této části budou nejprve představeny základní údaje o společnosti VAKABRNO CZ s.r.o. Dále budou udělány analýzy vnějšího prostředí, vnitřního prostředí a SWOT analýza. Závěr této části se bude zabývat marketingovým výzkumem.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti

Společnost fungovala již od roku 1992 pod Ing. Leo Vanžurou, který 30. března 1998 založil společnost MEPHATE s.r.o., která se později v roce 2004 přejmenovala na VAKABRNO CZ s.r.o. Jedná se o společnost s ručením omezením se sídlem na Jugoslávské 13 v Brně. Začátkem roku 2018 měla 29 zaměstnanců. Majitelem celé společnosti je jedna osoba. Organizační složka má 4 úrovně. Do první úrovně patří 2 jednatele. Druhá úroveň se skládá z vrcholového managementu, do kterého patří ředitel společnosti, a technický ředitel. Ředitel společnosti má v této společnosti více funkcí, je rovněž ekonom společnosti a ředitel Hotelu VAKA a Penzionu Jiřinka. Technický ředitel má na starosti veškeré technické záležitosti včetně dvou hlavních činností: karbidového vápna a KOPOS. Třetí úroveň tvoří účetní oddělení, vedoucí recepce a asistentka. Poslední, čtvrtou úroveň tvoří recepční, pokojské a technické oddělení, do kterého spadají řidiči, zámečníci a údržbáři. (Pospíšil)



Obrázek 10: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

### **3.1.2 Hlavní činnosti**

Společnost se zabývá v současnosti několika činnostmi. Následující 3 činnosti jsou ty nejvýznamnější (Pospíšil):

- likvidace karbidového vápna
- výroba cemento-popílkové suspenze (KOPOS)
- ubytovací služby

#### **Likvidace karbidového vápna**

Firma od roku 1992 likviduje karbidové vápno, které vzniká při výrobě acetyleny. V roce 2017 byl procentuální podíl této činnosti 48 %. Po likvidaci (zpracování) má karbidové vápno několik dalších využití. Velkou částí jeho využití bylo dříve ve stavebnictví jako náhrada vápna. Dnes se používá převážně k neutralizaci kyselin a odsiřování spalin. Likvidace karbidového vápna je činnost, na které byla společnost založena a doposud je největší činností společnosti. (Pospíšil)

#### **Výroba cemento-popílkové suspenze (KOPOS)**

Tuto činnost začal Ing. Vanžura společně s likvidací karbidového vápna v roce 1992. Ze začátku se jednalo spíše o doplňkovou činnost. V roce 2017 byl procentuální podíl této činnosti 20 %. KOPOS je směs vody, cementu a popele a vyrábí se agresivním smícháním ve speciálním zařízení. Množství přidaného cementu je možné regulovat pro dosažení požadované pevnosti. Při převozu a plnění je tekutý. Po vyplnění prostoru suspenze ztuhne v pevnou hmotu. Využití je převážně ve stavebnictví, kde se používá pro zaplnění nefunkčních prostorů jako například tunelů a trubních vedení. Velkou výhodou je, že KOPOS je po ztuhnutí velmi pevný a mnohem levnější než beton. Další výhodou je jeho schopnost vyplnění jiným způsobem nepřístupného prostoru. (Pospíšil)

#### **Ubytovací služby**

Tuto činnost začala VAKABRNO CZ poskytovat v roce 2008 po postavení Hotelu VAKA v Brně. Po zaběhnutí hotelu a získání zkušeností na tomto trhu společnost postavila v roce 2012 Penzion Jiřinka na Dolní Moravě. Koncem roku 2017 představovala tato činnost 32% ve společnosti. Podstatou této činnosti je poskytnutí ubytování a rekreačních prostor hostům. Mezi touto činností a ostatními činnostmi (likvidace karbidového vápna a

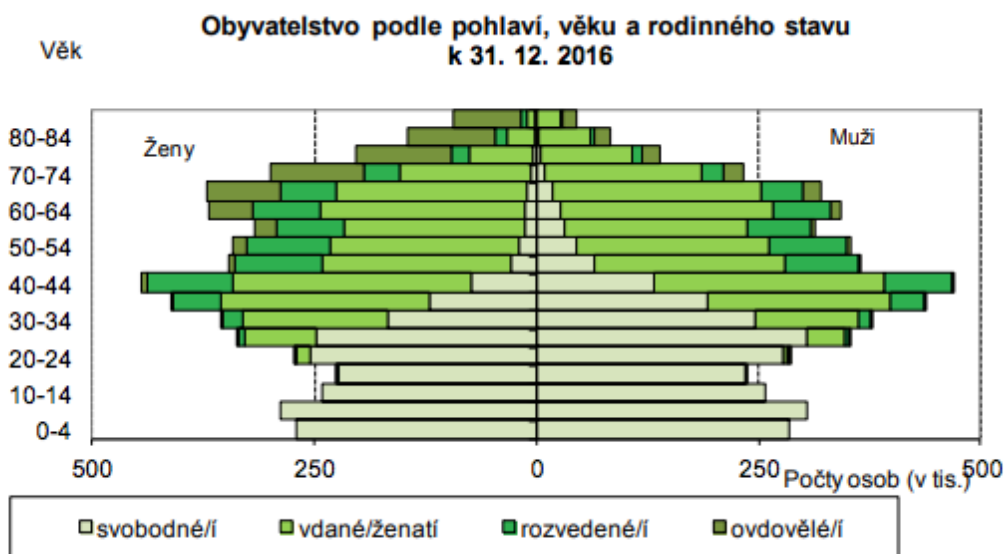
KOPOS) nejsou žádné vazby, což přispívá k vyváženému portfoliu společnosti a snižuje tak celkové riziko. (Pospíšil)

### 3.1 Vnější prostředí

#### 3.1.1 Obecné prostředí - SLEPT analýza

##### Sociální faktory

Do této skupiny patří demografické údaje o obyvatelstvu ČR. První statistiky, na které se podíváme, jsou pohlaví a věk. Český Statistický Úřad má bohužel k dispozici pouze data z roku 2016, data k současnosti by se však neměla výrazně lišit. V populaci mírně převažovaly ženy, představovaly 51 % celkové populace. Věkové rozložení je vidět na obrázku č. 10. (Ženy a muži v datech - 2017)



Obrázek 11: Obyvatelstvo podle pohlaví, věku a rodinného stavu (Zdroj: Ženy a muži v datech 2017)

##### Legislativní faktory

Společnost se jako právnická osoba musí řídit několika zákony. Jedná se především o následující právní předpisy (Zákony pro lidi):

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád
- Zákon č. 183/2006 Sb., stavební zákon
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Tyto zákony je nutné sledovat, protože se mohou postupem času měnit. To je důležité, aby nedocházelo k nesrovnalostem v této oblasti. Porušení zákona může vést k velkým pokutám nebo dokonce i k ukončení obchodní činnosti či odnětí svobody. V případě změny je nutné se dopředu připravit a vyhnout se zbytečným postihům za nesplnění povinností. Od 1. prosince 2016 byl spuštěn ostrý provoz EET, které přísně monitoruje tržby ubytovacích zařízení. Aktuálně je důležité sledovat nový zákon GDPR o ochraně osobních údajů, který bude platný od 25. května 2018.

### **Ekonomické faktory**

Jedná se o důležité faktory jako průměrná mzda, inflace, nezaměstnanost a HDP. Tyto faktory ovlivňují jak samotnou společnost, tak i její dodavatele, zákazníky a veškeré další okolí. Následující tabulka shrnuje několik klíčových ukazatelů za posledních pět let. (Český statistický úřad)

**Tabulka 2: Ekonomické faktory (Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování)**

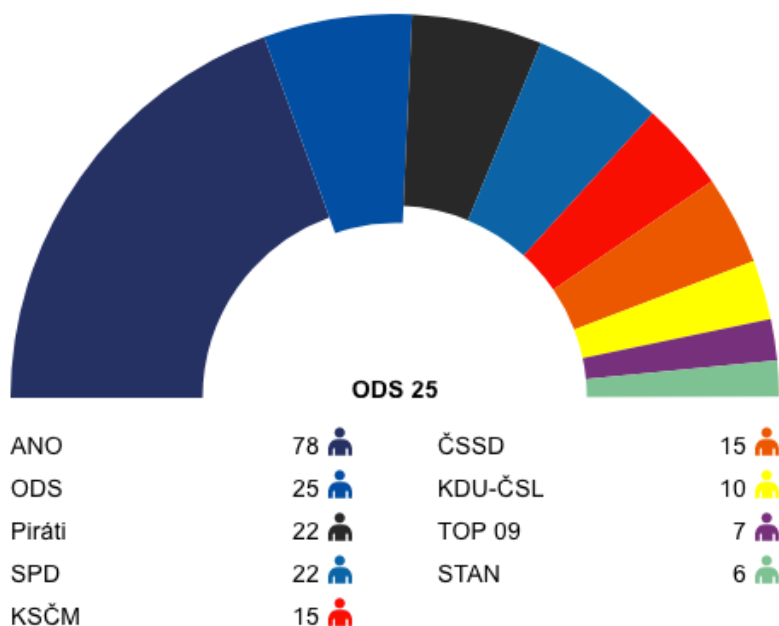
ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Inflace	1,4 %	0,4 %	0,3 %	0,7 %	2,5 %
Nezaměstnanost	7 %	6,2 %	5,1 %	4 %	2,4 %
Průměrná mzda	25 035 Kč	25 768 Kč	26 591 Kč	27 575 Kč	29 504 Kč

Podle tabulky je vidět, že inflace byla nízká, za posledních pár let vzrostla na hodnotu 2,5 %, což se považuje za zdravou hodnotu. Nezaměstnanost po celou dobu klesala, což je velmi dobré pro ekonomiku. Průměrná hrubá mzda za posledních pět let vzrostla, což je vzhledem k malé pozitivní inflaci také dobře, protože kupní síla spotřebitelů by měla zůstat při nejmenším stejná nebo by měla být lepší. V jihomoravském kraji byla v roce 2017 průměrná mzda 28 084 Kč.

## Politické faktory

Česká Republika je demokratický stát. Funguje v ní parlamentní demokracie s mocí výkonnou, zákonodárnou a soudní. Politická situace je stabilní, avšak v posledních letech občané projeví menší důvěru ve vládu, což má za následek častější volby. V roce 2017 vyhrála parlamentní volby politická strana ANO v čele s Andrejem Babišem, který je momentálně předsedou vlády. Ideologiemi této politické strany jsou centrismus, populismus a liberalismus. Politická pozice strany je tedy ve středu. Obrázek č # znázorňuje momentální rozdělení mandátů v parlamentu. (Český rozhlas)

### Rozdělení mandátů ve sněmovně



Obrázek 12: Rozdělení mandátů ve sněmovně (Zdroj: Český rozhlas)

## Technologické faktory

V poslední době se rozvíjí zejména informační technologie. Lidé jsou neustále online a čím dál více využívají mobilní zařízení. To má také za následek, že jsou neustále cíleni různými reklamními sděleními. Marketingové společnosti jsou schopny určit cílový segment na základě věcí, které uživatel vyhledává a přesně tak cílit svoji reklamu. Nové technologie ve stavebnictví umožňují postavit stavby rychleji a ekonomičtěji než kdy předtím. Technologie také umožňují různé vychytávky, které stavby činí kvalitnějšími a jejich užívání je pro uživatele komfortní a zábavné. V oblasti hotelnictví existují hotelové

systemy, které jsou přehledné a recepci umožňují udělat co potřebují během pár kliknutí. Manažerům tyto systémy poskytují statistiky, které jim pomáhají v dalším rozhodování. Tyto hotelové systémy je možné propojit s online prostředím, takže host může zkontrolovat dostupnost pouhou návštěvou webu a nemusí už kontaktovat recepci. Propojení s online prostředím také umožňuje prodávat volné pokoje na desítkách kanálů, které se spravují z jednoho místa a v případě změny ceny nebo dostupnosti systém informací automaticky zašle na všechny kanály během několika minut.

### **3.1.2 Oborové prostředí - Analýza trhu**

Společnost VAKABRNO CZ s.r.o. působí v rámci svých podnikatelských činností po celé České Republice. Každý trh má pro každou činnost jinou charakteristiku

**Trh karbidového vápna** je pro společnost po celé České republice. Hlavní střediska dodavatelů a odběratelů jsou v Přerově, Praze a Brně. Tento trh je starý asi 26 let a jedná se o klesající trh. Společnost je jediná, která poskytuje službu likvidace karbidového vápna v České Republice, takže má celý tržní podíl. Společnost předpokládá klesající tržby.

**Trh popílkových suspenzí** je v okolí 60 km od Brna. Tento trh už dále neroste, ale je stabilní. Společnost je jediná, která tuto službu v okolí poskytuje, takže celý tržní podíl je v této lokalitě její. Na tomto trhu společnost předpokládá konsistentní tržby.

**Na trhu ubytovacích služeb** působí společnost v Brně a na Dolní Moravě. Následující tabulku zobrazuje vývoj trhu v České Republice od roku 2011 do roku 2015:

**Tabulka 3: Vývoj trhu ubytovacích služeb (Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování)**

Ukazatel	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Počet aktivních podniků	9 218	8 964	8 645	8 618	8 703
Výnosy celkem (mil. Kč)	39 846	42 617	41 644	42 349	47 950

Počet podniků působících na trhu do roku 2011 rostl. Od roku 2011 do roku 2014 zaznamenal trh pokles. Počet podniků v roce 2015 opět začal růst. Data pro rok 2016 a 2017 Český Statistický Úřad bohužel neměl k dispozici. Koncem roku 2016 však vešel v platnost zákon EET pro ubytovací zařízení, což podle mého názoru mohlo mít za následek další pokles počtu podniků. Celkové výnosy na tomto trhu převážně rostly. Zavedení zákona o EET podle mého názoru dále navýšilo výnosy i přes odhadovaný pokles počtu aktivních podniků. Jelikož na tomto trhu působí obrovské množství podniků, tak tržní podíl společnosti na tomto trhu je velmi malý. (Český statistický úřad)

### **3.1.3. Oborové prostředí - Porterova analýza**

#### **1) Vliv kupujících**

V odvětví likvidace karbidového vápna má kupující střední vliv. V tomto odvětví má společnost pět velkých odběratelů. Malý počet kupujících jim tedy dává velký vliv. Avšak tito odběratelé jsou závislí na produktu společnosti, čímž se jejich vliv vyrovnává. Odběratelé by sice mohli změnit technologii a přestat produkt odebírat, avšak taková investice by byla pro odběratele velmi nákladná. Odebírání stávajícího produktu je pro ně mnohem výhodnější. Společnost má navíc s těmito odběrateli uzavřené dlouholeté smlouvy. Mezi odběratele v tomto odvětví patří zejména acetylenky, chemičky a leštírny. (Pospíšil)

V odvětví popílkových suspenzí mají kupující malý vliv. V tomto odvětví má společnost asi 10 stálých odběratelů. Každý rok má však firma navíc desítky menších zakázek. V okolí Brna je společnost jediná poskytující tento produkt. Mezi odběratele v tomto odvětví patří zejména stavební společnosti. (Pospíšil)

V odvětví ubytovacích služeb je velký počet hostů, každý rok přes 20 000. Z toho pouze zlomek hostů jezdí pravidelně. Kupující v tomto odvětví mají na výběr z tisíců dalších ubytovacích zařízení po celé České Republice. Mezi kupující patří jak firemní klientela, tak soukromá klientela. Vzhledem k počtu kupujících má jeden samotný kupující malý vliv. Větší počet kupujících by už však mělo velký vliv i vzhledem velkému počtu alternativních možností ubytování. (VAKABRNO CZ s.r.o.)

