

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Komplexní analýza v konkrétním podniku cestovního ruchu**

**A comprehensive analysis in selected tourism enterprise**

Petra Stryalová

Cheb 2017

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra STRYALOVÁ**  
Osobní číslo: **K14B0435P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management obchodních činností**  
Název tématu: **Komplexní analýza v konkrétním podniku cestovního ruchu**  
Zadávající katedra: **Katedra marketingu, obchodu a služeb**

**Zásady pro vypracování:**

1. Zpracujte teoretická východiska práce.
2. Charakterizujte vybraný podnik cestovního ruchu.
3. Pomocí vhodných metod analyzujte současný stav podniku v kontextu současných rámcových podmínek.
4. Na základě zjištěných informací zpracujte návrhy směřující ke zvýšení návštěvnosti vybraného podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- KOTÍKOVÁ, Halina. *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4603-6.
- PAGE, Stephen Jay. *Tourism management: Managing for change*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-1-85617-602-6.
- ŠKODOVÁ-PARMOVÁ, Dagmar. *Provoz služeb v cestovním ruchu*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. ISBN 978-80-7040-611-9.


Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.

Katedra marketingu, obchodu a služeb

Datum zadání bakalářské práce: 21. října 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 24. dubna 2017

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Ševrý  
děkan



  
Ing. Jan Tluchoň, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 21. října 2016

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Komplexní analýza v konkrétním podniku cestovního ruchu“*

vypracovala samostatně pod odborných dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne .....

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Janu Tluchořovi, Ph.D. za cenné rady, konzultace, trpělivost a ochotu při vedení bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat majitelce podniku Růžová cukrárna Františkovy Lázně za poskytnutí všech potřebných údajů pro vypracování praktické části bakalářské práce. Poděkovat bych chtěla také své rodině za podporu a přátelům za rady.

## Obsah

Úvod.....	7
1. Podnik v cestovním ruchu.....	8
1.1 Podnik, podnikání, živnost.....	8
1.2 Cestovní ruch a volný čas .....	9
1.2.1 Sezonnost v cestovním ruchu.....	12
1.3 Lázeňství.....	13
1.3.1 Lázeňství v České republice.....	13
1.3.2 Františkovy Lázně.....	14
1.4 Senioři jako cílová skupina .....	15
1.5 Marketing služeb.....	18
1.5.1 Poznávací stránka marketingu.....	20
1.5.2 Marketingový mix.....	21
2. Marketingové prostředí a marketingová situační analýza.....	23
2.1 Makroprostředí.....	23
2.2 Mikroprostředí .....	24
2.2.1 Externí mikroprostředí .....	24
2.2.2 Interní mikroprostředí .....	25
2.3 Analýza podnikatelských příležitostí .....	31
3. Růžová cukrárna Františkovy Lázně.....	34
3.1 Analýza makroprostředí .....	34
3.1.1 Politicko-právní prostředí.....	35
3.1.2 Ekonomické prostředí .....	36
3.1.3 Sociálně-kulturní prostředí.....	38
3.1.4 Technologické prostředí.....	38
3.2 Analýza externího mikroprostředí.....	38
3.2.1 Konkurenti .....	38
3.2.2 Potencionální konkurenti .....	39
3.2.3 Vyjednávací síla kupujících .....	39
3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů .....	41
3.2.5 Substituty .....	41

3.3 Analýza interního mikroprostředí .....	41
3.4 SWOT analýza .....	45
3.4.1 Silné stránky .....	45
3.4.2 Slabé stránky .....	45
3.4.3 Příležitosti .....	46
3.4.4 Hrozby .....	47
3.4.5 Výstupy .....	47
4. Návrhy a doporučení .....	49
4.1 Rozšíření sortimentu .....	49
4.1.1 Speciální (dietní) produkty .....	49
4.1.2 Nabídka italské zmrzliny .....	49
4.2 Zastupitelnost zaměstnanců .....	51
4.3 Materiální prostředí - úpravy a modernizace interiéru .....	52
4.4 Spolupráce s jinými subjekty pro zvýšení návštěvnosti .....	56
4.5 Potlačení sezonnosti .....	57
4.6 Vylepšení marketingové komunikace .....	57
Závěr .....	59
Seznam tabulek .....	60
Seznam obrázků .....	61
Seznam použitých zkratk .....	62
Seznam použité literatury .....	63
Seznam příloh .....	66

## Úvod

Téma *Komplexní analýza v konkrétním podniku v cestovním ruchu* si autorka vybrala, protože již čtvrtým rokem pracuje v Růžové cukrárně ve Františkových Lázních. Františkovy Lázně jsou jedním ze tří lázeňských měst v tzv. „Západočeském lázeňském trojúhelníku“, do kterého také patří město Karlovy Vary a Mariánské Lázně. Lázeňství je jedno z nejvýznamnějších ekonomických odvětví a město Františkovy Lázně je celosvětově známé.

Podnik funguje již 26. rokem a slouží především pro lázeňské hosty, kteří jezdí do lázní z důvodů doléčení, rekreace nebo jen odpočinku. Lázeňští hosté jsou častými zákazníky zkoumaného podniku. Růžovou cukrárnu navštěvuje převážně česká a německá klientela, většinou ve věku 60+.

Podnik v tomto odvětví se snaží svým zákazníkům zpříjemnit dny službou, kterou nabízí. Mezi specifika lázeňských podniků patří jejich historický vývoj, předpoklady pro rozvoj lázeňství (existence přírodního léčivého zdroje), materiálně-technická základna a statut lázeňského místa.

Cílem této práce je na základě analýzy podniku zjistit současný stav zkoumaného subjektu, především z pohledu marketingového a doporučit návrhy, které budou směřovat ke zvýšení návštěvnosti. Důležité také je udržet si dobrou pozici na trhu.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí a to teoretickou, praktickou a návrhovou část. V teoretické části jsou s využitím odborné literatury definovány pojmy, které jsou důležité pro pochopení kontextu práce.

Pro zpracování praktické části čerpala autorka především z interních zdrojů podniku, které poskytla majitelka, ale také ze zkušeností a pozorování autorky samé. V úvodu praktické části je charakterizován podnik. Na základě teoretických poznatků bude vypracována analýza, která zahrnuje analýzu makroprostředí, vnějšího mikroprostředí, vnitřního mikroprostředí (pomocí nástrojů marketingového mixu).

Dále budou všechny zjištěné poznatky přeneseny do SWOT analýzy. S využitím zjištěných informací pak autorka rozpracuje doporučení pro zkoumaný podnik s cílem zvýšení návštěvnosti a udržení si dobrého jména na trhu.



## 1. Podnik v cestovním ruchu

Cestovní ruch je velmi významné a neustále se rozvíjející odvětví, ve kterém jsou ve většině případů produktem služby, a díky nim toto odvětví propojuje mnoho subjektů na trhu. Základní ekonomikou jednotkou je o v odvětví cestovního ruchu podnik.

### 1.1 Podnik, podnikání, živnost

Pojem **podnik** je definován v obchodním rejstříku jako soubor hmotných, nehmotných a osobních složek podnikání. K podniku samotné přísluší práva, věci a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozu podniku.

Právní úprava umožňuje podnikat občanům (fyzickým osobám), dále je možné podnikat v různých typech obchodních společností, podnikat v rámci družstev a ostatní.

**Podnikatelem** je dle obchodního zákoníku § 2 odst. 2 osoba, zapsána do obchodního rejstříku, osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů a na závěr fyzická osoba, která provozuje zemědělskou činnost a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu.

V další části práce se autorka blíže zajímá o pojem živnost, jelikož majitelka podniku Růžová cukrárna podniká na základě živnostenského oprávnění.

**Živnost** je definována v Zákoně č. 455/191 Sb. – Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) jako soustavná činnost provozována samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost, za účelem dosažení zisku.

Fyzická nebo právnická osoba, která by si chtěla založit živnost, musí splňovat tyto všeobecné podmínky:

- dosažení 18 let věku;
- být způsobilý k právním úkonům;
- bezúhonnost.

Dále nám živnostenský zákon dělí živnosti z pohledu odborné způsobilosti a také z hlediska předmětu podnikání takto:

## a) ohlašovací živnosti

1. *řemeslné* – tato odborná způsobilost se prokazuje, není-li stanoveno jinak.

- výučním listem nebo jiným dokladem o ukončení příslušného tříletého oboru a dokladem, který dokazuje tříletou praxi v daném oboru;
- vysvědčením o ukončení studia příslušného oboru střední odborné školy, s délkou studia menší než čtyři roky a také dokladem o vykonání tříleté praxe v oboru;
- vysvědčením o maturitní zkoušce v příslušném studijním oboru gymnázia s předměty odborné přípravy, středního odborného učiliště nebo střední odborné školy a dokladem o vykonání dvouleté praxe v oboru nebo;
- diplomem nebo jiným dokladem o absolvování bakalářského nebo magisterského studia vysoké školy a dokladem o vykonání jednorocní praxe v oboru;

2. *vázané* – u této živnosti je podmínkou čtyřletá praxe v oboru

3. *volné* – zde se nevyžaduje prokázání odborné ani jiné způsobilosti

b) **živnosti koncesované** - nutnost vždy čtyřleté praxe v oboru, např. vývoj, výroba zbraní podléhající registru, vývoj, výroba střeliva, směnářská činnosti apod. (Synek, 2011)

## 1.2 Cestovní ruch a volný čas

Foret a Foretová (2001, str. 16) za cestovní ruch považují: „*činnost osoby, cestující na přechodnou dobu (u mezinárodního cestovního roku maximálně jeden rok, u domácího šest měsíců) do místa mimo své trvalé bydliště, přičemž hlavní účel její cesty je jiný než vykonávat výdělečnou činnosti v navštíveném místě (trvalý či přechodný pracovní poměr). Může se však jednat o služební, obchodní či jinak pracovní motivovanou cestu, jejíž zdroj úhrady vyplývá z pracovního poměru u zaměstnavatele v místě bydliště nebo v místě sídla firmy. Pro toto pojetí cestovního ruchu je podstatné, že se jedná o změnu místa, dočasnost pobytu i o nevýdělečnost činnosti v navštíveném místě.*“

Dle Jakubíkové (2012, str. 18) je cestovní ruch označován jako: „*pohyb lidí mimo jejich vlastní potřebí do míst, která jsou vzdálena od místa jejich bydliště, za různými účely, vyjma migrace a výkonu normální denní práce.*“

Aby se mohl cestovní ruch rozvíjet je zapotřebí svoboda cestovat, volné finanční prostředky, vhodné politické prostředí a především volný čas. (Jakubíková, 2012)

„*Volný čas je mimopracovní doby, v níž člen společnosti nevykonává žádnou nutnou činnost a kterou podle vlastního rozhodnutí využívá pro oddech, rozvoj osobnosti a pro různé formy zájmové činnosti.*“

**Hranice volného času lze určit tak, že se z mimopracovní doby vyčlení čas:**

- *nezbytný pro přepravu do zaměstnání, nákupy;*
- *nutný pro domácí práce;*
- *věnovaný k uspokojení potřeby jídla, spánku atd.*“ (Jakubíková, 2012, str. 16)

Cestovní ruch má svá **specifika**, která jsou v běžné literatuře charakterizována jako politicko-správní podmínky, které podmiňují rozvoj cestovního ruchu, také značí, že produkt cestovního ruchu není skladovatelný. Dalšími znaky jsou bezprostřední spojitost a vázanost s místem realizace a především s jeho kvalitou přírodního prostředí, sezonnost, přírodní faktory a jiné neočekávané vlivy výrazně determinují trh. V cestovním ruchu se vyskytuje vysoce se podílející lidský faktor nebo provázanost poptávky a nabídky. Dále poptávku silně ovlivňuje nejen volný čas, ale také např. cenová hladina služeb, preference spotřebitelů a jejich důchody nebo také celkový způsob života. V neposlední řadě je nabídka ovlivňována využíváním a rozvojem technologie a techniky. (Foret & Foretová, 2001)

System cestovního ruchu se skládá ze dvou subsystémů:

- subjekt (návštěvník), který je spotřebitelem statků a služeb v cestovním ruchu;
- objekt (místo, podnik nebo organizace) jako jejich poskytovatel. (Jakubíková, 2012)

**Tabulka 1: Typologie cestovního ruchu dle různých klasifikačních hledisek**

<b>Klasifikační hlediska</b>	
<b>Základní členění</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• domácí</li> <li>• zahraniční</li> </ul>
<b>Motivace účasti (cíle cesty)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rekreační</li> <li>• kulturně poznávací</li> <li>• sportovní</li> <li>• zdravotní a léčebný</li> </ul>
<b>Způsob organizace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• organizovaný</li> <li>• neorganizovaný</li> </ul>
<b>Počet účastníků</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuální (jedna osoba, rodina)</li> <li>• skupinový</li> </ul>
<b>Věk účastníků</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mládež</li> <li>• rodiny s dětmi, dospělí</li> <li>• senioři</li> </ul>
<b>Prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• město</li> <li>• venkov</li> <li>• střediska (areály), cestovního ruchu</li> <li>• lázně</li> </ul>
<b>Intenzita turistických proudů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stálá</li> <li>• sezónní</li> <li>• mimosezónní</li> </ul>
<b>Způsob ubytování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ubytovací zařízení (hotely, motely, penziony, hostely, botely aj.)</li> <li>• kempy</li> <li>• chaty a chalupy</li> <li>• ubytování v soukromí</li> </ul>
<b>Stravování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuální</li> <li>• společné</li> <li>• <b>intenzita:</b> snídaně, polopenze, plná penze, all inclusive</li> </ul>

Zdroj: Jakubíková, 2011 Zdroj: Jakubíková, 2012, str. 20

V tabulce č. 1 se setkáváme např. s motivem účasti, který je zdravotní, léčebný a rekreační a způsob ubytování pacienti volí mezi hotely a penziony.

### 1.2.1 Sezonnost v cestovním ruchu

Sezonnost můžeme chápat jako „*konstantní zákonitost dynamiky skutečného jevu v časovém období*“, které je kratší než dvanáct měsíců. Tento jev se projevuje snižováním nebo zvyšováním hladiny určitého ukazatele během roku v průběhu dalších let. (Beránek, 2013, str. 60)

Sezonnost lze charakterizovat jako časovou nerovnováhu, která může být vyjádřena množstvím prvků, jakými jsou např. zaměstnanost, počet návštěvníků nebo výdaje návštěvníků. Sezonnost je nejčastěji spojována s cestovním ruchem, který je považován za jeden z jeho nejvýznamnějších vlastností, ale také za jeho negativní faktor. (Baum & Lundtorp, 2001)

Po prozkoumání sezonnosti v cestovním ruchu lze formulovat stupeň vlivu přírodně-klimatických podmínek na formování toku návštěvníků, odhalit činitele, kteří podmiňují sezonnost cestovního ruchu, určit délku turistické sezóny, vytyčit ekonomické následky sezonnosti na úrovni regionu atd. (Beránek, 2013)

Dle Beránka (2013, str. 60) je sezonnost v cestovním ruchu zpravidla charakterizována těmito znaky:

- *období maximální intenzity toku turistů se nazývá hlavní turistickou sezonou;*
- *turistický region či firma mohou mít v závislosti na rozvoji cestovního ruchu jednu nebo několik turistických sezon;*
- *rozvinuté země, region, centra či firmy působící v oblasti cestovního ruchu mají delší hlavní turistickou sezonu, ale intenzita toku turistů nemá zřetelně vyjádřenou sezonní nerovnoměrnost, tj. značné sezonní výkyvy charakteristické pro nízkou úroveň rozvoje nabídky v cestovním ruchu;*
- *sezonní výkyvy v cestovním ruchu se odlišují časovým obdobím podle jednotlivých druhů cestovního ruchu.*

Své pozitivní a negativní stránky má ten fakt, že sezonnost cestovního ruchu vede k sezonnímu charakteru zaměstnanosti pracovníku v cestovním ruchu. Na jedné straně se tvoří přesčasy v turistické sezoně a nedostatečná vytíženost mezi sezonami, na druhé straně sezonnost stimuluje víceprofilový charakter pracovních míst, to znamená, že ten samý zaměstnanec musí zastat různé funkce v závislosti na sezonních specifikách. Sezonní práce je velmi výhodnou a také vyhledávanou pro mnohé skupiny obyvatelstva

jako zdroj vedlejších příjmů (např. studenti, důchodci, ženy na mateřské dovolené). (Beránek, 2013)

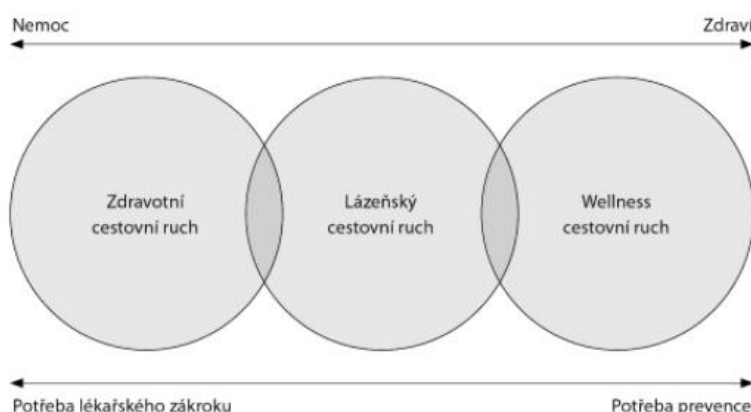
### 1.3 Lázeňství

Lázeňství je možno považovat za určitou podobu cestovního ruchu, protože patří do orientovaného cestovního ruchu. (Jakubíková, 2012)

Na obrázku č. 1 je možné vidět rozdělení zdravotně orientovaného cestovního ruchu.

