



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

# **Bakalářská práce**

**Veronika Šiklová**

**2008**



Vysoká škola ekonomická v Praze  
Jarošovská 1117/II, 377 01 Jindřichův Hradec

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

pro akademický rok 2007/2008

**Název práce:** Analýza nástrojů marketingového mixu v podniku Western - Šíklův mlýn, s.r.o.

**Zadání práce:** Charakteristika podniku, analýza současného stavu jednotlivých nástrojů marketingového mixu, zhodnocení a závěrečné doporučení.

**Jméno studenta:** Veronika Šiklová

**Ročník:** 2.

**Obor:** MANAGEMENT

**Vedoucí práce:** prof. Ing. František Kovář, CSc.

**Katedra:** Katedra managementu podnikatelské sféry

**Termín zadání:** 4.7.2007

**Termín odevzdání:** Dle harmonogramu akademického roku 2007/2008

V Jindřichově Hradci 4.7.2007

Ing. Vladimír Příbyl

proděkan pro pedagogickou činnost



**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**Fakulta managementu v Jindřichově Hradci**

*Katedra managementu podnikatelské sféry*

# **Analýza nástrojů marketingového mixu v podniku Western – Šiklův mlýn, s.r.o.**

**Vypracovala:**

*Veronika Šiklová*

**Vedoucí bakalářské práce:**

*prof. Ing. František Kovář, CSc.*

*Zvole nad Pernštejnem, květen 2008*

# Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma

**»Analýza nástrojů marketingového mixu v podniku Western – Šiklův mlýn, s.r.o.«**

jsem vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

*Jindřichův Hradec, květen 2008*

---

podpis studenta

# **Anotace**

## **Analýza nástrojů marketingového mixu v podniku Western – Šiklův mlýn, s.r.o.**

V práci bude provedena charakteristika a analýza současného stavu jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Cílem je aplikovat nalezená teoretická řešení na analyzovanou firmu.

*květen 2008*

# Poděkování

Za cenné rady, náměty a inspiraci bych chtěla poděkovat

**prof. Ing. Františku Kovářovi, CSc.,**

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

Za poskytnutí potřebných informací a materiálů bych chtěla poděkovat

**panu Liboru Šiklovi,**

ze společnosti Western – Šiklův mlýn, s.r.o.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>2</b>
<b>1. ZÁKLADY MARKETINGU</b> .....	<b>2</b>
1.1. Definice marketingu.....	2
1.2. Potřeba, přání, poptávka.....	2
1.3. Formy marketingu v oblasti služeb .....	3
<b>2. MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>4</b>
2.1. Analýza .....	5
2.2. Plánování .....	6
2.3. Zavádění .....	8
2.4. Kontrola.....	9
<b>3. MARKETINGOVÝ MIX</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1. SLUŽBA (PRODUCT)</b> .....	<b>10</b>
3.1.1. Vlastnosti .....	11
3.1.2. Životní cyklus .....	13
3.1.3. Rozsah služeb.....	13
3.1.4. Kvalita.....	14
3.1.5. Značka.....	14
3.1.6. Záruky .....	14
3.1.7. Poprodejní služby.....	15
<b>3.2. CENA (PRICE)</b> .....	<b>15</b>
3.2.1. Poptávková křivka.....	15
3.2.2. Faktory ovlivňující výši ceny.....	16
3.2.3. Metody tvorby cen .....	17
3.2.4. Cenové strategie.....	18
3.2.5. Slevy .....	18
<b>3.3. DISTRIBUCE (PLACE)</b> .....	<b>19</b>
3.3.1. Umístění .....	19
3.3.2. Přístupnost.....	19
3.3.3. Distribuční cesty .....	19
3.3.4. Mezičlánky.....	22
<b>3.4. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE (PROMOTION)</b> .....	<b>23</b>
3.4.1. Formy marketingové komunikace.....	23
3.4.2. Složky marketingové komunikace .....	24
3.4.3. Reklama .....	24
3.4.4. Osobní prodej.....	27
3.4.5. Podpora prodeje .....	28
3.4.6. Public Relations .....	29
3.4.7. Přímý marketing.....	30
<b>3.5. LIDÉ (PEOPLE)</b> .....	<b>31</b>
3.5.1. Zaměstnanci .....	31
3.5.2. Lidé mimo podnik .....	32
<b>3.6. MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>32</b>
<b>3.7. PROCESY (PROCESSES)</b> .....	<b>33</b>

<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>1. CHARAKTERISTIKA FIRMY .....</b>	<b>34</b>
<b>2. HISTORIE .....</b>	<b>35</b>
<b>3. MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ .....</b>	<b>37</b>
3.1. Analýza .....	37
3.2. Plánování .....	39
3.3. Zavádění .....	41
3.4. Kontrola.....	41
<b>4. MARKETINGOVÝ MIX.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1. SLUŽBA (PRODUCT) .....</b>	<b>42</b>
4.1.1. Nabízené služby a jejich rozsah .....	42
4.1.2. Životní cyklus .....	44
4.1.3. Kvalita služeb.....	45
4.1.4. Značka .....	45
4.1.5. Poprodejní služby.....	46
<b>4.2. CENA.....</b>	<b>47</b>
4.2.1. Metody tvorby cen .....	48
4.2.2. Cenová strategie .....	48
4.2.3. Slevy .....	49
<b>4.3. DISTRIBUCE.....</b>	<b>50</b>
4.3.1. Distribuční cesty a mezičlánky .....	51
4.3.2. Organizace distribučních cest.....	52
<b>4.4. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE .....</b>	<b>52</b>
4.4.1. Reklama .....	52
4.4.2. Osobní prodej.....	57
4.4.3. Podpora prodeje .....	57
4.4.4. Public Relations .....	58
4.4.5. Přímý marketing.....	58
<b>4.5. LIDÉ.....</b>	<b>58</b>
4.5.1. Zaměstnanci .....	58
4.5.2. Lidé mimo podnik .....	59
<b>4.6. PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>63</b>
<b>4.7. PROCESY .....</b>	<b>63</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>67</b>



# ÚVOD

V dnešní době je dobrý marketing jedním z nejdůležitějších předpokladů úspěšného prodeje výrobků či služeb. Marketing nás obklopuje každý den – nacházíme ho na billboardech u cest, v novinách, v televizi, v letácích a skrytý v mnoha dalších věcech, tak aby působil na naši psychiku a propagované výrobky či služby se nám vrývaly do mysli. Nejúspěšnější světové či české firmy se drží na vysokých pozicích hlavně kvůli dobré marketingové strategii a jejímu dodržování. Marketingová filozofie není zaměřena na úzký okruh firem, ale naopak. Je rozhodující jak pro velké tak malé podniky, pro ziskové organizace či neziskové, pro státní organizace či soukromé. Je jedno jestli firmou je Microsoft, General Electric, Nokia, Škoda auto, školy, církve a mnoho dalších. Marketing není jen o tom nalézt tu správnou cestu k zákazníkovi, ale také určit o jaký okruh zákazníků jde, jakou cenu firma nasadí, jak se bude chovat ke konkurenci, jaký produkt či služba bude vlastně předmět veškerého podnikání. Když se budeme stále dostávat hlouběji a hlouběji do podstaty marketingu, vypíšeme si jednotlivé nástroje, jejich tvorbu a složky a zjistíme, že marketing je základ nejen pro úspěch jakékoliv firmy, ale také hlavní nosný pilíř při budování podniku vůbec.

Již několik let mám možnost pozorovat úspěšnou a rozvíjející se firmu na poli cestovního ruchu Western-Šiklův mlýn s. r. o. Ve firmě se snaží řešit otázku správného marketingu, kam účelně vynaložit prostředky, na jaký potencionální trh návštěvníků se zaměřit, jakou cenu prodávané služby nasadit apod.

První část mé bakalářské práce bude věnována metodologie. Zaměřím se, na hledání teoretických řešení problému a podstaty analyzované firmy. V druhé části se budu věnovat dané firmě. Nejdříve představím firmu, začnu charakteristikou a její historií. Dále budu pokračovat aplikací nalezených teoretických řešení na konkrétní problémy. Na závěr shrnu danou marketingovou problematiku.

Doufám, že moje práce bude oboustranným přínosem jak pro mé studium, tak pro firmu, která snad bude moci úspěšně uplatnit některé z nalezených řešení.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Základy marketingu

### 1.1. Definice marketingu

Abychom marketing dobře pochopily, zkusme si nejdříve tento pojem objasnit. „*Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných.*“<sup>1</sup>

„*Podle definice Americké marketingové asociace představuje marketing proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.*“<sup>2</sup>

Podle další definice, kterou zformuloval britský Autorizovaný institut marketingu je marketing manažerským procesem, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem.

Slovo marketing pochází z anglického „market“ nebo-li trh z čeho vyplývá, že hlavní činnosti marketingu se budou týkat právě trhu. Všechny předchozí definice se snaží výstižně vyjádřit, že marketing je komplex činností zaměřený na spotřebitele a na jednotlivé aktivity firmy na sobě nezávislé. Nejedná se též o krátkodobou záležitost firmy, ale naopak o dlouhodobou, systematickou a plánovitou realizaci veškerých aktivit podniku. Marketing má cíl, zajistit neustálý chod firmy pomocí zisku a trvalého prodeje. Cesta k tomu vede přes spokojenost zákazníka.

Marketingový proces začíná zjišťováním potřeb spotřebitelů, pokračuje vytvářením představ o produktech, které jsou k jejich uspokojení nezbytné a končí vyhodnocením uspokojení těchto potřeb, a to i za delší dobu po prodeji.

### 1.2. Potřeba, přání, poptávka

Vysvětleme si také důležité a často zmiňované pojmy jako potřeba, přání, poptávka.

---

<sup>1</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 31

<sup>2</sup> Foret, M. a kol. autorů: *Marketing základy a postupy*, 1. vydání, Praha: Computer Press 2001, ISBN 80-7226-558-X, str.3

Potřeba je základní fyziologický stav bez ohledu na jakýkoliv marketing. Je představován pocitem nedostatku. Uspokojením jedné potřeby vzniká další neuspokojená potřeba, což představuje nekonečný koloběh, na jejímž principu funguje samotný trh nákup-prodej. Důležitá je teorie potřeb, protože nám pomáhá vysvětlit motivaci a hnací motor lidského jednání a chování. Motivace je pak velmi významným prvkem v marketingu i managementu. Všem známá je Maslowova teorie, která zkoumá hierarchii lidských potřeb jako hlavního motivátoru našeho konání. Potřeby rozdělil do pěti základních stupňů:

1. základní fyziologické potřeby (jíst, spát, apod.)
2. potřeby existenční jistoty a bezpečnosti
3. sociální potřeby (potřeba kolektivu, sociálních vztahů)
4. uznání kvalitních vlastností osobnosti, uspokojení z práce
5. potřeba seberealizace

Přání konkretizuje potřebu. Je ovlivňováno prostředím a společností v níž člověk žije.

Poptávka vznikla na základě potřeb a přání. Firmy jim snaží co nejlépe porozumět. Snaží se svoje nabídky přesně napasovat na poptávky klienta. Analyzují trh, zkoumají zákazníky a učí své prodejce vyhledávat právě ty neuspokojené potřeby a díky nim prodávat své zboží.

Obecně se potřeby uspokojují pomocí statků a služeb nebo-li produktu. Produktem rozumíme cokoli, co může být nabídnuto na trhu. Produkt se tedy neváže pouze na fyzickou podobu, ale jak již bylo uvedeno, může se jednat i o službu, či nehmotný statek. K tomu, aby podnik zjistil, jakým produktem uspokojí nejlépe potřeby, slouží výzkum trhu, kam se dá zahrnout např. analýza trhu či průzkum. Statky můžeme dělit například na hmotné (jídlo, šaty, pití,...) a nehmotné (znalosti, dovednosti,...).

Ve své bakalářské práci se však zaměřuji na druhou variantu uspokojování potřeb a to za pomoci služeb.

### **1.3. Formy marketingu v oblasti služeb**

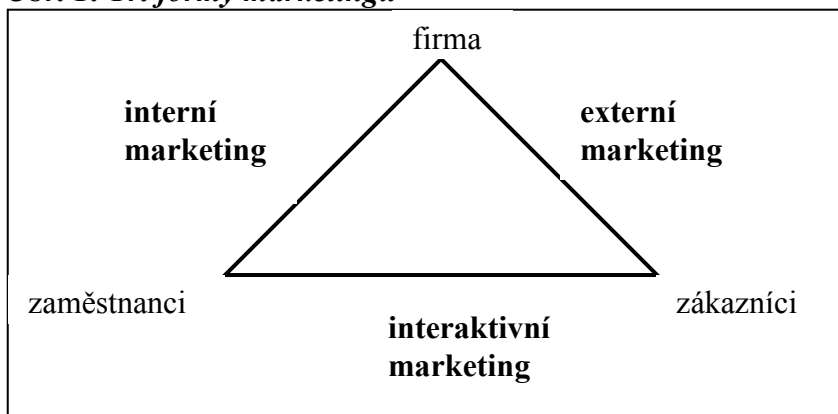
Tato část se je rozdílná u produktu – výrobku oproti službám. Marketing u služeb zahrnuje 3P navíc. Jedná se o nástroje, jimiž jsou interní a interaktivní marketing. První z nich, interní marketing, se zabývá vztahem mezi firmou a zaměstnanci.

„Firmy, které nabízejí služby, musejí dobře vyškolit a motivovat zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zákazníky. Všichni musejí pracovat jako tým, jehož cílem je spokojenost zákazníků.“<sup>3</sup>

Druhý interaktivní marketing se zaměřuje na vztah vykonavatele služby, tedy zaměstnance, se zákazníkem. U výrobků není důležité, jak jsou prodávány na rozdíl od služeb, kde se na to klade náležitý důraz. „Marketingové oddělení musí vnímat jako svou prioritu kontakt se zákazníky. Velmi často je kvalita služeb zákazníky posuzována podle toho, jak dobré jsou vzájemné vztahy.“<sup>4</sup>

Provázanost těchto forem marketingu můžeme vidět na následujícím Obr. 1.

**Obr. 1: Tři formy marketingu**



Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing

## 2. Marketingové plánování

„Strategické nebo-li marketingové plánování představuje proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se marketingové příležitosti. Podstatou je stanovení jasného poslání firmy, stanovení hlavních firemních cílů, určení nosných podnikatelských aktivit (firemního portfolia) a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.“<sup>5</sup>

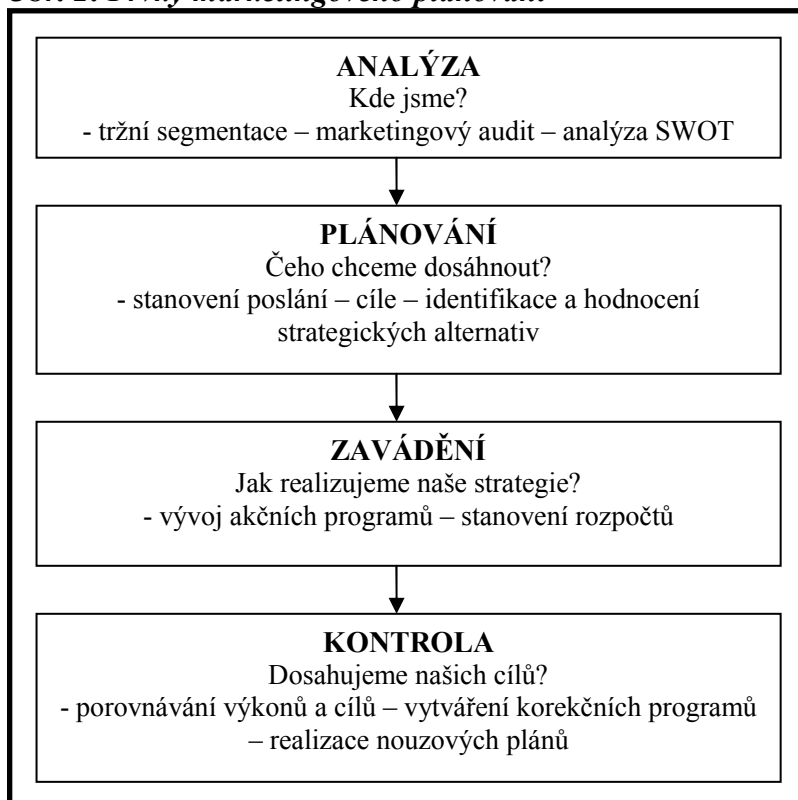
<sup>3</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 424

<sup>4</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 426

<sup>5</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 81

Dalo by se říct, že se jedná o optimalizace všech složek v podniku za účelem dosažení stanovených cílů. Marketingové plánování můžeme rozdělit do čtyř etap, které můžeme vidět na Obr. 2. Pokud si firma myslí, že marketingové plánování se týká začínajících firem, že ho stačí na začátku a dále mu nemusí věnovat pozornost, jsou na omylu. Díky neustálým změnám v marketingovém prostředí firem je to nepřetržitý proces, který je nutný neustále obnovovat.

**Obr. 2: Prvky marketingového plánování**



*Zdroj: Janečková, L., Vašíková, M.: Marketing služeb*

## 2.1. Analýza

Prvotní krok je celková analýza firemní situace v prostředí, v němž se daná firma nachází. Při určení silných a slabých stránek, nejlépe využitelných obchodních příležitostí nám slouží SWOT analýza. Je to jedna z metod marketingového auditu, který hodnotí efektivnost různých marketingových funkcí ve firmě. Název SWOT analýzy tvoří počáteční písmena:

- S** – strenghts, síly;
- W** – weaknesses, slabosti;
- O** – opportunities, příležitosti;
- T** – threats, hrozby).

Úspěšnost použité marketingové strategie je závislá na správném zhodnocení firemních silných a slabých stránek (analýza S-W) a na identifikaci příležitostí a hrozeb (analýza O-T).

**Obr. 3: Výsledná analýza SWOT**

SWOT matice		INTERNÍ ANALÝZA	
		silné stránky <b>S</b>	slabé stránky <b>W</b>
EXTERNÍ ANALÝZA	příležitosti šance <b>O</b>	<b>S - O</b> komplexní produkt cenová politika ekonomika a finance	<b>W - O</b> propagační mix podíl na trhu vztahy se zákazníkem
	rizika hrozby <b>T</b>	<b>S - T</b>	<b>W - T</b>

*Zdroj: Janečková, L., Vašíková, M.: Marketing služeb*

Do analýzy se řadí i tržní prostředí. Na začátku jsme si definovali potřeby a přání každého jednotlivce. Na základě podobnosti těchto přání a služeb se vytváří různé trhy. Na každou takto vymezenou skupinu lidí by musela přizpůsobit marketingový mix. Každá firma ví, že ne každý trh pro ni znamená zisk a že není možné zaměřit se na všechny trhy. Analýza nám pomůže vybrat skupiny potencionálních zákazníků, u kterých se daný produkt nebo služba dobře uchytí. K výběru může napomáhat několik segmentačních kritérií. **Autor**ky Janečková, a Vašíková uvádí následující kritéria:<sup>6</sup>

- geografická (trh vybraný na základě území),
- demografická (trh vybraný na základě např. pohlaví, bydliště, původu,...),
- socioekonomická (jde je zahrnut příjem, sociální status,...),
- psychografická, motivy vedoucí ke koupi a časové

Při výběru správného tržního segmentu je důležité, aby se produkt zaujal vyžadovanou pozici na trhu. Ve vztahu ke konkurenci musí být vnímán zákazníkem lépe. Tento proces se nazývá positioning.

## 2.2. Plánování

Marketingové nebo-li strategické plánování navazuje na analýzu, na základě jejich výsledků plánujeme. Výsledkem plánování je marketingový plán, který musí reagovat na měnící se

<sup>6</sup> Janečková, L., Vašíková, M.: *Marketing služeb*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 2000, ISBN 80-7169-995-0

podmínky. V této části sestavujeme základní poslání a cíl. Na vytvořený základní cíl firmy navazuje organizace vnitřních jednotek firmy. Každá jednotka má svá poslání a cíle, které se nemusí shodovat s ostatními. Důležité však je, aby vedlo k uskutečnění hlavního cíle firmy. Musí dojít k součinnosti všech jednotek ve firmě. Cílem firmy nemusí být vždy zisk firmy, ale například jeho maximalizace, zvyšování tržního podílu firmy, zvyšování majetku firmy apod. U vytváření cílů ať už celkového nebo jednotlivých jednotek firmy máme určitá omezení, která bychom neměli porušovat. Cíle nesmí být nereálné, firma musí být schopna jich dosáhnout a to v určitém časovém vymezení (ať už to jsou roky, měsíce, dny,...). Měli by být vytvořeny tak, aby byli měřitelné, a mohli jsme hodnotit průběh jejich dosahování. Při dodržování těchto zásad mohou cíle posloužit i jako dobrý způsob motivace zaměstnanců firmy.