## **2) Vliv dodavatelů**

Vliv dodavatelů je malý ve všech odvětvích, ve kterých společnost působí. Na trhu je velké množství dodavatelů, kteří jsou schopni dodat požadované produkty a služby za dobré ceny. Dodává se vše možné: stavebniny, železo, písek, cement, potraviny, úklidové prostředky, nábytek nebo informační systémy.

## **3) Stav soupeřivosti**

V odvětvích likvidace karbidového vápna a popílkových suspenzí společnost působí jako jediná na trhu. Stav soupeřivosti v těchto odvětvích je proto malý. V odvětví ubytovacích služeb je však velká soupeřivost. Na trhu je velké množství dalších ubytovacích zařízení. Hosté tedy mají velký výběr, ze kterého si vybírají podle ceny, lokality a kvality. Velkou roli hrají především dostupná hodnocení ubytovacího zařízení.

## **4) Hrozba náhražek**

V odvětví likvidace karbidového vápna a popílkových suspenzí je střední hrozba náhražek. Existují sice alternativní služby a produkty, avšak tyto produkty jsou většinou dražší. V odvětví likvidace karbidového vápna existují alternativní a levnější technologie, které by nahradily výrobu acetyleny (při které karbidové vápno vniká),

avšak do těchto technologií je vyžadována velká investice, kterou si každý nemůže dovolit.

V odvětví ubytovacích služeb představuje hrozba substitutů malou hrozbu. Pokud se zákazník potřebuje v dané lokalitě ubytovat, tak kromě ubytování u konkurence může využít vybavení jako: stany, camper vany nebo službu jako couchsurfing. Tyto substituty si však většinou vyžadují specifický charakter zákazníka, který není cílovým zákazníkem této společnosti pro ubytovací služby. Cílový zákazník má na výběr pouze z ostatních konkurenčních ubytovacích zařízení.

### **5) Riziko možného vstupu nových firem do oboru**

V odvětví karbidového vápna je malé riziko vstupu nových firem. V tomto odvětví jsou velké bariéry vstupu. V případě vstupu by nová společnost musela udělat velkou investici pro získání technologie a vybavení. Společnost VAKABRNO CZ má dlouholeté zkušenosti a vlastní technologie, které by novým firmám chyběly. Společnost má navíc zajištěný veškerý odběr a prodej karbidového vápna dlouholetými smlouvami. Trh je navíc klesající, takže by se vstup na trh novým firmám nevyplatil.

V odvětví popílkových suspenzí je také malé riziko vstupu nových firem na trh. Trh v okolí Brna je malý a není na něm místo pro další firmy. Výroba suspenzí navíc vyžaduje specifickou technologii, do které by se novým společností nevyplatilo investovat.

Riziko vstupu nových firem do odvětví ubytovacích služeb je velké. Bariéry vstupu jsou poměrně nízké. V tomto odvětví může působit kdokoliv, kdo poskytuje ubytování. Trh je rostoucí a ziskový, což láká firmy ke vstupu. Know how může poskytnout konkurenční výhodu, avšak nebrání novým firmám ve vstupu na trh.

**Tabulka 4: Shrnutí Porterovy analýzy (vlastní zpracování)**

Odvětví	Porterovy síly				
	Vliv kupujících	Vliv dodavatelů	Stav soupeřivosti	Hrozba náhražek	Riziko možného vstupu nových firem
Karbidové vápno	střední	malý	malý	střední	malé
Popílkové suspenze	malý	malý	malý	malá	malé
Ubytovací služby	malý až velký	malý	velký	malá	velké

## 3.2 Vnitřní prostředí

### 3.2.1 Analýza 7s

#### Strategie

Celkově má společnost za cíl zajistit si dlouhodobý růst poskytováním kvalitním služeb za odpovídající ceny. Avšak společnost nemá oficiálně definovaný cíl a vizi. Je pro ni ale důležité etické chování a budování dobrého jména. Je také důležité sledovat okolí a reagovat na hrozby a využít příležitosti. Protože společnost podniká v mnoha různých odvětvích, má také různé strategie.

Odvětví karbidového vápna a popílkových suspenzí je již vyspělé a neočekává se další růst. Tato odvětví vlastně pomalu ustupují. Společnost má zajištěnou veškerou výrobu acetyleny v České Republice a snaží vyjednat co nejlepší ceny za svoje služby a uzavřít dlouholeté smlouvy. Snaží se tedy udržovat dobré vztahy se svými dodavateli a odběrateli a udržet se v odvětví co nejdéle. Loni na podzim se společnosti vyskytla možnost vozit karbidové vápno ze Slovenska. Společnost se této příležitosti okamžitě chopila a začala dělat přípravy pro realizaci.

V odvětví ubytovacích služeb, které neustále roste, se společnost snaží poskytovat co nejkvalitnější služby. V tomto odvětví se neustále objevují nové technologie, které ulehčují práci hotelům a pro hosty dělají pobyt komfortnější. Je tedy důležité zůstat s trendy a investovat do nových technologií. Například před rokem společnost investovala do nového rezervačního modulu, který hostům umožňuje si okamžitě udělat rezervaci online. Investice do této technologie byla kritická, protože dnes se tato možnost už považuje za standart. Strategií společnosti v tomto odvětví je tedy udržovat dobré vztahy se svými zákazníky, poskytovat kvalitní služby a držet krok s novými trendy a technologiemi.

### **Struktura**

Jedná se o rodinnou společnost, ve většině vedení je tedy rodina. To je výhodné, protože má přehled o všem, co se ve společnosti děje. Další výhodou je, že vedení společnosti záleží na úspěchu společnosti. Jak již bylo představeno dříve, organizační struktura má čtyři úrovně. Každou platbu musí schválit jednatel a ten má také definitivní rozhodující právo ve všech záležitostech. Vedení společnosti může rozhodovat menší záležitosti, avšak ty vždy musí být v případě otázek odůvodněny jednatelem. Vzhledem k velikosti společnosti je tato organizační struktura dostačující. Nevýhodou však může být, že některá rozhodnutí mohou trvat příliš dlouho, protože závisí na jednatelem, který zrovna může být nepřítomný nebo zaneprázdněný.

### **Systémy**

Společnost má poměrně sofistikovaný kontrolní systém, který má za cíl hlídat náklady. Tyto náklady začínají u objednávek, které společnost dělá každodenně. Tento systém zahrnuje několik kroků:

- 1) Schválení objednávek
- 2) První kontrola objednávacím pracovníkem
- 3) Druhá kontrola přijatých faktur ekonomem
- 4) Schválení přijatých faktur jednatelem

## **1) Schválení objednávek**

Kdykoliv se ve společnosti něco objednává, tak objednávka musí být schválena vedením. Objednávky má vždy na starosti vedoucí pracovník daného úseku nebo jiný zaměstnanec pověřený vedoucím pracovníkem. Pokud se jedná o větší objednávku, tak musí být navíc schválena ekonomem nebo jednatelem společnosti. Protože se jedná o malou firmu, tak objednávky v každém úseku řeší pouze malý počet zaměstnanců.

V rámci ubytovacích služeb řeší objednávky dva zaměstnanci. Vedoucí recepce objednává kancelářské potřeby, hotelové potřeby, čisticí prostředky atd. Recepční mají od vedoucí recepce pověření k objednávání potravin přes e-shop pro hotelové snídaně. Kromě hotelu v Brně se objednává i v Penzionu Jiřinka na Dolní Moravě. Objednávky tam má na starosti hlavní recepční a jedná se o věci všech druhů od kancelářských potřeb po náhradní součástky a vybavení pro údržbáře.

V kancelářích v Brně ještě objednává asistentka, která obvykle objednává reklamní předměty, grafické návrhy atd. Další osobou, která objednává je technický ředitel. Ten má na starosti veškeré technické záležitosti, jako například objednávky materiálů a servisních prohlídek kotlů a automobilů.

## **2) První kontrola objednávajícím pracovníkem**

Jakmile přijde faktura za objednané zboží, objednávací osoba ji zkontroluje, podepíše a pokud je vše v pořádku, tak ji založí do podpisové knihy ekonoma firmy. Za některé služby chodí faktury pravidelně 1x za měsíc, i tyto faktury zkontroluje pověřená osoba a založí je do podpisové knihy. Jedná se například o faktury od Booking.com, který si každý měsíc fakturuje provizi za zprostředkované ubytování. V případě, že není cokoli na faktuře v pořádku, například je uvedena jiná než dohodnutá cena, nebo nesedí text na faktuře, tak objednávací osoba musí kontaktovat společnost, která vystavila fakturu a dát vše do pořádku. Následně může být faktura založena do podpisové knihy.

## **3) Druhá kontrola přijatých faktur ekonomem**

Ekonom společnosti následně 1x denně kontroluje faktury v podpisové knize. Pokud ekonom nemá znalost za co daná faktura je, tak se nechá informovat od osoby, po které

faktura prošla. Je důležité, aby byl ekonom informovaný o všech nákladech ve firmě. Tímto způsobem má přehled, co se děje s finančními prostředky společnosti. Pokud je vše v pořádku, tak ekonom fakturu podepíše. Kromě faktur jsou v podpisové knize také výpisy z účtů, kde ekonom kontroluje všechny finanční transakce. Tento krok umožňuje ekonomovi v případě nutnosti včas zasáhnout a kontrolovat náklady.

#### **4) Schválení přijatých faktur jednatelem**

Jakmile jsou faktury zkontrolovány a podepsány ekonomem, mohou pokračovat dále k jednatelem. Ten dělá poslední kontrolu a zároveň schvaluje faktury k proplacení. Pokud jednatel nemá znalost o faktuře, tak rovněž kontaktuje osobu, která fakturu vyřizuje a nechá se o faktuře informovat. Jakmile jsou faktury schváleny, putují do účtárny, kde je účetní vyřídí.

#### **Informační systémy**

Společnost také využívá několik informačních systémů: ABRA, Hotel Time a Profitroom. ABRA je účetní systém, ve kterém jsou veškerá účetní data. Využívá se pro evidenci veškerých faktur a v případě potřeby se z tohoto softwaru mohou vyjet jakékoliv účetní výpisy. S tímto systémem pracují zejména účetní a v malém rozsahu i recepční, které do něj zadávají například nákupy a kódy z transakcí platebních karet. Hotel Time je hotelový systém, který slouží jako hotelová kniha. Je v něm veškerý přehled rezervací, vystavují se přes něj hotelové účty a má také podrobné statistiky o provozu. Hotel Time je napojený na systém Profitroom, který poskytuje služby online rezervací a channel managera. V tomto systému se na jednom místě spravují ceny a restrikce. Systém následně posílá aktuální volnou dostupnost, ceny a restrikce do ostatních kanálů. Do těchto kanálů patří vlastní online rezervační systém od profitroom a OTA portály jako Booking.com.

#### **Spolupracovníci**

Spolupracovníci jsou jedním z hlavních pilířů společnosti. Rodina, která společnost vede, udržuje se všemi zaměstnanci dobré vztahy. Zaměstnanci mají ve společnosti důvěru, protože vnímají společnost jako stabilní, působí již 26 let, což ukazuje, že vedení má v oboru dobré zkušenosti. Vedení společnosti se také o své zaměstnance zajímá a

v případě osobních problémů se jim snaží vyjít vstříc, čehož si zaměstnanci váží a jsou loajální. Kromě finančního ohodnocení mají zaměstnanci také několik benefitů, jako stravenky, multisport karty, firemní telefony, penzijní připojištění i pořádání firemních akcí. Na recepci se dělají teambuildingy každý měsíc až dva a dvakrát do roka se pořádá firemní akce pro všechny zaměstnance. V rámci vzdělávání jsou zaměstnanci posíláni na různá školení. Účetní chodí na školení pravidelně a ostatní zaměstnanci dle potřeby. Všechny tyto školení hradí společnost. Všechny tyto faktory přispívají k tomu, že na pracovišti vládne přátelská atmosféra s dobrým kolektivem.

### **Schopnosti**

Společnost je profesionál v oboru karbidového vápna a popílkových suspenzí. V těchto oborech není nikdo, kdo by se společnosti vyrovnal. Je to hlavně díky dlouholetému působení na trhu. Na trhu ubytovacích služeb společnost nepůsobí tak dlouho, jako v ostatních odvětvích, ale neustále sbírá zkušenosti a zlepšuje se.

Vzhledem ke schopnostem společnost po všech svých zaměstnancích požaduje spolehlivost, samostatnost, zodpovědnost, středoškolské/ vysokoškolské vzdělání, znalost českého jazyka a znalost práce na PC. Pro některé pozice pak vyžaduje i znalost anglického jazyka, výborné prezentační, komunikační a organizační schopnosti. Pracovní prostředí je v tomto ohledu přívětivé, podporuje vzdělávání zaměstnanců a poskytuje prostředí, ve kterém se dobře pracuje.

### **Styl práce vedení**

Styl řízení funguje zejména na osobním jednání. Vedení své zaměstnance vede k úspěchu, chválí splněnou práci a nesplněnou práci napomene a v horších případech i trestá většími postihy. Pochvala za splněnou práci a ocenění v podobě bonusů, ale i trest/ napomenutí za chyby a nesplněnou práci, musí být na místě, protože to přispívá k autoritě vedení a pořádku na pracovišti. Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o cílech společnosti a jejich plnění. Jsou s nimi také sdíleny výsledky, protože je důležité, aby zaměstnanci věděli, jak si společnost vede. Když se vyskytne problém, tak se ho vedení snaží co nejdříve vyřešit a zbytečně řešení neodkládá na později. Se svými zaměstnanci vedení vychází přátelsky a v případě nouze se snaží zaměstnanci vyjít vstříc. Když se vedení se

zaměstnanci, ale i partnery nějak dohodne, tak své slovo vždy dodrží. Se svými partnery pak jedná spravedlivě a poctivě.

### **Sdílené hodnoty**

Každý zaměstnanec je pro společnost velmi důležitý. Svým vystupováním reprezentuje společnost, proto je důležité výborné vystupování před zákazníky. S klienty přijdou nejvíce do kontaktu recepční, které řeší i stížnosti hostů. V případě selhání nebo nekorektního jednání může být poškozena celá společnost. Proto je důležité, aby si toho byli zaměstnanci vědomi a pravidelně je školit v rámci řešení různých situací. Všichni zaměstnanci pracují jako tým a každý nějakým způsobem přispívá k vytváření hodnoty pro zákazníka, ať už se jedná o účetní nebo pokojskou. Mezi sdílené hodnoty tedy patří etické jednání, dobré vystupování, týmová práce a maximální spokojenost zákazníků.

## **3.2.2 Marketingový mix**

### **Produkt**

Společnost má několik produktů, jedná se o: karbidové vápno, popílko-cementové suspenze a poskytování ubytování. Na každý produkt se podíváme zvlášť.

#### **1) Karbidové vápno**

Tento produkt vzniká při výrobě acetyleny. Ihned po výrobě společnost využívá technologii vibračních sít, která je zcela unikátní. Společnost ji sama vyvinula a využívá ji od samého počátku svého působení na tomto trhu. Technologie vápno čistí před uložením do cisterny. Následně je vápno dopraveno k odběrateli, například do chemičky, kde se využívá k neutralizaci kyselin. Výroba acetyleny však neustále klesá, protože ho postupně nahrazují nové technologie. To má za následek i pokles výroby karbidového vápna.