*„Lázeňsko-léčebné služby tvoří komplex služeb souvisejících s pobytem v lázních, lékařské a léčebné služby, ubytovací a stravovací služby, společenské a kulturní služby, doplňkové služby. Lázeňství zajišťuje léčení, doléčování, prevenci a regeneraci.“* (Jakubíková, 2012, str. 35)

**Obrázek 1: Zdravotně orientovaný cestovní ruch**



Zdroj: Kotíková, 2013, str. 54

Podle Carrery (2006 in Kotíková, 2013, str. 54) je **zdravotní cestovní ruch** definován jako „organizované cestování za účelem zlepšení nebo obnovení zdraví.“

#### 1.3.1 Lázeňství v České republice

Česká republika je historicky známá bohatými přírodními zdroji v podobě termálních a minerálních vod, také klimatické a slatinné léčbě.

Rekonvalescence a léčba následků nemocí je důležitá část lázeňství, ale v dnešní době je součástí zdravotní prevence obyvatelstva a rehabilitace.

Lázeňství v ČR je prvek zdravotní péče, kde je představa léčebných pobytů s různými léčebnými metodami (např. fyzioterapie nebo balneoterapie) a má určitou délku pobytu. Zpravidla to bývají tři týdny, ale v poslední době se více rozvíjí tzv. lázeňská turistika, která se týká spíše pobytů na kratší dobu – týdny, prodloužený víkend. Rozvíjí se také řada programů (např. FIT program, regenerační nebo seniorský program). (Seifertová, 2003).

Pro představu je v příloze A SWOT analýza českého lázeňství.

### **1.3.2 Františkovy Lázně**

Nejmenší lázeňské město Františkovy Lázně západočeského trojúhelníku bylo založeno v roce 1793. Lázeňské budovy jsou postaveny v klasicistním stylu a i díky tomu si město uchovalo kouzlo lázní z přelomu století. 21 minerální pramenů, bohatá ložiska léčivých zdrojů v podobě sirnoželezité slatiny, odborní lázeňští lékaři a použití moderních léčebných metod jsou základem proslulosti a úspěšnosti lázeňské léčby zejména neplodnosti.

Město obdrželo statut památkové rezervace díky svému slohově čistému jádru. K nejčastěji navštěvovaným památkám patří Kolonáda Lučního a Solného pramene, dvorana Glauberových pramenů, kruhový pavilon nad Františkovým pramenem a další.

Velmi oblíbená je soška malého Františka, který je symbolem léčení plodnosti v tomto městě.

Pacienti se do Františkových Lázní jezdí léčit s onemocněním srdce a krevního oběhu, onemocněním pohybového ústrojí a gynekologickými nemocemi. (Seifertová, 2003)

Františkovy Lázně jsou klasické kardiologické lázně, kde se léčí pacienti po infarktu myokardu, pacienti po operacích srdce, s vysokým krevním tlakem. Základem léčby onemocnění srdce jsou uhličitě koupele nebo plynové injekce.

Do těchto lázní se jezdí pacienti léčit s celým spektrem nemocí pohybového aparátu a to od funkční poruchy páteře, přes osteoporózu, mimokloubní revmatismus, revmatoidní artritidu až po pooperační léčbu. Léčba pomáhá pacientům hlavně nemoc stabilizovat, může pomáhat i před vznikem či v jakémkoliv stádiu. K léčbě pohybového ústrojí se nejčastěji využívá františkolázeňská sirnoželezitá slatina, která pomáhá ulevit pacientům od bolesti na delší dobu a bez jakýchkoliv vedlejších účinků.

Léčba gynekologických nemocí mají ve městě dlouholetou tradici s vynikajícími výsledky. V této léčbě hraje důležitou roli klientela žen, kdy nejčastější nemoci jsou chronické gynekologické záněty nebo primární a sekundární neplodnost. Ženy mohou do Františkových Lázní zavítat i z důvodů pooperační léčby. K léčbě gynekologických problémů se využívají františkolázeňské přírodní léčivé zdroje. (Lázně Františkovy Lázně, 2018)

#### **1.4 Senioři jako cílová skupina**

V této práci se zabýváme podnikem, pro který jsou senioři jedním z hlavních cílových segmentů trhu. Senioři mají specifické charakteristiky. Jako jediný objektivní faktor se dá považovat věk jedince. Další faktory, které mohou být typické pro seniora, jsou nedobrý fyzický stav, ztráta duševní svěžesti, ztráta autonomie, potíže přizpůsobit se změnám nebo odchod do důchodu.

*„Senior je člověk v završující životní fázi se specifickým postavením ve společnosti.“*  
(Sak, Kolesárová in Foret, Foretová, 2001, str. 153)

V poslední době se senioři dostávají do popředí zájmu jako potencionální zákazníci na trhu nabídky a poptávky produktu a služeb cestovního ruchu. Z důvodů demografického vývoje, zejména ve vyspělých zemích, který způsobuje, že populace „stárne“ (podíl seniorů na populaci roste a životní styl seniorů se velmi zřetelně mění. V literatuře nebo i v praxi můžeme narazit na uváděnou dolní hranici 50 let (tato skupina spotřebitelů označována jako generace 50+). Ve většině případů se spíše senioři řadí jednotlivci nad 55 let nebo i nad 60 let.

Podle výsledku průzkumu s titulkem *Názory a postoje české populace k seniorům* z roku 2008, kterého se zúčastnilo 1046 respondentů, naznačuje, že dolní hranice věku, kdy můžeme považovat člověka za seniora, je 60 let.

*„Senioři nejsou homogenní cílovou skupinou, což se projevuje i ve vztahu k cestovnímu ruchu. Kritérii segmentace jsou především věk, dále pak pohlaví, zdravotní stav, výše příjmů a životní styl.“* (Reidl in Foret, Foretová, 2001, str. 153)



Dle (Foret & Foretová, 2001) je dobré klasifikovat seniory do několika fází:

- **mladší senioři:** 55-65 let;
- **starší senioři:** 66-75 let;
- **nejstarší senioři:** 76 a více let.

#### 1. fáze (55-65 let)

Tato generace se velmi málo odlišuje od obvyklé populace, protože většinou alespoň jeden z páru je výdělečně činný a z jeho příjmů se můžou hradit koníčky nebo investovat do bydlení či cestování. Z hlediska na životní periodu rodiny spadají do tzv. prázdného hnízda“, kdy rodiče žijí samostatně bez dětí. Z marketingového hlediska je tato generace zkušená a uvědomělá a jako zákazníci vědí, co chtějí. Jsou nároční a dávají si při nákupu pozor na poměr kvalita – cena.

#### 2. fáze (66-75 let)

Většinou se jedná o lidi, kteří už nejsou v produktivním věku a jsou v důchodu. Lidé v této skupině se musí srovnat s tím, že se jim mění životní podmínky. Senioři v tomto věku bývají většinou vitální a zdraví. Lidé v důchodu už mají volnost a čas pro své koníčky. Typickým znakem spotřebitelského chování pro tuhle skupinu je šetnější zacházení se svými úspory.

#### 3. fáze (76 a více let)

V této fázi přichází zejména omezení dosavadního stylu života a to především zdravotní omezení, které často brání člověku v jeho nynějších aktivitách. Velkou přítež může přinést i ztráta partnera či blízké osoby. Jako negativní faktory můžeme shledat např. osamělost, špatnou finanční stránku nebo různé nemoci.

Senioři v této životní fázi nejčastěji utrácí své úspory za potraviny, bydlení, léky či lékařskou péči. Ohledně cestování se zde projevují největší změny jako v omezení, tak např. z výběru cílové destinace, dopravy, služeb a termínu.

## **Základní znaky seniorů v cestovním ruchu**

*„Znaky seniorů se dají definovat takto:*

- *rozdíly v segmentech seniorského cestovního ruchu podle věku;*
- *významný segment (nejen v cestovním ruchu) – dlouho přehlížený;*
- *cítí se mladší, než ve skutečnosti jsou;*
- *relativní dostatek finančních zdrojů;*
- *dostatek volného času;*
- *v rámci cestovního ruchu cestují mimo hlavní sezónu;*
- *využívají služeb cestovních kanceláří.“ (Slavík, Patterson, Reidl in Foret, Foretová, 2001, str. 156*

### **Významný segment (nejen v cestovním ruchu) – dlouho přehlížený**

V posledních letech se marketingový výzkum zajímá o seniory jako o velmi zajímavý cílový segment řady produktů, služeb a také cestování. Potenciál seniorů jako spotřebitelů má mnoho příčin, jednak se délka života prodlužuje, jejich fyzická kondice se zlepšuje i celkově zdravotní stav je lepší a také si zvyšuje životní úroveň obyvatel ve vyspělých zemích.

Mnoho firem a podnikatelů se začínají zajímat o seniory jako o perspektivní zákazníky. Jejich spotřebitelské chování je snadno předvídatelné, nemají rádi změny a drží se svých zvyků a tradic, tím jsou pro firmy ideální segmentem, protože generují relativně nízké náklady, které jsou vynaloženy na vybudování jejich věrnosti.

### **Cítí se mladší, než ve skutečnosti jsou**

Dalším znakem pro seniory je, že si oni sami nepřipouští, kolik jim vlastně je let a cítí se mladší, než ve skutečnosti jsou. Z toho je patrné, že musíme zvolit vhodnou komunikaci s nimi jako s klienty a neupozorňovat je na to, že zrovna tento produkt je pro seniory či důchodce. Nechtějí být viděni jako „staří“ lidé.

### **Relativní dostatek disponibilních finančních zdrojů**

Většinu seniorů tvoří lidé, kteří jsou již v důchodu, a tím pádem to znamená, že nemají svůj pravidelný příjem z pracovní činnosti, ale jejich podstatná část příjmů tvoří důchod. Někteří si mohou přivydělávat různými brigádami či mít úspory. Senioři jsou pro

podniky perspektivními klienty, protože po odchodu do důchodu už nemají potřebu investovat do nákupu bydlení, zařizování bytu, automobil má jen málokdo a často žijí velmi skromně. To je důvod, proč si mohou dovolit investovat své finanční prostředky do cestovního ruchu.

### **Dostatek volného času**

Senioři si můžou dovolit cestovat kdykoliv, protože již nejsou zaměstnáni a nejsou odkázáni na výraz dovolená. Velmi často senioři cestují mimo hlavní sezónu, protože jsou ceny nižší, v centrech cestovního ruchu je méně lidí, větší klid, pohoda a také jsou dobré klimatické podmínky (extrémní horka nedělají seniorům dobře ze zdravotních důvodů).

### **Využívají služeb cestovních kanceláří**

Senioři nejčastěji cestují v rámci organizovaných zájezdů než sami. Senioři obecně omezují osobní automobilovou dopravu, kord když cestují do zahraničí. Organizované služby pomocí cestovních agentur jim dodává pocit bezpečí a pocit, že o ně bude postaráno v jakékoliv situaci a oni nemusejí nic řešit. Jedním z důvodů využití služeb cestovních agentur může být i neschopnost domluvit se v cizí zemi (neznalost cizího jazyka). (Foret & Foretová, 2001)

## **1.5 Marketing služeb**

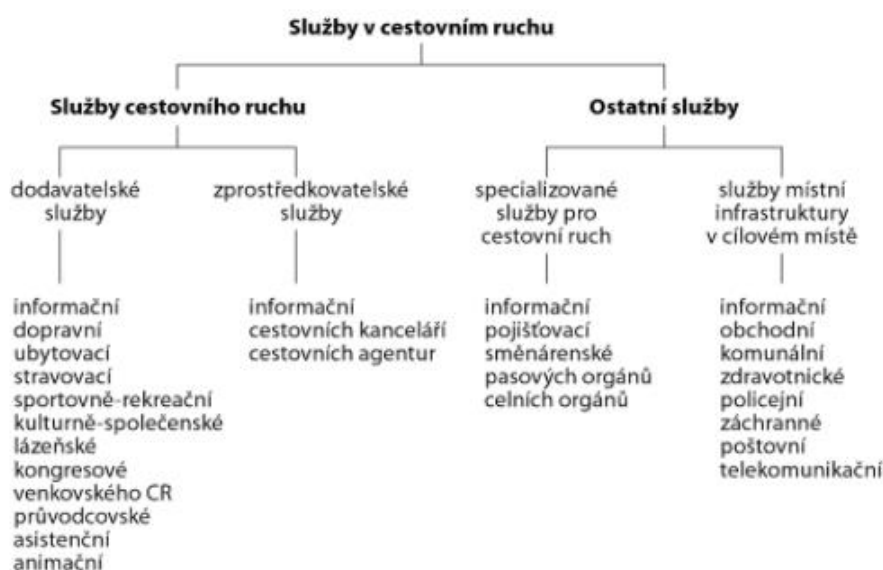
Zkoumaný podnik poskytuje služby, a proto se autorka v další podkapitole zajímá o jejich specifika z pohledu marketingové orientace. Služby se liší od výrobků, v literatuře nalezneme většinou čtyři specifické vlastnosti služeb (zkracuje je často jako 4I z prvních písmen anglických názvů, nebo 4N podle českých):

- 1) *intangibility* (nehmotnost) – podstata těchto služeb je nehmotná (služby nemají tvar, barvu ani obal);
- 2) *inconsistency* (nestálost) – realizace a kvalita služeb jsou závislé na lidském faktoru;
- 3) *inseparability* (neoddělitelnost) – službu spojuje čas, místo nebo zajišťující osoba;
- 4) *inventory* (neskladovatelnost) – „zákazník čeká na službu, nikoli služba na zákazníka“.

„Cestovní ruch představuje především speciální oblast služeb a integrovaných produktů. Nárůst sféry služeb je jednou z nejvýraznějších charakteristik současné společnosti.“ (Foret & Foretová, 2001, str. 20)

Zákazník služby nevlastní, jen využívá jejich výhody (využívá dopravu, ale nevlastní dopravní prostředek, např. železniční nebo letecká doprava). (Foret & Foretová, 2001)

## Obrázek 2: Struktura služeb v cestovním ruchu



Zdroj: Jakubíková, 2012

Služby v cestovním ruchu se dělí do dvou hlavních skupin a to služby cestovního ruchu a ostatní služby. Obě skupiny mají ještě podskupiny, ve kterých jsou vyjmenovány druhy služeb.

Služby cestovního ruchu jsou různorodé, a to umožňuje jejich třídění např. do následujících hledisek:

- a) **podle způsobu úhrady** (placené služby, neplacené služby);
- b) **podle místa** (v místě pobytu, v průběhu přepravy, v rekreačním místě);
- c) **podle způsobu zabezpečení** (vlastní služby, služby poskytované dodavatelem – zde není součástí mezičlánků, služby zajištěné např. cestovní agenturou či kanceláří);

- d) **podle funkcí ve vztahu k jednotlivým uspokojovaným potřebám účastníků CR** (např. dopravní, ubytovací, stravovací, lázeňsko-léčebné, průvodcovské či informační nebo zdravotní). (Jakubíková, 2012)

Marketing má dvě hlavní a velmi důležité stránky a to **poznávací** (sběr informací, výzkum trhu, chování zákazníků, analýza okolí, konkurence, vnitřního prostředí podniku) a **realizační**, kde se vytváří marketingové strategie a jejich implementace. (Seifertová, 2003)

*„Nejdůležitějšími u marketingu služeb jsou jeho tři hlavní komponenty:*

- *marketingový mix – vnitřní nástroje;*
- *tržní síly – vnější prostředí, příležitosti, hrozby;*
- *slad'ovací proces – soulad marketingového mixu a tržních sil.* (Seifertová, 2003, str. 33)

### **1.5.1 Poznávací stránka marketingu**

Důležitým faktorem řízení podniku je sběr aktuálních dat. Ten je řešen marketingovým výzkumem a data se zaznamenávají pomocí informačních systémů.