V této části je také obsažena identifikace a hodnocení strategických alternativ. Poté co jsme si vytyčili cíle firmy, musíme rozhodnout, jakým způsobem se k nim dostaneme. Identifikujeme různé alternativy marketingových strategií. Na základě různých kritérií, faktorů a budoucích odhadů vybrané možnosti hodnotíme. Existují tři základní strategie, které může zahrnout každá organizace:

- strategie směřující k dosažení konkurenční výhody,
- strategie zaměřená na růst organizace,
- strategie zaměřená na vývoj portfolia.

První z nich lze dle Portera (1980) zařadit do tří typů:

**1. výhoda nižších celkových nákladů** (zde se jedná hlavně o hospodárnost a efektivnost, se kterou může firma dosáhnout minimalizace nákladů),

**2. Diferenciace** (rozlišení našeho produktu od konkurenčních ať už zvýšením kvality nebo snížením ceny),

**3. Specializace** (zaměření na vylepšení služeb u určitého menšího segmentu).

K odhalení možnosti růstu a rozvoje firmy i výrobků slouží matice tržní firmy, tzv. „matice: expanze výrobek-trh“, kterou můžeme vidět na Obr. 4.

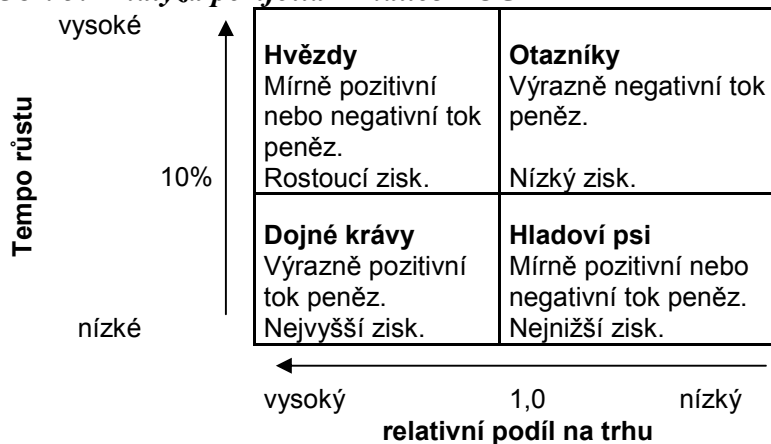
**Obr. 4: Matice: expanze výrobek-trh**

		Produkty	
		stávající	nové
Trhy	stávající	zvýšení penetrace	rozvoj produktu
	nové	vstup na nové trhy	diverzifikace

Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing

V rámci strategie zaměřené na růst portfolia, nebo-li podnikatelských aktivit firmy, nám při jejím plánování pomůže metoda BCG. Znárodněná je na Obr. 5. Tato metoda utřídí podnikatelské produkty, jejich ziskovost v závislosti s podílem firmy na trhu a růstem trhu. Předmět podnikání zde rozdělíme do čtyř skupin: hvězdy (silné karty pro budoucnost firmy, nutné prvotní investice e za účelem budoucích zisků), dojně krávy (slouží k financování podnikových aktivit), otazníky (zde začíná většina produktů firmy, nutné investice, silná konkurence) a hladové psy (neperspektivní, ztrátové produkty, nutno zvážít zda v nich pokračovat). Matici můžeme vidět na následujícím obrázku č.

**Obr. 5: Analýza portfolia – matice BCG**



Zdroj: Janečková, L., Vašíková, M.: Marketing služeb

### 2.3. Zavádění

Zavádění nebo-li implementace je vykonávání každodenní práce, dosahování jednotlivých cílů dle stanovených marketingových strategií. Jedná se o naplňování marketingového plánu. Zde již řešíme kdo, kde a kdy bude dělat jednotlivé činnosti. Ne vždy je lehké, ba naopak vůbec možné, se držet stanového plánu. Nikdy nemůžeme počítat se všemi situacemi, které by mohli nastat. Kdykoliv se může vyskytnout nějaká nepředvídatelná situace, která nás odkloní od přesně naplánované cesty. Důležité je však rozpoznat tohle odklonění a včas se zase na



daný plán napojit. Hlavní je konečný výsledek. V této části je neopomenutelná komunikace mezi jednotlivými podnikovými útvary, aby firma správně pracovala a postupovala jako jeden celek.

Z předcházejících odstavců je patrné, že zde hlavní úlohu hrají lidé. Patří sem zaměstnanci, manažéři, management, dodavatelé i bezpochyby zákazníci, bez kterých by nikdy nebylo možné plán nikdy splnit. Mezi prvky, které působí na lidský faktor, patří např. motivace, organizační struktura, firemní kultura, odměny, stabilita firmy, výše platů, aj. Je všeobecně známo, že práce s lidmi je nejtěžší a pokud chceme, aby byly vykonávány kvalitní služby, musíme jí věnovat dostatek času, úsilí a trpělivosti.

## 2.4. Kontrola

Kontrola slouží vyhodnocování a srovnávání uskutečňovaných cílů s plánovanými. Její podstata je v nalézání odchylek od plánu tak, aby byla možná sjednána náprava. Odhalení nežádoucích stavů je prvním a důležitým krokem k jejich nápravě. Při tomto zjištění odchylky dojde k analýze příčin, proč k tomu vůbec došlo a jakým způsobem bude sjednána náprava. Objevení příčin je nezbytné k tomu, abychom se danému problému v budoucnu mohli vyhnout.

Kontrolu můžeme mít několika druhů, rozlišenou dle různých zaměření. Kontrola plnění plánů nám ukazuje do jaké míry je dosahováno daných plánů. Finanční kontrola (vnitřní) nám ukazuje, zda jsou správně a v pořádku využívány finance přidělené na jednotlivá oddělení.

Kontrolu můžeme rozlišit např. z hlediska času (měsíční, roční, čtvrtletní), nahodilosti (pravidelná, nepravidelnou, neočekávaná) a toho kdo kontrolu provádí (vnitřní a vnější).

Do kontroly je zahrnut i marketingový audit jako nástroj strategické kontroly. „*Je to systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení firemního prostředí, firemních cílů, strategií a aktivit.*“<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 113

### 3. Marketingový mix

Dostáváme se k jádru samotného marketingu a to marketingovému mixu. Základem marketingového mixu jsou tzv. 4P. Tato zkratka je utvořena ze čtyř počátečních písmen anglických názvů jednotlivých nástrojů marketingového mixu: výrobek-slужba (produkt), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). „*Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“<sup>8</sup>

S touto definicí nemůžu souhlasit v případě, že se jedná o marketingový mix služeb. Výrobek nahradí služba a ke čtyřem taktickým marketingovým nástrojům se přidají další. Počet přidaných „P“ se liší dle autora a dle oblastí zaměření marketingového mixu. Uvádějí se následující někdy až moc dělené varianty: lidé (people), balíčky (packeting), proces (process), zaměstnanci (personnel), fyzický důkaz (physical evidence), osobní prodej (personal selling), vášně (passion). Philip Kotler navíc doporučuje do marketingového mixu přidávat politiku (politics) a veřejné mínění (public opinion).

K tématu analýzy nástrojů marketingovému mixu v podniku zaměřeném na cestovní ruch vyhovují následující 3P. Pátým P jsou lidé, o kterých služby vůbec jsou. Jsou zde zahrnuti hlavně zaměstnanci. Šestá P je materiální prostředí, které napomáhá zhmotnit služby a tím napomoci zákazníkovi při jejím výběru. Sedmým a poslední P jsou procesy. Zde je zahrnuta i „Kotlerova“ politika.

K tomu, aby se služba dobře prodávala, musí spolupracovat všechny části marketingové mixu.

Špatné fungování jedné části marketingového mixu nelze nahradit lepším fungováním druhé části. Jediné možné řešení je dobré fungování všech částí.

#### 3.1. SLUŽBA (PRODUCT)

V současné době služby zaujímají významné procento při tvorbě HDP ve většině zemí světa a jejich význam stále roste.

Podstatu služeb nejlépe američtí autoři Kotler a Armstrong:

---

<sup>8</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 105

*„Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“<sup>9</sup>*

### **3.1.1.Vlastnosti**

Služby můžeme vyznačit pěti charakteristickými vlastnostmi, kterými se liší od výrobků.

#### **Nehmotnost**

Nehmotnost je zásadní vlastností služby. Před koupí si nemůžeme žádným způsobem sami nabízenou službu ověřit. Nemůžeme zhodnotit většinu vlastností, na které nás firmy nabádají v reklamách. Většinu prvků jako kvalitu služby, důvěryhodnost, plnění služby apod. zjistíme při koupi či samotné spotřebě služby. Konkurojící si firmy v nabídce podobných služeb se snaží usnadnit zákazníkovi rozhodnutí pomocí jiných prvků. Například firma klade důraz na materiální prostředí, zdůrazňuje komunikační mix (reklamy, podpory prodeje aj.) nebo se snaží posílit obchodní značku. V české praxi jsou až na výjimku zatím málo upřednostňovaná propagace obchodní značky nad propagací služby. Propagaci značky využívá například cestovní kancelář FISCHER, velké hotely a zahraniční společnosti působící na našem území.

#### **Neoddělitelnost**

Výrobek můžeme z časového hlediska rozdělit na dvě části – produkci a spotřebu. Výrobek se může k zákazníkovi dostat o mnoho později, než byl vyroben. Jako příklad si můžeme uvést zimní oblečení, které je vyrobeno již v létě, ale na trhy se dostává až před zimní sezónou. Z toho lze usuzovat, že produkce a spotřeba nejsou na sobě časově závislé, a tudíž jsou oddělitelné.

Opak toho je služba. Produkce může probíhat pouze současně se spotřebou. Například cestovní kancelář pořádá zájezd, klient může služby využít tedy spotřebovat ji, při její tvorbě nebo-li produkci. O službě se dá říci, že má vlastnost neoddělitelnosti. Nemá na to vliv, zda se klient musí účastnit osobně poskytované služby (vzdělání) či jeho fyzická přítomnost není nutná (služby advokáta).

---

<sup>9</sup> Janečková, L., Vašíková, M.: *Marketing služeb*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 2000, ISBN 80-7169-995-0, str. 12

## **Heterogenita**

Každé zboží prochází výrobním procesem. Před jeho prodejem je dostatek času provést po výrobě výstupní kvalitu tak, aby každý kus splňoval stejné požadavky. Poté se teprve dostane na pult a je nabízen zákazníkům. Ten pak očekává od každého výrobku stejnou kvalitu.

To se však nedá říct u služeb. Tady by se dalo mluvit dokonce o variabilitě služeb. Můžou být napsány pravidla chování u jednotlivých pracovních postupů, avšak producentem služby je vždy člověk a jeho chování je do jisté míry nepředvídatelné nemůže být kvalita u služeb identická. Každý člověk se vyznačuje svými postupy. Způsob poskytnuté služby nemusí být stejný v jedné firmě (například dvě kosmetičky se stejnou školou v jedné práci nenamalují zákaznice naprosto stejně) nebo od jednoho člověka (výkony člověka jsou závislé na čase, nepracujeme stejně ráno v 8 hod a večer ve 20 hod.).

Snahu zajistit do určité míry stejný proces poskytování služeb vytváří franchisingová smlouva. Jsou zde vytvořeny přesná pravidla pro vedení, pracovní postupy, pracovní řády a jiné, tak aby zákazník na kterémkoliv místě světa věděl, co může očekávat od rychlých občerstvení (Mc'Donalds, KFC,...), hotelových řetězců (Orea, Hilton, Four Seasons, Holiday Inn,...) a mnoho jiných.

## **Zničitelnost**

Na rozdíl od zboží nemůžeme služby skladovat či jinak uchovávat. Jsou poskytovány jenom v určitém čase, kdy jsou nabízeny. Místo na zájezdu jde využít pouze v daný termín, stejně jako služby advokáta u soudu apod. Dá se tedy říci, že pro daný okamžik jsou ztracené nebo-li zničené.

Na rozdíl od zboží není u všech služeb tak snadno proveditelná reklamacie. U některých služeb se jedná o subjektivní názor každého, a proto například u holičky, pokud se nám vytvořený účes nelíbí, nelze provést reklamaci. Jediný, co můžeme udělat, je změnit kadeřníka pro příští návštěvu. Na reklamaci služeb, u kterých je to možné, může dodavatel služeb reagovat poskytnutím služby nové kvalitní či navrácením peněz. Aby management omezil důsledky plynoucí z vlastnosti nezničitelnosti služby, musí dobře plánovat poptávky a využití kapacity.

### **Nemožnost vlastnictví**

Tato vlastnost souvisí s nehmotností a zničitelností služeb. Není to zboží, které můžeme uschovat a zanikne v čase skutečností. Pokud je služba dodána pomocí zprostředkovatele, nestává se tento zprostředkovatel jejím vlastníkem. Pokud zaplatíme za službu před jejím uskutečněním, kupujeme si pouze právo na její poskytnutí.

Nemožnost vlastnictví služby souvisí na distribuční kanály, pomocí kterých se dostává k zákazníkům. Bývají většinou přímé nebo krátké.

### **3.1.2. Životní cyklus**

Základní fáze životního cyklu služby jsou stejné jako u výrobku. Dle některých autorů se liší jejich počet, patří sem fáze: zavádění na trh (uvedení produktu na trh s minimálními nebo zápornými zisky), růst (přijetí produktu trhem a jeho růst), zralost (vrcholná fáze produktu s maximálními zisky) a úpadek (celkový pokles prodeje a zisků). Jako fáze navíc může být uváděna fáze vývojová, která předchází všem ostatním a měla by se do životního cyklu produktu zahrnovat. Odlišnost tohoto cyklu u služeb může nastat v různých modifikacích jednotlivých fází či dokonce vynecháním některé z fází.

### **3.1.3. Rozsah služeb**

Tento pojem zahrnuje rozsah služeb, které firma nabízí. Čím větší je tento rozsah, tím lépe pro firmu. Zákazníci, když pocítí potřebu nějaké služby, vyhledávají takové firmy, které obsáhnou největší počet těchto služeb. Jako příklad si uvedeme kadeřnictví. Zákazník by se chtěl nechat ostříhat, nabarvit hlavu, udělat masáž hlavy, proto bude hledat kadeřnictví, kde mu nabídnou celý rozsah vyjmenovaných služeb.

Zákazník vždy nemusí mít stejné poskytnutí služby. Může se jednat o speciální službu. Firma, protože se snaží prodat daný produkt upraví v některých případech službu na „míru“ zákazníkovi např. způsob provedení, čas provedení aj.

Za účelem lepšího prodeje služeb slouží i doplňkové služby. Jsou to služby, které jsou poskytovány k hlavním prodejním službám. Například obchod s oděvy nabízí jako doplňkovou službu krejčovství, kde zákazníkům upraví zakoupený oděv v daném obchodě rovnou na míru. Doplňková služba tedy podpoří prodej hlavních služeb.

### 3.1.4.Kvalita

Je to jedna z nejdůležitějších a zásadních věcí u prodeje služeb, která nám zaručí ve většině případů návratnost klientů-zákazníků. Pokud jsou zákazníci spokojeni s provedenou službu a shledali ji za kvalitní, mají tendence se vracet k danému poskytovateli služeb.

Díky rozmanitosti kvality služeb dochází k odlišnosti jednotlivých poskytovatelů služeb. Je to tedy nástroj již zmíněného positioningu.

*„Kvalita je proměnlivá, vysoce závislá na tom, kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu poskytuje.“<sup>10</sup>*

### 3.1.5.Značka

Značka stejně jako kvalita odlišuje služby na trhu. Utváří celkovou image firmy. Důležitou vlastností značky je že, napomáhá k zhmotnění služeb. Zákazník neví, co má od zakoupené služby očekávat, nemůže si ji dopředu vyzkoušet. Pod určitou značkou si však představí danou úroveň kvality a ví dopředu, co může očekávat. Ne vždy to však může být pravda.

Samotná značka může udávat pozici firmy na trhu a je dobrým obchodním artiklem. Zvyšuje i cenu poskytované služby, i když kvalita může být shodná u stejných služeb, a však poskytované firmou s méně prestižní značkou.

*„Hodnota značky je dána loajalitou zákazníků, známostí značky, tím, do jaké míry je zosobněním kvality, a tím, jak silně s ní spotřebitelé výrobky ztotožňují. Dále je ovlivňována patentovou ochranou výrobků, které jsou jí označeny, a svou pozicí v rámci distribučních a průmyslových sítí.“<sup>11</sup>*

### 3.1.6.Záruky

U služeb je důležité, aby její poskytovatel dával potenciálním zákazníkům určité záruky. Protože si zákazník dopředu nemůže službu vyzkoušet či prohlédnout potřebuje určité záruky, že bude uskutečněna nebo budou navraceny peníze, či bude poskytnuta jiná satisfakce v případě nemožnosti poskytnutí dané zaplacené služby.

---

<sup>10</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 422

<sup>11</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 398

### 3.1.7. Poprodejní služby

Tento druh služeb může firmě posloužit k udržení zákazníka. Zároveň může být rozhodovacím faktorem při výběru služeb zákazníkem. U služeb se vyskytuje ve formě např. slev pro loajální zákazníky, bonusů na další zájezdy při jednom již zakoupeném, zasílání katalogů a různých přání zákazníkům, kteří si zakoupili službu u dané firmy.

## 3.2. CENA (PRICE)

Jedná se o druhý z nástrojů marketingového mixu. V dnešní době představuje objem peněz. V dřívější době to byl objem zlata, stříbra, jiných drahých kovů či jiného zboží. *„Je to částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu. Je vyjádřením hodnoty pro spotřebitele, tj. sumy, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě.“*<sup>12</sup>

Cena musí být pružná, proto se stále musí kontrolovat, zda je ideální pro trh, zda pokryje stále se zvyšující náklady firmy, zda nevzrostla hodnota vnímaná zákazníkem a jestli dosahujeme potřebného zisku. Cena jako jediný nástroj marketingového mixu představuje pro firmu příjmy, ostatní části mixu jsou nákladové.

Existují služby, jejichž cena je regulována státem. *„V některých případech stát nebo místní správa zavádí cenu veřejných služeb (poplatek za odvoz odpadu, nájemné, vstupné do divadel, školné). Její výši však určují sociální a politické faktory. V jiných případech (jízda po dálnici, sociální služby) je cenou přímé nebo nepřímé daně.“*<sup>13</sup> Stát zasahuje do ceny služeb za různým účelem, někdy je to z důvodu ochrany životního prostředí jindy z důvodu ekonomického či sociálního blaha.

Na volbu správné ceny má také vliv, zda se jedná o tržní prostředí s dokonalou nebo nedokonalou konkurencí. Protože víme, že ve skutečnosti dokonalá konkurence neexistuje, budeme se dále zabývat pouze prostředím s nedokonalou konkurencí.

### 3.2.1. Poptávková křivka

Pro prodej výrobků je nutno zvolit vhodnou cenovou úroveň výrobků. Důležitým faktorem je sledování nákladů a to jak variabilních tak i fixních. Minimální hranici pro cenu produktu

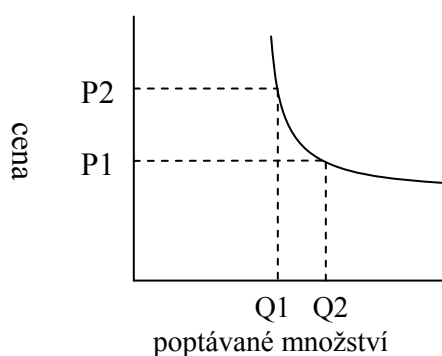
<sup>12</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 483

<sup>13</sup> Janečková, L., Vašíková, M.: *Marketing služeb*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2000, ISBN 80-7169-995-0, str. 107

tvoří právě náklady. Maximální hranice je tvořena hodnotou, kterou je zákazník ochoten zaplatit za danou produkt tedy hodnotou trhu. K názornému ukázaní vztahu ceny a poptávky, slouží křivka poptávky Obr. 6. „Zobrazuje množství výrobků, které lze na trhu prodat za určité období (které bude poptáváno) při různých cenách.“<sup>14</sup> Tato křivka představuje nepřímou závislost mezi jejími dvěma veličinami. Čím menší bude cena, tím větší bude poptávané množství a naopak.

Důležité je znát i citlivost poptávky na změnu ceny tzv. cenovou elasticitu. Neelastická je poptávka v případě, že reakce na změnu ceny je minimální. Naopak elastická je v případě, že dojde k velké změně poptávky při změně ceny.

**Obr. 6: Křivka poptávky**



Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*

### 3.2.2. Faktory ovlivňující výši ceny

Rozhodování o ceně je ovlivněno mnoha faktory, které můžeme rozlišit na dvě skupiny – vnitřní a vnější (interní a externí). Mezi interní nebo-li vnitřní faktory ovlivňující výši ceny patří např. marketingové cíle, marketingový mix, náklady, firemní politika aj. Rozdílnost tvorby ceny můžeme dobře ukázat na dvou marketingových cílech firmy – přežití a maximalizace zisku. Při snaze přežít volíme minimální cenu služby, mnohdy pod úroveň nákladů. U potřeby maximalizace zisku je snaha nasadit co nejvyšší cenu tak, aby byl co největší zisk, který pokryje náklady a dojde k nejrychlejší návratnosti investic.