#### **2) Cemento-popílkové suspenze**

K výrobě těchto suspenzí využívá společnost speciální technologii. Jedná se o zařízení, které míchá materiály: popel, cement a vodu. Tak vznikne tekutá směs, která se ihned naloží do cisterny. Směs se může dopravovat do vzdálenosti asi 60 km než ztuhne. Směs se využívá pro zaplnění prostor jako kanály, tunely nebo potrubí. Tato varianta je

mnohem ekonomičtější, než zaplní například samotným betonem, přitom je pevnost směsi velmi dobrá.

### **3) Ubytovací služby**

Společnost nabízí ubytovací služby ve dvou zařízeních. První je v Brně a druhé je na Dolní Moravě. Obě zařízení spadají do kategorie čtyř hvězdiček. V rámci okolní konkurence Penzion Jiřinka na Dolní Moravě poskytuje nadprůměrné ubytovací služby, zatímco Hotel VAKA v Brně je spíše průměrný. Obě zařízení však mají výborné hodnocení hostů, Penzion Jiřinka má hodnocení 93 %, zatímco Hotel VAKA má hodnocení 89 %. Tato hodnocení jsou důležitým faktorem v rozhodování o příjezdu nových hostů. Zařízení jsou moderní a jsou zaměřené na pohodlí pro hosty. Penzion Jiřinka má hned několik druhů ubytování, nabízí prostorné apartmány a pro větší skupiny i chaty. Dále mají hosté k dispozici dětské hřiště, zoo koutek, vinný sklípek a wellness. Hotel VAKA naproti tomu nabízí standardní pokoje s kuchyňským koutem. Nedisponuje restaurací, podávají se tam pouze snídaně, avšak v těsném okolí je několik restaurací, které mohou hosté navštívit. Výhodou Hotelu VAKA je dobrá dostupnost, klidná lokalita a parkování pro hosty. Na obou zařízeních je vstřícný personál, který si hosté velmi cení.

## **Cena**

### **1) Karbidové vápno**

Dříve bylo karbidové vápno klasifikováno jako odpad. To mělo za následek, že se musely dodržovat přísnější bezpečnostní opatření a byla také vyšší cena za likvidaci. Dodavatel karbidového vápna totiž společnosti VAKABRNO CZ platí za jeho likvidaci. Cenu za tuto službu bohužel v této práci nemohu uvést. Před asi třemi lety bylo karbidové vápno klasifikováno jako vedlejší produkt, což ulehčilo administraci spojenou s jeho manipulací, ale také poklesla cena za likvidaci. Karbidové vápno je následně dopraveno k odběratelům. Každý odběratel za vápno platí individuální smluvní cenu.

### **2) Cemento-popílkové suspenze**

Cena cemento-popílkových suspenzí závisí na poměru cementu ve směsi. Následující tabulka shrnuje ceny za jednotlivé druhy pevností (VAKABRNO CZ s.r.o.):

**Tabulka 5: Ceník KOPOS (Zdroj: VAKABRNO CZ s.r.o.)**

KOPOS I	min. pevnost 0,5 MPa po 28 dnech n.z.	690 Kč/ m3
KOPOS II	min. pevnost 1,0 MPa po 28 dnech n.z.	765 Kč/ m3
KOPOS III	min. pevnost 2,0 MPa po 28 dnech n.z.	870 Kč/ m3
KOPOS IV	min. pevnost 3,5 MPa po 28 dnech n.z.	940 Kč/ m3

Společnost si dále účtuje následující poplatky za dopravu a manipulaci. Maximální přepravované množství směsi je 9 m3. (VAKABRNO CZ s.r.o.)

**Tabulka 6: Poplatky za ostatní služby (Zdroj: VAKABRNO CZ s.r.o.)**

Doprava	42 Kč/ km
Čerpání hmot do cisterny	136 Kč
Vypuštění hmot z cisterny s hadicí do 10m	136 Kč/ 15 min
Použití hadice 10-25 m na 1 cisternu	Příplatek 100 Kč
Použití hadice 25-50 m na 1 cisternu	Příplatek 200 Kč
Příplatek za m3 mimo pracovní dobu (v pracovních dnech po 15 hodině a o sobotách, nedělích a svátcích)	50 Kč/ m3

### 3) Ubytovací služby

Penzion Jiřinka využívá od září 2017 dynamický ceník, to znamená, že už nemá pevné ceníky. Ceny za ubytování se odvíjí dle poptávky. Rok je navíc rozdělen na sezony. Hlavní sezona je od 28.12. do 15.3. a od 1.7. do 31.8. V těchto obdobích jsou ceny vyšší až o 50 % než v ostatních termínech. Ve více poptávaných termínech je cena nižší s menší obsazeností. Jakmile obsazenost v daný termín roste, zvyšuje se i cena. Penzion Jiřinka má několik stálých hostů, kteří mají procentuální slevu pokaždé, když přijedou, tyto slevy se pohybují od 10 % do 30 %. Všichni hosté, kteří přijedou podruhé mají slevu 5 %. V nabídce je také několik pobytových balíčků. Ty nabízí slevu 5-10 %. V mimo sezóně je také v nabídce balíček 2+1 noc zdarma, který nabízí největší slevu. Průměrná cena za noc v roce 2017 byla 2442 Kč. Hotel VAKA funguje obdobně jako Penzion Jiřinka. Ceny

jsou vyšší v termínech veletrhů a jiných událostí. Dva nejžádanější termíny v roce jsou Moto GP a Mezinárodní strojírenský veletrh. Na hotel navíc jezdí několik společností, které mají smluvní ceny. Tyto ceny se pohybují od 1050 Kč do 1400 Kč za noc. Průměrná cena za noc byla v loňském roce 1294 Kč.

### **Místo**

Sídlo společnosti se nachází v Brně na ulici Jugoslávská 13. Kanceláře se však nachází na ulici Cimburkova 4a. Na stejné adrese se nachází i Hotel VAKA, kanceláře jsou v přízemí a pokoje pro hosty jsou v prvním a druhém patře. Za hotelem se nachází dvůr, kde je technologie pro výrobu cemento-popílkových suspenzí, několik skladů, zámečnická dílna se zázemím pro řidiče a vozový park. Výhodou této lokality je skvělá dostupnost, nachází se hned vedle výpadek na Svitavy a městského okruhu. Avšak hotel je zároveň i dost daleko, takže hluk silnice neruší hosty. V bezprostřední blízkosti je Nákupní Centrum Královo Pole, kde si mohou hosté zajít na něco k jídlu nebo nakupovat. Penzion Jiřinka se nachází asi dvě hodiny cesty autem směrem na Svitavy. Lokalita a dopravní dostupnost je tedy také výhodná i v tomto ohledu. Samotný areál penzionu na Dolní Moravě se nachází 150 m od sjezdovky a centra veškerého dění. V rámci cemento-popílkových suspenzí je dostupnost 60 km od výroby, což pokrývá Brno a okolí. Střediska karbidového vápna, tedy acetylenky, jsou v Brně, Ostravě, Praze a Braňanech. Karbidové Vápno není nijak omezené maximální vzdáleností a je možné ho vozit po celé republice a v případě nutnosti i do zahraničí. Odběratelé se pak nachází po celé České Republice.

### **Propagace**

#### **1) Karbidové vápno a cemento-popílkové suspenze**

Kromě vlastního webu společnost nevyužívá žádné kanály, na kterých prezentuje tyto produkty. Když se tyto činnosti v roce 1992 rozjížděly, tak jednatel osobně sháněl obchodní partnery. Objížděl různé stavby a společnosti, čímž si zajistil zakázky. Od té doby nebylo třeba produkty prezentovat. Stavební společnosti a ostatní partneři si mezi sebou předali informace a produkty doporučovali ostatním. Na trhu se nyní pohybují stále stejní obchodní partneři, kteří již produkty znají a v případě zájmu se sami ozvou.

## 2) Ubytovací služby

Pro propagaci ubytovacích služeb se využívá mnoha různých kanálů. Vzhledem k rozmachu informačních systémů a mobilních zařízení je většina těchto prezentací online.

Prvním kanálem, který se využívá, jsou stránky, na kterých se platí roční poplatek za prezentaci ubytovacího zařízení. Cena za prezentaci se pohybuje od 400 do 2000 Kč podle celkové návštěvnosti stránek. Prezentace je jednoduchá, obsahuje popis ubytování, fotky a kontakt. Host, který si najde ubytování přes tuto stránku musí ubytovací zařízení sám kontaktovat a informovat se o volné dostupnosti a aktuálních cenách. Mezi tyto stránky patří například [echalupy.cz](http://echalupy.cz), [cestujsdetmi.cz](http://cestujsdetmi.cz) nebo [hotelypenziony.cz](http://hotelypenziony.cz).

Dalším kanálem, který se využívá jsou takzvané OTA portály. Tyto portály si berou procentuální provizi za zprostředkování každé uskutečněné rezervace. Provize se většinou pohybuje od 10 % do 20 % z celkové ceny rezervace. S těmito portály je většinou možné propojit nahrávání volné dostupnosti a aktuálních cen přímo z hotelového systému ubytovacího zařízení. Host tedy rovnou vidí volnou dostupnost a ceny přímo na stránkách OTA portálu. Když si rezervaci založí, tak se většinou i propíše přímo do hotelového systému ubytovacího zařízení. Méně sofistikované portály zasílají pouze oznámení a ubytovací zařízení si musí rezervaci vytvořit sami. Mezi tyto portály patří například [Booking.com](http://Booking.com), [HRS.de](http://HRS.de) nebo [Hotel.cz](http://Hotel.cz).

Další kanál, který se využívá pro propagaci jsou newslettery. Jedná se o informační emaily, které jsou zasílány hostům, kteří se přihlásili k odběru. Informační emaily mohou zahrnovat novinky nebo speciální nabídky. Tento kanál je prakticky zdarma a je velmi efektivní. Kromě newsletterů se využívají i PPC kampaně na Google, Seznamu a Facebooku. Tyto kampaně se spouští pouze v mimo sezóně, pokud je velmi nízká obsazenost. Propagují zejména balíčky pomocí nastavení klíčových slov. Avšak cena těchto kampaní je poměrně vysoká, takže z toho důvodu se spouští pouze výjimečně.

Čtvrtý kanál, který se využívá, jsou PR články. Jedná se o článek, který je publikovaný v časopisu nebo na online fóru. Článek většinou popisuje dovolenou, která se odehrála

v ubytovacím zařízení. Jsou v něm popsány všechny dojmy a zážitky a vydavatel většinou doporučuje ostatním, jak mohou v dané lokalitě trávit čas. Vlastně se jedná o takovou recenzi ubytování. Doposud byl publikovaný pouze jeden článek v časopisu Moje Země, avšak v plánu je více PR článků.

Posledním kanálem jsou offline prezentace. V areálu Penzionu Jiřinka je několik menších billboardů, které prezentují penzion a lákají hosty i kolemjdoucí, aby využili služby penzionu. Bannery do těchto billboardů se mění několikrát do roka.

### **3.3 SWOT analýza**

Následující část se věnuje SWOT analýze. Cílem společnosti je maximálně využít silných stránek a příležitostí, minimalizace slabých stránek a eliminace hrozeb. Z předchozích analýz vnitřního a vnějšího prostředí jsme zjistili následující silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby:

**Tabulka 7: SWOT analýza (vlastní zpracování)**

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rodinná společnost</li> <li>- Stabilita společnosti</li> <li>- Pracovní prostředí a kolektiv</li> <li>- Rozsah a kvalita služeb</li> <li>- Výhodné lokality středisek</li> <li>- Působení na různých trzích</li> <li>- Dobré jméno společnosti</li> <li>- Schopní a loajální zaměstnanci</li> <li>- Dlouholeté smlouvy a stálí zákazníci</li> <li>- Precizní kontrolní systém nákladů</li> <li>- Výborné hodnocení ubytování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nízká obsazenost ubytování v mimosezóně</li> <li>- Zdlouhavý kontrolní systém nákladů</li> <li>- Čekání na některá rozhodnutí vedení</li> <li>- Malá propagace</li> <li>- Chybí oficiální definice cílů a vize</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nové trendy v odvětví ubytování</li> <li>- Rostoucí trh ubytovacích služeb</li> <li>- Propagace newslettery a cílení PPC reklam na zákazníky</li> <li>- Obsazení mimosezón v odvětví ubytovacích služeb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Klesající trh karbidového vápna</li> <li>- Problémy sehnání kvalitních zaměstnanců kvůli nízké nezaměstnanosti</li> <li>- GDPR</li> <li>- Nedržení kroku s novými technologiemi</li> <li>- Vstup nových ubytovacích zařízení na trh</li> <li>- Velká konkurence ubytovacích zařízení</li> <li>- Přísné státní kontroly a monitorování</li> </ul>

Mezi nejdůležitější silné stránky patří stabilita společnosti. Společnost působí na trhu již několik let, což vede k důvěře zaměstnanců a dobrému jménu společnosti. Další klíčovou

stránkou je výborná lokalita, která dále vede ke kvalitním službám. Dlouholeté smlouvy a stálí zákazníci jsou také velmi důležití, protože udržují společnost v podnikání.

Mezi největší slabé stránky patří absence oficiální definice cílů a vize společnosti. Zaměstnanci jsou sice informováni o cílech společnosti a může to mít za následek nejistotu u zaměstnanců. Další slabou stránkou je zdlouhavý kontrolní systém nákladů a pomalé rozhodování v některých záležitostech.

Největší příležitosti jsou nové technologie a trendy v odvětví ubytování. Pokud společnost bude držet krok, tak může nalákat spoustu nových zákazníků a udržet si ty stálé. Investice do těchto technologií mohou zvýšit zisk a investice se může rychle vrátit. Dále společnost může více propagovat svoje služby, čímž by si mohla zajistit více poptávek.

Největší hrozba je definitivně klesající trh karbidového vápna. Jakmile tento trh úplně skončí, tak společnost bude muset propustit zaměstnance a zajistit si dostatečný příjem z ostatních činností, aby se stále rozvíjela. Další hrozba je v oblasti lidských zdrojů, protože mzdy neustále rostou a je stále složitější najít vhodné zaměstnance. A poslední největší hrozbou je GDPR. Na tento nový zákon je důležité se důkladně připravit, protože za nedodržování jsou velmi vysoké pokuty.

### **3.4 Marketingový výzkum**

#### **Výzkumná tvrzení**

Na základě článku, který byl zveřejněn v Mladé Frontě Dnes dne 6.1.2018 jsem zjistil tato výzkumná tvrzení (Divinová 2018):

- Lidé si kupují apartmány u sjezdovek
- 74 % kupujících apartmán v době své nepřítomnosti pronajímá
- Průměrný roční výnos z pronájmu po odečtení provozních nákladů a před zdaněním je 4,63%
- Cena za m<sup>2</sup> apartmánu u sjezdovky se pohybuje od 55 000 – 90 000 Kč dle lokality

### **3.4.1 Definice problému a stanovení cílů**

#### **Problém**

Společnost má záměr postavit apartmánové domy na svém pozemku na Dolní Moravě a následně jednotlivé apartmány prodat. Apartmány by také chtěla spravovat a pokud bude mít vlastník zájem, tak apartmán v jeho nepřítomnosti pronajímat. Chybí jí však informace ohledně tohoto projektu. Tento marketingový výzkum společnosti pomůže získat některé z potřebných informací.