Vzhledem k rostoucí konkurenci, musí podnik neustále analyzovat změny v marketingovém prostředí i své vnitřní prostředí. Mezi marketingové informace patří např. změny preferencí, pohyby cen konkurenčních služeb nebo produktů. Podmínkou je znalost aktuálních informací. (Seifertová, 2003)

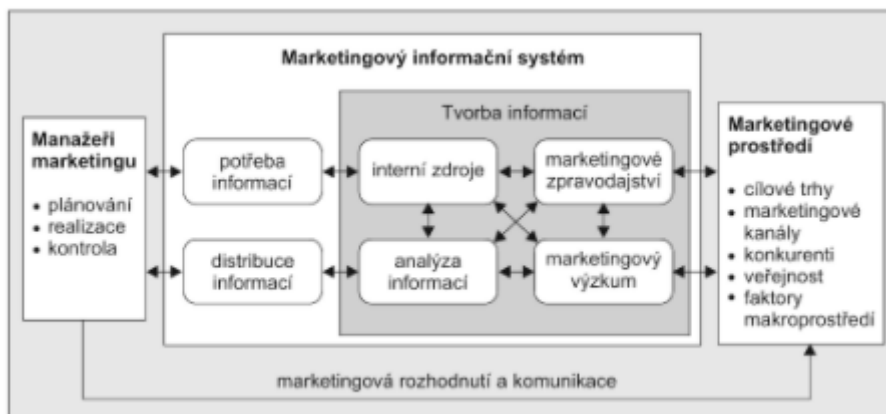
Seifertová (2003, str. 35) definuje **informační systém** jako: *„množina dat, informací, které spolu souvisí přesně vymezeným způsobem a vytváří jednotnou soustavu.*

Každý informační systém by měl být dostupný (uživatelé by měli mít vždy přístup k informacím), přehledný, relevantní, přesný a srozumitelný.

Každý manažer vlastní informační systém založený na zkušenostech a poskytovaných službách. Jeho úroveň je závislá na velikosti podniku. Nedostatek informací podniku může mít za vinu ztrátu zákazníků. Ani přebytek informací není výhodou, a také zřízení nákladného informačního systému, který nebude v praxi potřebně využit. (Seifertová, 2003)

Marketingový informační systém (dále jen MIS) sbírá a analyzuje informace z odlišných zdrojů a vytváří z nich užitečné data pro přijímání marketingových rozhodnutí.

**Obrázek 3: Marketingový informační systém**



Zdroj: Vašítková, 2014, str. 121

Podle obrázku č. 3 se data v MIS shromažďují ze čtyř základních zdrojů a to interní firemní data, marketingové zpravodajství o podnikatelském prostředí, data získané pomocí marketingovým průzkumem a získané databáze.

### 1.5.2 Marketingový mix

Marketingový mix je tvořen z několika vzájemně propojených prvků. Jeho klasická podoba je tvořena tzv. 4P:

- produkt (product);
- cena (price);
- distribuce (place);
- komunikace (promotion).

*„Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.“ (Jakubíková, 2012, str. 186)*

**Tabulka 2: Vztah mezi 4P a 4C**

<b>4P</b>	<b>4C</b>
Produkt ( <b>p</b> roduct)	Hodnota z hlediska zákazníka ( <b>c</b> ustomer value)
Cena ( <b>p</b> rice)	Náklady pro zákazníka ( <b>c</b> ost to the customer)
Místo, distribuce ( <b>p</b> lace)	Pohodlí ( <b>c</b> onvenience)
Marketingová komunikace ( <b>p</b> romotion)	Komunikace ( <b>c</b> ommunicaion)

Zdroj: Jakubíková, 2012, str. 187

Vytvoření marketingového mixu není jednoduchou záležitostí. Je třeba, kromě působení konkrétních částí, analyzovat vlivy trhu (nákupní chování zákazníka, chování trhu, konkurenční postavení, postoj vlády).

Marketingový mix 4P je tvořen z pohledu producenta produktu či služby, je ale čím dál více nutné sledovat i pohled zákazníka. Zákazník je také tím, kdo rozhoduje o jejich existenci, v tomto ohledu byl vytvořen mix 4C, který respektuje zákaznické hledisko. Vztah marketingového mixu 4P a 4C naznačuje tabulka č. 2.

## 2. Marketingové prostředí a marketingová situační analýza

Většina autorů zabývajících marketingem a managementem rozlišují na vnitřní a vnější prostředí a další na kontrolovatelné prostředí firmy a nekontrolovatelné.

*„Marketingové prostředí firmy se skládá z činitelů a sil v ně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky.“* (Jakubíková, 2012, str. 118)

(Jakubíková, 2012) dělí vnější prostředí na **lokální** – blízké okolí, ze kterého firma může čerpat své vstupy jako například suroviny, pracovní sílu nebo energie nebo do něho umisťovat výstupy (produkty), **národní (státní)** – shoduje se s výše uvedeným, **integračního seskupení** – regiony, které přesahují hranice státu, např. Egrensis, Nisa, **světové**.

Pro potřeby této práce bude využito rozdělení vnějšího prostředí na makroprostředí a mikroprostředí.

### 2.1 Makroprostředí

Makroprostředí se tvoří ze širšího prostředí firmy, organizace nebo destinace v cestovním ruchu. Jsou to takové společenské vlivy, které mají vliv i na mikroprostředí jako celek a ovlivňují i vnitřní prostřední firmy a destinace. Mezi tyto vlivy patří ekonomické, technické, politicko-regulativní, technologické, geografické, kulturní, společenské, etické, přírodní podmínky a další. Firma v cestovním ruchu by měla rozpoznat budoucí trendy a míru jejich možného dopadu na činnost firmy. Poté by měla připravit opatření k oslabení možné hrozby.

Pro označení sil v makroprostředí se používá zkratka PEST, kdy jednotlivá písmena znamenají:

- **P** – politicko-právní;
- **E** – ekonomické;
- **S** – sociálně-kulturní;
- **T** – technické a technologické (Jakubíková, 2012)

PEST analýza je obvykle rozšířena o ekologické vlivy a vzniká tedy PESTEL analýza. Pro analýzu daného podniku není potřeba rozšiřovat a postačí výše uvedené označení.



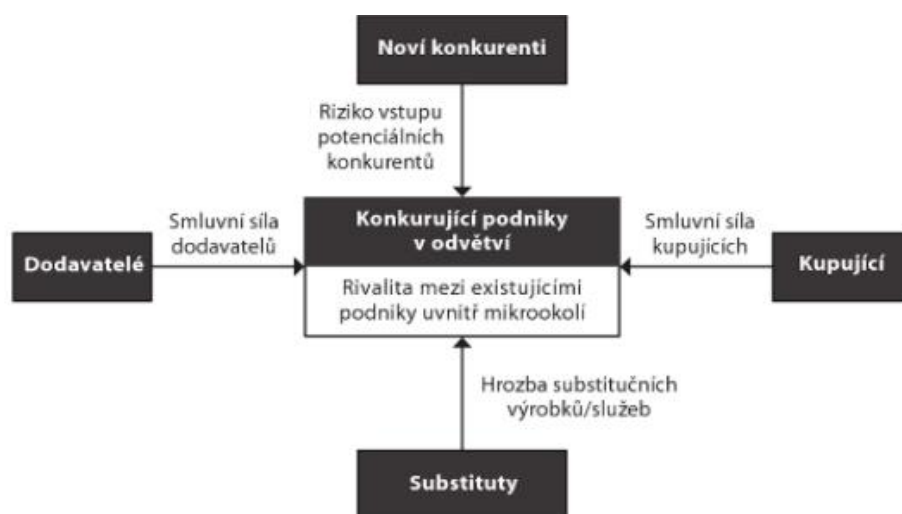
## 2.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí můžeme ještě dále dělit na vnitřní (interní) mikroprostředí a vnější (externí) mikroprostředí. Vnější mikroprostředí neboli blízké okolí firmy tvoří **zákazníci** - je to jeden z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí, jsou to ti, kteří mají zájem a nakupují naše služby. Dále do vnějšího mikroprostředí patří **dodavatelé** – ti dodávají materiály, suroviny, stroje a zařízení nejen danému podniku, ale také konkurentům. Zde se musí provést hodnocení a výběr dodavatelů. Další důležitou částí je **konkurence** – podnik musí analyzovat konkurenci uvnitř odvětví, konkurenci substitutů i nových potenciálních konkurentů. Úspěšný podnik by měl znát všechny své konkurenty a neustále mít snahu uspokojovat potřeby zákazníků lépe než oni. **Marketingové prostředí** nám pomáhá zprostředkovat služby. Mohou to být také reklamní agentury finanční organizace či logistické firmy. V neposlední řadě tu máme také **veřejnost**, do které patří např. místní kolektiv, odborná veřejnost, vláda nebo média. (Vašítková, 2014)

### 2.2.1 Externí mikroprostředí

Externí mikroprostředí zkoumá blízké okolí firmy a pro jeho analýzu je využíváno Porterova modelu pěti sil. Tento model (viz obrázek č. 4) pomáhá pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého odvětví a dále vytvořit konkurenční výhody firmy.

Obrázek 4: Model pěti sil podle Michala Portera



Zdroj: Blažková, 2007, str. 57

Kupující jsou jedním z nejdůležitějších faktorů celého mikroprostředí. Dodavatelé nejen že dodávají materiál, suroviny a další zařízení potřebné k podnikání dané firmě ale také konkurentům. Analýza konkurence může znamenat uvnitř odvětví firmy, dále konkurence substitutů nebo nových potenciálních konkurentů. (Blažková, 2007)

### 2.2.2 Interní mikroprostředí

Mezi interní mikroprostředí patří výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky, které pomáhají vytvořit mantinely, ve kterých se činnost podniku může pohybovat. Každá firma je jiná a má své vlastní specifika, která mohou být v dané situaci jak silnou, tak i slabou stránkou firmy. Také i proto jsou ve firmách vedoucí manažeři, kteří by měli dokázat situaci zanalyzovat a poté dobře vyhodnotit. (Vašítková, 2014)

Pro specifčnost daného podniku se autorka rozhodla řešit vnitřní mikroprostředí z pohledu marketingového mixu.

Marketingový mix služeb se skládá ze čtyř tradičních prvků (viz kapitola 1.5.2) a dále se více zajímá o zviditelnění produktu a službu zákazníkovi. Díky souboru nástrojů marketingoví manažeři vytvářejí specifčnost služeb, které poté nabízejí potenciálním zákazníkům. Každý manažer si může marketingový mix sestavit dle vhodné intenzity či pořadí, ale konečný cíl je u všech stejný a to uspokojit potřeby zákazníků a přinést podnikajícím subjektům zisk. Obvykle se tradiční marketingový mix služeb musí doplnit o další tři P:

- **materiální prostředí** – pomocí jím se služba zhmotní;
- **procesy ve službách** – pomocí procesů se stává produkce lázeňské služby efektivnější a také příjemnější pro zákazníky;
- **lidé ve službách** – pomáhají usnadnit vzájemné působení mezi poskytovateli služeb a zákazníky. (Seifertová, 2003)

## Služba jako produkt

Produkt je soubor procesů, které přinášejí pro zákazníka určitou hodnotu. Kvůli svým problémům lidé kupují služby a rozřešují je. Pro každého zákazníka má produkt jinou hodnotu, ta se měří podle užitku, který zákazníkovi služba přinese. Nástrojem diferenciací nabídky je rozšíření očekávaných představ. Zákazník má o tom představu takovou, že se mu zvýší užité hodnoty.

Služba obsahuje tyto tři prvky:

- 1) materiální prvky – doplňující hmotné složky služby;
- 2) psychologické výhody nabídky – subjektivnost zákazníka;
- 3) smyslové požítky – zvuky, hudba, ticho, vůně apod.

Měl by se vzít v potaz i na požadavek zkvalitňující služby. Toto rozlišení dává nový rozměr pro marketingovou segmentaci zákazníků i pro další související druhy služeb. (Seifertová, 2003)

Jakubíková (2012, str. 53) definuje **produkt** jako: „*jakýkoliv statek, který lze nabídnout na trhu ke směně, aby uspokojil poptávku, touhu, přán nebo řešil problém zákazníka (výrobek, služba, myšlenka, místo, osoba, zážitek, organizace, umělecký výtvar aj.), a tím firmě napomohl dosáhnout stanovených cílů.*“

Služba je komplikovaný soubor hmotných i nehmotných prvků, kteří se nejčastěji rozeznávají základním produktem, a ten může být dále zhodnocen doplněním periferních služeb. Rozvíjení nové služby zachovává dané postupy (vznik myšlenky, její pozorování, vývoj a ověřování koncepce služby). Dále záleží na analýzách, které vytvoří novou službu, otestují ji a poté zavedou na trh. Službu je třeba inovovat, když klesne poptávka či se stane překonanou, případně stáhnout zcela z trhu. (Vašítková, 2014)

## Určování ceny služeb

Tvoření cen v podnicích poskytujících služby je výsledkem mnoha okolností. Mezi nejdůležitější patří cíle podniku, charakter služeb, které poskytuje, náklady a intenzita konkurence na trhu, na kterém umísťuje své služby. Specifičnost tvoření cen má vliv na jejich obecné vlastnosti, zejména neoddělitelnost od osoby poskytovatele,

nehmotnost, pomíjivost a proměnlivost. V oboru cestovní ruch je při tvoření cen velmi důležité vzít v potaz speciální vlastnosti služeb cestovního ruchu.

Při tvorbě cen se služby dělí takto:

- služby, které podléhají veřejné regulaci (vzdělávací, komunikační, zdravotní apod.);
- služby, které podléhají samoregulaci (služby jsou usměrňovány různými asociacemi a institucemi);
- služby tržní, s plnou liberalizací cenové tvorby. (Jakubíková, Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci, 2012)

Jakubíková (2012, str. 230) definuje **cenu** jako: „*hodnotu, již se zákazníci vzdají výměnou za získání požadovaného produktu. Cenu lze zaplatit ve formě peněz, zboží, služeb, přízně, volebního hlasu nebo čehokoliv jiného, co má hodnotu pro druhou stranu.*“ nebo také jako: *Cena některé zákazníky přitahuje, zatímco jiné odrazuje.*“

Cena jako jediný nástroj z marketingového mixu přináší zisk. Určení ceny je velmi důležité pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem, a také je velmi významné při tvorbě image podniku.

Cenová rozhodnutí působí na všechny body v oblasti nabídky a marketingu. Dále také záleží na oceňování, které ovlivňuje vnímání nabízené služby klientem. Díky nehmataelnosti produktu v oblasti služeb mají cenová rozhodnutí podstatný význam. Podle ceny si zákazník představí i kvalitu služby, kterou by měl obdržet. Cena také signalizuje některé určité vlastnosti služeb jako např. lehká dosažitelnost.

V cenové politice také záleží na tom, jestli se zrovna jedná o sezónnost, to znamená, že v období velké poptávky jde cena výrazně nahoru a v období mimo sezónu jde naopak dolů tak, že se marketingový manažeři musí snažit nahradit nabídku jinými atraktivitami, balíčkovými programy či aktivitami.

Cena je velmi úzce spjata i se značkou produktu, majitelé značek dostávají odměnu. Také z tohoto důvodu tvorba silné značky je jedna z nejdůležitějších strategií současného marketingu. Dobrá značka je více než jméno a v okamžiku by měla navodit výhody a vlastnosti nabízeného produktu.

Hodnota služby vlastně není determinována cenou, ale vlastním užitekem, který klientovi přinese. Zákazníkovi také záleží na celkových nákladech, za které službu pořídí a srovnává cenu s konkurencí. (Seifertová, 2003)

Mezi skutečné determinanty ceny patří dva faktory a to vnímaná hodnota značky na jejím cílovém trhu a vztah mezi kvalitou a cenou, kde Seifertová (2003) uvádí devět možných strategií stanovení cen.

### **Distribuce služeb**

Podniky mohou užívat široké spektrum distribučních kanálů podle profilu služby. Základní podoby distribuce jsou **přímé** (přímý prodej individuálním klientům) a **nepřímé** (prodej pomocí zprostředkovatelů na různých úrovních, prodej firmám).

Nejvhodnější typ je kombinace obou distribučních cest, jak přímých, tak i nepřímých. (Seifertová, 2003)

*„Rozhodnutí o tom, jakými cestami (kanály) se náš produkt dostane na trh a k zákazníkovi, patří mezi nejdůležitější a následně ovlivňuje použití ostatních marketingových nástrojů.“* (Foret & Foretová, 2001, str. 70)

Na rozdíl od jiných prvků marketingového mixu, distribuci nelze změnit operativně, je to dlouhodobější bod, který vyžaduje perspektivní rozhodování a plánování.

Dostupnost je protějším pólem distribuce. Je důležité dopravit produkt ke klientovi co nejbližší, ale také je nutné podat veškeré informace o produktu (Foret & Foretová, 2001)

### **Komunikace a komunikační mix**

**Marketingová komunikace** je komunikační proces (přenos sdělení od odesílatele k příjemci). Proces, který probíhá mezi prodávajícím a kupujícím, firmou a jejími současnými nebo i potencionálními zákazníky. Marketingová komunikace znamená něco víc než jen propagace, jelikož do ní patří také ústní komunikace. (Seifertová, 2003)

*„Marketingová komunikace označuje prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat, přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – produkty a značky, které prodávají.“* (Jakubíková, 2012, str. 246)

*„Propagace je činnost, která informuje, přesvědčuje a ovlivňuje nákupní rozhodování spotřebitele, neoddělitelná součást marketingové strategie, známá jako jedno z P v marketingovém mixu.“ (Seifertová, 2003, stránky 57,58)*

Komunikační mix zahrnuje všechny komunikační prostředky, které jsou manažerům k použití:

- osobní prodej (ústní sdělení);
- neosobní (reklama, podpora prodeje, sponzorství, obal či balení, public relations, přímý marketing, výstavy, místo prodeje a jeho úprava, práce a vztahy s médii, internet, identita společnosti)

Všechny prvky v komunikačním mixu by se měli sjednotit s dalšími nástroji komunikačního mixu, tak aby vystupoval před zákazníkem jako ucelený a jednotný podnik. Přestože je komunikační mix velmi náročný vytvořit, poté přináší množství výhod. (Seifertová, 2003)

**Osobní prodej** je přímá forma propagace, kdy obchodník představuje produkt či službu při osobní komunikaci s potenciální kupující. Osobní prodej patří mezi nejmocnější prostředek komunikace.