Důležité je také rozhodnout o osobě, která bude určovat ceny. V menších či středních firmách se jsou tímto úkolem pověřeni manažeři daného úseku. Ve velkých firmách (ropných, průmyslových, strojírenských) se za tímto účelem vytváří celá oddělení zabývající se cenovou politikou.

<sup>14</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 494



Mezi externí nebo-li vnější faktory patří charakter trhu, charakter poptávky, náklady, nabídka konkurence a další faktory vnějšího prostředí (ekonomické podmínky, obchodní mezičlánky, aj.). Charakter trhu na rozdíl od nákladů určuje nejvyšší cenovou hranici služby.

### **3.2.3. Metody tvorby cen**

K tvorbě cen nám slouží tři metody. I přesto, že si firma nějakou vhodnou metodu zvolí, měla by brát v úvahu zbylé dvě, vnitřní i vnější faktory.

Nad hranicí nízké ceny, kde firma nedosáhne zisku, se tvoří cena metodou založenou na nákladech. Základem této metody jsou náklady a k nim přidaná přírážka nebo-li marže, která může být různá. Tato metoda je rozhodně nejjednodušší, protože je mnohem snazší vypočítat firemní náklady než poptávku. Cena nemusí rychle reagovat na trh. Do nákladové metody lze zařadit i metodu analýzy bodu zvratu. Jde o určení ceny, která převyšuje náklady. Velkou nevýhodou této metody je, že nebere v úvahu situaci na trhu ani konkurenci a zisk je odvozen pouze od prodaného množství produktu.

Druhá metoda je odvozená od cen konkurence a dalších faktorů. Cena se odvozuje od ceny konkurence. V úvahu však vůbec nebere poptávku na trhu a náklady. Může být vyšší, nižší nebo stejná. Při použití nižší ceny firma omezuje riziko, že se produkt neprodá. Na oligopolním konkurenčním trhu, kde převažují homogenní výrobky je orientace cen na cenu v oboru. Jedná se většinou o zboží komoditního charakteru, kde se nasazují stejné ceny. Menší firmy se spíše orientují cenového vůdce. Tato metoda je jednoduchá, a však může tlačit ceny dolů bez ohledu na náklady, a tedy nemusí být zajištěn potřebný zisk.

Třetí metoda se odvíjí od hodnoty vnímané zákazníkem tedy hodnoty, za kterou je daný produkt ochoten koupit. Je to stále více používaná metoda. Firma nejdříve zjistí cílovou cenu budoucího produktu, například na základě analýzy potřeb zákazníka a poté přizpůsobí výrobní a marketingový proces zvolené ceně. Určit správnou hodnotu, která vnímá zákazník je velice obtížné. Při menší stanovené ceně, kterou je zákazník ochoten zaplatit, přichází firma o zisky. Naproti tomu je vyšší stanovená cena, při které firma trpí špatným odbytem. Zákazník u ceny sleduje hlavně kvalitu, značku a co vše za danou cenu dostane. Základem pro zákazníka je dostat co nejvíc za co nejmenší, jak říká bývalý ředitel General Electric. Protože je tato cena orientovaná na trh, je důležité vědět odpovědi na některé otázky typu: struktura poptávky (celková poptávka, cenová pružnost poptávky, aj.), cenové představy zákazníků, cenová

pohotovost zákazníků, cenové třídy zákazníků, význam image a kvality. Tato metoda přináší nejvyšší zisk a vystihuje nejlépe přání a potřeby zákazníka.

### **3.2.4.Cenové strategie**

Při zvolení ceny, musí mít firma zvolené i cenové rozhraní, po kterém se může pohybovat. Pro průnik na trh či jeho udržení je důležité reagovat a přizpůsobovat cenu. Můžeme použít různé cenové strategie dle různých možných trhů a situací. Důležité je však při všech strategiích včas reagovat na změny na trhu.

Při průniku na trh se často používají nízké zaváděcí ceny, díky nimž dojde k rychlému zaujmutí tržního podílu, získání klientely a možnosti zvyšování cen. Snahou firmy je mít na trhu ojedinělý či nějak atraktivní výrobek. Na tento výrobek může nasadit vysokou cenu, maximalizovat zisky a „slízet smetanu“. Pokud se však jedná o produkt s velkou konkurencí na trhu a stejnou kvalitou, je dobré postupně snižovat cenu a dostat se tak až pod cenovou úroveň konkurence. Tento výrobek se poté stává pro zákazníky atraktivní.

Dalším možným případem cenové strategie je nastavení různé cenové hladiny u stejných služeb dle segmentového rozlišení. Často je tato strategie uváděna jako cenová diskriminace. Lidé již dopředu berou na vědomí, že vyhledávanější lokality budou i dražší a to nejen služby ale i výrobky v dané lokalitě např. pražské ceny jsou vyšší než v jiných městech v republice, Krkonoše jsou považovány za předraženou oblast a mnoho jiných případů.

### **3.2.5.Slevy**

Sleva má velký psychologický význam pro zákazníka a je velkým lákadlem. Slevu můžeme rozdělit do několika skupin dle jejího použití. Při stanoveném množství služeb či výrobků se jedná o množstevní slevu. Sleva může být uplatněna za včasné zaplacení služby. Může být také spojena s časovým obdobím, např. hotely nabízí různé výše cen dle sezóny. Sleva se poskytuje i obchodnímu mezičlánku při prodeji služeb. Při doprodej posledních služeb (např. místo v divadle, na zájezdě) firma většinou zváží, jestli se jí vyplatí vyprodat vše a však s menším objemem zisku nebo nechat volná místa.

V dnešní době se již vytvořila klientela, která vyloženě počítá se slevami na výprodeji, např. známými jako „last minute“. Ceny se vytváří již většinou nadsazené, aby se mohlo co nejvíce využívat slevové politiky.

### **3.3. DISTRIBUCE (PLACE)**

Třetí složka marketingového mixu se zabývá distribucí produktu na správný trh. Existuje velký rozdíl mezi distribucí služby a výrobků. Spočívá především v tom, že určité služby se fyzicky nemohou dostat k zákazníkovi, ale naopak zákazník pokud chce danou službu (např. zájezd, návštěva divadla, výstava, aj.) musí jet za ní. Proto se nemůžeme bavit o fyzické distribuci služeb. Musí se však zajistit, aby se zákazník k dané službě mohl dostat. Jde o správné umístění a přístupnost. Na dané dva faktory navazuje propagace. O daném místě se musí zákazník dovědět, aby ji mohl navštívit

#### **3.3.1. Umístění**

U služeb, u kterých je to možné, se vybírá dobrá lokalita s potencionálním velkým a blízkým trhem. Firma většinou využívá různých analýz k zjištění bohaté lokality. Zkoumá mikro a makro prostředí, kupní sílu trhu, konkurenci daných oblastí aj. Má možnost vybrat si nejpříhodnější oblast pro své podnikání. Velkou výhodou je usnadnění propagace místa. Většinou jsou vybírány lokality, kde se firma a její služby dostanou rychle do podvědomí zákazníků, např. místa u hlavních silničních tahů, kde denně projedou stovky lidí, místa u jinak už vyhledávaného místa (hypermarkety, významné památky, ...) aj.

#### **3.3.2. Přístupnost**

Někdy je služba spojena s určitým místem např. termální koupaliště – vázané na termální pramen, podnikání spojené s vlastnictvím určitých movitostí a nemovitostí – podnikatel vlastní pozemky, kde bude firmu provozovat raději než na cizích. V tom případě postupuje firma naopak než v předcházejícím případě, kde řeší nejvhodnější umístění provozovny. Nejnutnějšími faktory, je udělat místo, co nejpřístupnější návštěvníkům-zákazníkům. Jedná se například o zkvalitnění přístupových cest, dobré značení silniční cesty apod. Nevýhoda této možnosti je ve větších nákladech jak na propagaci, tak na zpřístupnění místa. Složitější je dostat místo do podvědomí zákazníka, když místo není spojováno s něčím.

#### **3.3.3. Distribuční cesty**

*„Distribuční cesty představují spojení mezi výrobcem/dodavatelem a spotřebitelem/uživatelem. Jestliže výrobce/dodavatel a spotřebitel/uživatel jednají*

*bezprostředně jeden s druhým, takže dochází k jejich přímému kontaktu, potom se jedná o distribuční cestu přímou:“<sup>15</sup>*

VÝROBCE/DODAVATEL  $\implies$  SPOTŘEBITEL/UŽIVATEL

*„Jestliže se mezi výrobcem a konečným nakupujícím objevuje distribuční mezičlánek nebo mezičlánky a cesta se prodlužuje, potom se bude jednat o distribuční cestu nepřímou.“<sup>16</sup>*

VÝROBCE/  
DODAVATEL  $\implies$  DISTRIBUČNÍ  
MEZIČLÁNEK  $\implies$  SPOTŘEBITEL/  
UŽIVATEL

Mezi formy přímé distribuční cesty patří např. prodej na místě vlastního prodeje služby, přímý marketing (telemarketing, zásilkový prodej, prodej poštou, aj). Cesta přímá je pro podnik dobrá v ohledu, že nemusí platit provize či jiné peníze mezičlátku, ale ne vždy to musí přinést větší zisk. Distribuční mezičlánky se zřizují za účelem, zvýšení odbytu. Někdy větší prodaný objem produktu, i když s menší ziskovostí, přinese podniku větší peníze. Pro podnik může být těžké chtít zaujmout každý trh. Proto, aby se dostal na nějaký trh, musí ho dobře znát a z toho důvodu se vytváří mezičlánky (např. česká firma nezná americký trh, proto si na prodej svých produktů zajistí tamější mezičlánek) a tím přechází ne nepřímou distribuci. Využití cesty nepřímé však sebou přináší i své nevýhody. Jednou z nich je ztráta přímého kontaktu se dodavatelem s uživatelem a tím i znemožnění zpětné vazby.

Při výběru distribučních cest hraje roli několik faktorů. Mezi tyto faktory může patřit například samotná služba, trh, použité mezičlánky, prostředí distribuce aj. Každý zvolený typ distribuční cesty a její délky představuje různé náklady a stupeň uspokojení zákazníka. Nejedná se o krátkodobou záležitost, a proto jde o dlouhodobé distribuční vztahy. To však neznamená, že by nemohlo docházet ke změnám, ba naopak. Distribuční cesty je nutné stále aktualizovat a upravovat tak, aby bylo co nejefektivnější. Součástí této cesty jsou i samotní spotřebitelé/uživatelé produktu, kteří se aktivně podílejí na distribuční cestě.

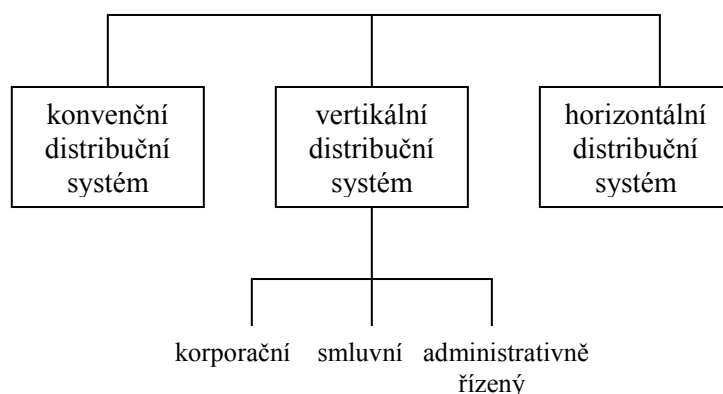
## **Organizace distribučních cest**

Nejnámější možné organizační uspořádání distribučních cest podle kolektivu autorů VŠE představuje následující Obr. 7.

<sup>15</sup> Kolektiv autorů: *Základy marketingu*, 1. vydání, Praha: VŠE 1999, ISBN 80-7079-527-1, str. 138

<sup>16</sup> Kolektiv autorů: *Základy marketingu*, 1. vydání, Praha: VŠE 1999, ISBN 80-7079-527-1, str. 138

**Obr. 7: Marketingové distribuční systémy**



Zdroj: Kolektiv autorů: *Základy marketingu*

Konvenční distribuční systém představuje nezávazné, nekontrolovatelné a neřízené postavení jednotlivých článků. Může dojít k tomu, že jednotlivým článkům půjde o spíše o vlastní zisk a cíle, které se nemusí shodovat s dodavatelem/výrobcem a může tak docházet ke konfliktním situacím.

Vertikální systém představuje spojení několika subjektů na různých stupních. „*Tento systém se skládá z nezávislých výrobních a obchodních firem, které se spojily prostřednictvím smluv, aby tak dosáhly většího prodeje a hospodárnosti než při samostatném podnikání. Koordinace a řízení konfliktů probíhá prostřednictvím smluv mezi členy systému.*“<sup>17</sup>

Konflikty v tomto systému řízení jsou nesoulad a nepochopení jednotlivých stupňů. Z nejpoužívanějších případů smluvního vertikálního vztahu je franšíza. Vlastník obchodní značky (franchiser) poskytuje právo k jejímu využívání nabyvatelům (franchisantům) za určitý poplatek. Tento poplatek může představovat procento z tržby či paušální sazbu. USA patří nejspíše k zemím využívajícím tohoto způsobu distribuce. Jednou z nejznámějších a prosperujících franšizingových světových firem je McDonald's.

„*Horizontální systém představuje spojení dvou a více subjektů, působících na stejné úrovni distribuční cesty. V tomto případě spojí organizace své zdroje, síly a schopnosti k dosažení vyšší účinnosti společným provozováním činností (např. dočasná nebo trvalá dohoda mezi podniky na stejné úrovni o společném využití určitých marketingových zdrojů).*“<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 543

<sup>18</sup> Kolektiv autorů: *Základy marketingu*, 1. vydání, Praha: VŠE 1999, ISBN 80-7079-527-1, str. 153

### 3.3.4.Mezičlánky

*„Představují síť organizací a jednotlivců, jejichž prostřednictvím je zboží postupně přemísťováno od výrobce/dodavatele ke konečnému spotřebiteli/uživateli.“<sup>19</sup>*

Určují délku cesty. Výhodou mezičlánků je větší specializaci na dané trhy než dodavatel. Jiným důvodem, pro vytvoření mezičlánku může být usnadnění prací pro dodavatele. Mezičlánky je nutné náležitě motivovat, aby odváděli jejich práci. Každý cíl jednotlivých mezičlánků je potřeba sjednotit do celkového cíle výrobce/dodavatele.

### Typy distribučních mezičlánků

Existuje několik typů distribučních mezičlánku dle jejich spojení s distribuovaným produktem. Ti, kteří produkt koupí a jsou tak krátkodobými vlastníky, se nazývají prostředníci. Nesou sebou riziko neprodejnosti produktu a tím pádem ztráty peněz.

Další variantou jsou zprostředkovatelé. Produkt nepřechází do jejich vlastnictví. Aktivně se podílejí na prodeji produktu. Úloha zprostředkovatelů služeb je ztížena kvůli některým vlastnostem služeb jako například nehmotnost, neoddělitelnost aj. Protože zprostředkovatel nemůže službu předvést o to důležitější je mediální příprava a talent prodeje jednotlivých zprostředkovatelů. Jejich odměnou je provize z ceny dané služby. Výdělek se odvíjí od objemu prodaných služeb. Nepřechází tak na něj riziko ztráty peněz, při neprodejnosti služby.

Poslední zvláštní variantou jsou podpůrné distribuční mezičlánky, které nejsou součástí distribuční cesty, pouze ji usnadňují

### Počet distribučních mezičlánků

Není stanovený možný počet distribučních mezičlánku, čím je větší úroveň distribuční cesty, tím více se zvětšují nevýhody a s tím zároveň výhody nepřímé distribuční cesty. *„Z hlediska počtu použitých mezičlánků rozeznáváme tři typy distribuce (tři možné distribuční strategie):“<sup>20</sup>*

- intenzivní (produkt s rychlým obrátek, k dostání je poměrně všude)
- selektivní (k dostání pouze na vybraných místech dle povahy produktu)
- exkluzivní (k dostání většinou pouze u jednoho distributora za účelem dosažení vyšších cen) kolektiv

<sup>19</sup> Kolektiv autorů: *Základy marketingu*, 1. vydání, Praha: VŠE 1999, ISBN 80-7079-527-1, str. 140

<sup>20</sup> Kolektiv autorů: *Základy marketingu*, 1. vydání, Praha: VŠE 1999, ISBN 80-7079-527-1, str. 141

### **3.4. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE (PROMOTION)**

Jedná se o formu komunikace, kterou firma používá k informování či přesvědčování lidí. Účelem této komunikace může být upoutání nového či stávajícího výrobku, dostávání značky a firmy do podvědomí či budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Marketingová komunikace se začala velice rozvíjet v posledních dvou desetiletích nejen díky přibývajícím novým technickým možnostem propagace. Trh se stal mnohem otevřenější a firmy, aby ustály boj s obrovskou konkurencí, jsou nuceny se obzvláště zaměřit na tuto část marketingového mixu.

#### **3.4.1. Formy marketingové komunikace**

Marketingová komunikace má dvě základní formy: osobní a neosobní. Dobré je využívat obou.

Osobní komunikace je komunikace dvou či několika málo osob (dodavatel-zákazník, dodavatel-dodavatel). Na osobní oslovení je zákazník nucen reagovat a naopak prodejce produktu dostává okamžitě zpětnou vazbu a to jak verbální (slovní odpověď a hodnocení), tak i neverbální (gestikulace). Zpětná vazba je pro prodejce důležitá. Na jejím základě odhaluje potřeby a přání zákazníka, což mu napomůže ke správnému způsobu nabízení služby. Na zákazníka produkt mnohem více zapůsobí, když mu o něm někdo osobně vykládá a nabízí ho, než když vidí neosobní reklamu např. na letácích. Zákazník se může od prodejce dozvědět veškeré potřebné informace ke koupi okamžitě na místě. Tuto formu komunikace však nelze zdaleka nazývat masovou, neboť dojde k oslovení malého počtu lidí. K většímu by bylo zapotřebí mnoho prodejců, kteří však představují pro firmu vysoké náklady.

Neosobní nebo-li masovou formou komunikace je předáváno potřebné sdělení o produktu velkému počtu lidí a to je možné téměř ve stejný okamžik. Velkou výhodou je tedy oslovení velkého počtu lidí a to jak geograficky tak i demograficky různorodých v krátkém čase. Pohled na náklady můžeme mít ze dvou stran. Jedna strana představuje náklady na jednu osobu, které jsou s porovnáním s osobní reklamou velice nízké. Avšak druhou stranou jsou celkové náklady vynaložené na tuto formu komunikace se zákazníky, které jsou naopak velice vysoké. Prodejce služeb neví, jak zákazníci reagují a netuší tak, zda je tato komunikace vůbec oslovila a zda byla užitečná. Chybí zde tedy dostatečně rychlá zpětná vazba, na kterou by prodejce mohl včas zareagovat, aby neztratil zákazníky.

### 3.4.2.Složky marketingové komunikace

Firma musí sladit jednotlivé složky komunikace, aby správně zapůsobila na zákazníka. Jednotlivé složky komunikace se liší jak vlastnostmi, tak náklady na ně. Důležitá je znalost trhu, na které firmy vstupují, aby měli představu, jaké složky bude z finančního hlediska nejvhodnější použít. Finančním hlediskem není myšleno, které složky budou vyžadovat nejméně nákladů, ale které složky přinesou nejvyšší zisk. Firma by se neměla zaměřit pouze na jeden nástroj, ale na správné kombinace všech nástrojů. Pomocí jednoho nástroje můžeme podpořit druhý. Máme celkem pět složek marketingové komunikace: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, Public Relations (vztahy s veřejností) a přímý marketing.

### 3.4.3.Reklama

*„Pojem reklama je definován jako určitá neosobní forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to záměrná činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší informace o existenci produktu, o jeho vlastnostech, přednostech, kvalitě apod., a pak věcnými či emociálními argumenty se snaží vzbudit zájem o daný výrobek a posléze spotřebitele přimět, aby učinil kupní rozhodnutí.“<sup>21</sup>*

Mezi zmiňované média, jejichž prostřednictvím je uskutečňována, patří např.: televize, rádio, noviny, plakáty, letáky, bannery, billboardy, reklamní tabule, aj. U služeb napomáhá reklama ke „zhmotnění“. Reklama je placená forma komunikace, ať už formou peněz či barteru. Je nutné ji důkladně připravit. Když už na ni firma vynakládá nemalé prostředky, musí být co nejúčinnější.

Samotnou výrobu reklamy může firma provést sama nebo si najmout reklamní agenturu. Na první pohled je vidět, že agentura vyžaduje vyšší náklady s porovnáním vlastní výrobou. Je ale důležité si uvědomit, pokud reklama nezasáhne lidi a nesplní svůj účel, byly vynaložené náklady k ničemu.