#### **Cíle výzkumu**

Hlavním cílem výzkumu bylo zjistit požadavky spotřebitelů na apartmán u sjezdovky.

Mezi dílčí cíle patřily:

- Zjistit, jaký bude zájem apartmán pronajímat
- Zjistit důvod ke koupi
- Zjistit cílovou skupinu

Podle stanoveného problému a cílů byl výzkum klasifikován jako deskriptivní výzkum. Tento typ výzkumu je zaměřený na lepší popsání marketingových problémů, situací a trhů, jako například tržní potenciál produktu nebo demografické údaje a postoje cílových zákazníků. Výzkum je vyžadován pouze jednou, nebude se provádět pravidelně, takže v rámci frekvence výzkumu se jedná o členění ad hoc.

### **3.4.2 Tvorba plánu výzkumu**

#### **Výzkumné otázky**

Nejdříve bylo nutné zjistit, jaké informace společnost potřebuje získat. Za tímto účelem jsem si sjednal schůzku s vedením společnosti, která proběhla 12.2.2018 v kancelářích společnosti v Hotelu VAKA na adrese Cimburkova 4a v Brně. Z této schůzky jsem zjistil, že společnost potřebuje zjistit:

- Jakou cenu je dotazovaný ochotný zaplatit za m<sup>2</sup>
- Jaká je požadovaná velikost apartmánu v m<sup>2</sup>
- Kolik místností by měl apartmán mít
- Jaké parkování k apartmánu vyžadují
- Měl by dotazovaný zájem apartmán pronajímat
- Jaký výnos z pronájmu by očekávali

- Kolik dní v roce by v něm trávili
- Jak je důležitá lokalita apartmánu
- Vyžadovali by k apartmánu další zázemí

### **Vzorek**

Společnost nezná svého cílového zákazníka. Bylo proto potřeba ho identifikovat, což je jeden z dílčích cílů výzkumu. Bylo tedy nutné přidat otázky ohledně osobních údajů, které pomohou identifikovat cílovou skupinu. Vzorkem výzkumu byli pouze respondenti v mém okolí, zejména kvůli finančnímu a časovému omezení. Všichni respondenti byli vybíráni stejným způsobem, tedy náhodně. Důležité bylo, aby respondenti nebyli vybíráni cíleně například podle věku nebo vzhledu. Cílem bylo oslovit co nejvíce lidí. Z hlediska úrovně trhu se jednalo o konečné spotřebitele. Výzkum probíhal v těchto lokalitách:

- Penzionu Jiřinka na Dolní Moravě
- Hotelu VAKA v Brně
- Veřejná místa v Brně
- Online pomocí sociální sítě Facebook

### **Metoda výzkumu**

Na základě posouzení problému, cílů výzkumu a požadavků od společnosti byl vybrán kvantitativní výzkum. Bylo potřeba změřit aspekty spotřebitelů a pro tento účel byl kvantitativní výzkum nejlepší.

Zvolená metoda výzkumu byla dotazováním, protože požadované informace nebylo možné získat přímým měřením a celkově tato forma nejlépe splňuje požadavky výzkumu. Dotazník byl rovněž standardizovaný, což znamená že byl použitý jeden dotazník pro všechny respondenty. To umožnilo snadnější analýzu dat a vyvození závěru, které daly společnosti lepší podklady pro následující rozhodování. Zvolené metody dotazování byly následující:

- Osobní dotazování
- Samovyplňování

Tyto metody byly zvoleny, rovněž kvůli finančnímu omezení. Osobní dotazování mělo také největší šanci pro získání odpovědí. Mnoho lidí nemá zájem vyplňovat dotazníky, avšak v případě, že se jedná o dotazník pro diplomovou práci, byla šance že ho vyplní mnohem více dotazovaných. Právě osobní dotazování mi umožnilo dotazovaným tento fakt sdělit. Pokud by dotazník byl zaslán emailem, tak je velká pravděpodobnost, že by dotazovaný email ani neotevřel, mnoho lidí totiž denně dostává mnoho spamů a podobné emaily rovnou smaže. V případě telefonického dotazování je to podobné. Velké množství průzkumů probíhá telefonicky a mnoho lidí o tyto průzkumy nemá zájem. Pro osobní dotazování byl vytvořen papírový dotazník

Samovyplňování bylo zvoleno, protože se jedná o nejjednodušší metodu dotazování, která může oslovit velké množství lidí. Pro vytvoření elektronického dotazníku stačí pouze zvolit program, přes který bude dotazník fungovat, a zveřejnit odkaz k dotazníku na sociálních sítích. Program následně sám udělá shrnutí odpovědí. Pro tento výzkum byly použity Formuláře Google. Tato metoda je tedy časově i finančně nejméně nákladná.

### **Postup a harmonogram výzkumu**

Než byl spuštěn hlavní výzkum, tak nejdříve proběhl předvýzkum. Cílem předvýzkumu bylo otestovat výzkumné otázky a omezit tak chyby v hlavním výzkumu. U otázek se testovala zejména jejich struktura, formulace slov a zvolení typů otázek. Na základě výsledků tohoto předvýzkumu byly otázky upraveny a přidaly se i úplně nové otázky. Někdy se může stát, že dotazník je nevhodně sestavený, čehož si výzkumník nemusí včas všimnout a úprava dotazníku během hlavního výzkumu by mohla přinést různé problémy. Hlavní výzkum by tak měl poskytnout o to lepší výsledky. Předvýzkum proběhnul pouze na Hotelu VAKA, hlavní výzkum pak na určených místech. Pro některá veřejná místa, jako například Nákupní Centrum Královo Pole, bylo nutné získat povolení pro realizaci výzkumu. Konkrétně pro NC Královo Pole byl výzkum schválený v termínu od 3.4. do 6.4. v čase 16-18 hodin. Časový harmonogram výzkumu je zde:

**Tabulka 8: Časový harmonogram (vlastní zpracování)**

Název činnosti	Zahájení	Dokončení
Osobní schůzka s vedením	12.2.2018	12.2.2018
Příprava na předvýzkum	13.2.2018	20.2.2018
Předvýzkum	21.2.2018	2.3.2018
Příprava na hlavní výzkum	3.3.2018	18.3.2018
Hlavní výzkum	19.3.2018	10.4.2018
Zpracování dat	11.4.2018	30.4.2018
Prezentace výsledků	Od 1.5.2018	

### **Návrh dotazníku**

Bylo důležité pečlivě zvolit otázky do dotazníku, protože jejich forma a volba slov ovlivňuje charakter odpovědi a konečná data. Důraz byl kladen zejména na co nejjednodušší položení otázek. Do dotazníku byly zvoleny zejména uzavřené otázky, aby následná analýza byla co nejjednodušší. Avšak některé z těchto otázek obsahovaly i „jinou“ odpověď, kam respondent mohl doplnit vlastní odpověď. Do dotazníku bylo zvoleno několik typů uzavřených otázek, a to otázky dichotomické, výběr z více možností a škály důležitosti. Nejdříve byl zhotoven dotazník pro předvýzkum, který vypadal následovně:

- 1) Kolik byste byli ochotni zaplatit za  $m^2$  výměry apartmánu v těsné blízkosti sjezdovky? Při apartmánu o celkové výměře  $50 m^2$  je cena:
  - a. 2 500 000 Kč (50 000 Kč /  $m^2$ )
  - b. 3 000 000 Kč (60 000 Kč /  $m^2$ )
  - c. 3 500 000 Kč (70 000 Kč /  $m^2$ )
  - d. 4 000 000 Kč (80 000 Kč /  $m^2$ )
  - e. jiná částka .....
  
- 2) O jakou velikost apartmánu v  $m^2$  byste měli zájem?
  - a. 40
  - b. 60
  - c. 80

d. jiná .....

3) Kolik místností by apartmán měl mít?

- a. 1 + kk
- b. 2 + kk
- c. 3 + kk
- d. jinou .....

4) Jak je pro Vás na stupnici od 1 do 5 důležité garážové stání? (1=nepodstatné, 5=velmi důležité). V případě garážového stání by byla cena vyšší o 400 000 Kč.

1      2      3      4      5

5) Využili byste apartmán pouze pro sebe, nebo byste ho měli zájem pronajmout?

- a. pro sebe
- b. pronájem

6) V případě pronájmu, jaký roční výnos byste očekávali z celkové investice:

- a. 2 %
- b. 3 %
- c. 4 %
- d. více jak 4 %

7) Kolik dní v roce byste v něm chtěli trávit?

- a) do 14 dní
- b) 15–29 dní
- c) 30–40 dní
- d) jiný .....

8) Jak důležitá je pro Vás lokalita apartmánu na stupnici od 1 do 5? (1=nepodstatné, 5=velmi důležité)

1      2      3      4      5

9) Jaké další zázemí byste k apartmánu chtěli?

- a. bazén
- b. kavárna
- c. restaurace
- d. dětské hřiště
- e. jiné .....

10) Jak důležité je pro Vás další zázemí na stupnici od 1 do 5? (1=nepodstatné, 5=velmi důležité)

1      2      3      4      5

Předvýzkumu se zúčastnilo celkem 16 respondentů. Do dotazníku bylo přidáno oslovení a krátký úvod o jeho účelu. Na základě odpovědi byla upravena otázka č.6, kde byly změněny možné odpovědi, a to tak že byly navýšeny o jedno procento, protože pět respondentů očekávalo větší výnos než 4% a výnos 2% očekávali pouze dva respondenti. Dále bylo do hlavního dotazníku přidáno dalších šest otázek, které měli za cíl identifikovat cílovou skupinu, zjistit důvod ke koupi a zjistit zájem o koupi apartmánu. Jedná se o tyto otázky:

- Měli byste zájem o koupi apartmánu u sjezdovky?
- Jaký je Váš důvod pro koupi?
- Jaké je Vaše pohlaví?
- Jaký je Váš věk?
- Jaký je Váš čistý měsíční příjem?
- Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

### 3.4.3 Sběr dat

Sběr dat pro hlavní výzkum začal 19.3.2018. Nejdříve bylo nutné dát instrukce všem osobám, které pomáhali s osobním dotazováním pomocí papírového dotazníku. Důležité bylo oslovení respondenta, sdělení účelu výzkumu a přibližný čas vyplnění dotazníku. V případě, že respondent souhlasil s výzkumem, tak mu byly dány instrukce ohledně

vyplnění dotazníku, aby odpovědi u všech dotazníků byly zaznamenány stejným způsobem. Elektronický dotazník byl zveřejněn na mém Facebookovém profilu a různých Facebookových skupinách. Několik uživatelů Facebooku dotazník sdílelo na svůj profil, což pomohlo získat další odpovědi.

### 3.4.4 Analýza dat

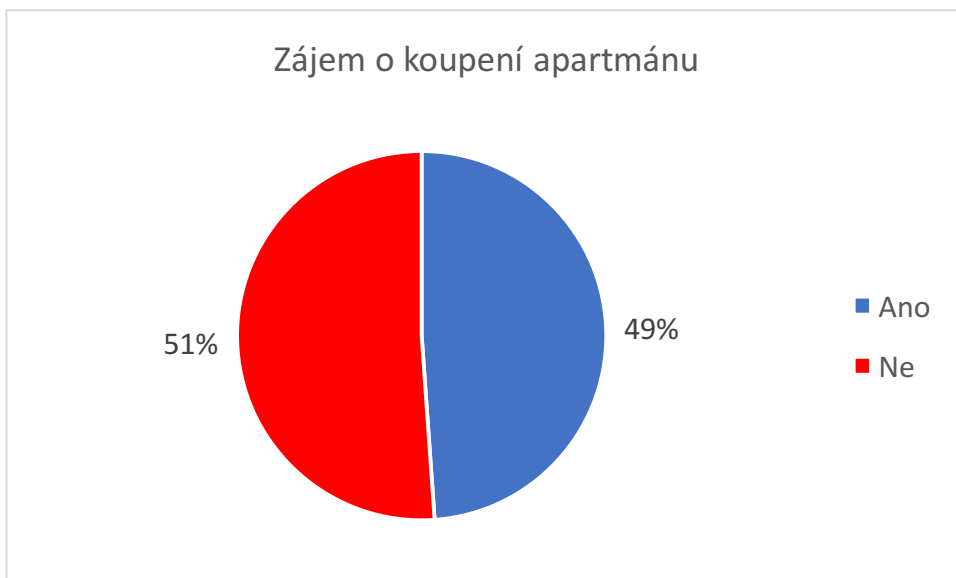
Po skončení sběru dat, které probíhalo do 10.4.2018 byla provedena analýza. Bylo osloveno celkem 547 lidí, dotazník vyplnilo celkem 268 respondentů. Pokud respondent neměl zájem o koupení apartmánu, tak odpověděl pouze na první otázku a dotazník už dále nevyplňoval. Výsledky ze všech dotazníků byly přepsány do excelové tabulky, ve které se udělalo celkové shrnutí. Níže je shrnutí otázek z celého dotazníku společně s výsledky. Otázka z dotazníku je tučným písmem a je označena číslem, podle pořadí v dotazníku:

#### 1) **Měli byste zájem o koupi apartmánu u sjezdovky?**

První otázka zjišťovala, kolik procent respondentů by mělo zájem si koupit apartmán. Z 268 respondentů mělo zájem 131 respondentů, což je 49% dotazovaných. Pro tuto otázku byla také vypočítána chyba vzorkování s 95% jistotou:

$$\text{Chyba vzorkování} = 1.96 \sqrt{\frac{0,49(1 - 0,49)}{268}} = 5,99\%$$

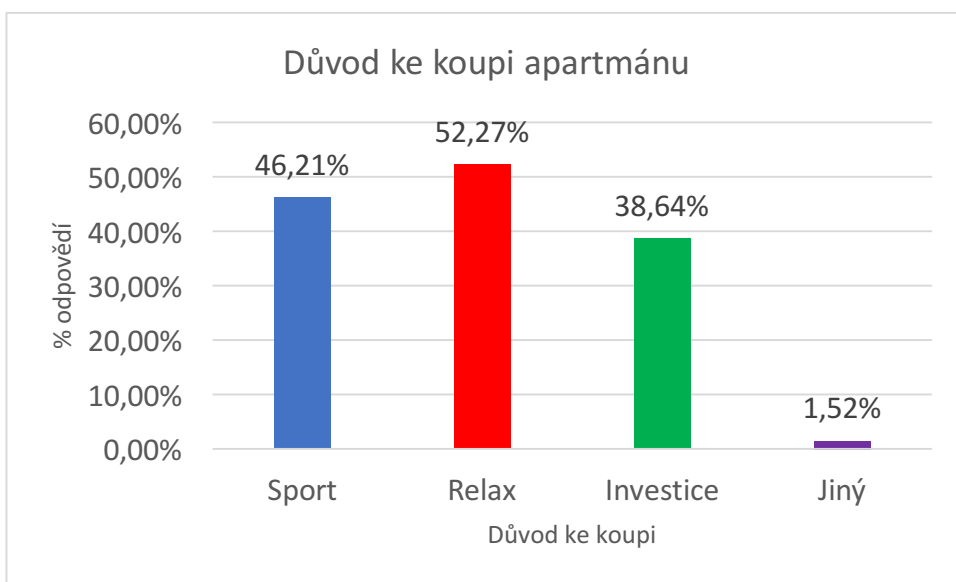
To znamená, že si můžeme být z 95 % jisti, že v celé populaci by mělo zájem si apartmán koupit 43 % až 55 % lidí.