Od neosobního prodeje se liší hlavně tím, že kupující i prodávající mohou reagovat vzájemně na své otázky a je možná okamžitá zpětná vazba (verbální – otázky kupujícího apod., neverbální – gesta apod.). V osobním prodeji je důležité, aby se obchodník uměl v různých situacích zachovat tak, aby to bylo nejlepší pro jejich obchod. Mezi nevýhody osobního prodeje může například patřit nepříjemný pocit vnikání do soukromí ze strany spotřebitele. Velmi také záleží na kvalitách obchodníka, aby se uměl dobře vyjadřovat, dobrá znalost produktu či služby, které nabízejí, jasné cíle, profesionalita, komunikativnost, sebevědomí a jiné.

Média, atmosféra a události jsou kanály, které tvoří **neosobní komunikaci**.

**Reklama** je neosobní komunikace, která je placená a jejím hlavní cílem je přesvědčit cílovou skupinu, většinou prostřednictvím medií.

**Podpora prodeje** je podnět k nákupu, který spěje ke stimulaci nákupního rozhodování. Mezi podporu prodeje řadíme např. veletrhy, ochutnávky, výstavy, předvádění výrobků a řadu další nepravidelných akcí tohoto typu.

Jedná se o krátkodobý stimul a nejčastěji se kombinuje s reklamou s cílem podpořit, zdůraznit nebo doplnit cíle komunikačního programu. (Seifertová, 2003)

*„Public Relation je interaktivní marketingový systém, který používá reklamní média pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce.“* (Seifertová, 2003, str. 60)

Mezi hlavní nástroje přímého marketingu patří např. katalogový marketing, telemarketing, přímý zásilkový marketing nebo elektronické nakupování.

### **Materiální prostředí, lidé a procesy ve službách**

**Materiální prostředí** se velkou mírou podílí na zhmotnění služby, má vliv na vjemy a pocity zákazníků či zaměstnanců služeb.

Základem materiálního prostředí je interiér provozovny (umístění nábytku a zařízení) ve kterém je služba provozována, dále exteriér budovy a přilehlé prostranství budovy. Prostředí budovy, kde je služba provozována má vliv na zákazníky všemi smysly (vůně, hudba, zrakové a hmatové vjemy). Materiálové prostředí vytváří image podniku, liší ji od konkurence a je nositelem informací o službě.

Materiální prostředí je doplněno o periferní prostředí (drobnosti, které si zákazník může odnést s sebou). (Vašítková, 2014)

**Lidé** poskytují převážně veškeré služby v cestovním ruchu a zaujímají různé role jako např. investory, vlastníky, zaměstnanci, dodavatelé, manažery, obchodními mezičlánky, zákazníky. Lidé přímo či nepřímo mají vliv na kvalitu produktu či služby a spokojenost zákazníků. (Jakubíková, 2012)

Do tohoto odvětví patří nejen zákazníci, ale také zaměstnanci. Zaměstnanci jsou velmi důležití při nabídce služby v cestovním ruchu. Každý zaměstnanec by měl vědět a brát v potaz, že úspěch celého podnikání záleží na práci a přístupu každého z nich.

Velmi záleží na vybírání, školení, trénování, motivování, kontrolování či motivování zaměstnanců. Podnik by se také měl zabývat vytvářením podnikové komunikace identity a kultury firmy. (Foret & Foretová, 2001)

Neoddělitelnost služeb od zákazníka a její zničitelnost má veliký vliv na **procesy ve službách**. Vzájemné působení mezi poskytovatelem a zákazníkem je na dlouho dobu a provádí se řada kroků. Podle počtu kroků se poté hodnotí složitost procesu poskytování služeb. (Seifertová, 2003)

### **2.3 Analýza podnikatelských příležitostí**

Když vzniká nová firma na trhu, je důležité provést jeho analýzu a také analýzu podnikatelských příležitostí. Firmy, které již existují, obvykle vytvářejí marketingový audit, který je výstupním dokumentem marketingové kontroly.

*„Marketingová situační analýza směřuje k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku.“ (Jakubíková, 2012, str. 97)*

**Analýza podnikatelských příležitostí** se zabývá studiem potenciální poptávky a ekonomické proveditelnosti záměru podniku a dále ztělesňuje analýzu trhu rozšířenou a další postupy. Zaměřuje se na hodnocení potřeby celkových investic k rozběhnutí podniku a jejích návratností.

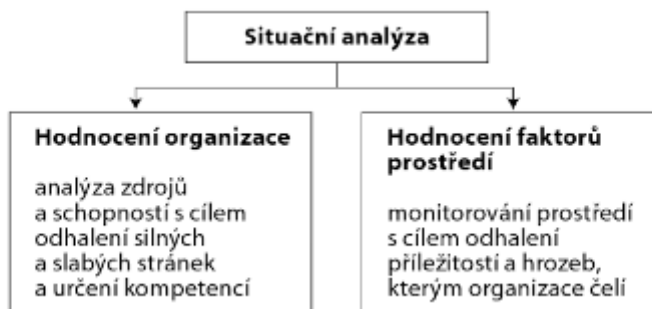
**Situační analýza** se zabývá rozbohem aktuální marketingové situace podniku. Skládá se z analýzy prostředí – makroprostředí, mikroprostředí a z analýzy samotné firmy, viz obrázek č. 5.

Obvykle se můžeme setkat i s pojmenováním této analýzy pod názvem 5C:

- company – analýza vnitřního prostředí podniku;
- collaborators – subjekty, které spolupracují s podnikem;
- customers – zákazníci;
- competitors – konkurence;
- climate/context – makroekonomické faktory.



**Obrázek 5: Situační analýza**



Zdroj: Jakubíková, 2012, str. 95

Situační analýzu můžeme tak rozdělit do tří částí:

- a) **informační** – část, ve které se shromažďují a hodnotí informace. Ta dále obsahuje – hodnocení vnějších faktorů podniku (makroprostředí, mikroprostředí), hodnocení vnitřních faktorů podniku a matici konkurenčního profilu.
- b) **porovnávací** – část, která vytváří možné strategie při využití nějaké z těchto metod – SWOT matice, SPACE matice, BCG matice, interní a externí matice.
- c) **rozhodovací** – část, ve které se již hodnotí vybrané strategie a je možné doporučit změny.

V této práci bude v porovnávací části využito SWOT analýzy, která je vyobrazena na obrázku č. 6.

*„SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.“* (Jakubíková, 2013, str. 129)

**Obrázek 6: SWOT analýza**

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

Zdroj: Jakubíková, 2013, str. 103

Je to analýza silných (*strengths*) a slabých (*weaknesses*) stránek, příležitostí (*opportunities*) a hrozeb (*threats*) daného podniku. Analýza je dále rozdělená na vnější prostředí a to jak makroprostředí, kam patří ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní a technologické faktory, tak i mikroprostředí (zákazníci odběratelé, dodavatelé, konkurence a veřejnost). Do vnitřního prostředí firmy můžeme zařadit systémy, procedury, cíle, struktura, kvalita managementu aj. (Jakubíková, 2013)

Na základě kombinace vnitřních a vnějších faktorů lze stanovit čtyři typy strategií:

**WT** (min-min), převažují-li slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším prostředí, dále strategie **WO** (min-max), převažují-li také slabé stránky v podniku, ale příležitosti ve vnějším prostředí. Strategie **ST** (max-min), převažují-li silné stránky uvnitř podniku, ale hrozby ve vnějším prostředí a strategie **SO** (max-max), převažují-li silné stránky podniku a příležitosti ve vnějším prostředí firmy.

### **3. Růžová cukrárna Františkovy Lázně**

Praktická část bakalářské práce se zabývá podnikem Růžová cukrárna Františkovy Lázně (dále jen Růžová cukrárna). Firma byla založena v roce 1993 prvním majitelem Janem Holíkem jako živnost, který zde pracoval jako cukrář a jeho žena Anna Holíková jako servírka. Dříve byla cukrárna známá jako „cukrárna u Holíků“.

Od roku 2014 se vedení podniku změnilo a novou majitelkou se stala dcera pana Holíka Hana Urbanová, která byla již u založení společnosti a byla v podniku zaměstnaná jako servírka. Než odešel pan Holík do důchodu, tak v cukrárně zaučil cukráře, který zde pracuje doposud.

#### **Údaje ze živnostenského rejstříku**

Majitelka je zapsána do živnostenského rejstříku jako subjekt Hana Urbanová od 1. 2. 2014. Adresa sídla provozovny je Školní 324/5, 351 01, Františkovy Lázně.

Dále můžeme ve výpisu zjistit, že majitelka má čtyři živnostenské oprávnění a to:

1. živnostenské oprávnění na předmět podnikání hostinská činnost, druh živnosti je ohlašovací řemeslná a platnost živnosti na dobu neurčitou.
2. živnostenské oprávnění na předmět podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, obor činnosti je zprostředkování obchodu a služeb, velkoobchod a maloobchod, druh živnost je ohlašovací volná a doba platnosti je též na dobu neurčitou.
3. živnostenské oprávnění na předmět podnikání pekařství, cukrářství, zde je druh živnosti ohlašovací řemeslná a také na dobu neurčitou.
4. živnostenské oprávnění na předmět podnikání prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin, druh živnosti je koncesovaná a také na dobu neurčitou.

#### **3.1 Analýza makroprostředí**

Pro analýzu makroprostředí firmy byla použita analýza PEST, která je důležitá pro pochopení problematiky okolí firmy. Analýza se zabývá politicko-právními, ekonomickými, sociokulturními a technologickými faktory, které na rozdíl od mikroprostředí firma ovlivnit nemůže.

### 3.1.1 Politicko-právní prostředí

Kromě základní legislativy (občanský zákoník, živnostenský zákon apod.) patří mezi hlavní specifická legislativní nařízení pro cukrárnu Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 852/2004 ze dne 29. dubna 2004 o hygieně potravin, ve kterém se udává např. důvod č. 7 „*Hlavním cílem nových obecných a zvláštních hygienických pravidel je zajistit vysokou úroveň ochrany spotřebitele s ohledem na bezpečnost potravin.*“

Toto samé Nařízení Evropského parlamentu a rady (ES) č. 852/2004, Vyhláška č. 137/2004 Sb. a její novela – Vyhláška 602/2006 Sb. nařizuje všem, kteří vyrábějí nebo prodávají potraviny zavedení systému kritických bodů HACCP. Jedná se o provozní knihu, která umožňuje snadné a rychlé zavedení do jednotlivých provozů a obsahuje všechny potřebné dokumenty a informace, které výrobce potřebuje ke své každodenní praxi.

Hlavním kontrolním orgánem pro Růžovou cukrárnu je Státní zemědělská a potravinářská inspekce, která dochází do podniku každý rok na pravidelnou kontrolu. Poslední návštěva byla na jaře roku 2017 a výsledek byl pozitivní bez jakýchkoliv výhrad.

Kromě živnostenského oprávnění je nezbytný také zdravotní průkaz a to pro každého, kdo v cukrárně pracuje.

Majitel cukrárny musí také zajistit značení potravin a podávání informací pro spotřebitele dle platné legislativy a to Zákon č. 139/2014 Sb. *Zákon, kterým se mění zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů (veterinární zákon), ve znění pozdějších předpisů*, ve kterém se např. udává, jak se mají označovat výrobky, které jsou určeny pro konzumaci mimo prodejnu (prodej sebou) či jak mají být zákazníci informováni o alergenech obsažených v potravinách.

V roce 2017 se majitelka stala měsíčním plátcem DPH, a proto se musí řídit Zákonem č. 235/2004 Sb. *Zákon o dani z přidané hodnoty*.

1. 12. 2016 vyšel v účinnosti Zákon č. 112/2016 Sb. *Zákon o evidenci tržeb*, který se týká podniku Růžová cukrárna. Majitelka je povinna evidovat jednotlivé účtenky

v reálném čase u správce daně v reálném čase, také je její povinnost vystavit účtenku zákazníkovi.

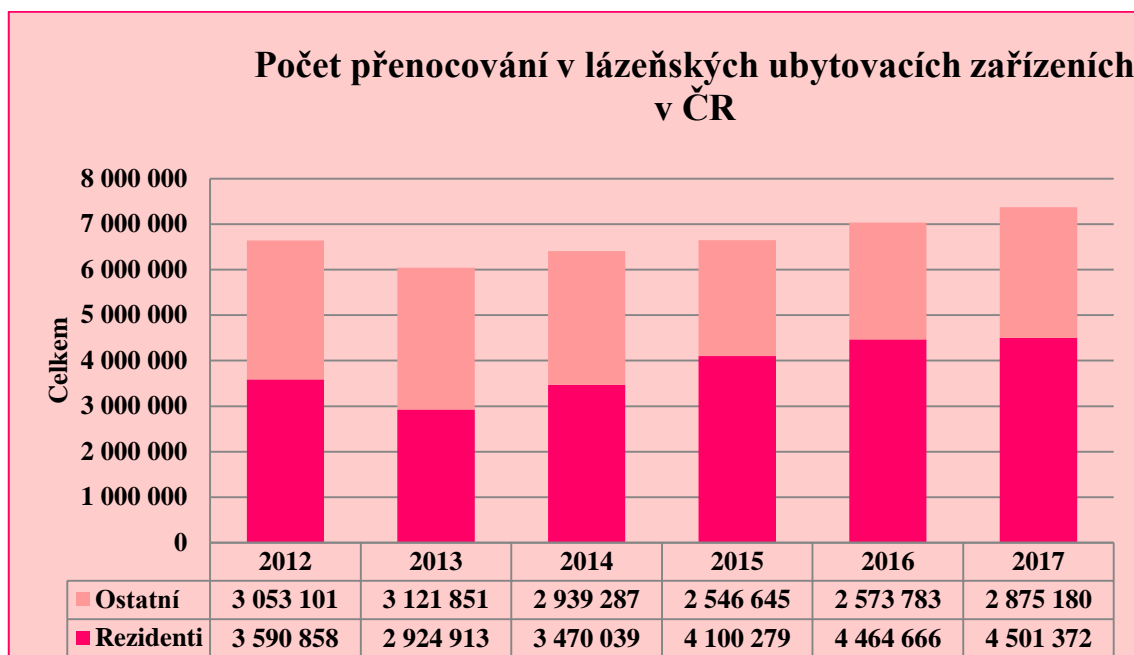
Ostatní aspekty (např. politická situace) tohoto prostředí ovlivňují podnik pouze okrajově a pro tuto práci nejsou tak důležité

### **3.1.2 Ekonomické prostředí**

Podle českého statistického úřadu rok 2017 přinesl pro naši republiky příznivý vývoj české ekonomiky. Hrubý domácí produkt vzrostl v roce 2017 podle předběžného odhadu o 4,5 %. Ve 4. čtvrtletí HDP mezičtvrtletně vzrostl o 0,8 % a meziročně se zvýšil o 5,5 %. Míra nezaměstnanosti v průběhu roku 2017 také klesala a ve 4. čtvrtletí činila 2,4 %. K 31. 12. 2016 byla ve městě Františkovy Lázně zjištěna nezaměstnanost 3,2 %. Stav obyvatel ve městě v roce 2016 klesl na 5497 obyvatel. Tento údaj byl zjištěn k 31. 12. 2016. V podnikatelské činnosti ubytování, stravování a pohostinství je k 31. 12. 2017 ve Františkových Lázních aktivních 124 subjektů. Průměrná hrubá měsíční mzda na přepočtené počty zaměstnanců v Karlovarském kraji činí 25 583,-. Řadí se tak na poslední místo v ČR. Do lázní jezdí každým rokem více hostů. V roce 2017 se v České republice rekreovalo 855 000 hostů a to je o 20 % více než v roce 2012.