Celkový proces od přípravy až po hodnocení se tedy nesmí podcenit, protože má zásadní vliv na prodej produktu. Postup a rozhodování o reklamě můžeme vidět na následujícím Obr. 8.

---

<sup>21</sup> Kolektiv autorů: *Základy marketingu*, 1. vydání, Praha: VŠE 1999, ISBN 80-7079-527-1, str. 170



**Obr. 8: Rozhodování o reklamě**



Zdroj: Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing

## Reklamní cíle

Základem je stanovit si cíle reklamy, čeho chce firma v této oblasti dosáhnout a v jaké se nachází fázi životního cyklu produktu. Při zavádění nového výrobku na trh využíváme zaváděcí nebo také informativní reklamy. Firma chce informovat o novém produktu na trhu a dostat tak do podvědomí zákazníků nejen ten výrobek, ale i svoji image.

V případě, že výrobek na trhu již zaujímá nějakou pozici, používáme reklamu přesvědčovací. Ta je důležitá zejména pro upevnění pozice produktu. Zdůrazňují se silné stránky produktu a tím dochází k souboji s konkurencí. Snaha je také zaujmout a přesvědčit zákazníky, které ještě firma pro svůj produkt nenadchla. Posiluje se nadále image firmy nebo také možná značka produktu.

Ve fázi, kdy je snaha udržet produkt stále na trhu i přes pokročilou zralost, se využívá připomínací reklamy. Z názvu již vyplývá, že je snahou připomenout zákazníkům produkt, který je stále na trhu. Možná se nejedná o hlavní sezónu produktu, ale je důležité ho stále udržovat v podvědomí trhu.

## Stanovení reklamního rozpočtu

Pokud je určen cíl reklamy, stanoví firma možný rozpočet na komunikaci. Uvedeme si čtyři různé metody stanovení rozpočtu. Nejjednodušší je odhad podle možnosti firma. Firma ví, s jakými finančními prostředky může disponovat a jakou finanční částku si tedy může dovolit vynaložit na reklamu. Druhá možnost je stanovení procenta z tržeb. „*Reklamní rozpočet je stanoven procentem z běžných či předpokládaných tržeb nebo z jednotkové prodejní ceny.*“<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str. 643

Další možností je metoda konkurenční rovnosti. Tato metoda se opírá o reklamy konkurence. Musí se tedy vytvořit minimálně srovnatelná reklama s konkurencí. Poslední je metoda úkolů a cílů. „*Je to nejlogičtější přístup, kdy firma stanovuje svůj reklamní rozpočet podle toho čeho chce dosáhnout. Metoda vyžaduje 1) definici určitých reklamních cílů, 2) určení úkolů, nezbytných k jejich dosažení, 3) odhadu nutných nákladů. Celkový součet nákladů je základem reklamního rozpočtu.*“<sup>23</sup>

## **Příprava reklamní strategie**

Příprava reklamní strategie má dvě fáze: tvorbu reklamního sdělení a výběr médií. Již při tvorbě reklamního sdělení, je nutné vědět, jakých médií bude použito. Například u výběru reklamy v televizi či rádiu nemusí jít o to dostat do spotu co nejvíce informací. Posluchač nebo divák je pak zahlcen informacemi a nepamatuje si nic. Důležité je na sebe či produkt upozornit a stačí říct, kde si potřebné informace můžou vyhledat.

Naopak je tomu u novin, kde se píše článek či jenom inzerovaná reklama. Čtenář má dostatek času si přečíst vše potřebné a to i s odstupem času. Reklama musí zaujmout. Někdy se dostane na rozhraní, kdy ji lidé buď nenávidí a nebo milují.

V obou variantách se však zviditelnila z mnoha jiných nezajímavých reklam. I špatná reklama je reklama. Příkladem může být např. reklama na firmu Seznam.cz s jejím psem Bobíkem, kterého nakonec připraví k jídlu. Spoustu lidí reklamu odsoudilo a mnoho lidí zaujala. Jisté ale je, že o ní věděli a bavili se všichni. Reklama může být spojena například s nějakou osobností, či písničkou nebo klidně i barvou. Lidé si pak daný produkt představí kdykoliv když uslyší známou písničku z reklamy, nebo uvidí barvy produktu. Dobrou strategii v tomhle ohledu vytváří firma Coca-cola. Každý si s červenou barvou vybaví produkty této firmy nebo si každé léto prozpěvujeme nové melodické rytmy této firmy.

Při výběru médií musíme znát jejich jednotlivé dosahy. Ty se odvíjí od toho, zda jsou konkrétní média regionální či celorepubliková. Zde už je také výběr spojený s finančními náklady. Čím větší je pokrytí média, tím vyšší jsou také náklady. Mezi druhy médií patří televize, noviny, časopisy, rádio, on-line reklama na internetu, přímé zásilky (letáky, nabídky, katalogy,...), venkovní reklama (bannery, billboardy, poutače, aj.). Každé médium nese své výhody a nevýhody, je spojeno s různými náklady, odlišně se přizpůsobuje trhu či oslovuje různý počet lidí. Dle zvolených cílů vybíráme tedy médium podle jeho vlastností.

---

<sup>23</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str.645

Při určení média již určíme mediální nosič. Ten představuje např. konkrétní televizi (nova, ČT1, prima, aj.), rádio (Vysočina, F1, Evropa 2, aj.) a další. Jednotlivé nosiče se odlišují jak cenou, tak pokrytím i když se jedná např. o dvě televizní stanice. Na každou se dívá jiný počet diváků a každá má jiné cenové kategorie reklamních spotů.

Posledním bodem k rozhodnutí je časový harmonogram. U reklamy na službu vykonávanou v letní sezóně nepoběží reklama na podzim, kdy je již pozdě a přece brzo. Vysílání určité reklamy na produkt se přizpůsobují časovému období jejího uskutečnění. Tak tomu je i u jiných mediálních nosičů. Někdy se využívá rovnoměrného rozložení reklam, které chodí pravidelně a nebo naopak dochází k pulzování. Zde se reklamy připomínají v jednotlivých nepravidelných impulsech.

## **Vyhodnocení reklamní kampaně**

Poslední fází je vyhodnocení reklamní kampaně. Ta je důležitá zejména pro budoucí rozhodnutí, zda zvolená reklama splnila svoje cíle a budeme v tomto výběru pokračovat či budeme volit jiný více vhodný výběr kombinací různých mediálních nosičů, intenzity, časového rozvržení aj.

### **3.4.4. Osobní prodej**

Patří jednoznačně mezi nejúčinnější a nejefektivnější nástroje komunikačního mixu, co se týče prodeje služby či výrobku. Jedná se o osobní kontakt a vztah prodejce-zákazník, kdy je prodejce schopen okamžitě reagovat na veškeré dotazy a podněty ze strany zákazníka a tak ho nejlépe přesvědčit o koupi produktu. Zároveň prodejce získává zpětnou vazbu od zákazníka a může tak docházet k úpravám produktu za účelem přizpůsobení přání a potřeb zákazníků, které pak vedou ke zvýšení prodeje. Velkou roli zde hrají i přátelské vztahy mezi lidmi, kdy už jen z principu lidé nakupují služby u svých známých a přátel než u cizích lidí. Bohužel tato forma prodeje patří mezi nejdražší a pokryje nejméně zákazníku se srovnáním např. s reklamou.

Osobní prodej se nemusí uskutečňovat pouze kontaktem z očí do očí, ale i kontaktem po telefonu, internetu a dalšími nástroji. Stále více firem využívá telemarketingu. Tato forma osobního prodeje šetří čas prodejců a u mnohých firem se značně podílí na příjmech.

Jednání se zákazníky má většinou několik fází než dojde k samotnému uskutečnění obchodu. Nejdříve tedy vybereme zákazníka, nashromáždíme informace o něm, které použijeme při

samotném vyjednávání. Po navázání prvotního kontaktu dojde k prezentaci produktu. Poté dochází k reakcím prodejce na případně dotazy zákazníka a v lepším případě k uzavření obchodu. Tím však proces se zákazníkem nekončí. Dále by měla probíhat péče o zákazníka. Největší část prodeje zaujímají opakovaní zákazníci tedy takoví, kteří si již produkt minimálně jednou již zakoupili.

## **Prodejce**

U všech typů osobního prodeje samozřejmě záleží na jednotlivých prodejcích a jejich vlastnostech. Nejlepší prodejci přináší nejvíce obchodů firmě. Dobrý prodejce se vyznačuje spíše vlastnostmi než vzdělání. Musí umět jednat s lidmi a být nadšený pro věc. Mělo by docházet k pravidelným školením prodejců tak, aby firma za vynaložené peníze na školení zvyšovala efektivnost prodejců. Důležitou stránkou je motivace prodejců. Dobré je prodejce finančně zainteresovat v rámci platu na dojednaných obchodech. Část platu by měla být pevná, kvůli pocíťované jistotě. A druhá část by měla být pohyblivá, kvůli zvyšující se snaze prodat.

### **3.4.5.Podpora prodeje**

*„Lze ji charakterizovat jako činnosti nebo materiály, které působí jako přímý stimul, nabízející dodatečnou hodnotu nebo stimul pro výrobek či službu prostředníkům na distribuční cestě, prodejcům nebo spotřebitelům.“<sup>24</sup>*

Nejedná se o dlouhodobou činnost, která by pravidelně prováděla s prodejem produktů. Časově omezená je z toho důvodu, aby upoutala zákazníky a donutila je k jednání. Lidé nejvíce využívají posledních momentů. Firma se tím snaží dostat svůj produkt do určité výhody před konkurencí. Pod stimulem si můžeme představit např. nižší cenu než konkurence, něco zdarma k zakoupenému produktu (vstupenku někam, dárek, reklamní firemní předměty, různé slevové kupóny, aj.) nebo zapojení do probíhající soutěže o ceny. U služeb bývá nejčastěji stimulem ke koupi sleva různého druhu (sezónní, množstevní, časová,...). Prodejci se snaží udělat cenu co nejlákavější v určité momenty a prodávat službu do posledního momentu. K tomu se například využívá tzv. last moment.

Nástrojem podpory prodeje jsou rozhodně jednotlivě zaměřené veletrhy. U služeb to je oblíbený brněnský Go a Regiontour nebo brněnský Holiday world. V dnešní době internetu

---

<sup>24</sup> Kolektiv autorů: *Základy marketingu*, 1. vydání, Praha: VŠE 1999, ISBN 80-7079-527-1, str. 173

však jejich význam a návštěvnost stále klesají. Veletrhy jsou nástrojem především pro firemní partnery avšak nejsou v žádném případě uzavřeny běžným návštěvníkům

Dobrym příkladem správně využití podpory prodeje je firma Mountfield a její kolo štěstí. V reklamě upozorňuje na přicházející konec této nabídky. A těsně před koncem celou akci prodlouží.

Někdy může dojít i ke špatnému efektu při častém používání stimulu. Lidé už nenakupují produkt v běžném období, ale čekají, až bude produkt zvýhodněn. A nebo přestanou věřit jeho kvalitě díky častým slevám.

### **3.4.6. Public Relations**

Jedná se o budování pozitivních vztahů s veřejností na základě publicity. Představují neosobní formu komunikace. Budují dobrou image a pověst firmy pomocí médií. Firma se snaží dostat do podvědomí zákazníků. Ve firmě je většinou zakládáno samostatné oddělení věnující se vztahu s veřejností. Má za úkol vydávat tiskové zprávy a prohlášení o krizových situacích (skandály, pohromy,...), o nových produktech nebo činnostech firmy, o významných událostech ve firmě (výročí, ocenění). Snaží se vytvářet firemní identitu. Věnuje se také lobbingu. Jedná se o vztahy se zákonodárci za účelem ovlivnit legislativní zákony v určitém odvětví. Dalším úkolem oddělení vztahů s veřejností je sponzoring. Jde o získávání či poskytování pomoci a to nejen finanční v různých oblastech (kultura, sport, neziskové organizace, aj.). Public Relations není pouze firemní záležitostí, ale je důležitý i pro stát (regiony, instituce,...).

Vztah s veřejností se buduje pomocí komunikačních prostředků. Mezi nejčastěji používané prostředky patří: placené inzeráty a články, webové stránky, výroční zprávy, oběžníky, vývěsky, informační tabule, odborné články či příspěvky na konferencích, interview, rozhovory, diskuse, reportáže, veřejné vystoupení, tiskové konference, účast na soutěžích, sponzorování, dny otevřených dveří aj.

### 3.4.7. Přímý marketing

„Jedná se o navázání přímých kontaktů s pečlivě vybranými zákazníky. Výhodou je možnost okamžité reakce na nabídku ze strany zákazníka a možnost budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.“<sup>25</sup>

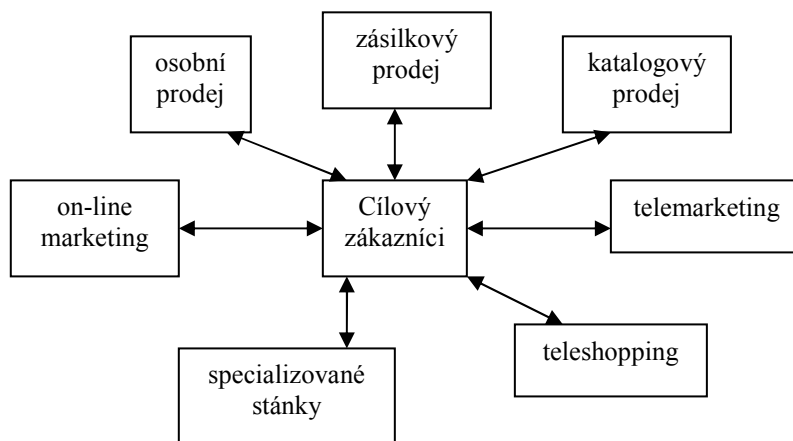
Zvyšující možnosti přímého marketingu jsou svázány s rozvojem výpočetní a komunikační techniky, pomocí které může být prodávající v kontaktu se zákazníkem. Prodej zboží či služby se uskutečňuje prostřednictvím poty, telefonu, televize, rádia, novin, časopisu nebo internetu. Většinou ve firmách není používán přímý marketing jako hlavní činnost prodeje produktu, ale pouze jako doplňková. Důležitou součástí přímého marketingu je pro firmu kvalitní databáze zákazníků. Tuto databázi je nutné neustále aktualizovat a doplňovat. Její podstatu tvoří jména a adresy, ale informace o zákaznících.

Zákazníci jsou čím dál pohodlnější a stále více nakupují z pohodlí domova a tím dochází k nárůstu důrazu na přímý marketing.

### Formy přímého marketingu

Jednotlivé formy můžeme vidět na Obr. 9.

**Obr. 9: Formy přímého marketingu**



Zdroj: Zdroj: Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing

Zásilkový prodej je zasílání poštou. U katalogového prodeje si zákazníci vybírají produkt v katalogu, ten může mít tištěnou nebo internetovou podobu. Hlavním nástrojem při prodeji telemarketingem je telefon. Pomocí teleshoppingu nabízí firma své produkty v televizním

<sup>25</sup> Kotler, P., Armstrong, G.: Marketing, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3, str.705

vysílání. Specializované stánky jsou prodejní a informační místa firem umístěných v zajímavých prostorech. On-line marketing je prodej zboží na internetu. Osobní prodej je vysvětlen výše.

### **3.5. LIDÉ (PEOPLE)**

Marketing služeb je hlavně o lidech. A to jak o lidech ve firmě – zaměstnancích, tak o lidech mimo podnik - partneři, zákazníci, konkurenti, aj. Díky specifickým vlastnostem služeb je nejde bez lidí vykonávat. Předcházející nástroje marketingového mixu, byly plně pod kontrolou firmy. Lidé jsou specifický svou osobitostí a samostatným myšlením. Nadají se tak dobře ovládat a předpovídat jak předcházející nástroje. Protože firma nikdy nemůže zcela ovládat člověka a jeho myšlení, rozhoduje se pouze o tom, do jaké míry dokáže přesvědčit zákazníka nebo do jaké míry se podaří prosadit podnikovou identitu mezi zaměstnanci.

#### **3.5.1. Zaměstnanci**

Prodej služby je odvozena od kvality zaměstnance. K tomu aby podnik uměl dobře uspokojit potřeby zákazníka, musí se nejdříve postarat o zaměstnance. Jen spokojený zaměstnanec má chuť dobře prodávat služby. V každém podniku je několik oddělení v závislosti na velikosti podniku. Lidé na různých i stejných oddělení na sebe navzájem působí a komunikují spolu. Obzvláště komunikace, která je základem pro sjednocení firmy za jedním cílem či vizí je důležitá. Ke zlepšení vztahů a komunikace na pracovišti napomáhají různé firemní hry (interní i outdoorové akce).

Výběr zaměstnanců je třeba nepodcenit. Nejprve by firma měla vědět, co očekává od přijetí zaměstnance na určitou pozici. Následuje důkladné pročtení životopisů, osobní rozhovor předem vybraných kandidátů. Celý proces končí podepsáním pracovní smlouvy. Výběr zaměstnanců zabezpečuje oddělení lidských zdrojů, pokud ve firmě je.

Zaměstnance je nutné neustále trénovat a vzdělávat, aby nezaostaly za např. technologickým vývojem užitečným k práci. Každý pracuje z hlavního důvodu, vydělat peníze na běžnou životní spotřebu. Výběr práce je už převážně závislý na tom, jaká práce je a co o ní každý očekává. Velice důležité je zaměstnance motivovat. Největší motivací jsou peníze, tedy systém hodnocení a zainteresování zaměstnance do výsledku. Další možností může být profesní postup (povýšení) nebo hmotné statky (stravenky, dovolená, dárky, aj.). K tomu, aby zaměstnanec pracoval se souladem s postupy, je nutné monitorovat a kontrolovat jeho práci.

K maximálnímu využití zaměstnancova času, napomáhají pracovní náplně a pracovní postupy a přesně vymezené pravomoce a kompetence.

### **3.5.2.Lidé mimo podnik**

Tuto skupinu představují všichni lidé, kteří nejsou součástí podniku – zaměstnanci. Jsou zde různorodé skupiny jako např. zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurenti, aj. Tyto skupiny jsou kontaktem firmy s vnějším prostředím.

U vztahu s dodavateli a odběrateli je nutné dodržovat smluvní podmínky finanční, dodací, dbát na kvalitu. O potřebách zákazníků jsme si již psali na začátku.

## **3.6. MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ**

Materiální prostředí je nutné u služeb, protože si zákazník dopředu nemůže službu vyzkoušet nebo se na ni podívat. Z toho důvodu je obzvláště důležité klást důraz na ostatní vjemy zákazníka, aby koupil uskutečnil. Podle toho, do které kategorie chce firma, aby byl produkt zákazníkem zařazen, směřuje celkové vybavení atmosféru místa prodeje služby. Pokud chce firma prodávat kvalitní a drahé služby nemůže je prodávat v laciném interiéru. V případě, že zákazník hledá levnou službu nepůjde do přepychové prodejny, protože mu bude jasné, že to nebude laciné.

Chování zákazníka ovlivňuje interiér a také atmosféra pracoviště. U srdečné atmosféry se zákazník dokáže lépe otevřít prodejci a je větší pravděpodobnost prodeje. Pokud se zákazník nebude cítit dobře snižuje se pravděpodobnost prodeje. Dobrým zázemím, příjemným zázemím pro zaměstnance zvýšíme jejich produktivitu a podpoříme jejich kreativitu.

Materiální prostředí může být i konkurenční výhodou firmy. Mezi prvky tohoto prostředí patří rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, barvy a značení. Důležité je také rozhodnout o teplotě prostoru, hluku a intenzitě osvětlení.

Pokud se firma rozhodne k nějaké organizaci interiéru, měla by být jednotná pro celou firmu v rámci firemní identity



### 3.7. PROCESY (PROCESSES)

*„Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka a jejich zničitelnost. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se projevuje jako řada určitých kroků. Podle počtu těchto kroků hodnotíme složitost procesu poskytování služeb, zatímco možnost volby způsobu poskytování služby vyjadřuje různorodost procesu poskytování služeb.“<sup>26</sup>*

U poskytování služeb se jedná o přímý kontakt se zákazníkem, který však začíná být nahrazován kontaktem zákazník-internet. Pokud je služba spotřebována v okamžiku poskytnutí a zákazník je fyzicky přítomen, jedná se o vysoký kontakt se zákazníkem.

Pokud je zákazník příjemcem služby bez potřeby setkat se s poskytovatelem mluvíme o středním kontaktu se zákazníkem. Musí zde však být zapojeny hmotné prvky. Jako příklad můžeme uvést vzdělávání s hmotnými prvky jako jsou učebnice a jiné pomůcky. Služby, které probíhají bez účasti zákazníka jsou služby s nízkým kontaktem

U probíhajících procesů mohou nastat kritická místa. Může dojít k selhání jak lidskému (ze strany zaměstnanců nebo zákazníků), tak materiálnímu. Abychom se vyhnuli kritickým místům napomáhá diagram procesu, kde si znázorníme jednotlivé kroky. Na diagramu můžeme použít CPM nebo-li metodu kritické cesty. Pomocí této metody zjistíme například časové rezervy jednotlivých kroků. Bohužel k nějakému selhání kritického místa vždy dojde, důležité je však včas problém napravit, vzít si z něho ponaučení a zajistit, aby se do budoucna neopakoval.