**Graf 1: Zájem o koupení apartmánu (vlastní zpracování)**

## 2) Jaký je Váš důvod pro koupi? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

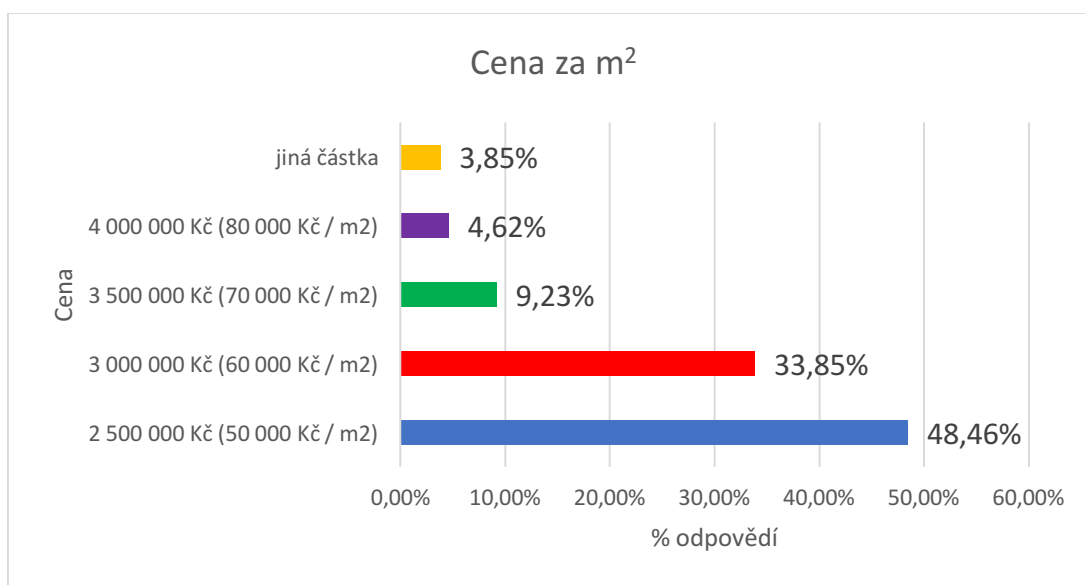
Druhá otázka zjišťovala důvod ke koupi apartmánu. Respondenti mohli označit více odpovědí. Z 131 respondentů by si 46,21% koupilo apartmán z důvodu sportu, 52,27% pro relax, 38,64% pro investici a 1,52% uvedlo jiný důvod. Jeden respondent, který měl jiný důvod uvedl, že by to bylo kvůli romantické představě.



**Graf 2: Důvod ke koupi apartmánu (vlastní zpracování)**

**3) Kolik byste byli ochotni zaplatit za m<sup>2</sup> výměry apartmánu v těsné blízkosti sjezdovky? Při apartmánu o celkové výměře 50 m<sup>2</sup> je cena:**

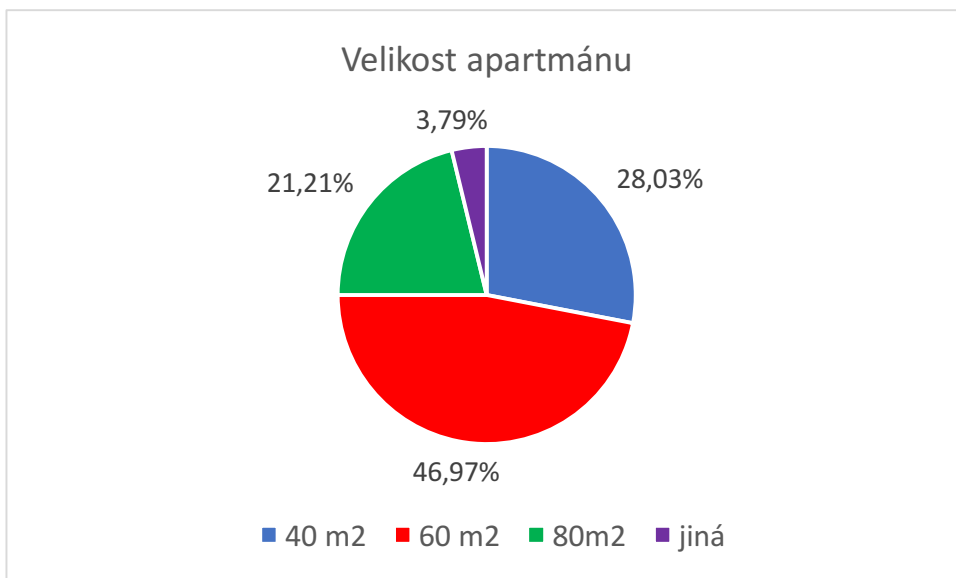
Třetí otázka zjišťovala, jakou cenu za m<sup>2</sup> by byli respondenti ochotni zaplatit. Byla uvedena i celková cena za apartmán o rozloze 50 m<sup>2</sup>, aby respondent měl představu o celkové investici. 48,46 % by bylo ochotno zaplatit 50 000 Kč/ m<sup>2</sup>, 33,85 % by zaplatilo 60 000 Kč/ m<sup>2</sup>, 9,23% by zaplatilo 70 000 Kč/ m<sup>2</sup>, 4,62 % by zaplatilo 80 000 Kč/ m<sup>2</sup> a 3,85% by zaplatilo jinou částku. Tyto jiné částky se pohybovaly od 33 000 Kč/ m<sup>2</sup> do 36 000 Kč/ m<sup>2</sup>.



**Graf 3: Cena za m<sup>2</sup> (vlastní zpracování)**

**4) O jakou velikost apartmánu v m<sup>2</sup> byste měli zájem?**

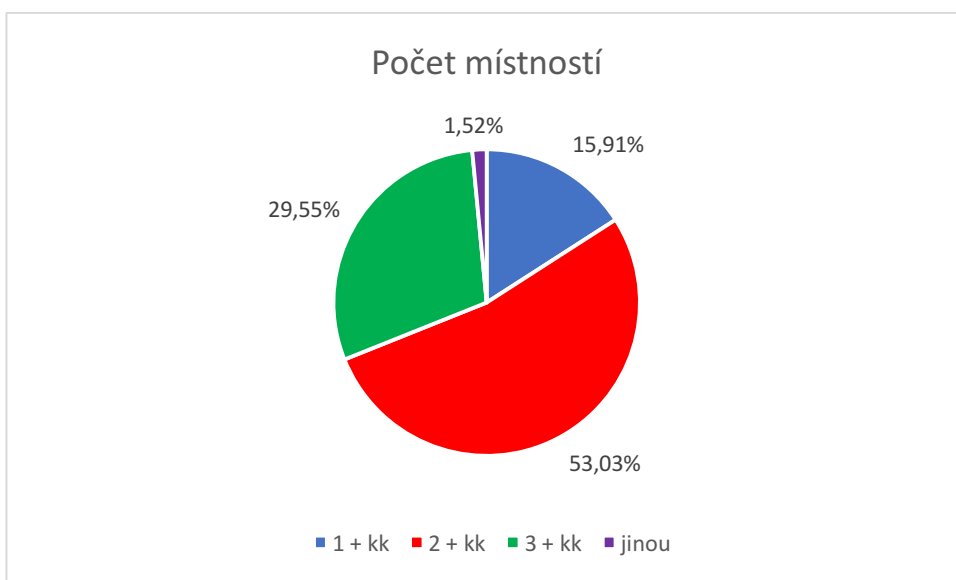
Čtvrtá otázka zjišťovala, jakou velikost apartmánu by respondent preferoval. 46,97 % respondentů by mělo zájem o apartmán o rozloze 60 m<sup>2</sup>, 28,03 % o rozloze 40 m<sup>2</sup>, 21,21 % o rozloze 80 m<sup>2</sup> a 3,79 % o jinou velikost. V jiných odpovědích se nejvíce vyskytla velikost 50 m<sup>2</sup> a jeden respondent měl zájem o apartmán o rozloze 22 m<sup>2</sup>.



**Graf 4: Velikost apartmánu (vlastní zpracování)**

### 5) Kolik místností by apartmán měl mít?

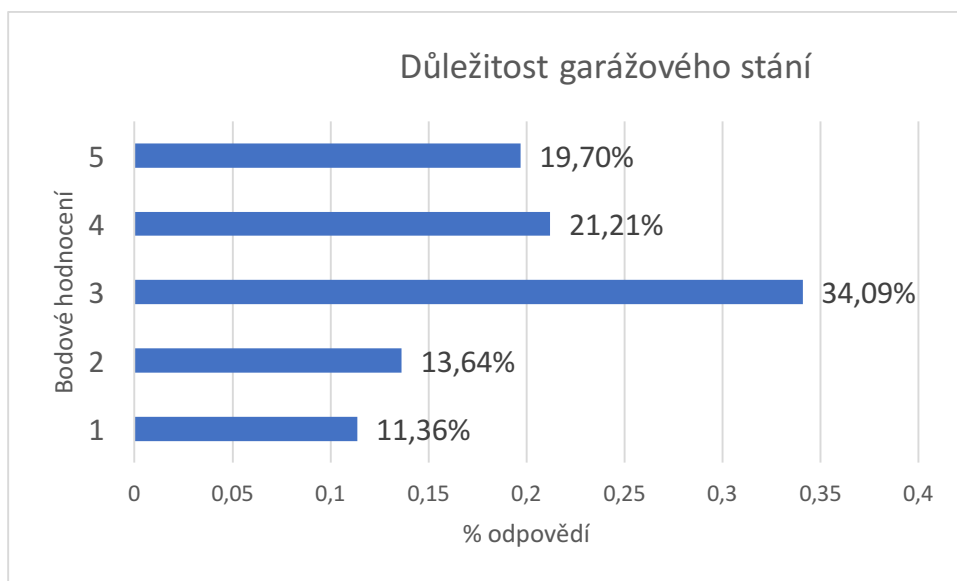
Pátá otázka zjišťovala, kolik místností by respondent v apartmánu preferovali. 53,03 % respondentů by preferovalo rozložení 2 + kk, 15,91 % rozložení 1 + kk, 29,55 % rozložení 3 + kk a 1,52% odpovědělo jinak, v tomto případě respondent uvedl, že mu na rozložení nezáleží.



**Graf 5: Počet místností (vlastní zpracování)**

**6) Jak je pro Vás na stupnici od 1 do 5 důležité garážové stání? (1=nepodstatné, 5=velmi důležité). V případě garážového stání by byla cena vyšší o 400 000 Kč.**

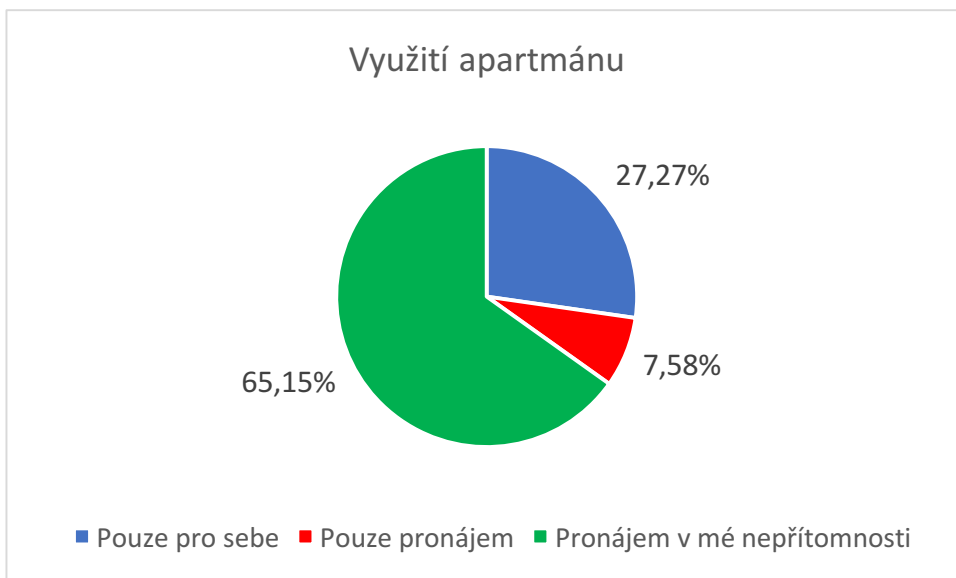
Šestá otázka zjišťovala, jak je pro respondenty důležité garážové stání a jestli by za něj byli ochotni zaplatit o 400 000 Kč více. Nejvíce respondentů, přesně 34,09 %, odpovědělo, že garážové stání je pro ně středně důležité. Pro 21,21 % respondentů bylo stání důležité a 19,7% odpovědělo velmi důležité. Pro 13,64 % pak bylo garážové stání méně důležité a 11,36% odpovědělo, že je pro ně nepodstatné.



**Graf 6: Důležitost garážového stání (vlastní zpracování)**

**7) Jak byste apartmán využili?**

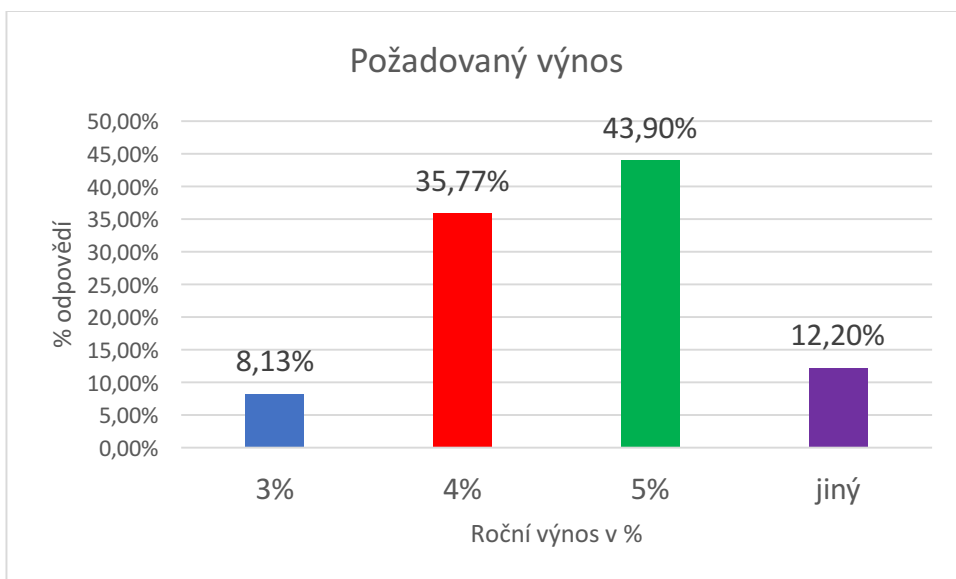
Sedmá otázka zjišťovala, jak by respondenti apartmán využili. 65,15% respondentů by mělo zájem apartmán ve své nepřítomnosti pronajímat. 27,27 % by ho využívalo pouze pro sebe a 7,58 % by apartmán pouze pronajímalo. Z toho vyplývá, že celkem 72,73 % respondentů by apartmán pronajímalo.