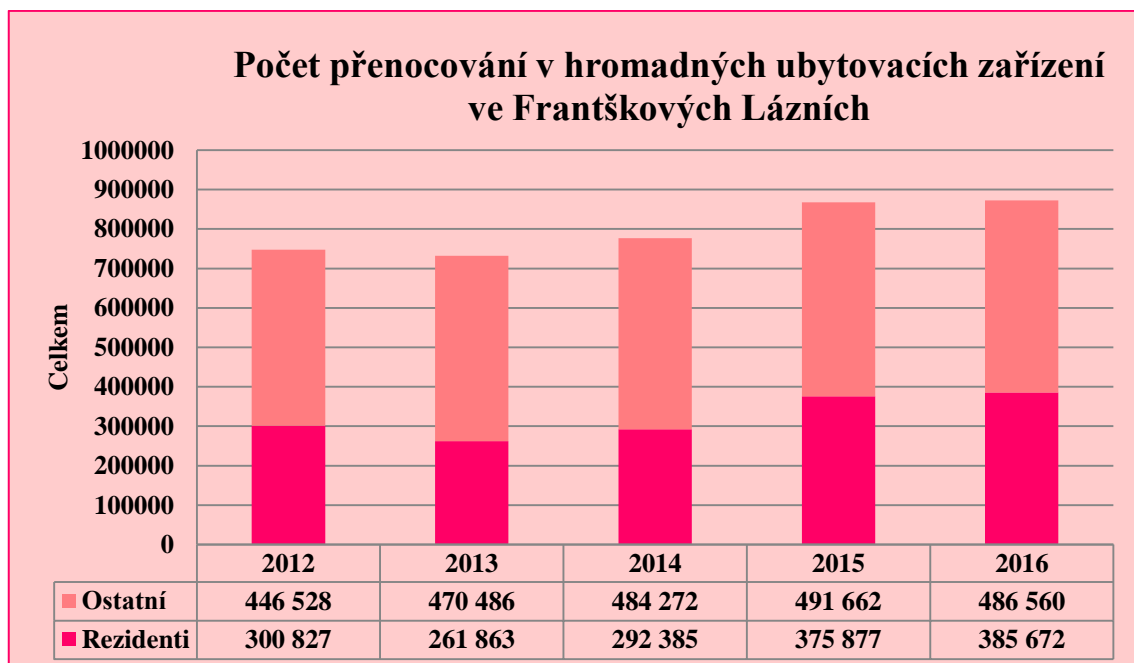
Na obrázku č. 7 je k nahlédnutí počet přenocování v lázeňských ubytovacích zařízeních v celé České republice a poté je zde obrázek č. 8, kde je počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních pro Františkovy Lázně.

Obrázek 7: Počet přenocování v lázeňských ubytovacích zařízeních v ČR



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 podle ČSÚ

Obrázek 8: Počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních ve Františkových Lázních



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 podle ČSÚ

Z obrázku č. 7 a č. 8 vyplývá, že od roku 2013 se přenocování postupně zvyšuje a také, že počet rezidentů přenocovaných přibývá a počet hostů z ostatních zemí kolísá.

### **3.1.3 Sociálně-kulturní prostředí**

Podnik se nachází v lázních, kde má většina pacientů určenou dietu. V poslední době lidé dbají na zdravou stravu a linii, nakupují zdravé potraviny a kontrolují složení potravin. Růžová cukrárna má v nabídce např. bezlepkové laskonky, rakvičky či šlehačkovou roládu Vánek. Dále si zakládá na čerstvosti a poloviny dortů a zákusků z nabídky obsahuje ovoce. Ne každý zákazník dbá na svůj životní styl, a proto je nutné mít široký výběr sortimentu a také v různých cenových relacích.

Německá klientela je známá svým tzv. „kaffeezeit“ (čas na kávu), kdy jsou němečtí zákazníci zvyklí dopřávat si pravidelně dobrou kávu popřípadě i s dobrým zákuskem.

### **3.1.4 Technologické prostředí**

Výsledkem technologického prostředí je kvalitní výrobek. Cukrárna by se nemohla obejít bez strojů, které jsou potřeba k výrobě dortů a zákusků. Váhy, cukrářské šlehače nebo třeba kávovar se musí pravidelně servisovat a musí se dodržovat vyhlášky a předpisy ohledně revize a kontroly strojů.

Cukrář se musí řídit i cukrářskými technickými normami a dodržovat dané postupy při pečení.

Technologie se může rychle měnit a to může mít pozitivní či negativní následky pro podnik. Firma by měla sledovat nové trendy a přizpůsobit se, aby nezaostala v nové technologii.

## **3.2 Analýza externího mikroprostředí**

Pro analýzu externího mikroprostředí byla použita metoda Porterův model pěti sil, která zahrnuje pět faktorů a to dodavatelé, konkurenti, substituti, zákazníci a potenciaální konkurenti.

### **3.2.1 Konkurenti**

Největší konkurenční firmou pro Růžovou cukrárnu byla Cukrárna Toša. Podnik, který měl svou tradici, zakládal si také na vlastní výrobě a měl velmi podobný sortiment. Navíc cukrárna měla sídlo v úplném středu města, takže pro zákazníky nebylo těžké si k nim najít cestu. Když se majitel cukrárny Toša, rozhodl odejít do důchodu, neměl nikoho, komu by mohl podnik předat. Letos to je již třetí rok, co je cukrárna zavřená.

Momentálně má Růžová cukrárna největšího a přímého konkurenta cukrárnu U Matěje. Sídlí přibližně 200 metrů od Růžové cukrárny. Cukrárna U Matěje si také zakládá na vlastní výrobě zákusků. Otevírací doba konkurenta je velmi podobná, jako i ceny výrobků obou cukráren. Obě cukrárny mají otevřeno jen v odpoledních hodinách, jedna z nich má zavřeno v neděli a druhá má zavírací den pondělí. Na první pohled se zdá, že je ro rovnocenná konkurence, ale kdybychom se rozhodli navštívit cukrárnu na hlavní třídě, zjistíme, že není tak vytížená jako Růžová cukrárna. V den návštěvy na začátku pracovní doby bylo ve vitríně kolem 6 druhů zákusků či dortů v různých počtech na táckách (plný tácek = 8-12ks) a ve stejné cenové relaci. Dle míst k sezení a k nabídce se může soudit, že cukrárna není tak vytížená. Mimo hlavní sezonu (v létě a před Vánocemi) se zákazníci mohli setkat s cedulí na dveřích ZAVŘENO bez informace, kdy bude opět otevřeno. V letním období chybí u cukrárny možnost sezení na terase. Webové stránky ani sociální sítě nejsou zařízeny. Dalším konkurentem může být každá kavárna ve městě či v lázeňském domu. Autorka si je sice vědoma, že patří také mezi konkurenty, ale nejsou to přímí konkurenti a proto je zařadila do kapitoly substitutů.

### **3.2.2 Potencionální konkurenti**

Podnik si zakládá na čerstvosti svých výrobků a také proto je velmi důležitá výroba, kde se na každý den připravuje nabídka pro zákazníky. Proniknout do oblasti kavárenských služeb není složité, ale znamená to mnoho zařizování. Najít si ideální místo, kde svůj podnik otevřít, při své vlastní výrobě obstarat stroje a vše co se k výrobě potřebuje. Poté, co byla cukrárna Toša zavřena, začali Růžovou cukrárnu vyhledávat její stálí zákazníci. Prostory po Toše jsou stále volné a pro potencionální konkurenty, kteří by chtěli podnikat v tomto odvětví ideální.

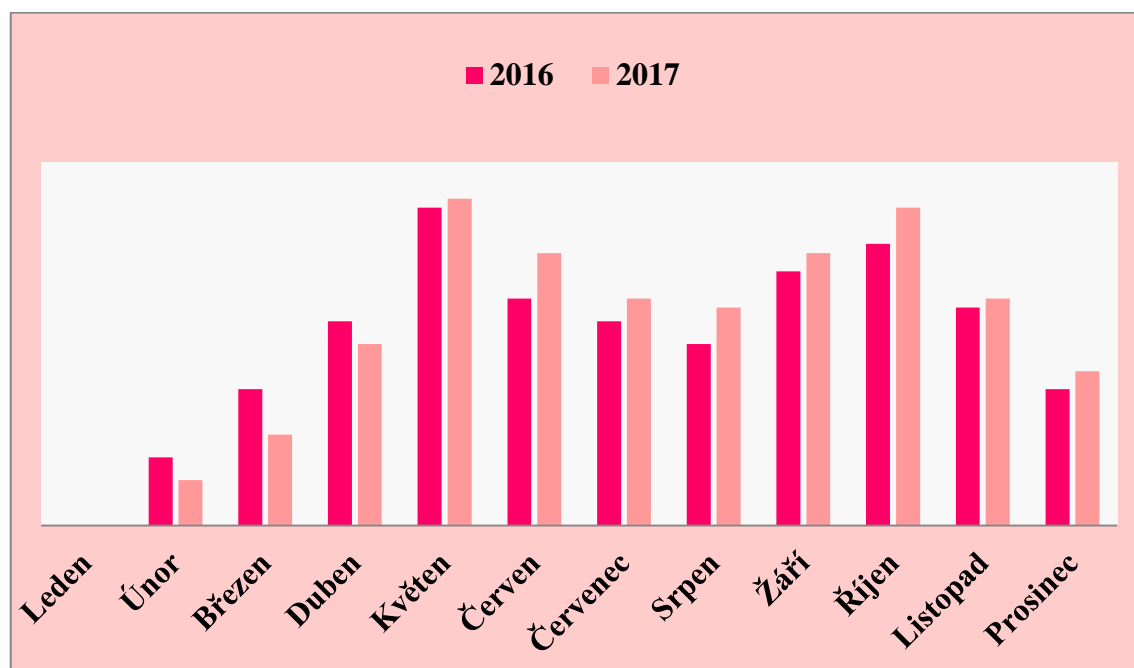
### **3.2.3 Vyjednávací síla kupujících**

Zákazníci jsou pro firmu klíčovým prvkem, a proto je důležité s nimi udržovat dobré vztahy a vycházet jim co nejvíce vstříc skrz jejich požadavky. Pro podnik je velmi důležité aby se k nám zákazník rád vracel a neměl potřebu vyhledávat konkurenty. V obrázku č. 9 je zaznamenána návštěvnost během roku 2016 a 2017. Zákazníci Růžové cukrárny jsou koneční zákazníci, kteří vyhledávají služby a produkty pro vlastní potřebu nebo k potřebám svých blízkých. Podnik se nachází v lázeňském městě, kam se ročně vydávají tisíce pacientů a hlavními zákazníky podniku jsou senioři. Podnik má sídlo v rodinném domě, vedle umělecké školy umění a nedaleko je i mateřská škola. Jako



dalšími důležitými zákazníky jsou tedy místní obyvatelé a hlavně rodiče s dětmi. Dále si cukrárnu vyhledávají i podniky, které by chtěli odebírat výrobky, někteří pravidelně, jiní v závislosti na sezoně. Momentálně se jedná např. o nově otevřenou kavárnu v Aši, která si týdně jezdí pro několik druhů dortů a zákusků. V první chvíli si majitelka nemyslela, že by spolupráce byla dlouhodobá, neuvažovala nad množstevní slevou, ale po měsíční spolupráci se dohodli podmínky pro obě strany výhodné. Podle slov majitelky kavárny v Aši si místní každý čtvrtek přijdou na dort z Růžové cukrárny. Pro zákazníky Růžové cukrárny je největším lákadlem vlastní výroba a dlouholetá tradice rodinného podniku. Místní obyvatelé využívají možnosti objednávek dortů, zákusků, minidezertů na různé rodinné oslavy či akce.

**Obrázek 9: Návštěvnost podniku v průběhu roku**



Zdroj: vlastní zpracování podle majitelky podniku, 2018

Na obrázku č. 9 (konkrétní počty zákazníků nejsou na přání podniku zveřejněny) v měsíci leden nejsou uvedeny žádné data, protože měl podnik v těchto letech zavřeno. V prvních měsících roku 2017 je návštěvnost nižší a to může být zapříčiněno tím, že se změnila ceny produktů (zdražilo se). Zákazníci potřebovali tento fakt vstřebet, po čase však zjistili, že levnější produkt v téže kvalitě nikde nekoupí. V dalších letech bude

zásadní změna v měsíci leden, kdy by se měla návštěvnost podle přání majitelky každým rokem zvyšovat.

### **3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Dalším důležitým článkem pro firmu jsou dodavatelé, kteří zajišťují přísun potřebných zdrojů k výrobě. Mezi dodavatele podniku patří Alimpex food a.s., který dodává např. šlehačku, mléko, máslo, olej, rostlinné tuky aj., dále Špilar Jan velkoobchod ryby – drůbež, který dodává hlavně zmrzlinu a mražené ovoce. Pekárna Tritia zajišťuje všechny druhy mouky, cukru, dále různé druhy plev, ořechy. Když se přesuneme z výroby do prodejny, tak hlavním důležitým dodavatelem je J. J. Darboven s. r. o., který dodává kávu, jak praženou, tureckou či filtrovanou, dále čaje nebo horké čokolády. Nealkoholické nápoje zajišťuje firma Coca-Cola a alkoholické nápoje firma ELKO – velkoobchod nápojů. Veškerý porcelán (hrnečky, talíře, lžičky atd.) zajišťuje firma Gastro Servis KV s. r. o., kam si majitelka dojíždí a nakupuje sama. Se všemi dodavateli majitelka spolupracuje již od doby, kdy firmu převzala a je s nimi spokojena. Samozřejmě se objevili nové, malé firmy, které nabízeli např. bio tvaroh, či mléko přímo na kávu Latte, ale pro majitelku to nebyly zajímavé cenové nabídky a raději zůstala u těch, na které je spolehnutí a má s nimi zkušenosti. Fakt, že je na trhu velmi mnoho subjektů, kteří by mohli zboží dodávat, majitelku utvrzují v tom, že na dodavatelích není zase tak závislá.

### **3.2.5 Substituty**

Jako substitut pro Růžovou cukrárnu můžeme chápat jakoukoliv kavárnu, která ve Františkových Lázních sídlí. Ve většině kaváren si můžeme ke kávě objednat zákusek, jak vlastní výroby, tak mražený, palačinky, ovocné nebo zmrzlinové poháry. Zde rozhoduje cena, která je stanovena za určitý výrobek nebo službu. Firma by si měla průběžně zjišťovat ceny a kvalitu substitutů.

## **3.3 Analýza interního mikroprostředí**

Růžová cukrárna je zaměřena na tradiční výrobu šlehačkových a máslových dortů, zákusků, čajového pečiva nebo třeba minidezertů. V předvánočním čase na výrobu vánočního pečiva a vánoček a o Velikonocích se přijímají objednávky na bocháňky. Výrobky se vyrábějí přímo v cukrárenské výrobě a jsou denně čerstvé. Kromě cukrářských výrobků cukrárna nabízí posezení v rodinném domě u kávy, mléčných, alkoholických či nealkoholických koktejlů nebo zmrzlinových pohárů.

Kromě majitelky, která je zároveň i servírkou, má cukrárna tři zaměstnance. Cukráře, pomocnou sílu a další servírku. V období zahájení lázeňské sezony se ke kolektivu připojí další pomocná síla (brigádnice). Cukrář se v provozovně již vyučil a po absolvování studia byl zaměstnán na plný úvazek. Letos je ve firmě již 14. rokem.

V roce 2016 kdy ukončila činnost cukrárna Toša se její stávající klientela musela porozhlédnout po jiné cukrárně. Pro Růžovou cukrárnu to znamenalo zvýšení návštěvnosti a tím pádem i zvýšení prodeje zákusků. Pro majitelku, servírku a hlavně cukráře bylo tempo objednávek již neúnosné. Majitelka se rozhodla přijmout matku cukráře na pozici pomocné síly. Pomocná síla je v dopoledních hodinách ve výrobě a do budoucna je v myšlenkách majitelky, aby mohla kdykoliv zaskočit za cukráře. V odpoledních hodinách pomáhá servírkám v prodejně s nádobím. Majitelka je jednou ze dvou servírek. Druhá servírka (autorka této práce) pracuje v podniku od dubna roku 2015, dříve pouze jako brigádnice docházela na tři až čtyři dny v týdnu. Od srpna roku 2017 zde nastoupila na částečný úvazek a to na 33 hodin v týdnu.

Zákazníci mohou cukrárnu navštívit od úterý do neděle a to v odpoledních hodinách od 13:00 do 17:30 hodin. Pokud na pondělí připadne státní svátek, je otevřeno. I v ostatní svátky je obvykle otevřeno. Stálí zákazníci již vědí, že v druhé polovině června je letní dovolená. Na podzim, když už pomalu a jistě končí sezona a uklízí se terasa, si zaměstnanci zaslouží týdenní dovolenou. Do roku 2016 se v prosinci obvykle zavíralo po prodeji vánočního cukroví a vánoček a to 23. prosince. Během Vánočních svátků a celý leden bývalo zavřeno. Otvíralo se až 1. února, protože v zimních měsících má většina lázeňských domů a hotelů zavřeno a provádí se tzv. „zarážka“, kdy se uklízí a provádí se údržba. I v cukrárně se první týden v roce maluje, uklízí a připravuje na novou sezonu. V roce 2017 se poprvé otevřelo ihned po Vánočních svátcích. Majitelka se také rozhodla, že nebude zavřeno celý leden, ale jen 14 dní. Zisky sice nebyly příliš vysoké, ale podle slov majitelky: *„alespoň něco málo, než vůbec nic“*.

Cukrárna se nachází v rodinném domě, kde bydlí jak bývalí majitelé cukrárny, tak i nynější majitelka. Velkou výhodou tedy je, že majitelka neplatí žádné nájemné, jen vydaje za energie. Cukrárna má svou výrobu, prodejnu, sklad, sociální zařízení jak pro zákazníky, tak i pro zaměstnance a šatnu. V prostorách se nachází sedm čtyřmístných stolů a dva stoly s lavicemi pro vícečlenné skupinky např. rodiny s dětmi. K cukrárně v jarních a letních měsících patří venkovní nezastřešená terasa, kde se nachází šest

čtyřmístných stolů a jeden šestmístný. Fakt, že je terasa nezastřešená ocení hlavně kuřácká klientela, protože se zde může kouřit. Celkem je v cukrárně kolem 70 míst, z toho 40 míst celoročně.