Na firmě je také si pořádně rozmyslet, které procesy lze automatizovat a zda to bude ku prospěchu. Někdy může napomoci zvýšení produktivity zapojení zákazníka. Některé firmy se však zajímají hlavně o pohodlí zákazníka a nepovažují ho za spoluproducenta služby. Zjednodušením procesů, lze snížit náklady firmy.

U procesů je důležitý soulad mezi poptávkou a nabídkou. Tím, že dochází k nepravidelné poptávce nemusí být včas uskutečněna. Firma se snaží ovlivňovat pravidelnost nabídky pomocí nástrojů marketingového mixu. K tomu, aby firma neztratila zákazníky je nutná komunikace a pomáhají i rezervační systémy a fronty.

---

<sup>26</sup> Janečková, L., Vašíková, M.: *Marketing služeb*, 1.vydání, Praha: Grada Publishing 2000, ISBN 80-7169-995-0, str. 164

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 1. Charakteristika firmy

Firma Western-Šiklův mlýn, s. r. o. je 100 % českou firmou s jediným vlastníkem, který je zároveň jediným jednatelem panem Liborem Šiklem. Vyplývající právní forma firma je společnost s ručením omezeným. Základní kapitál je 200 000 Kč. Sídlo firmy je na adrese: 592 56 Zvole 49. IČO je 276 64 554. Počet zaměstnanců k dnešnímu dni je 40. Tento počet není pevný vzhledem k jednotlivé sezónní nabídce služeb. Po čas letní sezóny je zaměstnáváno až na 150 brigádníků. Předmětem podnikání je:

- pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě
- chov domácích a zoologických zvířat a poskytování souvisejících služeb
- výroba, rozmnožování a nahrávání a distribuce zvukových a obrazově zvukových záznamů
- přípravné práce pro stavby
- zprostředkování obchodu a služeb
- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím
- maloobchodní prodej a pronájem zvukových a zvukově-obrazových záznamů a jejich nenahraných nosičů
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- ubytovací služby
- pozemní doprava vyjma železniční a silniční motorové dopravy
- technické činnosti v dopravě
- realitní činnost
- pronájem a půjčování věcí movitých
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- reklamní činnost a marketing
- agenturní činnost v oblasti kultury a umění
- poskytování služeb pro osobní hygienu a služeb souvisejících s péčí o vzhled osob
- provádění ohňostrojových prací
- hostinská činnost

Firma nabízí komplex služeb od zábavy pro návštěvníky, tak po celkové zajištění stravování a ubytování. Strategicky se orientuje na zákazníka. Poskytované služby a cílové skupiny zákazníků se liší dle jednotlivých období v roce.

Firma provozuje celkem tři zábavní areály. Největším a prvotním je zábavní park u Zvole nad Pernštejnem ve stylu amerického divokého západu. Areál nese název Westernové městečko – Šiklův mlýn. Rozkládá se na 80 ha v malebném údolí říčky Bobrůvky u Zvole nad Pernštejnem na Českomoravské Vrchovině v okrese Žďár nad Sázavou.

Během měsíců května a června se firma orientuje na školní výlety a firemní kongresy, školení, semináře, aj. Červenec a srpen představují hlavní letní sezónu.

Druhý komplex westernového městečka se nachází na Slovensku u Liptovského Mikuláše. Městečko zde nese název Western City – Šiklův mlýn. Tento areál je plný zábavy, odpočinku a relaxace pro turisty. Areál leží v centru turistické oblasti Liptovské Mary, vedle Liptovského Mikuláše a společně s Aquaparkem Tatralandia a ubytovacím zařízením Holiday Village tvoří největší zábavně-relaxační komplex na Slovensku. Areál nabízí hodně možností využití pro individuální turisty, organizované skupiny, firmy, aj.

V dnešní době firma provozuje nejen dva areály westernových městečka v ČR a SK, ale také strašidelný zámek Draxmoor v blízké obci Dolní Rožínka. Ten je novým a ojedinělým projektem v zábavní turistice nejen České republiky. Zámek návštěvníkům představí strašidelně-fantastickou expozici kombinovanou atraktivními exponáty, originálními sklepními prostory a stylově upraveným dvorem. Celá prohlídka začíná ve 3D kině. Zámek je otevřen pouze od července do začátku září.

## **2. Historie**

### Proč zrovna western

V údolí dnešního areálu westernového městečka u Zvole byla tradice pionýrských táborů u mlýnského staveniště již od poloviny minulého století. Mlýn patřil rodině Šiklů od roku 1921. Během totalitního režimu byly nějaké pozemky prodány a zbytek majetku zabaven. V roce 1989 kupuje Libor Šikl ruinu mlýna a žádá v restituci o navrácení pozemků.

Do údolí se sjíždí nadšenci westernu. Libor Šikl zatím podniká v oblasti zemědělství. Postavil vodní elektrárnu na výroby elektřiny. Dále chová dobytek a pstruhy a nakonec se začíná plně věnovat výstavbě westernového městečka v roce 1995.

#### Jak šel čas s městečkem

Ze dřeva jsou vystavěny budovy městečka (Caffee house, Herna, Bar „U Hrobníka“, General Store, aj.). Hlavní budovu představuje Saloon, který byl upraven z bývalé stodoly. Jsou položeny koleje a začíná jezdit vláček „Union Pacific“. Městečko je otevřeno v měsíci květnu a červnu pro školní výlety a červenci a srpnu pro širokou veřejnost. Zároveň v létě probíhají dětské letní tábory (westernový, indiánský a jezdecký).

V roce 1997 se zvětšují prostory na program staví se přírodní amfiteátr s kapacitou 3000 diváků. Dále je vybudována největší rodeo aréna v ČR a začínají se zde konat každý rok rodea show. Každou sobotu se konají významné velké akce (noční ohňová show, mexická sobota, rodeo show, akční noční divadlo, aj.) s několika tisícovou návštěvností.

V roce 2001 jsou vybudovány ubytovací kapacity a areál je tak vhodný nejen pro jednodenní výlety. Ministr pro místní rozvoj slavnostně otevírá hotel Colorado Grand \*\*\* s kapacitou 90 lůžek. Hotel se na bázi franchisingové smlouvy zapojuje do hotelového řetězce Orea hotels. Nižší kategorií ubytování je penzion se 115 lůžky. Dále je v areálu instalováno deset chatek. Areál se tak přestává stávat pouze sezónní záležitostí a po zbytek roku je využíván na kongresy a různá firemní školení. Celkové kongresové kapacity mexického sálu jsou 300 lidí.

S přibývajícím roky se firma stále více zaměřuje na firemní akce a to jak v údolí, tak pořádá i výjezdy na přání klientů. Akce, školení a semináře „na klíč“ již nejsou žádný problém.

#### Nové podnikatelské aktivity firmy

V roce 2005 je slavnostně otevřen westernový areál na Slovensku v Nízkých Tatrách. Celý areál byl pod vedením pana Šikla vystaven za neuvěřitelných 85 dní.

O dva roky později probíhaly opravné a rekonstrukční práce na starobylé sýpce v Dolní Rožínce. První sezónu je tak pro návštěvníky otevřen strašidelný zámek Draxmoor.

## 3. MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

### 3.1. Analýza

Firma je analyzována pomocí SWOT analýzy.

**Tab. 1: SWOT analýza firmy**

SLABÉ STRÁNKY	SILNÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma je řízena vlastníkem a nemá funkční organizační strukturu</li> <li>• Nevyhovující systém řízení</li> <li>• Neudělení pravomocí a kompetencí</li> <li>• Neexistence strategií a cílů</li> <li>• Nedostatečná motivace pracovní síly</li> <li>• Častá obměna zaměstnanců</li> <li>• Nízká kvalifikace pracovní síly</li> <li>• Nízká produktivita práce</li> <li>• Nedostatky v kvalitě služby</li> <li>• Neexistence systému řízení zásob</li> <li>• Špatná firemní kultura (nedůvěra, nelояálnost vůči majiteli)</li> <li>• Nedostatek financí na investice</li> <li>• Nedostatečné řízení financí</li> <li>• Nefunkční oddělení cestovního ruchu</li> <li>• Nepoužívání technologických možností interní komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinečnost projektu v ČR</li> <li>• Specializace služeb</li> <li>• Dobrá image firmy</li> <li>• Velmi dobrá znalost využívání informací ze strany PR</li> <li>• Pružnost řízení výroby</li> <li>• Pružnost řízení výrobních nákladů</li> <li>• Firma vykazuje zisk</li> <li>• Celoroční provoz firmy</li> <li>• Dobrá dostupnost energií a surovin</li> <li>• Výjimečné schopnosti generálního ředitele</li> </ul>
HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitní normy a legislativa</li> <li>• Přísné hygienické evropské normy</li> <li>• Klimatické faktory</li> <li>• Hrozba substitutů</li> <li>• S rychlým rozvojem IS/IT dochází k jeho rychlejšímu zastarávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj cestovního ruchu v Evropě</li> <li>• region s dobrou perspektivou pro cestovní ruch</li> <li>• dostupná levná pracovní síla</li> <li>• zvýšený zájem o tento druh zábavy a relaxace</li> <li>• příznivá makroekonomická situace</li> <li>• EU – zvýšený počet potencionálních klientů a rozšíření trhů</li> <li>• Vedoucí postavení vůči konkurenci v regionu</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Téměř monopolní postavení vůči dodavatelům</li> <li>• Pasivita substitutů v regionu</li> <li>• Diferenciace služeb</li> <li>• Diferenciace zákazníků</li> <li>• Členství v hotelovém řetězci OREA HOTELS</li> <li>• Zlevňuje se přenos informací</li> <li>• Zvyšují se možnosti komunikace se zákazníkem</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Zdroj: Vlastní zdroje*

SWOT analýza jasně ukazuje, že největší problémy jsou uvnitř firmy. V současné době začínají být již pro klienta postřehnutelné. Špatnou organizací přestala fungovat komunikace s CK a tím není produkt městečka nabízen v katalogích. Program na letní sezónu je vymyšlen se značným zpožděním a tím dochází k nedostatečné a včasné propagaci. Zaměstnanci nemají předepsané pracovní náplně a postupy. Nedojde-li ke změně přístupu k zaměstnancům bude ohroženo silné postavení firmy vůči dodavatelům. Velice se oslabí a stane se velkou hrozbou vztah firmy k zákazníkům. Přechodem některých zaměstnanců ke konkurenci a narůstajícím problémům uvnitř firmy vzhledem k nekvalitní, lhostejné a neefektivní práci, může dojít k ohrožení firmy ze strany konkurentů. Silná pozice vůči dodavatelům může být lehce oslabena.

Interní prostředí firmy není stabilní a je nutná vnitřní reorganizace, zavedení a plnění organizační struktury včetně udělených pravomocí a kompetencí.

Vůdčí postavení v oboru je dobrou výchozí pozicí a vlivem změny by nemělo dojít k většímu propadu. Naopak uskutečněním vnitřní změny firmy dojde k upevnění konkurenční pozice. Spolupráce ostatních subjektů v regionu může být užitečná.

#### Cílové skupiny zákazníků podle produktů:

##### **Letní sezóna**

- Rodina s dětmi
- Mladý pár
- Aktivní důchodci
- Fandové (westernu, strašidel)
- Vedoucí táborů a rekreačních středisek v okolí
- Turisté ubytování v okolí

### **Firemní akce**

- Personalisté pracující ve středních a velkých firmách
- Vrcholoví manažeři, obchodní ředitelé apod. střední a velké firmy

### **Školní výlety**

- Vedoucí pracovníci Cestovních kanceláří
- Ředitelé a učitelé škol (MŠ, ZŠ, SŠ)
- Personalisté pracující ve středních a velkých firmách
- Vedoucí organizací pracujících s mládeží

### **Dětské letní tábory**

- Rodiče a děti ve věku 7-14 let
- Personalisté středních a velkých firem
- Vedoucí organizací pracujících s mládeží

## **3.2. Plánování**

Základním posláním firmy je uspokojovat potřeby či přání lidí v oblasti služeb zábavy. Napovídá tomu i firemní znělka: „Svět, který Vás baví.“

### **Za dlouhodobé cíle by se dalo označit:**

1. zvýšení ziskovosti
2. dlouhodobě udržitelný rozvoj návštěvnosti
3. budování silné kmenové značky Šikland
4. vyvinout marketingovou koncepci schopnou franchisingu partnerům
5. získávání tržního podílu
6. spokojenost zákazníků
7. vnitřní stabilita personální politiky za pomoci celoročního vytížení

### **Krátkodobými cíly mohou být:**

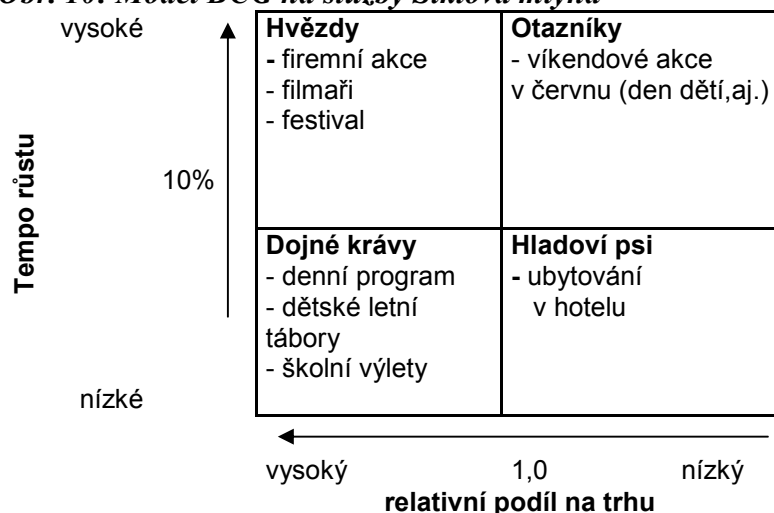
1. zvýšit návštěvnost
2. zvýšit počet školních výletů
3. maximalizovat vytížení letních táborů a ubytovacích kapacit,
4. zvýšit počet firemních akcí.

Firma bohužel nedělá marketingové plánování a nestanovuje si konkrétní cíle ohraničené časem či čísly návštěvnosti. Je to velký nedostatek, který vede k tomu, že majitel firmy nepozná, jestli dochází k plnění cílů, zda jsou použité strategie užitečné a co je potřeba zdokonalit. Vše je řešeno hrubým odhadem. V budoucnu musí dojít rozhodně k řádnému strategickému plánování.

Za vhodnou strategii, kterou by měla firma Western-Šiklův mlýn použít, můžeme považovat strategii zaměřenou na vývoj portfolia. První strategii zaměřenou na konkurenční výhodu, firma řešit nemusí, vzhledem ke svojí silné konkurenční pozici. Firma je již dost rozrostlá a je tudíž nutné rozdělení portfolia. Při tolika podnikatelských aktivitách firmy není možné o každé portfolio pečovat naplno s plno nákladovými rozpočty.

Při plánování podnikatelských aktivit nám pomůže metoda BCG. V této matici je zapotřebí definovat obor, trh a služby, které posuzujeme. Můžeme tedy posuzovat westernová městečka v ČR nebo zábavní parky v ČR nebo všechny zábavní a kulturní centra v regionu Vysočina. Posouzené budou služby nabízené městečkem v ČR. Podíl na trhu je posuzován dle návštěvnosti.

**Obr. 10: Model BCG na služby Šiklova mlýna**



*Zdroj: vlastní*

Metoda BCG nám ukazuje, že denní program přes léto či dětské letní tábory nebo školní výlety jsou „dojné krávy“ pro produkty méně ziskové. Mají sice nízké tempo růstu, ale jsou stálými přísunem peněz. Mezi „hvězdy“ v produktech patří firemní akce, natáčení reklamních spotů v areálu či jiných filmových záležitostech a pořádání letního festivalu. Mezi „otazníky“ patří pořádání víkendových akcí pro širokou veřejnost v červnu. Tyto akce jsou minimálně ziskové někdy záporné, ale jde o image firmy, kdy dělá např. den dětí.



Nejméně ziskovým produktem je ubytování v hotelu či penzionu přes týden v měsících červenci a srpnu. Je to způsobeno převážně špatným vedením a organizací. Ceny jsou příliš vysoké a nikdo se nestará o zavádění slev na trh (last minute, first minute). Způsobeno je to i špatným marketingem, který propaguje obzvláště pouze víkendové akce. Tehdy je hotel plně obsazen. Firma již pro rok 2008 změnila strategii a zaměřila se týdenní akce s produkty jako např. „Relaxační týden pro matky s dětmi“ a jiné.

### **3.3. Zavádění**

Zavádění představuje vykonávání každodenních činností, které vedou ke splnění cílů nejdříve krátkodobých, pomocí nichž firma plní dlouhodobé.

Jak jsem již uváděla dříve, firma nemá stanovené konkrétní dlouhodobé cíle. Styl řízení firmy je autokratický majitelem panem Šiklem. Ten řeší každodenní operativní záležitosti firmy z příčiny plně nefunkčních pravomocí a kompetencí. Zásadní chybějící pozice ve firmě je finanční manažér, který by koordinoval dosažené výsledky, firemní náklady a na základě těchto podkladů dělal plány do budoucna. Na základě porady s majitelem firmy se již připravuje pozice pro kvalifikovaného finančního manažera, který napomůže k profesionalizaci řízení ve firmě. Dalším chybějícím strategickým místem je kvalifikovaná asistentka generálního ředitele, která by pomocí time managementu ušetřila jeho čas na řešení zásadnějších problémů. Momentální asistentka není dostatečně na tuto práci kvalifikovaná.

### **3.4. Kontrola**

Ve firmě chybí kontrolní orgán. Většina údajů ve firmě týkajících se tržeb a zisků je velice citlivá a podléhá utajení, proto kontrolu může vykonávat jen pár důvěryhodných lidí včetně samotného generálního ředitele. Řediteli je jasné, jakou důležitost kontrola ve firmě zastává a napomáhá k produktivitě práce a také volení vhodných strategií řízení. Bohužel není možné z důvodů nezaznamenávání veškerých potřebných údajů o tržbách a především nákladech provádět skutečnou kontrolu. Většinou je vykonávána pouze „na oko“, aby zaměstnanci neměli volnou ruku a nekazila se morálka.

Je zřejmé, že musí dojít k brzké změně řízení firmy a evidenci veškerých nejen finančních údajů. Generální ředitel nebo pověřený zaměstnanec firmy si musí najít čas na zavedení kvalitní a pravidelné či náhodné kontroly, která by přinášela výsledky.

## 4. MARKETINGOVÝ MIX

### 4.1. SLUŽBA (PRODUCT)

#### 4.1.1. Nabízené služby a jejich rozsah

V této části rozebereme nabízené služby jednotlivých podnikových aktivit. Rozsah nabízených služeb je velice široký.

##### Westernové městečko – Šiklův mlýn ČR

Městečko nabízí celkový komplex stylových služeb v oblasti inomingového cestovního ruchu. Pro širokou veřejnost je městečko otevřené od července do září. Pro návštěvníky je připraven kromě pondělí třikrát denně hlavní program v přírodním amfiteátru a menší programy na náměstí městečka během celého dne. Hlavní program představuje dvě akční divadla s pyrotechnickými efekty z doby divokého západu. Na náměstí je možné zhlédnout ukázky moderního amerického country, přestřelky kovbojů, přehlídku historických kostýmů či dobového spodního prádla. Program končí kolem 17 hod. kromě soboty, kdy jsou velké akce. V areálu je několik občerstvovacích míst. Jsou zde místa jak rychlého občerstvení, tak restaurace v salooně, kde se vaří teplá jídla. Oblíbená je i mexická restaurace, kde si návštěvník pochutná na výborném steaku. Nesmí samozřejmě chybět několik prodejen suvenýrů. K městečku patří prohlídka indiánské vesnice, nesmí chybět koně, dobytek a malá zoologická zahrada, jejíž hlavní atrakcí jsou bizoni. Velice oblíbené jsou atrakce, na které si návštěvníci zakoupí lístek, patří sem: jízda vláčkem, jízda na elektrickém býkovi, lukostřelba, trampolína, jízda na koni nebo nafukovací hrad. Každý má možnost ubytování, které je rozděleno do několika finančních kategorií: vlastní stany, chatky, penzion, hotel. V pátek a sobotu jsou pro návštěvníky otevřeny do ranních hodin noční bary.

Dalším produktem v letní sezóně jsou dětské letní tábory. Nabízeny jsou čtyři varianty táborů: jezdecký, indiánský, westernový a kombinovaný. Poslední typ je určen pro 14 denní turnusy, jinak jsou vše týdenní turnusy. Obsazenost táborů má mírně stoupající tendenci a velkou návratnost dětí, které na táboře již byly. V tomto produktu je větší potenciál, než je doposud. Jde pouze o správné marketingu strategii.