**Graf 7: Využití apartmánu (vlastní zpracování)**

**8) V případě pronájmu, jaký roční výnos po odpočtu provozních nákladů byste očekávali z celkové investice?**

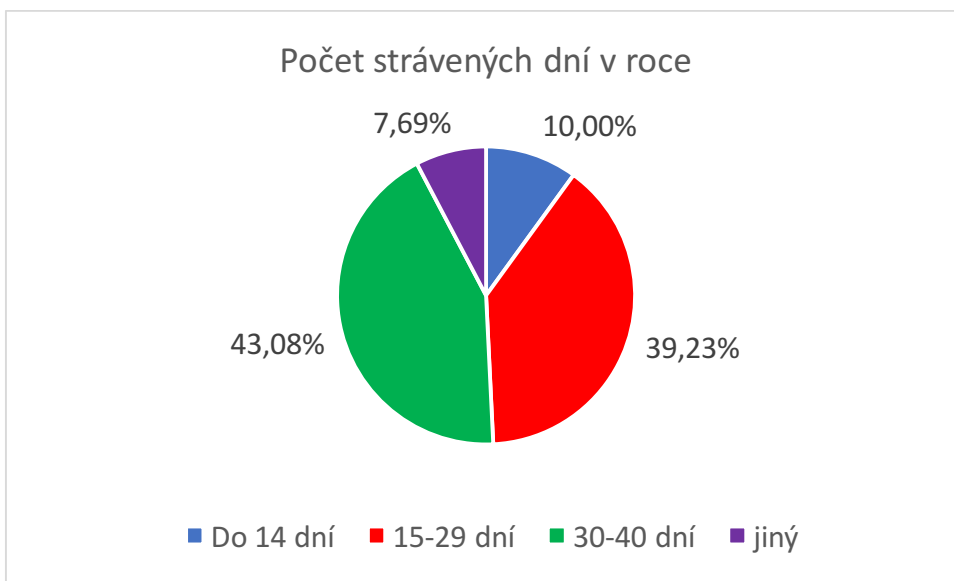
Osmá otázka zjišťovala požadovaný výnos z pronájmu. Nejvíce respondentů, 43,9 % by očekávalo 5 % roční výnos. 35,77 % by pak očekávalo 4 % roční výnos, 8,13 % by očekávalo 3 % výnos a 12,2 % uvedlo jiný výnos. V jiných výnos nejvíce respondentů uvedlo 10 % roční výnos. Jeden respondent uvedl 15 % roční výnos a jeden dokonce i 20 % výnos. Požadovaný průměrný roční výnos byl 4,7 %.



**Graf 8: Požadovaný výnos (vlastní zpracování)**

### 9) Kolik dní v roce byste v něm chtěli trávit?

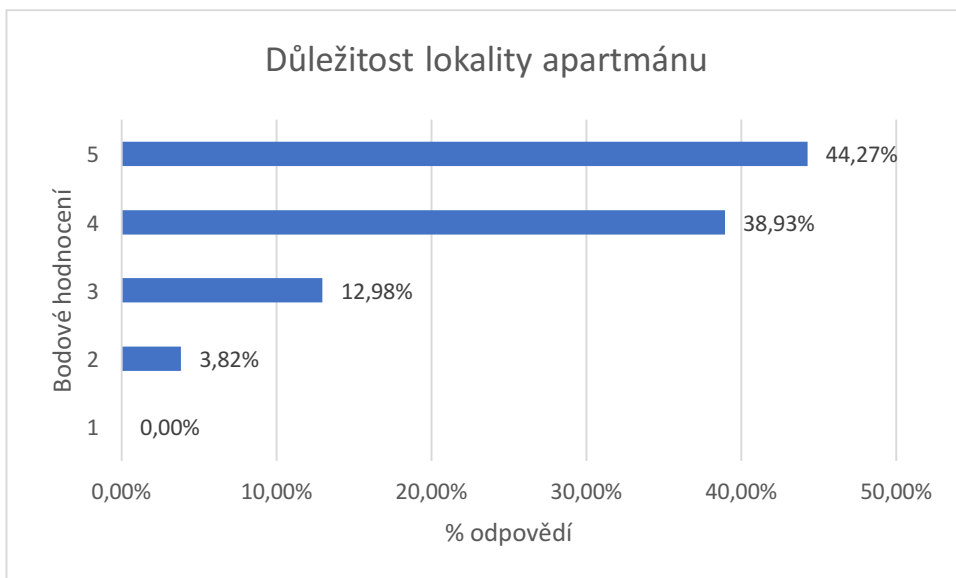
Devátá otázka zjišťovala, kolik dní v roce by v apartmánu respondenti chtěli trávit. Nejvíce respondentů, tedy 43,08 % by v apartmánu chtělo trávit 30-40 dní. Druhá největší skupina, 39,23 %, by v něm strávila 15-29 dní, 10% respondentů by v něm strávilo do 14 dní a 7,69 % uvedlo jiný počet. V jiných počtech bylo uvedeno 60 dní, 90 dní a 200 dní.



Graf 9: Počet strávených dní v roce (vlastní zpracování)

### 10) Jak důležitá je pro Vás lokalita apartmánu na stupnici od 1 do 5? (1=nepodstatné, 5=velmi důležité)

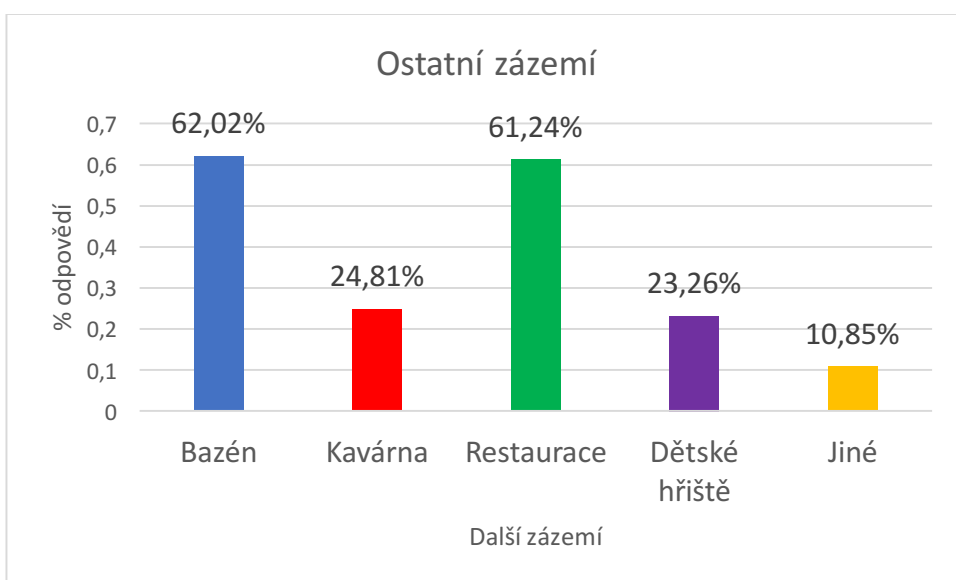
Desátá otázka zjišťovala důležitost lokality apartmánu. Většina respondentů se shodla, že lokalita apartmánu je podstatná. 44,27 % respondentů odpovědělo, že lokalita je pro ně velmi důležitá, 38,93 % odpovědělo že lokalita je důležitá, pro 12,98 % je lokalita středně důležitá a 3,82 % odpovědělo málo důležitá. 6ádný respondent neodpověděl, že je pro něj lokalita nepodstatná.



**Graf 10: Důležitost lokality apartmánu (vlastní zpracování)**

### 11) Jaké další zázemí byste k apartmánu chtěli? (můžete zaškrtnout více odpovědí)

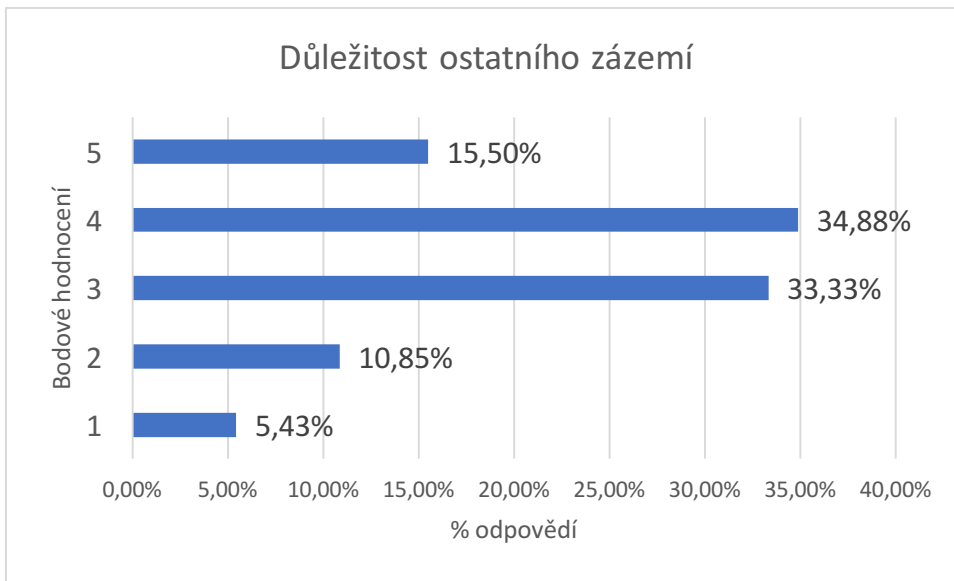
Jedenáctá otázka zjišťovala, jaké další zázemí by respondenti k apartmánu chtěli. Největší zájem byl po bazénu a restauraci. Bazén by chtělo 62,02 % respondentů a restauraci 61,24 % respondentů. Dále respondenti měli zájem o kavárnu, tu chtělo 24,81 % respondentů, a dětské hřiště, které chtělo 23,26 % respondentů. 10,85 % by mělo zájem o jiné zázemí. Mezi uvedené odpovědi patřila nejvíce sauna a posilovna. Dále chtěli i kino obchod a několik respondentů uvedlo, že by žádné zázemí nechtěli.



**Graf 11: Ostatní zázemí (vlastní zázemí)**

**12) Jak důležité je pro Vás další zázemí na stupnici od 1 do 5? (1=nepodstatné, 5=velmi důležité)**

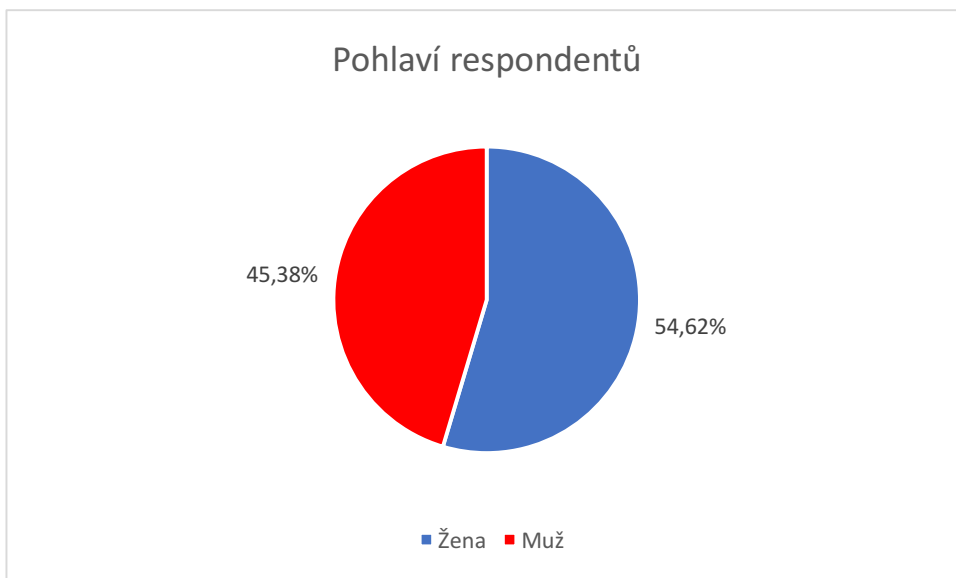
Dvanáctá otázka zjišťovala důležitost ostatního zázemí na stupnici od jedné do pěti. Pro 15,5 % respondentů je ostatní zázemí velmi důležité, pro 34,88 % je důležité, 33,33 % uvedlo středně důležité, 10,85 % uvedlo málo důležité a pro 5,43 % respondentů je ostatní zázemí zcela nepodstatné.



**Graf 12: Důležitost ostatního zázemí (vlastní zpracování)**

**13) Jaké je Vaše pohlaví?**

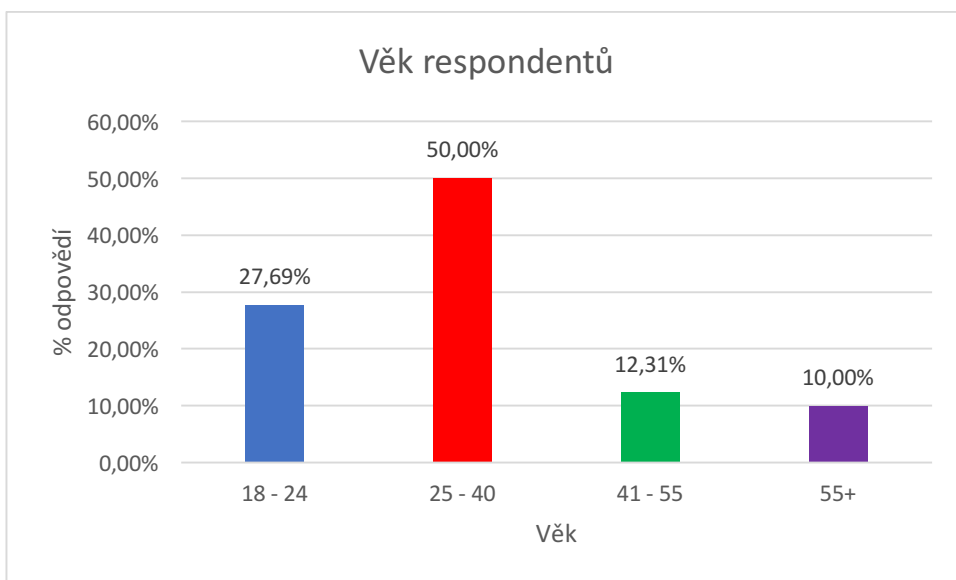
Třináctou otázkou začínají otázky pro zjištění osobních údajů všech respondentů, kteří měli zájem si apartmán koupit. První z těchto otázek zjišťovala pohlaví respondentů. Marketingového výzkumu se zúčastnilo více žen, celkem 54,62 %. Zbytek byli muži, tedy 45,38 % respondentů.