Jelikož byla cukrárna založena před 26 lety, je interiér cukrárny zastaralý. Do budoucna má majitelka v plánu vyměnit celý interiér i s nábytkem. V roce 2017 v měsíci leden během zimní dovolené proběhla první část rekonstrukce a to sociálních zařízení.

V tabulce č. 3 jsou vyjmenovány zákusky, deserty a dorty, které podnik běžně vyrábí a prodává.

**Tabulka 3: Výrobky Růžové cukrárny**

<b>Druh</b>	<b>Příklad</b>
<b>Šlehačkové dorty</b>	Pařížský, Kubánský, Ovocný šlehačkový, Višňový, Harlekýn, Florida
<b>Máslové dorty</b>	Ovocný, Kávový, Kokosový, Ořechový
<b>Zákusky z páleného těsta</b>	Věneček, Větrník, Labuť
<b>Řezy</b>	Tvarohové, Tvarohové ovocné, Pudinkové ovocné, Medové
<b>Bezlepkové zákusky</b>	Vánek, Laskonky, Rakvičky
<b>Ostatní dorty</b>	Tvarohový, Sachr
<b>Ostatní zákusky</b>	Beze roláda, Ovocné koláče s drobenkou, Jablečný a Makový závin, Punčový řez, Kokoska, Montréal, Špička, Čokoládové kolečko, Kremeš, Ovocný košíček, Čajové a Vánoční pečivo, Perníčky, Biskupský chlebíček

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Podnik používá pro výrobu dortů, pohárů a přízdoby rostlinou smetanu potažmo šlehačku, což většina klientely preferuje.

V posledních letech se podnik zaměřil na spíše lehčí zákusky. Ze svého sortimentu téměř vyřadil máslové dorty, které už obvykle mezi denní nabídkou nenajdete. Pro stálé zákazníky, kteří si máslové dorty oblíbili, není problém je na objednávku vyrobit. Některé druhy se přestaly vyrábět, jiné jsou novinkou jako např. vánek, ovocné koláče, tvarohový řez, medový řez či pečení perníčků na Vánoce a Velikonoce.

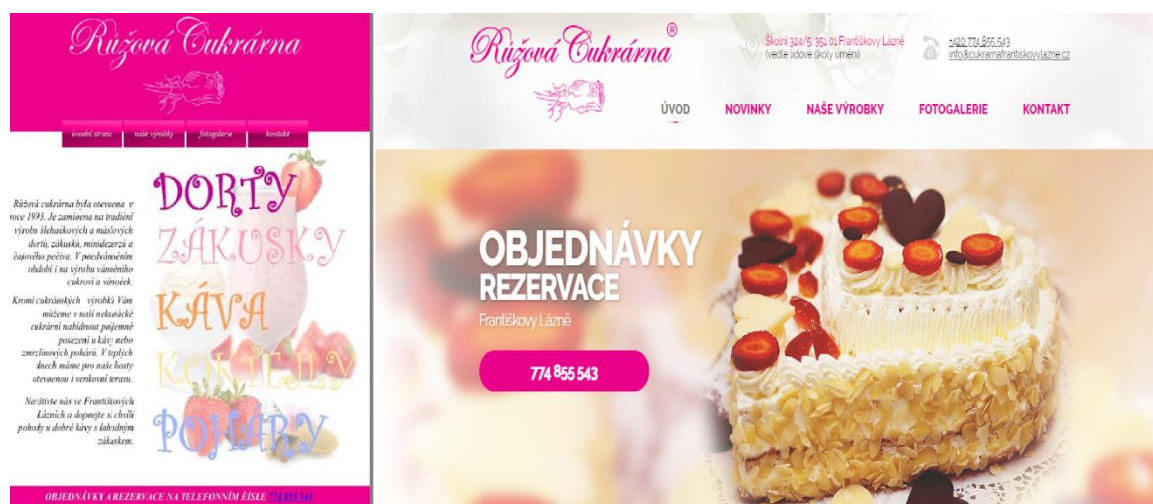
V nabídce zmrzlinových pohárů je cca. 12 různých druhů a to jak oblíbené ovocné poháry (Horké maliny, Borůvkový pohár, Jahodový sen, Višňový pohár, ...) tak i např. Karamelový pohár, či Likérový nebo Curacao pohár pro dospělé. Poháry si mohou

zákazníci sestavit z pěti druhů zmrzliny a to vanilkové, oříškové, čokoládové, jahodové a jogurtové. Obvykle do jednoho poháru patří tři kopečky zmrzliny. Během posledních tří let došlo ke změnám i v této nabídce, kdy byl zrušen pohár Oáza s kompotovanými broskvemi pro neoblíbenost u zákazníků a z Banánového splitu s vaječným likérem se stal jen Banánový pohár.

Od roku 2017 se stala majitelka plátcem DPH. Od ledna téhož roku se majitelka rozhodla mírně zdražit, kdy jeden kus klasického dortu stál 25 Kč a nyní stojí 33 Kč. Zákusky jako jsou např. věnečky a laskonky v tomto případě jeden kus stál 12 Kč a nyní stojí 16 Kč. Jelikož má cukrárna převážně německou klientelu je možné platit i eurem.

Když se stala majitelkou Hana Urbanová, uvědomila si, že cukrárna potřebuje větší propagaci. Založila si webové stránky, bohužel na první pohled nebyly až tak propracované, např. nebyly kompatibilní s prohlížečem v mobilním telefonu. Rok 2017 byl zlomový v mnoha ohledech a majitelka si nechala zpracovat webové stránky na zakázku. Jak dříve vypadaly webové stránky a jak vypadají nyní, můžete porovnat v obrázku č. 10.

### Obrázek 10: Webové stránky rok 2016 a 2018



Zdroj: vlastní zpracování, 2018, podle webových stránek Růžové cukrárny

Starší webové stránky (vlevo) nebyly až tak propracované z designové stránky. Na nových stránkách (vpravo) se zákazníci mohou dočíst o novinkách, které cukrárna zavedla a o akcích, které nabízí. Na rozdíl od starších webových stránek jsou ty nové kompatibilní s mobilními telefony.

Sociální sítě si majitelka neměla v plánu zařizovat. Doba, kdy byl facebook nejoblíbenější sociální sítí je podle majitelky už minulostí. Podle svého okolí i zaměstnanců ve firmě však usoudila, že další internetová propagace by mohla přilákat mladší klientelu, proto si nechala poradit a založila si instagramový účet. Dle reakcí zákazníků, když přišli do cukrárny a říkali např.: „Tak kde máte ty špičky, které jsme viděli na instagramu?!“, usoudila, že sociální sítě mohou být přínosné.

Od února roku 2018 se majitelka domluvila na spolupráci s hotelem Savoy-Goethe. Zákazníci, kteří se při příchodu prokáží VIP kartou, mají nárok na 5% slevu z útraty. Tento krok by měl zajistit větší návštěvnost jak české tak zahraniční klientely.

### **3.4 SWOT analýza**

Na základně předchozích situací autorka sestavila SWOT analýzu.

#### **3.4.1 Silné stránky**

Jak již bylo zmíněno, nejdůležitější faktor je ten, že má firma vlastní výrobu. Další silnou stránkou je že, cukrárna denně nabízí 10 a více druhů po různém množství kusů. Klasický dort se krájí na 12 ks. Dle sezonnosti a zkušeností majitelky se na každý den připravuje dostatečné množství v kombinaci šlehačkových dortů a více trvanlivějších zákusků, jako je např. sachr dort nebo punčový řez. V případě, kdy se zákusky ve vitrině během odpoledne rychle vyprodají, je možné, aby cukrář přidělal další.

Mezi výhody firmy patří dlouholetá rodinná tradice. Cukrárna má sídlo v rodinném domě, kde žijí rodiče – bývalí majitelé firmy a také Hana Urbanová s rodinou. Majitelka byla již u zrození firmy a proto má mnoho zkušeností a praxe. Nynější cukrář, který je v cukrárně zaměstnán, se vyučil v oboru a již má dlouholetou praxi.

Bez spolehlivých dodavatelů by žádný podnik nemohl být úspěšný. Po třech letech zkušeností s dodavateli neměla majitelka žádný podnět dodavatele nijak měnit.

K cukrárně patří malé prostranství, které je využíváno během jarních a letních měsíců jako terasa. Terasa se sedmi stoly není zastřešená, takže si zde může najít zalíbení např. kuřácká klientela.

#### **3.4.2 Slabé stránky**

Nejslabší stránkou firmy podle autorky je umístění firmy mimo centrum. Zákazníci si musí za čerstvým zákuskem a kávou dojet cca. 10-15 minut od centra lázeňského města,

což by se mohlo zdát některým pacientům, kteří se léčí s pohybovým ústrojím jako problém. Jiní to mohou pojmout jako každodenní cvičení.

Firma se založila před 25 lety a od té doby se razantní změny v interiéru cukrárny neudály. Majitelka má v plánu v budoucích letech obměnit stoly s židlemi, pult s nábytkem či zvětšit terasu před cukrárnou. Letos v lednu proběhla rekonstrukce sociálních zařízení.

Jako slabou stránkou se může některým zákazníkům zdát fakt, že se v cukrárně prodává jen sladký sortiment. Několikrát do roka se zaměstnanci střetnout s názorem, že jim v nabídce chybí např. slané tyčinky, tousty a chlebičky. Dále se firma nespécializuje na objednávky potahovaných dortů z fondánu, jednak z nedostatku času i specializace. V posledních měsících se firma snaží vykompenzovat tento nedostatek alespoň postavičkou z fondánu jako přízdobu na dortu.

Když se řekne cukrárna, mnoho lidí si představí sladké cukrovinky a ty milují hlavně děti. Bohužel v této cukrárně chybí jak dětský koutek, tak dětské židličky, či přebalovací pult. Pro některé zákazníky je tento fakt spíše plus a mohou cukrárnou vyhledávat pro klidné prostředí.

### **3.4.3 Příležitosti**

Udržet si dobré jméno na trhu je největší příležitostí firmy. Znamená to, aby zákazníci byly s firmou nanejvýš spokojeni a své názory šířili dál mezi své známé. Znamená to i naslouchat svým zákazníkům a vyjít jim co nejvíce vstříc.

Ve městě je jediná přímá konkurence a dle analýzy se zjistilo, že má veliké nedostatky, které může Růžová cukrárna zákazníkům splnit.

Ekonomická situace v České republice je během posledních let velmi příznivá a přímo pro Růžovou cukrárnu je přínosem to, že se do lázní jezdí rekreovat čím dál více turistů, zejména se zvětšil počet rezidentů (viz kapitola 3.1.2)

Nedávno vyšel článek na serveru idnes.cz, že město Františkovy Lázně čekají velké změny v podobě výstavby nového hotelu a zprovoznění Luisiných lázní, které jsou uzavřeny již šestým rokem. Místo nich by podle plánu mělo vzniknout zařízení s názvem Rehabilitační klinika Luisiny lázně až s 200 lůžky. Tento fakt přiláká do lázní další a nejspíše i nové pacienty.

### 3.4.4 Hrozby

Ve městě je mnoho nepřímých konkurenčních podniků (kavárny ve městě, kavárny v lázeňských domech), které jsou pro cukrárnu hrozbou minimálně svým sídlem. Všechny podniky sídlí blíže k centru než cukrárna.

Další hrozbou je možný vstup nových konkurentů a to hlavně těch přímých, kteří by mohli cukrárně snížit poptávku po čerstvých zákuskách.

Zvyšování daní nebo změna legislativy může mít vliv na jakýkoliv podnik např. zvyšováním cen surovin a tím pádem zvýšením konečných cen produktů a služeb.

Když chce být podnik úspěšný, musí reagovat na nové trendy zákazníků. Mezi požadavky zákazníků se může řadit například více bezlepkových produktů a tak cukrárna kromě laskonek a rakvičky začala vyrábět i šlehačkovou roládu Vánek.

### 3.4.5 Výstupy

Diskutované aspekty jsou shrnuta v přehledné tabulce č. 4.

**Tabulka 4: SWOT analýza Růžové cukrárny**

Vnitřní prostředí	Vnější prostředí
<b>Silné stránky (Strengths)</b>	<b>Slabé stránky (Weaknesses)</b>
Výroba domácích zákusků	Zastaralý interiér
Dlouholetá, rodinná tradice	Umístění firmy mimo centrum
Široká nabídka zákusků a jiných produktů	Chybí vybava pro dětské hosty
Spolehliví dodavatelé	Pouze sladký sortiment
Terasa	Chybí nabídka potahovaných dortů
<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
Jediná, přímá a nepříliš kvalitní konkurence	Mnoho nepřímých konkurentů
Vybudování nového hotelového komplexu	Nové zákony a daňové reformy
Dobrá ekonomická situace	Nové trendy zdravého životního stylu
Dostatek lázeňských hostů	Vstup nového přímého konkurenta

Zdroj: vlastní zpracování, 2018



Po sestavení všech silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb do SWOT matice, může být situace řešena prostřednictvím čtyř strategií.

Strategie SO využívá silné stránky pro získání výhod pro firmu. Pro zákazníky Růžové cukrárny je největším lákadlem výroba domácích a denně čerstvých zákusků. Tento fakt by měl být stále prioritou firmy a tím pádem by si měla udržet dobré jméno na trhu. Ve Františkových Lázních je dostatek lázeňských hostů, kteří mají jiné požadavky a priority, naštěstí Růžová cukrárna má širokou nabídku produktů, kde si většina zákazníků přijde na své a když ne, zaměstnanci se snaží vyjít co nejvíce vstříc.

Strategie WO překonává slabé stránky firmy využitím příležitostí. Ne zcela vhodná je lokalita firmy a umístění prostor mimo centrum města, což se nezdá takový problém, protože jediný přímý a nepřilíš kvalitní konkurent firmy je ve stejné situaci. Do lázní jezdí každým rokem více hostů, takže většina zákazníků si za dobrým zákuskem a posezením např. na terase rád dojde.

Strategie ST využívá silné stránky na čelení hrozeb. Nový potencionální konkurent by měl vzít v potaz, že Růžová cukrárna má dlouholetou rodinnou tradici, které si zákazníci váží.

Strategie WT minimalizuje slabé stránky a vyhýbá se hrozbám. Podnik by se měl zaměřit na výrobu zákusků či produktů vhodnou pro seniory, protože hrozí, že se na trhu objeví nový potencionální konkurent, který by mohl využít situace.

## 4. Návrhy a doporučení

Na základě analýz, které autorka provedla, vznikly tyto návrhy a doporučení na zlepšení situace podniku na trhu.

### 4.1 Rozšíření sortimentu

#### 4.1.1 Speciální (dietní) produkty

Z výsledků SWOT analýzy vyplynulo, že největší silnou stránkou je každodenní výroba čerstvých zákusků, která by měla být i nadále prioritní s tím, že by měl podnik sledovat nové trendy a potřeby zákazníků a reagovat na ně. Zákazníci nejčastěji senioři se čím dál více zajímají o dia, bezlepkové nebo bez laktózové výrobky. Každý den je v nabídce alespoň jeden bezlepkový zákusek, dále autorka navrhuje zaměřit se i na jiný druh produktu v tomto případě bez laktózy. Novými typy produktů si podnik hledá nové zákazníky.

Tyto úpravy nejsou finančně náročné a riziko je poměrně malé. Nové receptury by se měly postupně zkoušet a vylepšovat do fáze, kdy s ním bude majitelka a hlavně potencionální zákazníci spokojeni. Pokud se daný produkt nebude prodávat, není problém výrobu ukončit. Zákazníci by měli být o nových produktech informováni, proto by majitelka měla využít své nové webové stránky popřípadě instagramový účet a prezentovat zde veškeré novinky. Zákazníci by měli „speciální“ produkty rozeznat na první pohled a tak se navrhuje zvýraznit jejich název a specifika ve vitríně či na uvítací tabuli před vchodem do cukrárny. Dále by vývoj nových produktů neměl stagnovat a výrobní úsek by si měl stanovit určitý termín např. (každý tři měsíce) a zařadit do výroby nový produkt, který může přilákat nové zákazníky.

Dále autorka doporučuje zaměřit se na výrobu potahovaných dortů fondánem, kde se nabízí dvě varianty: outsourcing (spolupráce s externím dodavatelem) nebo vlastní výroba. Na základě informací je možné, že pomocná síla do budoucna zvládne vyrobit a nazdobit celý dort. Rozhodně by tato varianta byla pro majitelku méně nákladová, výroba by stále zůstala v podniku, bez najmutí další osoby.

#### 4.1.2 Nabídka italské zmrzliny

Druhým konkrétním návrhem na rozšíření sortimentu je prodej **domácí italské zmrzliny**.

Prodej domácí italské zmrzliny by mohl pomoci vyřešit problém sezonnosti v letních měsících. Autorka zkontaktovala provozovatele Gelaterii Corso s.r.o. se kterým má majitelka Růžové cukrárny dobré pracovní vztahy. V současné době, kdy je sychravé počasí a není o zmrzliny takový zájem, tak majitelka vypomáhá provozovateli prodejem 20-25 kusů zákusků, které poté nabízí ve své kavárně.