Dále se městečko zaměřuje na školní klientelu. Od poloviny května do června jsou pořádány školní výlety. Školám jsou nabízeny jednodenní a dvou denní výlety. Během výletu je pro děti nachystán program, možnost občerstvení či nákupu suvenýrů, atrakce a prohlídka indiánské vesnice. Dvoudenní výlety mají v ceně diskotéku, výuka country tanců a opékání špekáčků. V dnešní době o dost klesl počet výletů oproti devadesátým létům. Je to způsobeno menším počtem termínů a špatným marketingem. Termíny jsou ubrány kvůli firemním akcím, které jsou upřednostňovány před výlety z důvodů větší ziskovosti.

Nejvýnosnějším produktem jsou firemní akce, kongresy, školení apod. Akce se dělají na klíč dle přání klienta. Velikou výhodou oproti konkurenci v tomto oboru, je nabídka komplexních služeb v areálu od ubytování, zábavy, cateringu až po kongresové sály. Ubytování je poskytováno v několika cenových úrovních v hotelu Colorado Grand\*\*\*, v penzionu (dohromady až 220 lůžek), kemp, chatky či vlastní stany. Zábavu je možné zpestřit sportovními výkony (tenisové kurty, kulečnick). K hotelu patří i relaxační komplex s vířivkou, solárium, saunou a dvěma bazénky. Školení a semináře jsou možné v celkové kapacitě 300 lidí.

Nabídka programu je široká, možné je zajištění i outsorsingových služeb (mezi oblíbené patří painball, čtyřkolky, hummery, aj.). Sama firma v areálu nabízí westernové disciplíny (jízda na koni, chytání cíle do lasa, střelba lukem apod.), nově vytvořenou off-road military zonu. V nabídce je projížďka BVP vozidlem. Všechny tyto možnosti zábavy jsou uskutečňovány formou soutěží jednotlivých band pojmenovaných po westernových lidech (Kalamity Jane, Divoký Bill, Starý Kolt, aj.). Dle svých schopností jsou jednotlivé bandy odměňovány zlatými valounky a po soutěžích je vyhodnocena nejlepší banda. Večer se celá firma baví ve stylovém salooně nebo mexické restauraci. Mají zajištěný catering a program. Můžou vidět například přestřelky, přehlídky dobových kostýmů, tance a mnoho jiného. Půlnoční perličkou bývá oblíbený kankán.

Mezi méně časté, ale též žádané služby patří poskytnutí areálu k filmařským účelům (reklama na T-Com, T-mobile, aj.)

#### Western City – Šiklův mlýn SK

Nabídka produktu je téměř identická s Českou republikou. Rozdíl je, že zde není možnost ubytování areálu. Ubytování je poskytováno v blízké Holiday Village, která patří k Aquaparku Tatrlandie. Klientela a doba návštěvnosti je zcela odlišná. Přes letní sezónu

tvoří většinu návštěvníků Poláci, poté jsou Češi a nakonec minimálně Slováci. Návštěvníci jsou přes den ve vedlejším aquaparku a na představení chodí převážně v noci. Ve 21 hod. začíná Noční ohňová show.

Existuje zde i zimní sezóna, kdy je otevřeno pro veřejnost od ledna do konce března. Každý den je otevřena mexická restaurace a dvakrát do týdne zde probíhá vnitřní program.

Firemní akce zde probíhají po celý rok, ve stejném stylu jako v ČR.

### Strašidelný zámek Draxmoor

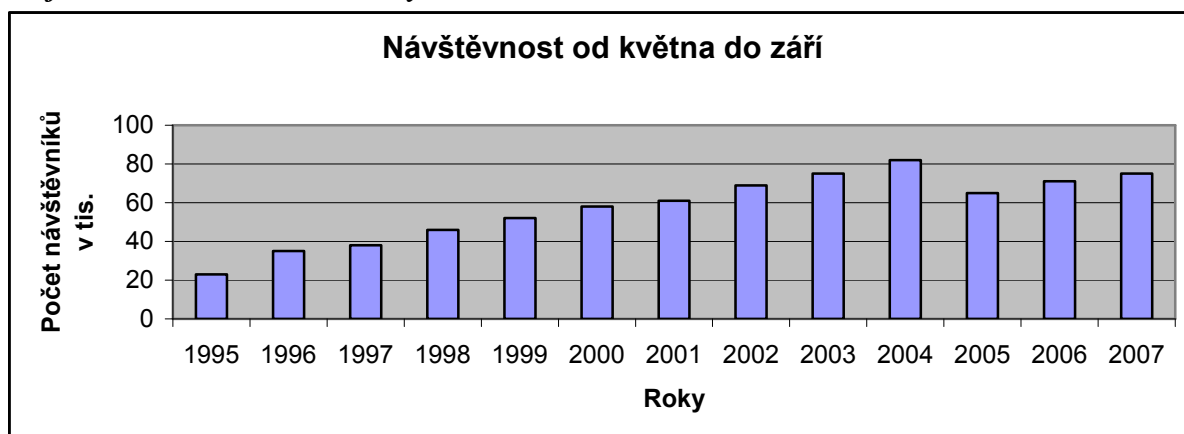
Denně od července do konce srpna kromě pondělí se zde pořádají prohlídky strašidelné expozice. Výstavu tvoří jak pohyblivá tak statická strašidla, navíc jsou zde brigádníci, kteří záměrně v kostýmech straší návštěvníky. Prohlídka začíná 15 min dlouhým filmem v 3D kině, kde je navozena strašidelná atmosféra. Na dvoře je uděláno občerstvení, prodejna suvenýrů a pár zvířat (králíci, kozičky aj.), ke kterým mohou lidé do ohrádky.

## 4.1.2. Životní cyklus

Firma se z hlediska časového vývoje nachází v oblasti zralosti. Ještě není plně stabilizována a amatérské nadšení je z větší části již postupně přeměněno v profesionální přístup.

Po roce 2004 zažívala firma fázi úpadku, která naštěstí netrvala dlouho. Lze to vidět na Grafu 1, který ukazuje návštěvnost od května do září v jednotlivých letech provozu městečka.

**Graf 1: Návštěvnost Šiklova mlýna od května do září**



*Zdroj: interní zdroje firmy*

Dle znázorněné návštěvnosti a zároveň tržeb byl zlomový rok 2004. Pokles však nebyl zcela způsoben přesycením trhu tímto druhem zábavy. Chyba byla ve vnitřní nestabilitě firmy. Pan

Libor Šikl odešel po sezóně 2004 budovat areál na Slovensko a firma byla svěřena majiteli důvěryhodné osobě, bohužel ne dostatečně kvalifikované na řízení tak obrovské firmy. Zaměstnanci, kteří nebyli dostatečně samostatní a byli zvyklí na autoritativní řízení majitele, stali se méně produktivními.

Od roku 2006 zažívá firma opět růst, avšak zatím pomalý. Po změně vnitřní řídicí strategie, očekává majitel větší pokrok.

### **4.1.3.Kvalita služeb**

Ve firmě dochází neustále ke zvyšující se kvalitě služeb. Od amatérského nadšení se přechází k profesionalizaci. Víme, že služby jsou hlavně o lidech. Proto je důležité mít spokojené zaměstnance, aby dobře odváděli svojí práci.

Momentální krátkodobé cíle majitele jsou správně motivovat zaměstnance. Mají se vytvářet pracovní řády a postupy. To vše by mělo vést k větší spokojenosti zaměstnanců. Pokud budou vědět, co mají dělat a za kolik, můžou být více samostatní a produktivnější.

Ve firmě se začíná také uplatňovat školení zaměstnanců a obzvláště je to nutné u brigádníků (cca 150) v letní sezóně. Školení představuje dobrý nástroj na zvýšení kvality služeb.

### **4.1.4.Značka**

Firma se již dlouhou dobu stará o image firmy. Majitel ví, že dobrá značka (image) je zárukou kvality, což je u služeb velice důležité. Jde i o vytvoření dobrého znaku či loga firmy, které je dobře zapamatovatelné a které by si lidé s firmou spojovali. Přáním majitele bylo logo či značka firmy nesoucí jeho jméno. Logo na Obr. 11, představuje logo westernu v ČR. Nápis western je stylový, aby si lidé uvědomili, v jakém duchu je zábavní areál. Šiklův mlýn nese název majitele a zároveň nejstarší budovy na městečku, tedy původního mlýna. Heslo „Tajemství dobré nálady“ představuje hlavního sponzora městečka – firmu Starobrnno. Řádek se k logu přidává od roku 2003. Poté je zde uvedeno ještě místo, kde návštěvníci můžou areál najít. Hvězdy a postavy kovboje s tanečnicí dávají logu plně westernový nádech.

Vývoj log lze vidět v příloze č. 1 na uvedených letáčcích v jednotlivých letech.

**Obr. 11: Logo firmy Westernového městečka – Šiklův mlýn**



*Zdroje: interní zdroje firmy*

Zbývající dva objekty se chovají samostatně, což můžeme vidět na jejich logech na Obr. 12 a Obr. 13 a zároveň se slučují do jednoho celku pod značku Šikland.

**Obr. 12: Logo Draxmooru**



*Zdroje: interní zdroje firmy*

**Obr. 13: Logo Western City – Šiklův mlýn**



*Zdroje: interní zdroje firmy*

To samé je v případě webových stránek. Každá lokalita má svou adresu [www.western.cz](http://www.western.cz), [www.western.sk](http://www.western.sk), [www.draxmoor.cz](http://www.draxmoor.cz) a všechny jsou sjednoceny pod jednou [www.sikland.cz](http://www.sikland.cz).

Majitel chce, aby návštěvníci věděli, že všechna místa spadají pod značku Šiklův mlýn. Cílem je být jeden velký zábavný komplex ať v Čechách tak na Slovensku. Proto přišel nápad vše sjednotit pod jednu značku „Šikland“ s citací: „Svět, který Vás baví“. Je to rozhodně krok k tvorbě dobré image firmy a záruky kvality pro návštěvníky jakéhokoliv zábavného areálu Šiklandu.

#### **4.1.5. Poprodejní služby**

Poprodejní služby se týkají pouze firemní klientely. Každému vedení firmy, která v areálu udělala akci, se zasílá nabídka novinek, vánoční blahopřání a pár volných vstupenek na městečko. Tato klientela je pro firmu významná, proto se zde poprodejní služby nezanedbávají.

Naopak je tomu u široké veřejnosti. Chybí zde vytvořená databáze klientů, kteří zde strávili dovolenou či měli dítě na táboře. Bohužel se o to ve firmě nikdo nestará. Jak je ze statistiky známo, většina lidí se do areálu vrací. Jejich počet by se dal zvýšit, kdyby se o ně firma starala a posílala jim aktuální roční nabídky, nejlépe již s přihláškou.

Samozřejmě nejde pojmout všechny návštěvníky, proto se musí vybrat určité skupiny klientů. Mezi takové mohou patřit děti z tábora, návštěvníci z týdenní dovolené, školní výlety apod.

Nejlevnější varianta poprodejních služeb této klientele by byla emailová, ovšem u těch, u kterých je to možné. Vytvoří se nabídka, do přílohy se dá přihláška a rozešle se na adresy dle emailové databáze.

## 4.2. CENA

Cena služeb v tomto případě není regulována. Cenu za poskytované služby si management firmy určuje sám. Tvorba cen jednotlivých zábavních areálů firmy na sobě není závislá. Zvyšování ceny není předem určeno a není pravidelné. Bylo by dobré kdyby při tvorbě či zvyšování cen brala firma ohled i na makroekonomické veličiny, jako je například inflace.

Rozhodování o ceně je samozřejmě ovlivněno jak vnějšími tak vnitřními faktory firmy. Ovlivňující faktory jsou velice podobné na Draxmooru a městečku v ČR. Slovensko se trochu liší. Je to dáno především naprosto odlišnou klientelou, která byla popsána u daného produktu.

Jinak je tomu i pro jednotlivé hlavní produkty. První skupinu pro tvorbu výše ceny a její ovlivňující faktory tvoří hlavní letní sezóna pro širokou veřejnost a školní výlety. Druhou odlišnou cenovou skupinou jsou firemní akce. Zaměříme se nyní na první skupinu.

Mezi interní faktory v ČR patří především investice a marketingová komunikace. Nejsou zde náklady, protože ve firmě chybí finanční manažér, který by je dal všechny dohromady. Proto zde také chybí faktor maximalizace zisku společnosti. Majitel nezná ziskovost, což je velká chyba a rozhodně by se to mělo do budoucna změnit. Management by to nutilo snižovat náklady a zbytečně neplýtvat.

Mezi vnější faktory ovlivňující výši ceny v ČR patří hlavně charakter poptávky tedy návštěvnost. Vzhledem k tomu, že sem jezdí návštěvníci z celé republiky i jiných států, je cena ovlivněna ekonomickými faktory regionu jen minimálně.

Slovensko se interními faktory liší v nákladech. Zde se vše eviduje a je tudíž známa výše jednotlivých i celkových nákladů. Hlavní vnější faktor ovlivňující výši ceny je charakter trhu. Cena zde není ustálená a stále se zkouší výše, kterou trh přijme a při které bude největší její objem (návštěvnost, prodej).

Ceny ve společnosti určuje ve většině případů generální ředitel. Pokud méně důležité ceny určí někdo jiný, musí jít ke generálnímu řediteli na schválení.

U firemních akcí jde jak v ČR tak SR o maximalizaci zisku na službách. Vnější faktor je tvořen konkurencí.

### **4.2.1. Metody tvorby cen**

Z úvodu o cenové politice je jasné, že ceny vstupného nejsou odvozeny od nákladů, protože nejsou známy. Tato metoda tvorby cen se používá při konkrétních atrakcích, kde je lehké náklady spočítat a přidat k nim marži (lukostřelba, jízda na koni, jízda vláčkem, aj.).

Druhou metodou tvorby ceny je metoda odvozená od konkurence. Konkurenci můžeme rozlišit v závislosti na různých pohledech. Pokud ji budeme brát v rámci westernových městeček, jedná se v případě Šiklova mlýna o monopolní společnost. Dalo by se tedy říct, že firma může nasazovat monopolní ceny bez ohledu na poptávku. Ve skutečnosti se však na konkurenční prostředí musíme dívat z pohledu zábavních areálů. Sem pak řadíme další areály určené k pobavení lidí (ostatní zábavné parky různých zaměření, multikina, aj.). V tomto případě se jedná oligopol. A od těchto konkurenčních cen se odvozuje cenová hladina firmy.

Třetí metodou je hodnota služby vnímaná zákazníkem. Firma pro zjištění hodnoty nevyužívá analýzy. Bylo by dobré vymyslet dotazník pro návštěvníky, na základě kterého by firma mohla zjistit, zda je cena vstupného a jiných služeb vyhovující či ne. Třeba by díky němu firma mohla zjistit, zda je zákazník ochoten zaplatit za službu více a či služba v tom případě není podhodnocená. Tato metoda se využívá při tvorbě cen vstupného a z větší části při tvorbě cen služeb na firemní akce. U firemních akcí tvoří minimální hranici ceny konkurenční cena a maximální hranicí je hodnota vnímaná zákazníkem. Protože je westernový areál celkem lákavá a ojedinělá nabídka pro firemní akce, může si Šiklův mlýn dovolit vyšší cenu než konkurence avšak ne vyšší, než by vnímal zákazník.

### **4.2.2. Cenová strategie**

Firma nemá zvolené cenové rozhraní, po kterém by se u jednotlivých cen služeb mohla pohybovat. Firma má výhodu, že se jedná o atraktivní produkt, který díky budované značce patří mezi ojedinělé na trhu. Firma tak nemusí snižovat cenu kvůli konkurenci.

Cenové strategie nejsou dopředu promyšlené a plánované. Kdyby tomu tak bylo a firma dělala dopředu cenové plánované kroky, mohla by maximalizovat zisk.



Cenová strategie na Slovensku se stále vymýšlí a zkouší. Během jedné letní sezóny bylo stanoveno hned několik cen vstupného. Nejdříve byla nasazena vysoká cena. Přišlo zde minimálně návštěvníků a z místních nikdo. Cena byla postupně snižována. Návštěvnost se zvedla jak z náhodných turistů tak místních, ale přesto nenaplnila očekávanou kapacitu. Jeden den se dal zdarma vstup pro návštěvníky z Tatralandie a areál byl dosti naplněn. Platilo se pouze na noční ohňovou show. Tržby ze vstupného byly malé, ale mnohonásobně se zvedly tržby z prodeje suvenýrů, atrakcí a občerstvení. Pro nadcházející letní sezónu 2008 je stanovena nová cenová strategie, která je částečně spojena se strategií aquaparku. Návštěvníci Tatralandie budou mít vstup do městečka zdarma. Odhadované tržby ze vstupného na bráně mezi oběma areály zaplatí městečku Tatralandie. Aquaparku se zvýší atraktivita mezi konkurenty a městečko má část tržeb ze vstupného zajištěnou. Zda to byl správný krok, se uvidí po zhodnocení sezóny. Je jasné, že dříve nebo později by k tomuto kroku došlo. Zda to nebylo příliš brzy, se uvidí.

### 4.2.3.Slevy

Majitel firmy je slevám velice nakloněn. Ví, jakou hrají roli v psychice člověka při rozhodování koupit určité služby. Cena je vždy nasazena tak, aby se mohlo dostatečně využívat slev. Využívají se v každém areálu Šiklandu. U vstupného se jedná o společné slevy: 100% na děti do 4 let nebo 140 cm výšky na Slovensku, 100% ZTP/P, 50% děti od 4 do 12 let nebo 190 výšky na Slovensku, 50% ZTP a doprovod ZTP, 50% cyklisti, 20% rodina (2 dospělí a 2 děti). Na Slovensku je navíc sleva na důchodce nad 65 let stanovena na 50%. V ČR to oficiálně není stanové, avšak během loňské letní sezóny k tomu byla firma okolnostmi donucena. Důchodci jsou velice zvyklí na slevy a kvůli neustálým konfliktům se raději ustoupilo. Proto by bylo dobré dát oficiální slevu pro důchodce i v ČR. Přece jen se jedná o častou klientelu (důchodci s vnoučaty). Draxmoor má slevu pouze na rodinu a dítě.

Jednotlivé místa jsou navzájem provázené slevou. Nekonkurují si, ale podporují se. Ten, kdo navštíví jedno místo z Šiklandu, má 50% slevu při vstupu na zbývající dvě místa. Tato možnost slevy je nejčastěji využita mezi Draxmoorem a městečkem v ČR. Lokality jsou od sebe vzdáleny 5 km a návštěvník, když už jede z daleka, tak často využije slevy a navštíví obě místa.

Další možnosti slev jsou množstevní slevy. Ty se uplatňují při firemních akcích, kde při určitém odběru služeb firmy dávají slevy. Dále jsou využívány při vstupném u skupin. Zde jsou slevy domlouvány individuálně s pověřenou osobou.

Jsou využívány i slevy za včasné zaplacení. Ty jsou u školních výletů a při plateb za ubytování. Termínem je většinou 30. duben.

Ceník ubytování na hotelu či penzionu počítá s tím, že každý se najde v nějaké stanovené skupině, pro kterou platí sleva. Ceník je o mnoho zjednodušený oproti minulým letům. Chybou zde bylo načasování, ceník byl uveřejněn až v polovině března, což znemožnilo vyřídit několik objednávek a možná odradilo některé zájemce, kteří už přemýšleli o dovolené a nenašli cenu. Slevy jsou akorát na rozhraní, aby nesnížili vnímanou úroveň kvality služeb.

### **4.3. DISTRIBUCE**

V tomto případě nepůjde o fyzickou distribuci služeb. Lidé, pokud chtějí navštívit jeden z parků Šiklandu, musí přijet do parku. O volbě vhodného umístění zábavní lokality můžeme mluvit pouze v případě slovenského městečka. Zde byla dopředu pečlivě vybírána lokalita, kde bude dobrý přístup a přísun turistů. Ta byla nakonec zvolena u Liptovského Mikuláše vedle termálního aquaparku Tatralandie. V blízkosti se nachází jedno z nejvyhledávanějších lyžařských center na Slovensku - Jasná. Tyto turisticky hojně navštěvovaná místa zajišťují přísun turistů jak v zimě tak v létě. Další velkou výhodou je propagační spojení s těmito centry a ušetření tak velkého množství financí, které by šli na vlastní samostatnou propagaci městečka.

Vhodné umístění lokality nebylo možné zvolit u městečka v ČR. Bylo to místo, kde patřili pozemky majiteli a byl s místem i citově spjat. Strašidelný zámek by bylo možné udělat i v jiné sýpce než na Dolní Rožínce, ale objekt byl zakoupen již několik let zpět a čekalo se pouze na vhodný podnikatelský záměr.