**Graf 13: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)**

#### 14) Jaký je Váš věk?

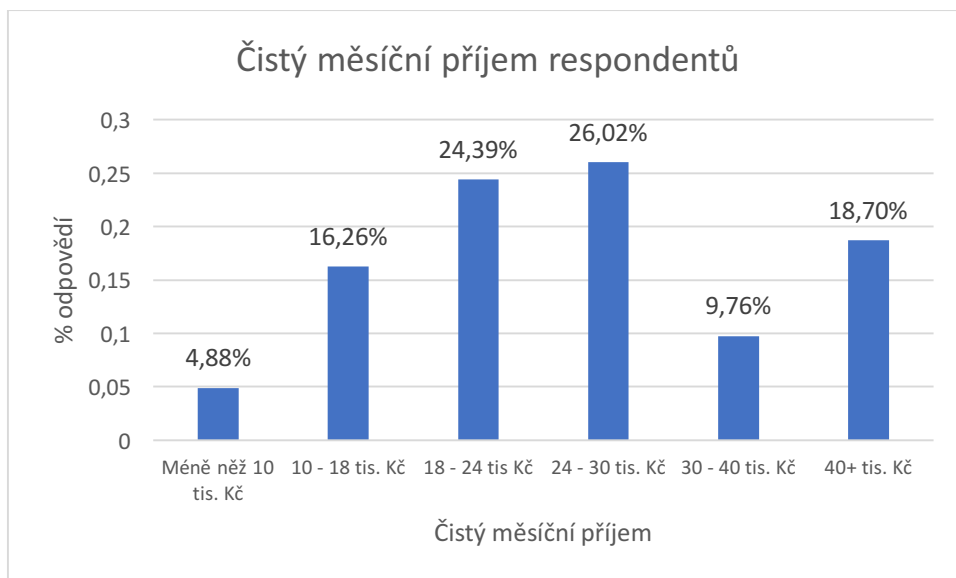
Čtrnáctá otázka zjišťovala věk respondentů. 27,69 % respondentů bylo ve věku 18-24 let, nejvíce respondentů, tedy 50%, bylo ve věku 25-40 let, 12,31 % bylo ve věku 41-55 let a 10 % respondentů bylo ve věku 55 let a více.



**Graf 14: Věk respondentů (vlastní zpracování)**

#### 15) Jaký je Váš čistý měsíční příjem?

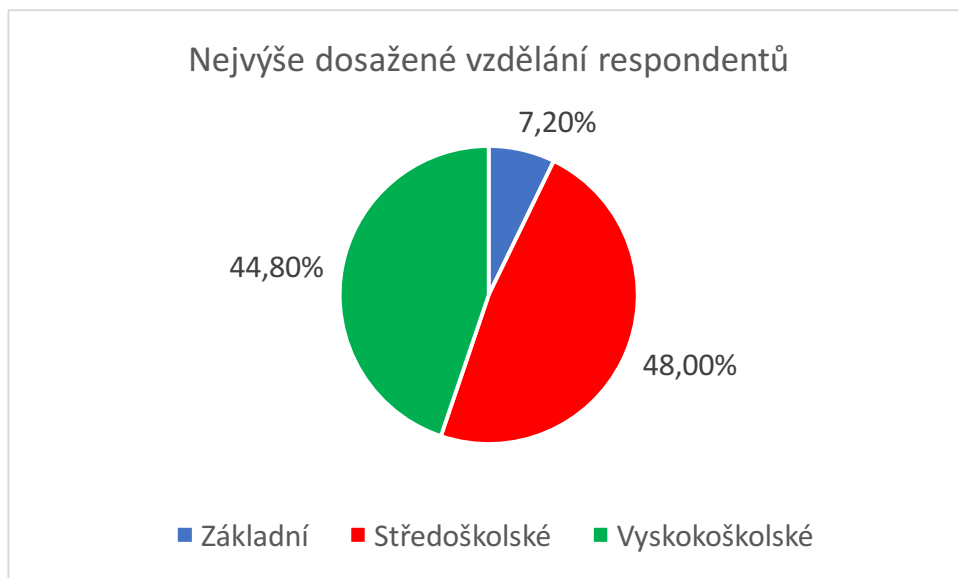
Patnáctá otázka zjišťovala čistý měsíční příjem všech zájemců o koupi apartmánu. 4,88 % respondentů mělo menší příjem než 10 tis. Kč, 16,26 % respondentů mělo příjem 10-18 tis. Kč, 24,39 % mělo příjem 18-24 tis. Kč, 26,02 % mělo příjem 24-30 tis. Kč, 9,76 % mělo příjem 30-40 tis. Kč a 18,7 % mělo příjem větší než 40 tis. Kč.



**Graf 15: Čistý měsíční příjem respondentů (vlastní zpracování)**

### 16) Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?

Šestnáctá, poslední otázka v dotazníku zjišťovala nejvýše dosažené vzdělání. Základní vzdělání mělo 7,2 % respondentů, středoškolské vzdělání mělo 48 % respondentů a 44,8 % respondentů mělo vysokoškolské vzdělání.



**Graf 16: Nejvýše dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)**

### 3.4.5 Testování výzkumných tvrzení

Následující část porovná výzkumná tvrzení z článku Mladé Fronty Dnes s výsledky marketingového výzkumu.

#### 1) Lidé si kupují apartmány u sjezdovek

Na základě výsledků marketingového výzkumu mohou potvrdit, že lidé mají zájem si koupit apartmán u sjezdovky. Z 268 oslovených respondentů mělo zájem 49 %.

#### 2) 74 % kupujících apartmán v době své nepřítomnosti pronajímá

Marketingový výzkum ukázal, že 65,15 % respondentů by apartmán ve své nepřítomnosti pronajímalo. Dalších 7,58 % by si apartmán pořídilo pouze na pronájem. Z toho vychází, že celkový zájem o pronájem apartmánu je 72,73 %, což je velmi blízko výzkumnému tvrzení 74 %.

#### 3) Průměrný roční výnos z pronájmu po odečtení provozních nákladů a před zdaněním je 4,63%

Na základě marketingového výzkumu bylo zjištěno, že většina respondentů, 43,9 %, by očekávalo roční výnos 5 %. 35,77 % respondentů očekávalo výnos

4 % a několik respondentů očekávalo výnos 10 % nebo dokonce i 20 %. Průměrný roční výnos podle marketingového výzkumu vyšel na 4,7 %, což je opět velmi blízko výzkumnému tvrzení 4,63 %.

#### **4) Cena za m<sup>2</sup> apartmánu u sjezdovky se pohybuje od 55 000 – 90 000 Kč dle lokality**

Nejvíce respondentů bylo ochotno zaplatit za apartmán u sjezdovky

50 000 Kč/ m<sup>2</sup>, bylo to konkrétně 38,46% respondentů. 33,85 % respondentů pak bylo ochotno zaplatit 60 000 Kč/ m<sup>2</sup>. 13,85 % respondentů bylo ochotno zaplatit i vyšší částku než 60 000 Kč/ m<sup>2</sup>. K této otázce se tedy může konstatovat, že cena v této lokalitě by se mohla pohybovat od 50 tis. Kč do 60 tis. Kč. Avšak skutečná cena se může lišit na základě poskytnutého zázemí a vybavení apartmánu. Pokud by garážové stání ke každému apartmánu stálo 400 tis. Kč, tak by cena nadále vzrostla. V případě, že by byl apartmán o velikosti 50 m<sup>2</sup> by se cena za m<sup>2</sup> navýšila o 8 000 Kč a v případě apartmánu o rozloze 60 m<sup>2</sup> by navýšení bylo o 6 666 Kč.

## 4 Vlastní návrhy řešení a doporučení

Návrhy řešení a doporučení jsou vytvořeny na základě výsledků marketingového výzkumu a analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Marketingový výzkum zjistil, že téměř polovina respondentů by měla zájem si koupit apartmán u sjezdovky na Dolní Moravě. Pomocí výpočtu pro chybu ve vzorkování se v rámci celé populace jedná o 43 % - 55 % lidí, a to s 95 % jistotou. Tato statistika ukazuje společnosti VAKABRNO CZ s.r.o., že je o projekt zájem. Společnost chtěla také zjistit odpovědi na tyto otázky. Návrhy jsou rozděleny do čtyř sekcí: cena apartmánu, rozložení apartmánu, zázemí k apartmánu a model pronájmu. V každé sekci je následně konkrétní otázka, na kterou společnost chtěla znát odpověď.

### Cena apartmánu

První skupina se zabývá cenou apartmánu. Patří sem dvě otázky, jakou cenu by byli respondenti ochotni zaplatit za m<sup>2</sup> a důležitost lokality apartmánu, která souvisí s cenou.

#### Jakou cenu je dotazovaný ochotný zaplatit za m<sup>2</sup>?

Podle výsledků marketingového výzkumu byla většina respondentů, přesně 48,46 %, ochotná zaplatit 50 000 Kč/ m<sup>2</sup>, 33,85 % respondentů bylo ochotno zaplatit 60 000 Kč za m<sup>2</sup>, 9,23% by zaplatilo 70 000 Kč/ m<sup>2</sup> a 4,62 % by zaplatilo 80 000 Kč/ m<sup>2</sup>. Podle těchto výsledků vyplývá, že společnost má v rámci určení ceny několik možností. Doporučuji, aby společnost stanovila cenu za m<sup>2</sup> v rozmezí 60 000 – 80 000 Kč za m<sup>2</sup>. Sečteme-li % odpovědí, tak apartmán v tomto cenovém rozmezí by si koupilo asi 47 % dotazovaných a společnost by tedy neměla mít problém apartmány za tuto cenu prodat.

Velký vliv na cenu také bude mít vzhled apartmánu. Myslím si, že pokud bude apartmán vypadat opravdu dobře a budou v něm použity nové technologie, tak prodejní cena může být na vyšší hranici. V dnešní době se využívá zejména technologie odhlučnění apartmánů za pomoci akustických příček a padacích prahů. Čím více podobných technologií bude použito, tím více může být cena vyšší. Je však důležité stanovit horní hranici ceny, aby se apartmány prodaly.

### **Jak je důležitá lokalita apartmánu?**

Společnost také chtěla zjistit, jak je důležitá lokalita apartmánu. 96 % dotazovaných odpovědělo, že je pro ně lokalita velmi důležitá až důležitá. Jelikož má společnost pozemky ve skvělé lokalitě přímo u sjezdovky, znamená to pro ni, že poptávka po apartmánech bude vysoká. Na základě toho společnosti doporučuji stanovit vyšší cenu za apartmán.

### **Rozložení apartmánu**

Následující tři otázky se zabývají rozložením apartmánu. Tedy velikostí v m<sup>2</sup> a počtem místností.

### **Jaká je požadovaná velikost apartmánu v m<sup>2</sup>?**

Společnost také chtěla zjistit, jaká velikost apartmánu by byla nejvíce žádaná. Podle dotazovaných by byl největší zájem o apartmán o velikosti 60 m<sup>2</sup>, o tento rozměr mělo zájem skoro 47 % dotazovaných. Na druhém místě v průzkumu byl apartmán o velikosti 40 m<sup>2</sup>, který volilo 28 % dotazovaných. Na třetím místě byl apartmán o velikosti 80 m<sup>2</sup>, který chtělo 21 % dotazovaných.

Podle těchto výsledků by společnost měla postavit několik apartmánů o různých velikostech. Doporučuji, aby nejvíce apartmánů mělo velikost 60 m<sup>2</sup>, protože o tuto velikost byl největší zájem. Dále by společnost měla postavit apartmány o velikosti 40 m<sup>2</sup>. Při stanovené ceně za m<sup>2</sup> budou tyto apartmány levnější a společnost tak bude moci oslovit i jinou skupinu zákazníků. Budování apartmánů o velikosti 80 m<sup>2</sup> je také možné, ale pokud se pro ně společnost rozhodne, tak by to měl být menší počet. Myslím si, že tyto apartmány jsou už poměrně velké a budou se proto hůř prodávat. Podle výsledků průzkumu navrhuji, aby 60 % apartmánů bylo o velikosti 60 m<sup>2</sup>, 30 % o velikosti 40 m<sup>2</sup> a zbylých 10 % o velikosti 80 m<sup>2</sup>.

### **Kolik místností by měl apartmán mít?**

Kromě požadované velikosti apartmánů společnost také potřebovala zjistit, kolik místností by apartmán měl mít. Podle marketingového výzkumu nejvíce respondentů volilo 2 + kk (53 %) a 3 + kk (30 %).

Společnost by se tedy měla nejvíce zaměřit na tyto dvě skupiny rozložení apartmánů. Doporučuji, aby apartmány o rozloze 60 m<sup>2</sup> a 80 m<sup>2</sup> měli počet místností 3 + kk. V těchto apartmánech mohou být dvě ložnice, koupelna a obývací pokoj s kuchyňským koutem. V obývacím pokoji navíc může být rozkládací sedačka, aby se do apartmánu vešlo ještě více lidí. Rozkládací sedačky se v dnešní době dělají tak dobré, že jsou na spaní téměř stejně pohodlné jako postele. Tyto apartmány by měli stejný počet místností, avšak rozdíl v rozloze by byl 20 m<sup>2</sup>, což by v případě 80 metrového apartmánu znamenalo větší místnosti a tím i větší pohodlí. Apartmány o této rozloze by byly vhodné zejména pro rodiny a větší skupiny. Apartmán o velikosti 40 m<sup>2</sup> by pak byl vhodný pro rozložení 2 + kk, tedy ložnice, koupelna a obývací pokoj s kuchyňským koutem. V obývacím pokoji může opět být rozkládací sedačka. Tato varianta je spíše ekonomičtější a bude vhodná pro menší rodiny či páry.

## **Zázemí k apartmánu**

Následující dvě otázky se týkali požadovaného zázemí k apartmánu.

### **Vyžadovali by k apartmánu další zázemí?**

Dále společnost potřebovala zjistit, jaké zázemí by se k apartmánu vyžadovalo a jak je pro respondenty důležité. 62 % respondentů mělo zájem o bazén a restauraci, následně byla populární i kavárna a dětské hřiště. Několik respondentů chtělo i saunu nebo posilovnu. Pro 83 % respondentů je bylo zázemí velmi důležité až důležité.

Na základě těchto výsledků doporučuji, aby společnost postavila bazén a restauraci. Kavárna je podle mě zbytečná a nebyl o ni dostatečný zájem. Popřípadě by bylo možné prodávat dobrou kávu v restauraci. Postavení dětského hřiště je podle mě dobrý nápad, který ocení především rodiny s dětmi. Sauny a posilovnu společnost stavět nemusí, protože kousek od lokality apartmánů bude resort Dolní Morava stavět velký saunový svět, kde bude možnost i zajít do posilovny.

### **Jaké parkování k apartmánu vyžadují?**

Společnost také zajímalo, jaké parkování by mělo být u apartmánů k dispozici. Spočítala si, že garážové stání by stálo o 400 000 Kč více. Ve výzkumu respondenti volili na

stupnici od jedné do pěti, jak je pro ně důležité garážové stání za tuto cenu. Pouze 25 % respondentů odpovědělo, že garážové stání je pro ně méně důležité nebo nepodstatné.

Podle těchto výsledků by společnost určitě měla k apartmánům nabídnout garážové stání. Myslím si, že garážové stání by mělo být k dispozici alespoň pro 70 % apartmánů. Počet garážových stání bude ovšem záviset na technických parametrech lokality a ekonomice garáží. Pokud to tedy bude možné a společnosti se to vyplatí, tak může nabídnout garážové stání ke každému apartmánu.

## **Model pronájmu**

Následující tři otázky se zabývají modelem pronájmu. Společnost by chtěla využít model, ve kterém prodá apartmán a následně ho bude kupujícímu pronajímat. S tímto modelem souvisejí následující tři otázky, a společnost potřebovala zjistit nějaké podrobnosti k němu. Tento model umožní kupujícímu získat návrat ze své investice a nebude se přitom muset o apartmán vůbec starat.

### **Měl by dotazovaný zájem apartmán pronajímat?**

Podle výzkumu by 65 % dotazovaných mělo zájem apartmán pronajímat ve své nepřítomnosti a 7,5 % by si ho pořídila pouze pro investici. To je dohromady skoro 73 %. Myslím si tedy, že zavedení nějaké formy modelu by mohlo být úspěšné a společnosti by to mohlo přinést další příjem.