Gelateria Corso je podnik, který vyrábí domácí italskou zmrzlinu z přírodních surovin a v Chebu je velmi žádaným a oblíbeným. Nabídka se skládá ze smetanových (vanilka, čokoláda, lískový oříšek, karamel, ...) a ovocných zmrzlin (malina, hruška, jahody, mango, ...). Zmrzlinu od tohoto dodavatele autorka vybrala proto, že ovocné zmrzliny čili ovocné sorbety jsou vyráběny pouze z ovoce a neobsahují žádné barviva, aromata, ochucovadla a hlavně jsou bez laktózy i bez lepkové, a tím pádem ideální pro seniory a další zákazníky trpící dietami.

Cukrárna zatím používá na výrobu pohárů klasickou zmrzlinu od českého výrobce, pro kterého by přijetí návrhu a prodeje domácí zmrzliny znamenalo ukončení dodavatelské spolupráce.

Provozovatel vypracoval nabídku totožných druhů zmrzlin a to vanilka, čokoláda, lískový oříšek, višně, jahodový a mangový sorbet.

V tabulce č. 5 jsou uvedené druhy zmrzliny, nabídková cena, ceníková cena a cena celkem za 1 vaničku. Cena zmrzlin je uvedena za jeden kilogram váhy, přičemž průměrná váha 5l vaničky se pohybuje cca 3,4-3,7 kg, podle druhů zmrzliny. Uvedené ceny jsou bez DPH.

**Tabulka 5: Cenová nabídka zmrzliny**

Druh	Nabídka za 1kg	Ceníková cena za 1 kg	Cena za 1 ks vaničky
<b>Vanilka</b>	95,- Kč	152,- Kč	332,- Kč
<b>Čokoláda</b>	110,- Kč	152,- Kč	385,- Kč
<b>Višně, jahoda, mango sorbet</b>	110,- Kč	163,- Kč	385,- Kč
<b>Lískový oříšek</b>	125,- Kč	180,- Kč	438,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle Gelateria Corso, s.r.o.

Podle propočtů by se všechny druhy zmrzliny s výjimkou lískového oříšku dostali pod 400,- Kč bez DPH za jednu vaničku. Zmrzlinu od stávajícího dodavatele majitelka nyní

kupuje za 400,- Kč bez DPH za jednu vaničku. Pro majitelku by byla tato nabídka velmi zajímavá i z hlediska nákladového.

Dále je v nabídce od provozovatele podniku Gelateria Corso možnost dodání nevšední zmrzliny Rafaelo, z které by zaměstnanci mohli vyrábět pohár, který žádný jiný podnik ve městě nenabízí. V tomto případě se cena za jeden kilogram stanovila na 140,- Kč.

V úvahu také přichází myšlenka o zdražení kopečku zmrzliny. Nyní stojí jeden kopeček 12,- Kč, ale protože se nově bude jednat o „domácí“ zmrzlinu a dalším plusovým faktorem je, že sorbety jsou bezlepkové a bez laktózy by autorka navrhovala cenu alespoň 15,-Kč za kopeček, při faktu, že velikost kopečku zůstane identická.

Dohoda mezi podniky by mohla být vzájemně výhodná. Kromě výše uvedených dodavatelských vztahů je možné realizovat vzájemnou propagaci ve svých provozovnách.

#### **4.2 Zastupitelnost zaměstnanců**

Zaměstnanci jsou velmi důležitou částí, bez které by se chod podniku v žádném případě neobešel. Podle slov jak zaměstnanců, tak majitelky firmy jsou vztahy nadmíru přátelské možná i proto, že se všichni znají již pár let a vzájemně se na pracovní místa doporučili. Podnik je na všech zaměstnancích závislý. Připadá v úvahu zamyslet se nad situací, kdy jeden nebo více zaměstnanců onemocní tak, že nebude moci být v práci a bude potřebovat zastoupení. Cukrář je nejdůležitější člověk, na kterém stojí veškerá výroba. Během několika měsíců si zaučil pomocnou sílu a v blízké době by měla být schopna cukráře zastoupit. Od samého začátku jsou v podniku zaměstnány dvě servírky. Kdyby některá servírka onemocněla, tak není osoba, která by ji zastoupila. Majitelka by měla mít v záloze minimálně jednu brigádnici, např. maminku na mateřské dovolené, která by podniku vypomohla v takové situaci.

Zaučení nových zaměstnanců je hlavně časově nákladné a chvíli potrvá, než se nový zaměstnanec zaučí a dostane se do určitého rytmu, které je od něho očekáváno. Majitelka také musí počítat s tím, že zaučováním hrozí, že se znehodnotí výrobek, pomůcky nebo porcelán.

### 4.3 Materiální prostředí - úpravy a modernizace interiéru

V rámci vnitřního prostředí firmy by autorka navrhovala co nejdříve provést celkovou rekonstrukci interiéru. Jako menší úpravu autorka navrhuje vymezit a pořídit vybavu pro dětskou klientelu, která není zase tak nákladná, otázkou ovšem je, jestli se tato investice majitelce vyplatí a má o ni zájem.

Pro inspirace zde autorka navrhuje v tabulce č. 6 cenovou nabídku na zavedení dětského koutku a koupi dětských pomůcek do podniku. Pro sestavení návrhu autorka využila informace o produktech z internetového webu firmy IKEA. Ceny jsou uvedeny s DPH.

**Tabulka 6: Cenová nabídka vybavy dětské vybavy**

Produkt	Zobrazení	Množství (ks)	Cena celkem
<b>Koberec STILLSAMT</b>		1	699,- Kč
<b>Úložná kombinace s krabicemi TROFAST</b>		1	1 090,- Kč
<b>Dětský sůl MAMMUT</b>		1	599,- Kč
<b>Dětská židle MAMMUT</b>		3	897,- Kč

<b>Vysoká židle s podnosem ANTILOP</b>		3	1 497,- Kč
<b>Čajový servis na hraní DUKTIG</b>		1	199,- Kč
<b>Sada na cupcake DUKTIG</b>		2	298,- Kč
<b>Dětská pokladna DUKTIG</b>		1	399,- Kč
<b>Domino LATTJO</b>		1	299,- Kč
<b>Papíry MÁLA</b>		3	129,- Kč
<b>Barevné tužky MÁLA</b>		3	99,- Kč

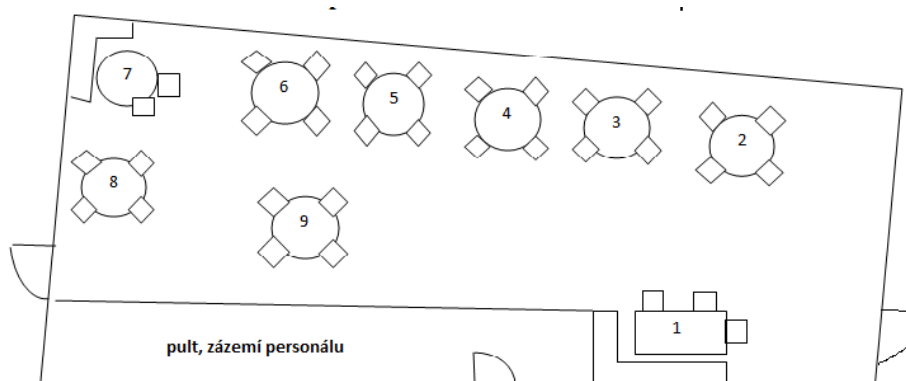
Zdroj: vlastní zpracování, 2018 podle firmy IKEA

Nákup pomůcek v tomto rozsahu by majitelku stála přibližně 12 000,- Kč.

Dalším návrhem autorky je **zmodernizovat interiér podniku**. Interiér cukrárny je světlý a optimistický. Nábytek a prostředí je zkombinováno do dvou barev a to růžová a bílá. Tuto kombinaci barev by autorka chtěla ponechat, protože růžová barva je

s cukrárnou spojena již v názvu a je to hlavní charakteristický rys. Zákazníci by se nejspíše hodně divili, kdyby po modernizaci přišli do cukrárny a bylo vymalováno modře. Jedním z dílů změny podniku může být rozestavění stolů v interiéru. Na obrázku č. 11 je náhled prodejny s rozmístěním stolů. Obrázek č. 12 je novým návrhem autorky.

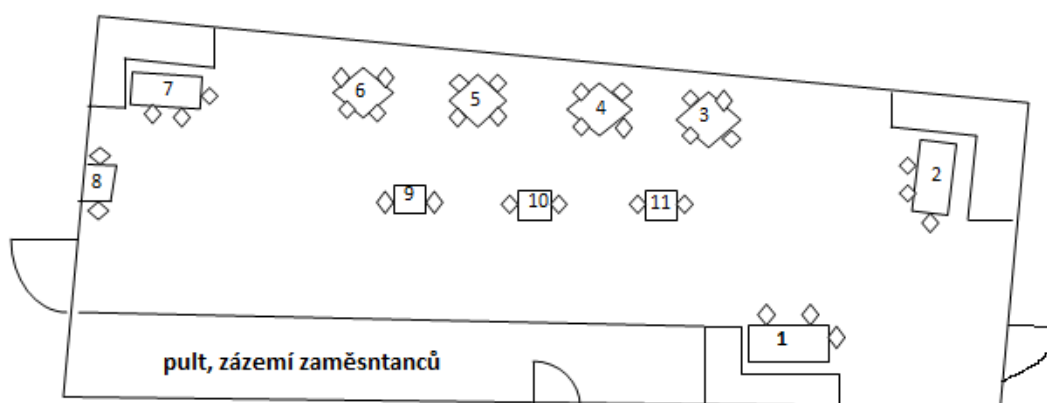
**Obrázek 11: Rozestavění cukrárny**



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V cukrárně jsou nyní stoly kulaté a jeden stůl obdélníkového tvaru.

**Obrázek 12: Nový návrh interiéru**



Zdroj: vlastní zpracování, 2018






Podle nového návrhu interiéru chce autorka této práce sjednotit tvar stolů a to na hranaté stoly. V cukrárně by byly tři stoly šestimístné, čtyři stoly čtyřmístné a 4 stoly pro páry. V tomto případě se vyřeší nevyužitý prostor uprostřed kavárny a stoly jen pro

2 osoby přivítají ti klienti, kteří se nechtějí dělit o stůl s jinými zákazníky. Z nového návrhu vyplývá, že počet míst k sezení se zvýšil na 42. Výhodou je i možnost stoly spojovat.




Možnou firmou, která by se o vybavení a design interiéru mohla postarat je Straiten s.r.o. Firma sídlí na Hlavní třídě v Mariánských Lázních a nabízí široké spektrum kvalitního nábytku pro interiér hotelů, kanceláří nebo restaurací. Na vybavení interiérů podnik spolupracuje s firmou STYLTEX.cz. Nábytek si klienti mohou vybrat na e-shopu Casa Eleganza.

Pro možnost inspirace a výběru navrhla autorka tabulku č. 7, kde je možná ukázka a cenová nabídka příslušenství od firmy TON. Výběr toho pravého nábytku záleží na faktu, aby hosté měli své pohodlí a personál snadnou obsluhu.

**Tabulka 7: Ukázka nábytku a jeho cenová relace**

Druh výrobku	Zobrazení	Značka, rozměr	Cena /ks	Potřebné množství (ks)	Cena klasické vybavy	Cena seniorské vybavy
<b>Židle</b>		punton (313 690)	5 380,- Kč	40	215 200,- Kč	-
		santiago single (363 694)	11 360,- Kč	40	-	454 400,- Kč
<b>Lavice</b>		casablance 684 (383 684)	27 860,- Kč	6	137 160,- Kč	-
		santiago triple (363 699)	35 170,- Kč	6	-	211 020,- Kč
<b>Stoly</b>		bloom central 271 (421 271) 70x70	17 640,- Kč	4	70 560,- Kč	70 560,- Kč



		bloom central 271 (421 271) 80x80	18 930,- Kč	4	75 720,- Kč	75 720,- Kč
		delta 718 (421 718) 90x139	47 110,- Kč	3	84 540,- Kč	84 540,- Kč
<b>Doplňky</b>		Stand by 020 (711 020)	3 020,- Kč	3	9 060,- Kč	9 060,- Kč
<b>Cena celkem</b>	-	-	-	-	<b>592 240,- Kč</b>	<b>906 300,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle firmy TON

Firmu *TON* si autorka vybrala také proto, že v nabídce má sekci SENIOR. Značka Santiago má masivní konstrukci s područkami speciálně upravenými pro podporu při vstávání a madlem nad opěradlovou částí pro usnadnění pohybu okolo nábytku.

Z tabulky je viditelné, že jen výbava cukrárny bude velmi nákladnou záležitostí. Majitelka cukrárny si může tedy vybrat z více variant nebo je zkombinovat. Cenová nabídka je tedy v rozmezí 592 240,- – 806 300,- podle varianty. Z reálného hlediska se majitelka nejspíš rozhodne pro levnější možnost. Nabídka je propočítaná na 40 kusů židlí (z toho 33 je potřeba, 7 kusů náhradních).

#### **4.4 Spolupráce s jinými subjekty pro zvýšení návštěvnosti.**

Jako podporu prodeje vnímá autorka novou spolupráci se společností Františkovy Lázně Savoy a.s., která provozuje lázeňské hotely Savoy, Goethe a Otava. Spolupráce spočívá v možnosti přilákat nové klienty poskytnutou 5% slevou, pokud se prokáží ubytovací kartičkou dané společnosti. Pokud půjde vše podle plánu, poskytnutá sleva 5% bude pro podnik výhodná, protože akce přivede do podniku mnohem více zákazníků. Majitelka může případně učinit marketingový tah a třeba za několik měsíců zvednout ceny právě o 5 %. Podle změny návštěvnosti by majitelka mohla zvážit možnost poskytnout podobnou slevovou akci i pro jiné ubytovací subjekty.

#### **4.5 Potlačení sezonnosti**

Sezonnost je možno definovat jako časovou nerovnoměrnost v poptávce po službách. Pomocí obrázku návštěvnosti podniku (viz kapitola 3.2.3) můžeme identifikovat výkyvy. V měsíci lednu do Františkových Lázní pacienti zpravidla často nejezdí. Než začne lázeňská sezona tak se zaměstnanci připravují na Velikonoce, kdy rekreanti navštíví lázeňské město třeba na prodloužený víkend. Na objednávku se připravují bochánky a pečou se velikonoční perníčky. To především využívá místní klientela.

Největší výkyvy poptávky po zákuscích jsou v letních měsících. Majitelka podniku má v plánu zavést letní otevírací dobu. O víkendu (sobota, neděle) bude otevírací doba již od 10:00 hodin a to v měsíci červenec, srpen a září. Tento tah by měl přilákat hlavně místní klientelu, které vyhovuje vyzvedávat si objednávky již v dopoledních hodinách z důvodů konání oslav. Také se zaměstnanci shledávali s dotazy od zákazníků, kteří v neděli odjíždějí zpět do rodných měst, že by si chtěli s sebou vzít suvenýr v podobě zákusků i pro ostatní členy rodiny. Většinou jsou odjezdy v dopoledních hodinách.

Pokud se tato změna projeví úspěšně, autorka navrhuje změnu nechat celoročně nebo nechat prodlouženou otevírací dobu alespoň v neděli.

Podle domněnek autorky by obsluha v cukrárně v dopoledních hodinách nebyla tolik vytížena a stačila by pouze jedna ze servírek. To znamená, že mzdové náklady by vyrostly o 3 hodiny týdně. Také není potřeba mít vitrínu plně obsazenou a tak by cukrář stihl vše připravit v dopoledních hodinách.

Zlepšení by mělo přinést také zavedení domácí italské zmrzliny do sortimentu cukrárny (viz kapitola 4.1).

#### **4.6 Vylepšení marketingové komunikace**

Na marketingové komunikaci podniku by se dalo rozhodně zapracovat. Webové stránky jsou nové a vzhledově přijatelné. Německá klientela je pro cukrárnu ta hlavní. V tom případě by připadalo v úvahu mít webové stránky i v německém, popřípadě anglickém jazyce. Náklady na úpravu webových stránek v tomto případě mohou být finančně nenáročné, protože majitelka mluví a rozumí obstojně německým jazykem a zvládla by je přeložit vlastními silami. Webové stránky i sociální účty by měly vylepšit marketingovou komunikaci a majitelka by je měla využít pro seznámení zákazníků

s činností cukrárny (např. veškeré nové produkty dám na webové stránky, denní nabídku vložit na tzv. „instagramové stories“). Tomuto kroku by se majitelka měla věnovat cca. 2 hodiny v týdnu.