Majitel byl seznámen s tím, že o to víc je potřeba se zaměřit na dostatečné značení cest, aby návštěvníci obě turistické atrakce našli a dostatečnou propagaci, aby se dostali do podvědomí lidí.

Výhodou je umístění lokalit 30 km od hlavní dálnice D1. Nevýhodou je zbývajících 30 km táhnoucí se malými vesničkami. Od sjezdu ve Velkém Meziříčí je cesta značena dopravními ceduli, které jsou nezbytné k tomu, aby návštěvníci trefili. Momentálně chybí několik cedulí ve Velkém Meziříčí. Ty musely být na popud města odmontovány. Majitel momentálně tento problém nemá čas řešit, to se bohužel odráží v nespokojenosti zákazníků. Návštěvníci si

nejvíce v létě stěžovali na špatné značení místa. Proto by tento problém neměl být zanedbán a měl by se určitě v brzké době vyřešit.

### **4.3.1. Distribuční cesty a mezičlánky**

Ve firmě na všech lokalitách je využíván jak způsob přímé distribuční cesty, tak způsob nepřímé distribuční cesty většinou s jedním mezičlánkem. Cesta přímá reprezentuje největší počet prodaných služeb přímo na místě. Jedná se o prodej vstupného, ubytování nebo dětských letních táborů na Šiklově mlýně v ČR. Dříve firma chtěla rozjet telemarketing na své produkty, bohužel na rozvoj tímto směrem se momentálně opomenulo. Rozhodně by to byl krok vpřed a myslím s dobrou finanční návratností. Zdaleka nejsou plně využity kapacity (ubytování, táborů, školních výletů, aj.). Firma se nebrání ani prodeji poštou. Lidé nemusí jezdit až do areálu, produkt si lze objednat po telefonu či internetu. Využívá se to především u letních táborů, školních výletů a v malé míře i u ubytování a minimálně u vstupného.

Cesta nepřímá není dostatečně využívána. Zde jsou velké nedostatky, které vedou k nenaplnění kapacit služeb (ubytování, tábory, školní výlety). Dříve navázaný kontakty s cestovními kanceláři jako Fischer, Atis aj. zanikl s odchodem osoby, která je měla na starosti. Časté střídání osob v informační kanceláři a chybějící člověk specializovaný na oblast cestovního ruchu zapříčinil hrubé nedostatky v možnostech využívání mezičlánků. Je nezbytně nutné chybějící osobu doplnit a obnovit tak kontakty. Cestovní kanceláře dříve dělali nemalou částku v celkovém obratu služeb, a proto rozhodně spolupráce stojí za to. Menší nevýhodou spolupráce s mezičlánky představuje někdy špatná komunikace, na které je pak bit zákazník, protože firma nesplnila vše, co mu slíbila CK či CA. V tom případě má pak špatné zkušenosti s firemním produktem, aniž by za to firma mohla. Proto je nutné zcela si upřesnit informace s CK či CA.

Zvláštním případem bylo pořádání 1. ročníků Festivalu Šiklák, kdy areál městečka u Zvole navštívilo 18 tis lidí. Nebylo by možné prodat včas všem návštěvníkům festivalu vstupenku na místě. Proto bylo využito všech možných distribučních cest na předprodej. Cesta přímá představovala možnost zakoupení vstupenky na festival při návštěvě areálu přímo na místě. A na plno byl rozjet zásilkový prodej, kdy si lidé objednali vstupenky v informační kanceláři a na dobírku jim byly zaslány. Cesta nepřímá představovala využití jednoho či dvou distribučních mezičlánků. Vstupenky byly rozváženy do informačních center, hudebnin, firem a všude tam, kde o to měli zájem. Byla vypočítána provize, kterou z toho mezičlánky za prodej měly. Využilo se i prodejních portálů TicketPro a TicketPortal. Tento způsob se ukázal

jako dobrá strategie. Ve většině případu zde představovali distribuční mezičlánky zprostředkovatele, někdy šlo však i o prostředníka. Co do počtu mezičlánku mluvíme o selektivním typu distribuce. Což je rozhodně dobrá volba, i když třeba konkrétně u tohoto festivalu by šlo uvažovat i o intenzivním typu distribuce.

### **4.3.2.Organizace distribučních cest**

Forma organizace distribučních mezičlánku se Šiklandem představuje vertikální systém. Spojení probíhá většinou na smluvním základě. Typickým příkladem je smluvní franchizingové spojení s hotelovým řetězcem Orea hotels. Orea prodává hotel Colorado Grand jako svůj produkt se svojí zárukou kvality. Kvalitu si Orea zajišťuje normami a kontrolami. Firma platí ne malé peníze za toto spojení, které je pro ni v dnešní době ještě stále výhodné. Orea hotels představuje největší hotelový řetězec v ČR.

O horizontální spojení usiluje majitel s ostatními významnými turistickými místy na Vysočině. Jeho záměrem je díky společným zdrojům propagovat Vysočinu jako celek. Rozhodně je tato myšlenka velice rozvojová a stojí za uskutečnění. Tento typ spojení je již využíván na Slovensku. Spolupracuje zde Western City, aquapark a lyžařské centrum Jasná. Pomocí společných zdrojů a schopností dochází k propagaci celé oblasti jako celku.

## **4.4. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE**

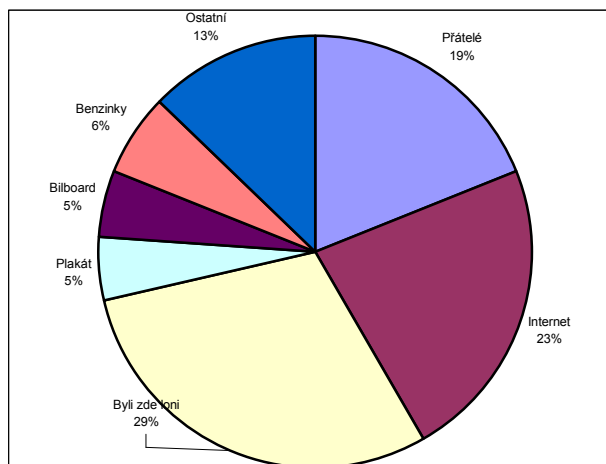
Firma využívá osobní i neosobní formu marketingové komunikace. Na osobní formu komunikace využívá firma dva obchodní manažéry v ČR a jednoho na Slovensku. Tito manažéři dostávají měsíční plat jako zaměstnanci a dále prémie ve formě procent získaných peněz z jejich prodaných služeb. Zabývají se pouze velkými klienty. Na ty malé a všechny ostatní působí firma neosobní formou. Sjednávají také výhodné barterové reklamy, to je většinou výměna reklamního panelu s různými firmami. Výhodou je množství barterových možností nejen s klienty ale i s dodavateli. Využívá se všech pět složek této komunikace: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, Public Relations a přímý marketing.

### **4.4.1.Reklama**

Western na Slovensku má reklamu spojenou s aquaparkem a samostatně je rozvíjena jen v minimální míře. Draxmoor má reklamu spojenou s městečkem v ČR. Proto se dále budeme zabývat reklamní činností na Šiklův mlýn v ČR.

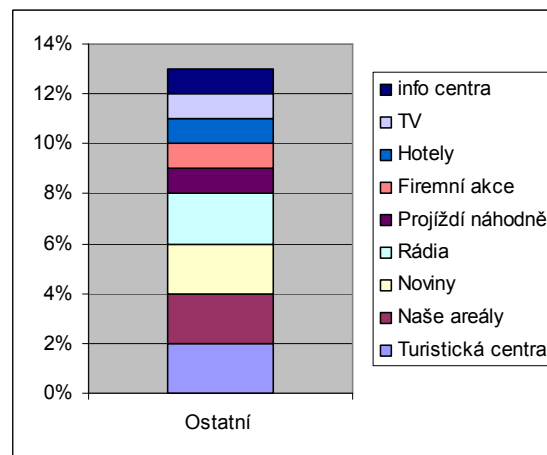
Reklama je uskutečňována mnoha možnými médii. Každý rok se dělá analýza u vstupného o tom, jak se o městečku návštěvníci dozvěděli. Díky tomu firma zjistí, jaká reklamní média jsou pro propagaci vhodná. Odvíjet se budeme z Grafu 2 zpracovaného na základě analýzy roku 2007. Graf 3 konkretizuje složku „ostatní“ v předcházejícím grafu.

**Graf 2: Odkud se návštěvníci o městečku dozvěděli**



Zdroj: interní zdroje firmy

**Graf 3: Doplnující graf o složce „ostatní“**



Zdroj: interní zdroje

firmy

Reklamní kampaň si firma připravuje sama a nevyužívá externích služeb reklamní agentury. Bohužel podceňuje přípravu a řádné plánování. Většinou je využíváno reklamních služeb, jak sami přichází. Bylo by dobré zvážit, zda by nebylo efektivnější využít agentury.

Využívá se reklamy přesvědčovací. Zaváděcí forma byla uplatňována při vzniku nových produktů jako Draxmoor, Western SK, military zona, aj.

Firma vynakládá nemalou výši finančních prostředků na reklamu, avšak bez plánovitého rozpočtu. Potom neví, kdy v jakém období a v jaké výši je nutné finance nachystat a není stanoven limit. Peníze dávané na reklamu jsou dle momentální finanční situace firmy. Nejsou tedy nějak vypočítávány ani hodnoceny s konkurencí.

V letošním roce firma udělala dotace na projekty v celkové hodnotě 60 mil. Kč. Tyto peníze obsahují finance na reklamu i marketingového člověka. Pokud aspoň část bude schválená, bude firma nucena vypracovat účinnou propagační strategii a rozhodně to bude velký krok vpřed.

K přípravě reklamní strategie jsou využívány vlastní zdroje kromě výroby spotů do televize či rádia. Větší důraz je kladen na produkt než na značku. Většinou je využíváno strategie, která

vždy podrobnosti, které by chtěl člověk vědět, odkazuje na internetové stránky. V dnešní době se na internetu najde vše a lidé k nákupu či výběru produktu volí toto médium.

Využívány jsou především média regionální v dosahu do 100 km od městečka. Nezapomíná se však ani na média celorepubliková. Při určení média se vybírá konkrétní nosič. Většinou se výběr odvozuje od toho, jaký počet lidí daný nosič osloví. Následující odstavce se věnují konkrétním nejdůležitějším médiím a vhodnému výběru nosičů.

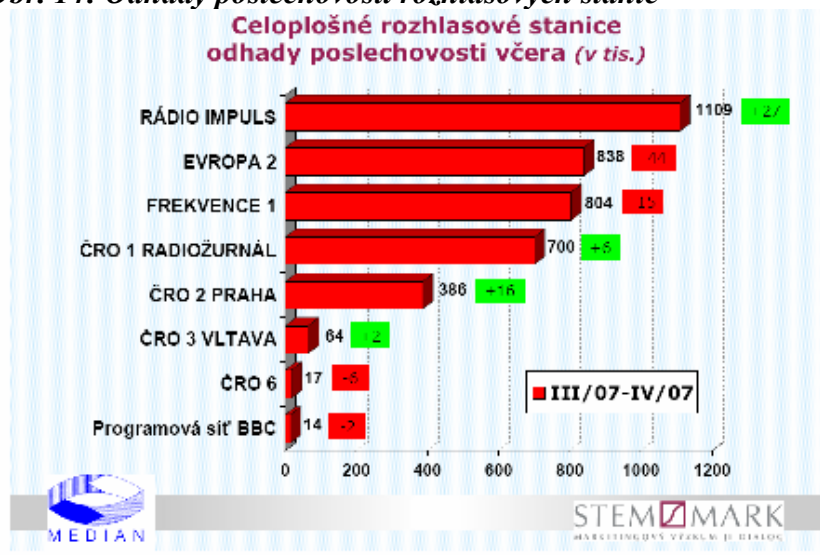
### Internet

V roce 2006 došlo k velké investici firemních webových stránek [www.western.cz](http://www.western.cz) nebo-li [www.sikland.eu](http://www.sikland.eu) po tom, co se ukázalo z analýzy pro kolik lidí je to klíčové medium. Stránky by měli být včas aktualizované a neustále doplňované.

### Rádia

Firma navazuje spolupráci s rádii již několik let. Podle průzkumů poslechnosti jsou pro firmu klíčové tyto rádia vyplývající z obrázku **doplnit**: Impuls, Evropa 2 a Frekvence 1. Všechna tato rádia jsou v síti Regie Radio Music, která by měla být klíčovým partnerem pro vyjednávání případného partnerství.

**Obr. 14: Odhady poslechnosti rozhlasových stanic**



Zdroj: <[http://www.median.cz/docs/RP\\_2007\\_3+40\\_prezentace.pdf](http://www.median.cz/docs/RP_2007_3+40_prezentace.pdf)>

Důležité je načasování kampaní. Na víkendové akce by tyto reklamy měly probíhat vždy od úterý do čtvrtka.

## Tisk

Nejdůležitější oblasti na zaměření tisku je domácí region Vysočina. Nejčtenější denníky v této a jiných oblastech vidíme na Obr.15.

**Obr. 15. Deníky s nejvyšším odhadem četnosti v krajích**



Zdroj: <[http://www.median.cz/docs/MP\\_2007\\_3+4Q\\_prezentace.pdf](http://www.median.cz/docs/MP_2007_3+4Q_prezentace.pdf)>

V regionu Vysočiny mezi nejčtenější denní tisk patří následující deníky:

1. **Deník Vysočina**
2. **Blesk**
3. **MF Dnes**

Firma by se měla pokusit navázat strategické partnerství na plošnou inzerci v jednom z těchto deníků. Celoplošná reklama v dalších denících by se měla zahrnout do projektu dotací EU. V rámci celoplošného působení by se také firma měla zaměřit na tematické časopisy: Western World, Svět koní, aj. Ideální by byl také pro reklamu TV-Magazín s četností téměř 2,4 mil. Je přílohou řady novin a má delší působnost než deníky.

Vhodná reklama v tisku pro další produkty je následující:

- Co se týče produktu firemních akcí, reklama by měla jít do odborných novin jako Hospodářské noviny či časopis Ekonom

- Letní dětské tábory by měly být prezentovány v časopisech pro mládež jako např. ABC
- O rodinných výletech často rozhoduje žena v domácnosti, a proto by se firma měla zaměřit i na tuto cílovou skupinu pomocí časopisů jako je Chvilka pro tebe, Blesk pro ženy, Katka, aj.
- Zapomenout by se nemělo ani na křížovkářské časopisy. Výhodou je, že firma má co nabídnout jako ceny a je tu i možnost barteru. Příkladem jsou časopisy Překvapení, Blesk Křížovky, aj.

### Televize

Patří mezi nejdražší média, ale zasáhne největší počet lidí. Bylo by dobré zvážit reklamu v celoplošném vysílání a regionálních nebo kabelových televizích.

### Letáky

Měla by být zajištěna distribuce na všechna významná místa, kde dochází k toku turistů: informační centra, hotely, rekreační zařízení, zábavné areály, turisticky významná místa. Až v minulé letní sezóně 2007 byl udělán výběr těchto míst na distribuci letáků. Nadále by se v tom mělo pokračovat. Nestačí udělat první rozvoz, ale mělo by se být s danými místy v kontaktu, aby bylo zajištěno včasné doplnění chybějících letáků.

### Plakáty

Plakátovací akce zajišťuje pověřená firma a náš vybraný tým v dostatečném časovém termínu před vybranými letními akcemi. Tímto termínem je myšleno pondělí před sobotní akce.

### Bilboardy

Firemních billboardů je již u cest několik desítek. Nedávno byla aktualizována jejich databáze. Větší pozornost by se však mělo věnovat jejich údržbě a aktualizaci. Pokud na to firma nebude stačit, měla využívat služeb reklamní agentury. Bilboardy se vytváří dostatečně čitelný, avšak u některých se zapomíná na důležité směrovky. Cílem v této oblasti propagace by bylo jeden nebo více billboardů na dálnici D1 a to za pomoci barterového obchodu nebo dotací z EU.

### Promo tým

Nemělo by se zapomenout na vybudování promo týmu, který by se měl skládat z jednoho řídicího pracovníka marketingu a brigádníků dle potřeby. Tento tým by měl jezdit reklamních



autem s propagačními materiály na významné akce a místa (Grand Prix, hudební festivaly, akce rádií, apod.). Sebou by měli vozit i reklamní předměty (trička, kšiltovky, volné vstupenky, aj.). O víkendech by se měli orientovat na velké akce a v týdnu můžou navštěvovat velká města. Bylo by dobré se pohybovat ve výrazných nápadných stylových kostýmech.

#### Promo auto

Ideální by bylo se zabudovaným reproduktorem, který v případě potřeby přiláká lidi. Rozhodně by mělo mít na sobě polepy.

#### Letadlo

Ideální propagace ve spojení s promo týmem. Létat by mělo o víkendech na významných akcích, kde je velký počet lidí.

Rozhodně by se nemělo zapomínat na vyhodnocení reklamní kampaně. Zjistí se tím nejen možné místa, kterých bude pro další rok lepší ušetřit, ale také jak moc byla kampaň účinná.

### **4.4.2. Osobní prodej**

Firma by měla vytvořit síť zdatných obchodních zástupců, kteří by byli na firmě nezávislý a vydělávali by si z provizí. Jeden maximálně dva obchodní manažéři by měli být na stálo zaměstnaní. Dbát by se mělo na vhodné vlastnosti popřípadě školení obchodních zástupců a manažérů.

V osobním prodeji je zahrnut i telemarketing, který by měla firma využívat.

### **4.4.3. Podpora prodeje**

Podporu prodeje zkusí firma zapojit do své strategie již mnoho let. Některé formy byly účinné a některé již méně. Jeden rok se k zakoupené plnohodnotné vstupence na městečko v ČR dávaly poukázky na jiné služby (např. vstupenka 1+1 do kina aj.). Bohužel se to neukázalo jako dobrý stimul pro návštěvníky. Vyzdvihnout a podpořit by se měli věrní zákazníci. Slevový stimul byl již rozebírán v kapitole Slevy.

Westernové městečko se již 10. rok účastní veletrhu cestovního ruchu Go a Region Tour v Brně. Dříve byly navštěvovány i další veletrhy (Bratislava, Hradec Králové, Praha). S ubývajícím významem těchto veletrhů z důvodu rozšíření internetu, se již takové investice do podpory prodeje tohoto druhu firmě nevyplácí.

#### **4.4.4.Public Relations**

V dřívějších letech se po třikrát pořádala na městečku v ČR tisková konference. Ta poslední nesla název: „1. Tisková konference cestovního ruchu na Vysočině“. Bohužel se od této tradice upustilo. Rozhodně by stálo za to pokračovat a před nadcházející letní sezónou upozornit v médiích na přicházející novinky a zajímavosti. S médii komunikuje jako zástupce firmy přímo generální ředitel a vytváří tak firemní identitu.

Firma je zaběhlá i v oblasti sponzoringu. Zaštiťovala již umělce, zvířata, plesy a jiné významné akce jako formu propagace své značky.

Sám majitel jako osobnost i zástupce firmy byl již v několika významných a sledovaných pořadech (Áčko, Trní, Pokr, aj.).

#### **4.4.5.Přímý marketing**

Firma využívá přímého marketingu. Tato část je již obsažena v odstavci distribučních cest a mezičlánků.

### **4.5. LIDÉ**

#### **4.5.1.Zaměstnanci**

Personalistika je oddělení ve firmě, které nezbytně chybí. Záležitosti se zaměstnanci nejsou řešeny uceleně jedním personalistou. Firma řeší pouze momentální stávající situace (výplaty, pokuty, odměny, aj.). Pan Šikl si je vědom, že je potřeba se na tuto část podniku zaměřit a vybudovat řádný motivační systém a tím zvýšit i samotnou produktivitu práce. K odměnám dochází jen velmi zřídka, přestože majitel je velkorysý. Zaměstnanci nemají napsané pracovní náplně a postupy. Je to velký nedostatek, který je velice zdržuje v práci. Většinu maličkostí, které by tak mohli řešit sami, řeší s nadřízeným a tím je většinou nejvyšší management firmy. Nevědí přesně, jaké jsou jejich povinnosti, neznají většinou předem svou odměnu za svou práci a chování. Nejsou seznámeni s výhodami, kterých si mohou vážit a užívat je v případě dobrého chování. Neznají ani vizi firmy, ani její cíle, ani výsledky společné práce.

Generální ředitel je časově zcela zaneprázdňen řešením operativních úkolů. Nemá proto čas zabývat se plánováním řízení lidských zdrojů. Největší motivací pro lidi, a to i z nedostatku

informovanosti, je strach o práci. Bohužel, tento strach motivuje nejen k práci, ale k různým intrikám.

Není sepsaná organizační struktura, což vede k tomu, že nejsou uděleny ani odpovídající pravomoce a kompetence.

Dochází k velké fluktuaci, především špatnou adaptací nových zaměstnanců na pracovní prostředí. Dochází tím především nedostatkem času a chuti zaměstnanců na zaučení. Stávající zaměstnanci se bojí o práci a nechtějí konkurenci. Těm, kterým se podaří adaptovat, se pro změnu nenaplní jejich očekávání.