### **Jaký výnos z pronájmu by očekávali?**

S tímto modelem dále souvisí, jaký roční výnos ze své investice by kupující očekával. Z marketingového výzkumu vyšlo, že průměrný očekávaný výnos je 4,7 %. To znamená, že pokud by kupující zaplatil 3 000 000 Kč za apartmán, tak očekává roční návratnost ve výši 141 000 Kč, což je 11 750 Kč měsíčně. Tento výnos je po odečtení provozních nákladů a služeb.

### **Kolik dní v roce by v něm trávili?**

Tato otázka je důležitá z hlediska sestavení modelu správy apartmánů. Společnost nyní ví, že majitelé bytů by měli zájem apartmány pronajímat a znají i požadovaný roční

výnos. Z marketingového výzkumu jsme zjistili, že 43 % dotazovaných by v apartmánu chtěl strávit do 40 dní ročně a 39 % do 30 dní ročně.

### **Návrh modelu pronájmu**

Společnost má nyní několik možností v rámci sestavení modelu správy apartmánů. Měl by se vybrat pouze jeden model, který bude platit pro všechny, aby byla správa co nejjednodušší. U obou modelů si majitelé budou muset dopředu vyhradit dny, kdy v apartmánech budou chtít trávit čas. Pokud tak neudělají, tak to bude záviset na dostupnosti apartmánu.

První možnost je, že majitel bytu bude mít jistý výnos z pronájmu apartmánu, například 11 750 Kč měsíčně. Podmínkou však bude, že v apartmánu bude moci strávit pouze maximální počet dní, například 35 dní v roce. Výhodou této možnosti je, že majitel bytu bude mít jistý příjem a pokud společnost bude apartmán udržovat pronajatý, tak může vydělat mnohem více na pronájmu. Nevýhodou však je, že pokud bude nízká poptávka a apartmán zůstane prázdný, tak společnost bude muset majiteli platit stejnou částku za pronájem apartmánu. Nevýhodou pro majitele je, že v apartmánu může být pouze omezený počet dní v roce.

Druhá možnost je sestavení sofistikovanějšího modelu. Společnost by mohla majiteli apartmánu vyplatit procento z tržeb. Tento model by fungoval nejlépe, pokud by se počítala tržba za daný den ze všech apartmánů, které byly k dispozici k pronájmu. Takhle bude správa apartmánů nejjednodušší a také pro všechny nejvíce spravedlivá. Pokud by se počítaly tržby pouze za ten jeden konkrétní apartmán, tak by veškerá administrativa okolo apartmánu byla daleko náročnější. Obsazení apartmánu by také záviselo na rezervačním oddělení a někteří majitelé by si mohli stěžovat, že jejich apartmány jsou málo obsazovány, zatímco ostatní jsou obsazovány více. Z tohoto důvodu by bylo lepší provizi počítat z celkových tržeb za den. Další výhodou pro majitele je, že by v apartmánu mohli trávit čas dle vlastního uvážení a nebyli by nijak omezeni. S tím by i souvisel jejich příjem, pokud by ho nechali pronajímat více, tak by byl vyšší a naopak. Výhoda pro společnost VAKABRNO CZ by byla ta, že v měsících s menší poptávkou by platili majiteli menší provizi. V měsících s větší poptávkou, by ale provize byla vyšší. Pro

společnost proto bude důležité určit správnou výši procentuální provize z tržeb. Společnost na Dolní Moravě už provozuje Penzion Jiřinka, takže pomocí reportů z obsazenosti a tržeb může poměrně přesně odhadnout výši procentuální provize z tržeb, aby průměr za celý rok byl okolo 4,7 %. V případě, že by majitel apartmán pronajímat nechtěl, tak by společnosti platil měsíční poplatky za služby.

### **Doporučení na základě SWOT analýzy**

Společnost by měla využít své silné stránky, aby zajistila úspěšnost projektu. V odvětví ubytování má výborná hodnocení a dlouholeté zkušenosti s provozem ubytovacích zařízení. Další ze silných stránek společnosti je kvalita služeb. Společnost by měla využít všechny svoje zkušenosti pro vybudování moderních a praktických apartmánů. Praktický apartmán přispěje k pohodlí a společnost tak bude moci stanovit vyšší cenu.

Mezi slabé stránky společnosti patří propagace, s čímž souvisí i nízká obsazenost v mimo sezónách. S tím souvisí i příležitost tyto mimosezóny více zaplnit. Může se předpokládat, že nízká obsazenost bude i u nově vybudovaných apartmánů. Společnost by se měla více zaměřit na propagaci a oslovení zákazníků. Může k tomu využít staré kanály, jako například newslettery, PPC reklamy a online katalogy. Kromě těchto kanálů by měla hledat i nové kanály, na kterých ještě neprezentovala, jako například Youtube nebo Instagram.

Společnost má mnoho příležitostí v nových trendech. Doporučuji jí některé tyto trendy zavést v tomto projektu při pronájmu apartmánů. Na trhu existuje mnoho aplikací, které ulehčují příjezd hostů. Například aplikace OpenKey umožňuje hostům rychlý check-in. Host si stáhne do svého chytrého telefonu aplikaci, do které vyplní své údaje. Při příjezdu do hotelu pak nemusí ztrácet čas na recepci. Ta si stáhne z aplikace údaje o hostovi, který následně používá svůj telefon i pro odemčení elektronického zámku dveří apartmánu.

Společnost by si měla dávat pozor na několik hrozeb. Jednou z největších hrozeb je velká konkurence na trhu ubytovacích služeb. Společnost by se měla zaměřit na odlišení svého produktu, aby získala konkurenční výhodu. To může udělat například využitím nových technologií a vybudováním pohodlných a vzhledově přitažlivých apartmánů. Dále by se

společnost měla zaměřit na nový zákon GDPR. Je důležité, aby všechno dělala v souladu s tímto novým zákonem a je zcela zbytečné, aby nedodržení tohoto zákona společnost nějak ohrozilo či poškodilo její dobré jméno.

## **Identifikace cílového zákazníka**

Jedním z dílčích cílů této diplomové práce byla i identifikace cílového zákazníka. Všichni respondenti, kteří měli zájem si koupit apartmán vyplnili i sekci, která se týkala osobních údajů. Na základě výsledků bylo zjištěno, že 55 % respondentů byly ženy a 45 % byli muži. Věk těchto respondentů byl od 18 do 55+ let. Nejvíce dotazovaných bylo ve věku 25 – 40 let (50 %) a následně 18 – 24 let. Nejvíce z těchto respondentů mělo měsíční čistý příjem ve výši 24 – 30 tis. Kč (26 %) a následně 18 – 24 tis. Kč (24 %). Velké zastoupení však bylo i ve dvou vyšších příjmových kategoriích (celkem 28,5 %). Poslední otázka zjišťovala vzdělání respondentů, 48 % mělo středoškolské vzdělání a 45 % vysokoškolské vzdělání.

Na základě těchto údajů můžeme identifikovat cílového zákazníka následovně:

- Ženy i muži
- Věk 25 – 40 let
- Čistý příjem od 18 tis. Kč měsíčně
- Alespoň středoškolské vzdělání

## **Závěr**

Tato diplomová práce se zabývala marketingovým výzkumem pro společnost VAKABRNO CZ s.r.o. Společnost dostala jedinečnou příležitost vybudovat apartmány přímo u sjezdovky na Dolní Moravě, ale potřebovala zjistit více informací, aby mohla projekt realizovat.

Po stručném úvodu, vymezení problému, stanovení cílů, metody a postupu řešení následovala teorie, kterou je nutné znát k provedení praktické části diplomové práce. Teorie se nejdříve zabývala marketingem, marketingovým výzkumem a marketingovým prostředím. Následně byly představeny metody sběru dat a oba typy marketingového výzkumu: kvalitativní a kvantitativní. U obou metod bylo popsáno několik způsobů získávání dat. Po představení metod se diplomová práce zabývala zaznamenáváním dat, úrovní měření, frekvencí měření a typem otázek.

Po teoretické části následovala analytická část. V této části byla představena společnost a byla provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí byla provedena pomocí SLEPT analýzy. Analýza vnitřního prostředí využila metodu marketingového mixu a analýzu 7s. Následně byla udělána SWOT analýza.

Po analýzách následovalo zahájení procesu marketingového výzkumu. Nejdříve byla stanovena výzkumná tvrzení. Poté byl vymezen problém a cíle výzkumu, byly vybrány výzkumné otázky, vzorek a metoda výzkumu. Důležitou součástí byl časový harmonogram, který se musel dodržovat. Sběr dat probíhal od 19.3.2018 do 10.4.2018. Následně probíhala analýza dat.

Poslední část se zabývala návrhem řešení podle výsledků marketingového výzkumu a analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Návrhy byly rozděleny do čtyř sekcí: cena apartmánu, rozložení apartmánu, zázemí k apartmánu a model pronájmu. Následovala sekce s doporučeními na základě výsledků SWOT analýzy. Na závěr byl také identifikován cílový zákazník dle výsledků z výzkumu.

## Použité zdroje

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Brno: Computer Press, 2006, viii, 724 s. : il. (některé barev.), portréty. ISBN 80-251-0396-X.

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

BROWN, Tom J. a Tracy A. SUTER. MR. 2[nd] student ed. Mason, Ohio: South-Western, 2014, ISBN 9781133958413.

Český rozhlas [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.irozhlas.cz/volby/parlamentni-volby-2017/slozeni-snemovny>

Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>

DIVINOVÁ, Jana. Češi míří na hory nakupovat. MF DNES. Praha, 2018, s. 1-3.

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2010, viii, 178 s. : il., grafy, tab., faksim. ISBN 978-80-251-3234-0.

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2008, xvii, 451 s. : il. (převážně barev.) 1 CD-ROM. ISBN 80-251-1041-9.

HAGUE, P.N. Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003, ISBN 80-722-6917-

HANZELKOVÁ, Alena. Business strategie: krok za krokem. V Praze: C. H. Beck, 2013, xv, 159 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7400-455-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. : il., 1 portrét, grafy, tab. ISBN 978-80-247-4670-8.

JOBBER, David. Principles and practice of marketing. 5th ed. London: McGraw-Hill, 2007, xxxi, 1022 s. : il. 1 CD-ROM. ISBN 0-07-711415-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. Podnikatelský plán. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

KOTÍKOVÁ, Halina a Jaroslav ZLÁMAL. Základy marketingu. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1489-9.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 0-13-216712-3.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1041 s. : il. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011, 304 s. : il., grafy, tab. portréty. ISBN 978-80-247-3527-6.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, 246 s. : il., grafy. ISBN 978-80-247-1911-5.

POSPÍŠIL, Bohumír. rozhovor, ředitel společnosti VAKABRNO CZ s.r.o., Brno 29.11.2016

ŘEZANKOVÁ, Hana. Analýza dat z dotazníkových šetření: (druhé vydání). 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 217 s. ISBN 978-80-7431-019-5.

SCHIFFMAN, Leon G a Leslie Lazar KANUK. Nákupní chování: [velká kniha k tématu Consumer Behavior]. Brno: Computer Press, 2004, xxii, 633 s. : barev. il. ISBN 80-251-0094-4.

SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART. Marketing očima světových marketing manažerů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, [24], vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

SRPOVÁ, Jitka et al. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017, 261 stran : ilustrace, portréty. ISBN 978-80-271-0206-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Marketing od myšlenky k realizaci. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

VAKABRNO CZ s.r.o. [informační systém]. Hotel Time. [cit. 2018-05-02]. Omezený přístup

VAKABRNO CZ s.r.o. [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.vakacz.com/cenik.html>

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Zákony pro lidi [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Ženy a muži v datech - 2017. Český statistický úřad [online publikace]. Praha, 2017, prosinec 2017 [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zeny-a-muzi-v-datech-2017>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Marketingové prostředí (Zdroj: Jakubíková 2013, s. 97).....	16
Obrázek 2: Makroprostředí (Zdroj: Kotler 2007, s. 138).....	18
Obrázek 3: Mikroprostředí společnosti (Zdroj: Kotler 2007, s. 131).....	20
Obrázek 4: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (Zdroj: Mallya 2007, s. 49).....	24
Obrázek 5: Vnitřní prostředí společnosti (Zdroj: Kotler 2007, s. 131).....	24
Obrázek 6: Vnitřní prostředí společnosti (Zdroj: Kotler 2007, s. 131).....	26
Obrázek 7: Úrovně trhu (Zdroj: Hague 2003, s. 79).....	39
Obrázek 8: Otevřené otázky (Zdroj: Kotler a Armstrong 2012, s. 140).....	43
Obrázek 9: Uzavřené otázky (Zdroj: Kotler a Armstrong 2012, s. 140).....	44
Obrázek 10: Organizační struktura společnosti (vlastní zpracování).....	48
Obrázek 11: Obyvatelstvo podle pohlaví, věku a rodinného stavu (Zdroj: Ženy a muži v datech 2017).....	50
Obrázek 12: Rozdělení mandátů ve sněmovně (Zdroj: Český rozhlas).....	52

## Seznam tabulek

<b>Tabulka 1: Přehled absolutních ukazatelů trhu (Zdroj: Kozel aj. 2011, s. 34).....</b>	<b>23</b>
<b>Tabulka 2: Ekonomické faktory (Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování) .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabulka 3: Vývoj trhu ubytovacích služeb (Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování) .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabulka 4: Shrnutí Porterovy analýzy (vlastní zpracování) .....</b>	<b>57</b>
<b>Tabulka 5: Ceník KOPOS (Zdroj: VAKABRNO CZ s.r.o.) .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabulka 6: Poplatky za ostatní služby (Zdroj: VAKABRNO CZ s.r.o.).....</b>	<b>64</b>
<b>Tabulka 7: SWOT analýza (vlastní zpracování).....</b>	<b>68</b>
<b>Tabulka 8: Časový harmonogram (vlastní zpracování).....</b>	<b>73</b>

## Seznam grafů

<b>Graf 1: Zájem o koupení apartmánu (vlastní zpracování)</b> .....	77
<b>Graf 2: Důvod ke koupi apartmánu (vlastní zpracování)</b> .....	77
<b>Graf 3: Cena za m2 (vlastní zpracování)</b> .....	78
<b>Graf 4: Velikost apartmánu (vlastní zpracování)</b> .....	79
<b>Graf 5: Počet místností (vlastní zpracování)</b> .....	79
<b>Graf 6: Důležitost garážového stání (vlastní zpracování)</b> .....	80
<b>Graf 7: Využití apartmánu (vlastní zpracování)</b> .....	81
<b>Graf 8: Požadovaný výnos (vlastní zpracování)</b> .....	81
<b>Graf 9: Počet strávených dní v roce (vlastní zpracování)</b> .....	82
<b>Graf 10: Důležitost lokality apartmánu (vlastní zpracování)</b> .....	83
<b>Graf 11: Ostatní zázemí (vlastní zázemí)</b> .....	83
<b>Graf 12: Důležitost ostatního zázemí (vlastní zpracování)</b> .....	84
<b>Graf 13: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)</b> .....	85
<b>Graf 14: Věk respondentů (vlastní zpracování)</b> .....	85
<b>Graf 15: Čistý měsíční příjem respondentů (vlastní zpracování)</b> .....	86
<b>Graf 16: Nejvýše dosažené vzdělání respondentů (vlastní zpracování)</b> .....	87