Často se zaměstnanci setkávají s názory, že zákazníci cukrárnu dlouho hledali a nemohli najít. Kromě poutačů na rodinném domu má majitelka vyvěšenou jednu reklamu přímo v centru, ale to je bohužel vše. Pronájem reklamy je dle informací majitelky přehnaně drahý, ovšem jde o to, že rozumný poutač na rozumném místě by jí finance na pronájem mohl vydělat. Dalším reklamním tahem jsou reklamní letáčky, které jsou na každém stole nebo k dostání u obsluhy. Tyto letáčky si zákazníci mohou odnést a prezentovat cukrárnu dále. Také jsou k dostání v infocentru a na některých hotelových recepcích. Rozhodně by autorka nevyklučovala se zamyslet nad dalším účtem na sociální síti např. facebook. I když majitelka nemá zatím zájem, zjistila, že sociální síť (instagram) už jí zákazníky přilákaly.

## **Závěr**

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat podnik a poté navrhnout opatření, které povedou ke zvýšení návštěvnosti podniku.

V práci jsme se na klíčové pojmy zaměřili nejprve z teoretického pohledu, poté byl podnik Růžová cukrárna krátce charakterizován a dále se autorka zaměřila na dílčí analýzy podniku, z kterých poté vyšla SWOT analýza, doporučené strategie a na závěr doporučení pro firmu.

Analýza makroprostředí byla provedena pomocí PEST analýzy. V posledních letech je ekonomická situace velmi příznivá a pro podnik je příznivý i vývoj lázeňství, kdy se do lázní vrací více a více rekreatantů. Mikroprostředí firmy bylo rozděleno na vnější a vnitřní. Analýza vnějšího mikroprostředí byla provedena pomocí Porterova modelu pěti sil a analýza vnitřního mikroprostředí pomocí nástrojů marketingového mixu. Dále byly vytyčeny slabé, silné stránky podniku, příležitosti a hrozby.

Dle výsledků SWOT analýzy by se měl podnik stále věnovat výrobě domácích, čerstvých zákusků s podmínkou sledování nových trendů a přání zákazníků. Pro své stěžejní zákazníky (seniory) a ostatní klientelu by bylo vhodné zavést nový produkt, který je zaujme a tím pádem zvýší i návštěvnost. Po 26 letech by interiér cukrárny přivítal změnu v podobě modernizace. Příjemné prostředí by mělo vliv i na spokojenost zákazníků.

Nakonec byly vyhodnoceny všechny informace a poté navrženy konkrétní návrhy a to: rozšíření sortimentu o speciální produkt, tím by mohla být domácí italská zmrzlina, další kapitola byla o zaměstnancích, kde se řeší jejich zastupitelnost. V kapitole materiálního prostředí autorka navrhla změnu interiéru s cenovými nabídkami. Majitelka by se měla dále zaměřit na spolupráci s dalšími subjekty ve městě. Pro eliminaci sezonnosti by autorka zavedla jinou otevírací dobu. Z pohledu marketingové komunikace by se majitelka měla zaměřit hlavně na prezentování nových produktů či akcí. Tyto všechny návrhy by měly zvýšit návštěvnost a spokojenost zákazníků. Doporučení, které autorka navrhla, budou předány majitelce Haně Urbanové. Jestliže se majitelka rozhodne provést některé změny podle návrhu z této bakalářské práce, s velkou pravděpodobností se zvýší návštěvnost a cíl bakalářské práce bude splněn.

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Typologie cestovního ruchu dle různých klasifikačních hledisek.....	11
Tabulka 2: Vztah mezi 4P a 4C .....	22
Tabulka 3: Výrobky Růžové cukrárny.....	43
Tabulka 4: SWOT analýza Růžové cukrárny .....	47
Tabulka 5: Cenová nabídka zmrzliny .....	50
Tabulka 6: Cenová nabídka vybavy dětské vybavy.....	52
Tabulka 7: Ukázka nábytku a jeho cenová relace.....	55

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Zdravotně orientovaný cestovní ruch.....	13
Obrázek 2:Struktura služeb v cestovním ruchu .....	19
Obrázek 3: Marketingový informační systém .....	21
Obrázek 4: Model pěti sil podle Michala Portera .....	24
Obrázek 5: Situační analýza .....	32
Obrázek 6: SWOT analýza .....	33
Obrázek 7: Počet přenocování v lázeňských ubytovacích zařízeních v ČR.....	37
Obrázek 8: Počet přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních ve Františkových Lázních.....	37
Obrázek 9: Návštěvnost podniku v průběhu roku .....	40
Obrázek 10: Webové stránky rok 2016 a 2018.....	44
Obrázek 11: Rozestavění cukrárny .....	54
Obrázek 12: Nový návrh interiéru .....	54

## **Seznam použitých zkratk**

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

a.s. – akciová společnost

cca. – přibližně

č. – číslo

ČR – Česká republika

dle – podle

DPH – daň z přidané hodnoty

ES – Evropské společenství

HACCP – Hazard Analysis and Critical Control Points (systém kritických bodů)

HDP – hrubý domácí produkt

Kč – Koruna česká

ks – kus

MIS – Marketingový informační systém

např. – například

odst. – odstavec

obr. – obrázek

Sb. – Sbírk

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

str. – strana

tzv. – takzvaný

## Seznam použité literatury

Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in tourism*. Oxford: Elsevier.

Beránek, J. (2013). *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting.

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.

Foret, M., & Foretová, V. (2001). *Jak rozvíjet místní cestovní ruch*. Praha: Grada.

Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada.

Kotíková, H. (2013). *Nové trendy v nabídce cestovního ruchu*. Praha: Grada.

Seifertová, V. (2003). *Marketing v lázeňském cestovním ruchu*. Praha: Pragoline.

Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada.

## Ostatní zdroje

Český statistický úřad. (1969). *Františkovy Lázně (okres Cheb)*. Cit. 16. 4. 2018, dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=\\_\\_VUZEMI\\_\\_43\\_\\_554529#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=__VUZEMI__43__554529#)

Český statistický úřad. (1969). *HDP, národní účty*. Cit. 16. 4. 2018. dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)

Český statistický úřad. (1969). *Hosté a přenocování v hromadných ubytovacích zařízeních*. Cit. 14. 4. 2018, dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup->



objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=1330&katalog=31743&pvo=CRU03a&pvo=CRU03a&str=v300&u=v300\_\_VUZEMI\_\_43\_\_554529

Český statistický úřad. (1969). *Hosté a přenocování v lázeňských zařízeních*. Cit. 16. 4. 2018, dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&pvoc=&sp=A&katalog=31744&pvo=CRU05&z=T>

Český statistický úřad. (1969). *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. Cit. 16. 4. 2018, dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost\\_nezamestnanost\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace)

iDnes. (1999-2018). *Karlovy Vary a Karlovarský kraj*. Cit. 13. 4. 2018, dostupné z: [https://vary.idnes.cz/frantiskovy-lazne-rekonstrukce-historicke-budovy-lazenstvi-hotel-klinika-1bt-/vary-zpravy.aspx?c=A180411\\_394552\\_vary-zpravy\\_ba](https://vary.idnes.cz/frantiskovy-lazne-rekonstrukce-historicke-budovy-lazenstvi-hotel-klinika-1bt-/vary-zpravy.aspx?c=A180411_394552_vary-zpravy_ba)

Ikea. (1999-2018). *Dětská IKEA*. Cit. 15. 4. 2018, dostupné z: [https://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/childrens\\_ikea/](https://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/childrens_ikea/)

Lázně Františkovy Lázně. (2018). *Františkovy Lázně*. Cit. 20. 3. 2018, dostupné z: <http://www.franzensbad.cz/cs/indikace-a-leceni>

Ministerstvo průmyslu a obchodu. (2018). *Živnostenský rejstřík*. Cit. 16. 3. 2018, dostupné z: [http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps\\_cacheWEB.sh?VSS\\_SERV=ZVWSBJFND](http://www.rzp.cz/cgi-bin/aps_cacheWEB.sh?VSS_SERV=ZVWSBJFND)

Ministerstvo zemědělství. (2018). *Státní zemědělská a potravinářská inspekce*. Cit. 18. 3. 2018, dostupné z: <http://www.szpi.gov.cz/clanek/vybrane-predpisy-eu.aspx>

TON. (2018). Cit. 10. 4. 2018, dostupné z: [https://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/childrens\\_ikea/](https://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/childrens_ikea/)

Úřad pro publikace. (2016). *Přístup k právu Evropské unie*. Cit. 18. 3. 2018, dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?qid=1523830999051&uri=CELEX:32004R0852>

Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. (2017). *Lázeňská péče 2016*. Dostupné z: [file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/lazne2016%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/lazne2016%20(2).pdf)

Viktor Dušek (2017). *Cukrárna Františkovy Lázně – Růžová cukrárna*. Cit. 25. 3. 2018, dostupné z: <https://www.cukramnafrantiskovylazne.cz>

*Zákony pro lidi.* (2010-2018). Cit: 20. 3. 2018, dostupné z:  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-139>

*Zákony pro lidi.* (2010-2018). Cit. 20. 3. 2018, dostupné z:  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-235>

*Zákony pro lidi.* (2010-2018). Cit. 20. 3. 2018, dostupné z:  
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-122>

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** SWOT analýza českého lázeňství

**Příloha B:** Počet přijatých hostů v lázeňských zařízeních

## **Příloha A: SWOT analýza českého lázeňství**

### **Silné stránky:**

- země má hojný výběr termálních a minerálních pramenů, léčivých vod a také vhodné klimatické podmínky, které umožňují rozsáhlou nabídku lázeňské léčby;
- ČR se může pyšnit čistým životním prostředím, jelikož dle kritérií vlády splnily dvoje lázně přísné podmínky, aby se mohly stát klimatickými lázněmi – Mariánské Lázně a Karlova Studánka;
- lázeňská péče je v ČR již tradicí a převládají zde tedy bohaté zkušenosti;
- roste zde podíl zahraničních turistů, pro které jsou lázně v ČR velmi dostupné;
- jedná se o bezpečnou destinaci s řadou atraktivit;
- ČR je malým státem s vysokou koncentrací lázeňských míst;
- kvalitou se může ČR srovnávat se zahraničními lázeňskými místy, ale ceny za tyto služby se v ČR stále snižují;

### **Slabé stránky:**

- možnosti včetně kapacity nejsou plně využity, aby se zvýšily počty pacientů, včetně cizinců;
- finanční podmínky a budoucnost tuzemské klientely není jasná (plně nevyužita verze spolupodílového financování pobytu);
- krach či zánik lázeňských míst během transformace (např. Bělovec, Lázně Kyselka nebo Bílina);
- lázeňské společnosti mají mezery v propagaci českých lázeňských míst;
- nedostatečné marketingové plány společností, které poskytují lázeňskou péči;
- lázně mají konkurenci ve službách nezdravotních společností (služby alternativní medicíny, relaxační nebo rehabilitační);
- v ČR je málo samoplátců v okruhu domácí klientely a mezera se vyplňuje klienty ze zahraničí;
- nedostatek zkušeností podnikatelů v lázeňství, nedostatek finančních prostředků a z toho vyplývající nedostačující propagace.

### **Příležitosti:**

- české lázeňství je na vysoké úrovni jak v tuzemsku, tak v zahraničí, s dlouholetou tradicí;
- WTO označilo ČR jako bezpečnou turistickou destinaci a v důsledku toho se očekává značný nárůst klientů;
- výhoda geografické polohy v souvislosti dopravními a jinými náklady;
- s rostoucím zájmem o zdravý životní styl, vzniká pozitivní vliv na zvýšení zájmu o lázeňské pobyty;
- uplatnění spolupráce podnikajících subjektů v marketingové praxi s důrazem na komplexnost služeb v destinaci;
- neustále se věnovat snaze o příjezdy zahraničních hostů
- spolupracovat se zahraničními subjekty
- více uplatňovat tzv. příspěvkovou léčbu u tuzemských pacientů;
- potenciální klienta v podobě dětí s onemocněním dýchacího ústrojí;
- sběr informací o návštěvnicích a jejich využívání;
- uplatnění direct marketingu;
- větší uplatnění PR;
- využití segmentace trhu a cílená marketingová komunikace na vhodné segmenty.

### **Rizika – hrozby:**

- nejistá budoucnost financování z důvodů snížení výdajů zdravotních pojišťoven;
- pro náročnější klienty nevhodná infrastruktura lázeňských destinací;
- vysoké náklady na marketing;
- málo propagované české lázeňství;
- čím lepší životní styl, tím vyšší nároky;
- s rostoucím počtem zahraničních klientů a samoplátců je nutná rekonstrukce ubytovacích zařízení;
- nevyhovující odborné znalosti lékařů, odborníků balneologie a specialistů.  
(Seifertová, 2003)

## Příloha B: Počet přijatých pacientů v lázeňských zařízeních

### 2. Počet přijatých pacientů v lázeňských zařízeních

Kraj	Poskytnutá lázeňská péče				celkem	Doprovod hrazený ZP	Celkem pacienti + doprovod
	na náklad zdravotního pojištění		plně na vlastní náklady				
	KLP	PLP	tuzemci	cizinci			
<b>Dospělí</b>							
Středočeský	477	101	500	11	1 089	1	1 090
Jihočeský	11 940	1 329	28 383	342	41 994	35	42 029
Plzeňský	1 810	183	831	288	3 112	11	3 123
Karlovarský	16 557	2 496	19 344	140 947	179 344	126	179 470
Ústecký	4 446	407	11 448	2 511	18 812	51	18 863
Liberecký	2 254	251	1 181		3 686	6	3 692
Královéhradecký	6 784	710	3 127	275	10 896	35	10 931
Pardubický	6 100	325	728	11	7 164		7 164
Jihomoravský	2 616	457	5 868	15	8 956	5	8 961
Olomoucký	10 170	711	15 070	145	26 096	17	26 113
Zlínský	9 012	1 245	21 926	3 501	35 684	34	35 718
Moravskoslezský	12 371	595	2 587	759	16 312	91	16 403
<b>ČR</b>	<b>84 537</b>	<b>8 810</b>	<b>110 993</b>	<b>148 805</b>	<b>353 145</b>	<b>412</b>	<b>353 557</b>
<b>Dorost</b>							
Karlovarský	144	-	1	54	199	-	199
Ústecký	24	-	2	11	37	22	59
Královéhradecký	556	-	-	-	556	79	635
Olomoucký	364	-	-	-	364	11	375
Zlínský	71	-	-	-	71	-	71
Moravskoslezský	515	-	23	23	561	152	713
<b>ČR</b>	<b>1 674</b>	<b>-</b>	<b>26</b>	<b>88</b>	<b>1 788</b>	<b>264</b>	<b>2 052</b>
<b>Děti</b>							
Karlovarský	1 965	-	38	297	2 300	1 066	3 366
Ústecký	303	-	7	71	381	295	676
Královéhradecký	1 432	-	-	-	1 432	1 040	2 472
Olomoucký	2 693	-	-	-	2 693	1 165	3 858
Zlínský	1 938	-	3	5	1 946	1 069	3 015
Moravskoslezský	826	-	57	80	963	678	1 641
<b>ČR</b>	<b>9 157</b>	<b>-</b>	<b>105</b>	<b>453</b>	<b>9 715</b>	<b>5 313</b>	<b>15 028</b>

Zdroj: ÚZIS ČR

## **Abstrakt**

STRYALOVÁ, Petra. *Komplexní analýza v konkrétním podniku cestovního ruchu*. Cheb, 2017. 66 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická. Katedra marketingu, obchodu a služeb.

**Klíčová slova:** cukrárna, podnik, lázeňství, analýza, služba, zákazník, cestovní ruch

Cílem této bakalářské práce je zanalyzovat současný stav a poté zpracovat návrhy pro zlepšení návštěvnosti. Podnik je zajímavý tím, že nabízí své služby v odvětví cestovního ruchu, ale také v jeho specifické formě a to je lázeňství.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. V první části se autorka seznamuje se základními pojmy a charakterizuje veškeré analýzy (makroprostředí, externího mikroprostředí, interního mikroprostředí), které v práci provede.

V praktické části autorka představuje daný podnik pomocí vybraných analýz a pro shrnutí všech aspektů použila SWOT analýzu, aby stanovila silné a slabé stránky cukrárny, ale také výzvy a hrozby do budoucna. Na základě výsledků této analýzy a stanovení cílů jsou navržena konkrétní doporučení pro zlepšení návštěvnosti podniku. V nejlepším případě by majitelka podniku měla uvažovat o změnách, které byly navrženy.

## **Abstract**

STRYALOVÁ, Petra. *A comprehensive analysis in selected tourism enterprise*. Cheb, 2018. 66 p. A Bachelor thesis. University of West Bohemia in Pilsen. Faculty of economic. Department of Marketing, Trade and Services.

**Key words:** cake shop, business, spa, analysis, service, customer, tourism

The aim of this bachelor thesis is to analyze the current of the business and then develop proposals for the improvement of attendance. This business is interesting, in that it offers its services in the tourism sector, but also in its specific form and it is the spa industry.

Bachelor thesis is divided into three parts. In the first part the author introduces the basic concepts and characterizes all of the analysis (macro-environment, the external microenvironment, the internal microenvironment), which in the thesis performed.

In the practical part the author presents the business using selected analysis and for a summary of all aspects of the use of the SWOT analysis to identify the strengths and weaknesses of the business, but also challenges and threats for the future. On the basis of the results of this analysis and setting objectives are designed specific recommendations for improving the traffic of the business. In the best case, would the owner of business should consider about the changes that have been proposed.