Řešením by mohlo být zvýšení nákladů na personál tak, aby se snížily všechny ostatní náklady a věnovat řízení lidských zdrojů více času.

Na řešení vyjmenovaných personálních problémů začal již majitel pracovat. Zaměstnanci absolvovali pár školení. Náklady na ně jsou sice vysoké, ale očekává se jejich návratnost. Určitě by se v nich mělo nadále pokračovat. Ve firmě by se měla oceňovat především loajálnost. Bohužel změny jsou velmi pomalé. Větší pokrok se očekává s příchodem nových zaměstnanců v červnu.

Větší pokroky byly zaznamenány v letní sezóně, kdy bylo založeno nové řízení na brigádníky. Dal se do kupy nový výplatní systém pro sezónní pracovníky, který se skládá z pevné složky mzdy a procentuální části z tržeb. Dále byly vypracovány základní postupy na jednotlivá střediska, na kterých se nadále pracuje a zdokonalují se.

## **4.5.2.Lidé mimo podnik**

### **Zákazníci**

Celkový počet zákazníků, tedy návštěvníků zábavního parku roste každým rokem. Zatímco v prvních letech působení firmy se počet návštěvníků pohyboval do deseti tisíc, dnes se počet návštěvníků za sezónu pohybuje okolo 80 tis. Během rozšiřování areálu došlo k diferenciaci zákazníků a tím se i specializovaly služby.

Velmi důležitou a perspektivní skupinou zákazníků jsou děti. Jezdí sem z celé ČR, rády se vracejí nejen na tábory, ale ve starším věku také na brigády a perspektivně se do areálu budou vracet se svými rodinami, příp. kolegy z budoucího zaměstnání. Během dvou měsíců školních výletů se zde vystřídá cca 20 tis. dětí. Tato skupina je zvlášť důležitá s ohledem do

budoucnosti. Dětský zákazník se dá vychovat tak, aby zůstal věrný westernu. Vyžaduje však dostatečný zájem ze strany firmy. Kromě atraktivnosti prostředí je třeba vyjít vstříc i cenovou úpravou, případně levnějšími alternativními možnostmi v občerstveních a suvenýrech. S touto skupinou zákazníků by měla být firma v kontaktu během celého roku, např. přes internet a přes některé interaktivní hry a různé soutěže ve školách a dětských zájmových sdruženích.

Další skupina zákazníků, která je nejdůležitější z hlediska momentálních zisků, jsou firmy a agentury zajišťující firemní akce. Služby pro tuto skupinu zákazníků se diferencovaly až s výstavbou hotelu. Už nyní je však nutné vytvářet výborné vztahy s klienty a vychovat si tak zákazníky, kteří se sem budou rádi vracet. V těžké konkurenci různých subjektů poskytujících možnosti pořádání firemních akcí lze uspět jen výbornou kvalitou služeb, rozšířením poskytovaných služeb a možnostmi využití nejdokonalejší techniky v originálních podmínkách westernového městečka 19. století. Klientela je zatím převážně česká a slovenská a na Slovensku obzvláště polská. Mezi klienty najdeme i významné nadnárodní společnosti. Za předpokladu výborné péče o zákazníka a zároveň nápadité skupiny na celou střední Evropu. Firemní klientela má delší interval návratu, především jedná-li se o větší a dražší akce. Interval může být od 2 do 5 let.

Neméně důležitá je i skupina zákazníků, která navštěvuje městečko během letních měsíců. Obecně je možné tuto velmi různorodou skupinu nazvat jako „veřejnost“. Významná je z hlediska propagace a z hlediska zisků. Jedná se především o rodiny s dětmi, dále o příznivce westernového životního stylu a country a dále o skupiny motorkářů, cyklistů a turistů, kteří se zde zastaví na svých výletních cestách. Případně se jedná o fanoušky konkrétních účinkujících v mimořádných sobotních akcích. O víkendech bývá v městečku 2 tis. až 5 tis. návštěvníků, pokud není festival, kde je okolo 15 tis. až 18 tis. návštěvníků. Během týdne klesne počet na 100 až 500. Návštěvnost je závislá na počasí, o víkendech také na atraktivitě mimořádného programu. Z hlediska propagace je důležitá celá skupina, která může rozšířit informace o westernovém městečku jak dalším jednotlivcům, tak školám a svým firemním kolegům. Uspokojit požadavky takto různorodé a stále se měnící skupiny klientů je velice těžké a kromě samozřejmosti kvalitních služeb je nutná též pružná reakce na momentální stav na trhu. Jde nejen o cenovou reakci, ale také o nabídku programu či doprovodných služeb. I u této skupiny je možnost do budoucnosti získat návštěvníky z celé střední Evropy.

Další již menší skupinou jsou filmaři. Nabídka služeb je v tomto případě specifická, neboť kromě atraktivnosti prostředí lze nabídnout i herce, kaskadéry a kompars. Tato skupina je

velmi důležitá z hlediska reklamy. Areál je využíván k natáčení klipů, reklam, televizních a rozhlasových pořadů.

Do budoucnosti bych doporučovala zabývat se ještě skupinou klientů v důchodovém věku. Pro tuto skupinu je možné vytvořit program s možností relaxací a mnoha aktivitami spojenými s pobytem v přírodě za asistence lékařů. Uvedená skupina bude v ČR i v Evropě stále silnější. Programy pro důchodce se mohou konat v době nevytíženosti areálu. V této době je možné oslovit ještě sportovce. Sportovní kluby často pořádají soustředění i v zimních měsících a při výběru vhodných sportů, jako je cyklistika, orientační běh, lyžaři, apod., jistě využijí nabídku areálu.

### **Konkurenti**

Konkurenci je nutno nejdříve určit blíže, neboť je různorodá. Mezi konkurenci patří další známá westernová městečka, částečnou konkurencí jsou i hotely a kempy nebo agentury zabezpečující např. westernový program. Další zábavní parky s jinou tematikou (např. aquaparky, ZOO), atraktivní místa (hrady, zámky) nebo místa poskytující jinou možnost využití volného času považují za substituty. Zdánlivou konkurenci však představuje i technologie (internet, DVD, aj.). Díky rychlejšímu způsobu dopravy představuje konkurenci i atraktivní místa mořského pobřeží nebo přímo westernová městečka jinde na světě.

Westernových městeček je v ČR zatím málo, ale dobrá myšlenka, módní trend a relativní snadnost založení nového podobného areálu je hrozbou, zvláště podaří-li se budoucímu konkurentovi získat strategicky výhodnější geografickou polohu (např. v blízkosti Prahy apod.). Znamená to konkurenci stále sledovat, předvídat možné kroky, dále se diferencovat, klienta stále příjemně překvapovat a pružně reagovat na cenové pohyby, na nové požadavky zákazníků a na nové módní trendy v oblasti rekreace a cestovního ruchu.

Hotely a kempy mají často výhodu profesionálnějšího zázemí a lepšího vybavení, avšak ztrácejí na atraktivitě prostředí a možnosti poskytnutí dalších služeb. Konkurence je především v oblasti pořádání firemních akcí a déletrvajících ubytovacích služeb. V tomto případě je potřebné investovat do zvýšení kvality ubytování a vyškolit a motivovat zaměstnance tak, aby byli dokonalými profesionály.

## **Dodavatelé**

Dodavatele lze rozdělit do 5 podskupin. Celkově se jedná cca o 50 až 100 dodavatelů.

1. skupina dodavatelů je stejná pro většinu firem a jsou v ní zařazeni monopolní dodavatelé energií, vody a telekomunikace. Těchto dodavatelů je 5 až 8.
2. skupina není velká početně, ale převažuje objemem dodaného zboží. Jedná se asi o 7 až 10 dodavatelů (mohou se měnit), kteří mají dlouhodobější smlouvu (většinou roční) a zároveň využívají možnost reklamy v areálu.
3. skupina jsou drobní dodavatelé např. reklamních předmětů, krmiva pro zvířata, apod. kteří jsou však relativně stálí. Jejich počet se pohybuje cca od 20 do 40.
4. skupinu tvoří spíše náhodní dodavatelé nebo přímo obchody v nejbližších městech. Těchto dodavatelů je 10 až 30.
5. skupina je zvláštní, neboť jde buď o živnostníky najaté na celou sezónu a pak pro ně platí pravidla podobná zaměstnaneckým. Nebo jde o dodavatele různých uměleckých vystoupení. Jejich počet se může pohybovat mezi 20 až 50.

V přístupu k dodavatelům má firma vyjma 1. a 2. skupiny velké rezervy a dochází zde ke zbytečnému nárůstu nákladů. Zásobování není centralizované a jednotné a různí zaměstnanci využívají spíše svých kontaktů než možnosti výběru dle výhodnosti a efektivnosti dodávek. Výběrové řízení většinou žádné neprobíhá nebo pouze s minimální nabídkou. Neexistuje žádný předpis pro jednání s dodavateli a téměř žádná kontrola odběratelsko-dodavatelských vztahů. Stejně tak nejsou plánovány nákupy a tím dochází k prodražování ze dvou důvodů:

1. zvýšené náklady na cesty
2. možnosti využít např. množstevních slev

Ke snížení nákladů a zvýšení efektivnosti nákupů a dodávek přispěje reorganizace a změna struktury firmy, zavedení standardních postupů pro objednávky zboží, zvýšená kontrola všech odběratelsko-dodavatelských aktivit a zároveň zavedení jasných motivačních pravidel pro zainteresované zaměstnance v záporném i kladném vztahu.

## 4.6. PROSTŘEDÍ

Firma dbá na úpravy pracovního prostředí, aby byli příjemné jak pro zaměstnance tak klienty. Je zřejmé, že v příjemném prostředí bude zaměstnanec produktivnější. K obnově nábytku a malby dochází v kancelářích nepravidelně v době, kdy to generální ředitel uzná za nutné.

Chybí zde postup pro zaměstnance, jak by měla být nastavena teplota popřípadě, jaké je nutné udělat opatření při odchodu (ztlumit topení, zhasnout světla, aj.). Zaměstnanci se o takové věci nestarají a dochází ke zbytečným finančním únikům.

## 4.7. PROCESY

V případě poskytování firemních služeb je zákazník-návštěvník vždy fyzicky přítomen spotřebovávání služby. Jedná se tak o vysoký kontakt se zákazníkem.

Na větší akce jako je např. festival by bylo dobré sepsat řádný projekt včetně síťového grafu. Zde pak můžeme vyznačit kritickou cestu zkráceně „CPM“. Ta napomůže odhalit kritická místa a určit potřebný čas a náklady na jednotlivé činnosti. Pomocí takového projektu se pak firma může většině kritickým selháním vyhnout.

Procesy v tomhle druhu poskytovaných služeb lze jen v minimální míře automatizovat. Každý klient má specifické přání, se kterým většinou nejde dopředu počítat, ale firma musí být schopna ho splnit. Heslem je: „Náš zákazník, náš pán“.

K napomáhání souladu mezi nabídkou a poptávkou slouží rezervační systém nebo vytvoření fronty čekatelů na poskytnutí určité služby. Pokud má například klient požadavek firemní akce na datum, které je již obsazené, není však potvrzené, měl by být přidán do fronty. Když první klient zruší termín, uvolní se pro druhého. Bez fronty by firma produkt v daný termín neprodala. Rezervačních systémů se užívá zejména v ubytovacích službách. Neměl by být opomenut ani zanedbáván. Přispívá k naplnění ubytovacích kapacit.

## ZÁVĚR

Marketing je součástí všech podnikových aktivit. Uskutečňuje se pomocí nástrojů: produkt, cena, distribuce, propagace. U konkrétních případů jednotlivých odvětví je možné základní nástroje doplnit o další. Cílem firmy by mělo být sladění jednotlivých cílů tak, aby pracovali pro splnění firemních cílů a poslání.

Jedna z nejdůležitějších věcí v marketingu je jeho příprava. Prvním krokem před založením podniku a v celém jeho průběhu je nutné důkladné marketingové nebo-li strategické plánování. Marketingové plánování uskutečňující se před založením firmy, slouží k analýze trhu a zjištění jeho potřeb a nedostatku. Podle daných zjištění pak firma orientuje svůj produkt, který je představován službou či výrobkem. Protože trh je dynamicky se vyvíjející a neustále se mění, je marketingové plánování nutné i v celém průběhu životního cyklu organizace.

Analyzovaná firma je silnou firmou na trhu, provozující podnikatelské aktivity v oblasti cestovního ruchu více než 13 let. Její tržní podíl hodnocen návštěvností se zvýšil z několika stovek na desítky tisíc návštěvníků. Firemní zábavní parky se nachází nejen v České ale i Slovenské republice. Svou vybudovanou značkou, která představuje určitou záruku kvality pro zákazníky, si vytvořila tisíce věrných návštěvníků, kteří se pravidelně či nepravidelně rádi vrací do jakéhokoliv zábavního parku Šiklandu.

To vše bylo vybudováno generálním ředitelem panem Liborem Šiklem, z ničeho. Pan Šikl je vyučený automechanik a vše o řízení firmy se učil sám postupnou praxí. Není příznivcem „podnikatele úvěřáře“ tedy podnikatele, který si prvně půjčí peníze a pak zkouší je podnik půjde. Naopak vede teorie, že je prvně nutné zjistit, zda podnik je prosperující a dokáže možný dluh splatit. Každé vydělané peníze se stávaly investicemi na další rozvoj firmy. A tak z jednoho starého mlýna s kusem lesa vznikl jeden z největších zábavních areálů v ČR. To, co lze silnou vůlí a motivací člověkem dokázat, stojí v tomto případě za obrovský obdiv.

Firma je co do velikosti a počtu podnikových aktivit nesmírně rozsáhlá. Velkou slabinou je, že není stejně tak dobře vybudována i zevnitř. Vyplývá to ze všech analyzovaných nástrojů v této práci. Firma je vybudována na autoritativní osobě generálního ředitele a nejsem si jista, zda dokáže denně fungovat bez této osoby. Rozvoj firmy byl vždy zaměřen na vnější



stavitelskou a budovatelskou stránku a vnitřní stránka a rozvoj nebyl považován za dostatečně důležitý nebo na něj nezbýval čas.

Generální ředitel vidí momentálním nutným zájmem právě tuto vnitřní stabilní výstavbu firmy za pomoci schopných zaměstnanců a rodinných příslušníků. Firma se dá označit i za rodinnou. Pro následující vývoj firmy je prvek vnitřní stability nevyhnutelný. Měli by se odstranit či potlačit slabé stránky a firma by se měla vyhnout či odolně bránit vnějším hrozbám. Zároveň s tím by měli být udržitelné silné stránky a firma by měla využívat vnějších příležitostí k dalšímu rozvoji. Nutná je silná orientace na zákazníka.

Služby jsou hlavně o lidech a to nejen o zákaznících či ostatních lidech s vnějším kontaktem s firmou. Především se jedná o zaměstnance. Změna firemní vnitřní slabiny je možná při zaměření právě na zaměstnance. K práci musí být vybírání schopní a kvalifikovaní pracovníci, kteří musí být firmou dostatečně motivováni a musí být srozuměni s tím, co všechno se od nich očekává. Pokud se už takový pracovník najde, nesmí být ze strany podniku, jak tomu bylo u většiny případů doposud, zanedbáván. Mělo by docházet k neustálému učení, vzdělávání a školení v jeho pracovním oboru, aby nezastaral a byl pro firmu stále přínosem. Generální ředitel nebo nadřízený by si měl najít čas na kontrolu svého podřízeného, aby docházelo ke zpětné pracovní vazbě a zaměstnanec mohl být dle práva odměňován či trestán.

Doufám, že všechny zjištěné nedostatky budou napravovány a analyzovaný podnik se stane silnou stabilní firmou.

## Seznam literatury

- [1] Kotler, P., Armstrong, G.: *Marketing*, 6. vydání, Praha: Grada Publishing 2004, ISBN 80-247-0513-3
- [2] Kolektiv autorů: *Základy marketingu*, 1. vydání, Praha: VŠE 1999, ISBN 80-7079-527-1
- [3] Janečková, L., Vašíková, M.: *Marketing služeb*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing 2000, ISBN 80-7169-995-0
- [4] Foret, M. a kolektiv autorů: *Marketing základy a postupy*, 1. vydání, Praha: Computer Press 2001, ISBN 80-7226-558-X
- [5] Veber, J. a kol.: *Management – základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání, Praha: Management Press 2002, ISBN 80-7261-029-5

## Internetové zdroje

Internetové stránky firmy – *Western-Šiklův mlýn* [online], [cit. 2007-04-10].

<[www.western.cz](http://www.western.cz)>.

<[www.western.sk](http://www.western.sk)>.

<[www.sikland.cz](http://www.sikland.cz)>.

<[www.sikland.eu](http://www.sikland.eu)>.

<[www.draxmoor.cz](http://www.draxmoor.cz)>.

Internetové stránky - Českého obchodního rejstříku [online], [cit. 2007-04-8].

<[www.obchodnirejstrik.cz](http://www.obchodnirejstrik.cz)>.

Internetové stránky firmy Median – Výzkum trhu, médií a veřejného mínění [online], [cit. 2007-04-13].

[http://www.median.cz/docs/MP\\_2007\\_3+4Q\\_prezentace.pdf](http://www.median.cz/docs/MP_2007_3+4Q_prezentace.pdf)

[http://www.median.cz/docs/RP\\_2007\\_3+4Q\\_prezentace.pdf](http://www.median.cz/docs/RP_2007_3+4Q_prezentace.pdf)

## Seznam obrázků

Obr. 1: Tři formy marketingu.....	4
Obr. 2: Prvky marketingového plánování .....	5
Obr. 3: Výsledná analýza SWOT.....	6
Obr. 4: Matice: expanze výrobek-trh .....	8
Obr. 5: Analýza portfolia – matice BCG .....	8
Obr. 6: Křivka poptávky .....	16
Obr. 7: Marketingové distribuční systémy.....	21
Obr. 8: Rozhodování o reklamě .....	25
Obr. 9: Formy přímého marketingu .....	30
Obr. 10: Model BCG na služby Šiklova mlýna .....	40
Obr. 11: Logo firmy Westernového městečka – Šiklův mlýn .....	46
Obr. 12: Logo Draxmooru.....	46
Obr. 13: Logo Western City – Šiklův mlýn .....	46
Obr. 14: Odhady poslechovosti rozhlasových stanic .....	54
Obr. 15: Deníky s nejvyšším odhadem četnosti v krajích.....	55

## Seznam grafů

Graf 1: Návštěvnost Šiklova mlýna od května do září.....	53
Graf 2: Odkud se návštěvníci dozvěděli o městečku .....	62
Graf 3: Doplnující graf o složce „ ostatní“ .....	62

## Seznam tabulek

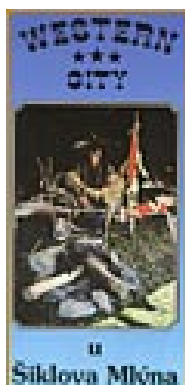
Tab. 1: SWOT analýza firmy .....	46
----------------------------------	----

## Seznam příloh

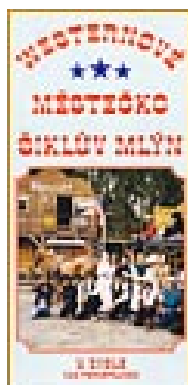
Příloha č. 1: Vývoj loga na letáčcích Westernového městečka - Šiklův mlýn	
Příloha č. 2: Fotogalerie	

## Příloha č. 1

Western 1996



Western 1997



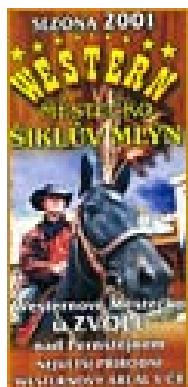
Western 1998



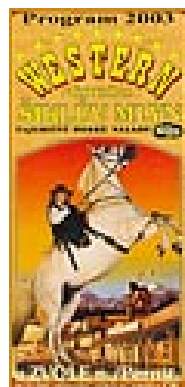
Western 1999



Western 2001



Western 2003



## Příloha č. 2

### Westernové městečko – Šiklův mlýn u Zvole nad Pernštejnem *Hotel Colorado Grand\*\*\**



*Vystoupení v amfiteátru*



*Městečko*



*Rodeo show*



*Noční show*



*Festival Šiklák 08 – začátek*



*Festival Šiklák 08 – letecký pohled*



*Festival Šiklák 08 – noc*



*Vláček Union Pacific*



*Věčný obyvatel městečka – prasátko Joe*



*Kankanové tanečnice*



## Western City – Šiklův mlýn u Liptovského Mikuláše

*Městečko s panorama Nízkých Tater*



*Saloon s kovboji*



*Mexická restaurace*



*Vystoupení v amfiteátru*



## Strašidelný zámek Draxmoor

*Strašidelný zámek zepředu*



*Obr u plotu*



*3D kino*



*Prohlídka*



*Prolézačka pro děti*

