

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**RODINNÉ PODNIKÁNÍ V OBLASTI
OBCHODNÍCH SLUŽEB**

Autor práce:	Eliška Vařová
Studijní obor:	Management a marketing služeb
Forma studia:	Prezenční
Vedoucí práce:	doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
Katedra:	Katedra managementu a marketingu služeb

2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za cenné rady,
připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

VALOVÁ, E. *Rodinné podnikání v oblasti obchodních služeb: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2014. 58 s.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Klíčová slova: Rodinné podnikání, dotazníkové šetření, penzion

Předmětem bakalářské práce je zpracování marketingové strategie konkrétního rodinného podniku. Teoretická část práce vychází z rešerše literatury o problematice rodinného podnikání. Pro realizační část práce je vybrán rodinný penzion. Marketingová situační analýza pomůže kriticky posoudit interní i externí prostředí firmy. Závěrem je sestavena SWOT analýza, která určí základní strategickou orientaci rodinné firmy. Pro zjištění spokojenosti hostů je využit marketingový výzkum, a to formou dotazníku.

Výsledky analýzy a marketingového výzkumu poslouží ke stanovení marketingového programu rodinné firmy.

ABSTRACT

VALDOVÁ, E. *Family business in trade services : Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2013. 58 p.

Supervisor : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Keywords: Family business, questionnaire survey, Penzion

The subject of this bachelor's thesis is creation of a marketing strategy of a particular family business. The theoretical section is based on research of literature concerning the issue of family-run businesses. A family-run guest house was chosen for the implementation section. A marketing situation analysis will help to assess critically the internal and external company environment. In conclusion, a SWOT analysis is compiled which will define the basic strategic orientation for the family firm. A marketing survey in the form of a questionnaire is used to establish the degree of guest satisfaction.

The results of analysis and marketing research will serve to set up the family firm's marketing programme.

OBSAH

ÚVOD	7
1 CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	8
2 TEORETICKÉ ASPEKTY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	9
2.1 Obecná charakteristika rodinného podnikání.....	10
2.1.1 Co je to rodina?	10
2.1.2 Tradiční a moderní rodina	10
2.1.3 Podnik a rodinný podnik	11
2.2 Historie rodinného podnikání.....	14
2.3 Problémy rodinného podnikání	15
2.4 Typy rodinných firem	22
2.5 Významné rodinné podniky v ČR.....	24
2.6 Shrnutí teoretické části	25
3 PENZION OVČÁRNA	26
3.1 Strategie penzionu	28
3.2 Analýza konkurenčního prostředí	29
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A PROJEKT VÝZKUMU	32
4.1 Projekt marketingového výzkumu	32
4.2 Vyhodnocení marketingového výzkumu	35
4.3 Profil zákazníka Pensionu Ovčárna	45
5 NÁVRH STRATEGIE PRO PENZION OVČÁRNA	47
5.1 SWOT analýza Pensionu Ovčárna	47
5.2 Návrh marketingové strategie	50
5.2.1 Strategie SO	50
ZÁVĚR	52
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	53
PŘÍLOHY	55

ÚVOD

Téma bakalářské práce se týká oblasti rodinného podnikání v České republice. Rodinné podnikání je nedílnou součástí národních ekonomik u nás, i ve světě. V minulosti bylo období rodinných podniků v české ekonomice přerušeno centrálně plánovanou ekonomikou. Touto etapou zanikla celá řada ekonomických subjektů rodinného rázu. Až po roce 1989 se opět nastartoval jejich rozvoj. Mnoho rodinných příslušníků tak opět navázalo na rodinnou tradici podnikání. Bohužel, někteří už navázat na podnikání nemohli, protože převzali podniky v takovém stavu, kdy nebylo možné na prvotní fungování navázat. Dalším důvodem byla restrukturalizace ekonomiky a vznik nových podnikatelských příležitostí.

Jako konkrétní rodinný podnik jsem si vybrala Penzion Ovčárna, který se nachází v Nové Bystřici konkrétně v části zvané Ovčárna

Penzion má 6 pokojů- dva třílůžkové, tři dvoulůžkové a třílůžkový apartmán. Pokud je návštěvníků více, je zde i možnost přistýlky za příplatek. V ubytovacím zařízení se nachází také restaurace, kde se každé ráno mezi 8-9 hodinou podávají snídaně. V restauraci je stálá nabídka rybích specialit a specialit na grilu. Kuchyně je zaměřená na rybí speciality z toho důvodu, že je Jihočeský kraj známý jako rybníkářský.

Součástí penzionu je i malá kuchyň na přípravu jídel, recepční místnost, WC pro personál a sklad. K nemovitosti je i přístavba, která se do budoucna rozšíří o další pokoje. V sezoně mohou návštěvníci využít venkovního posezení za hlavní budovou, kde je nově postavený krb.

Před penzionem se nachází i parkoviště. V prostorách penzionu je přísný zákaz kouření! Pro cyklisty je možná i úschova kol přímo v areálu.

Jako další nabízenou službou je wellness zařízení. Zde je k dispozici vířivka a sauna.

1 CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Bakalářská práce se zaměřuje na zpracování marketingové strategie konkrétního rodinného podniku. Teoretická část práce bude vycházet z rešerše literatury o problematice rodinného podnikání. Pro realizační část práce byl vybrán rodinný penzion. Marketingová situační analýza pomůže kriticky posoudit interní i externí prostředí firmy. Závěrem bude sestavena SWOT analýza, která určí základní strategickou orientaci rodinné firmy. Pro zjištění spokojenosti hostů bude využit marketingový výzkum, a to formou dotazníku.

Výsledky analýzy a marketingového výzkumu poslouží ke stanovení marketingového programu rodinné firmy.

Cílem bakalářské práce je formulování marketingového programu pro rodinný penzion a realizace marketingového výzkumu pomocí metody dotazování.

Bakalářská práce je rozdělena do několika samostatných částí. První tvoří teoretické poznatky, které se týkají tématu rodinného podnikání. Od historie až po současnost, dále jsou uvedeny některé definice, problémy rodinného podnikání i jeho výhody.

Ve druhé části je popsána historie rodinného podnikání.

Ve třetí části se nachází konkrétní informace rodinného penzionu, historie, původní myšlenka a další informace s tím spojené.

Na tuto část navazuje čtvrtá kapitola, konkrétně marketingový výzkum, ve kterém byla použita metoda dotazování. Jsou zde zpracovány veškeré dosažené informace. Následně jsou výsledky zhodnoceny a interpretovány.

Výsledkem dotazování je sestavený profil ideálního klienta Penzionu Ovčárna.

Závěrem je sestavena SWOT analýza podniku a navržena marketingová strategie pro další rozvoj firmy.

2 TEORETICKÉ ASPEKTY RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

Rodinné podnikání není v České republice stále předmětem zájmu. Přitom rodinné podnikání nemá jen úskalí, ale i své výhody. Pokud se jeden z rodičů rozhodne podnikat, většinou mu další členové rodiny v určité míře mohou pomoci. Záleží na tom, jak velký podnik se rozhodne založit. Většinou si drobní podnikatelé zakládají živnosti, na které stačí sami. Jedná se zejména o manuální práce, jako např. zednické práce, elektrikáři, zámečníci, truhláři, skláři a podobně. Pokud se rozhodne podnikat cukrář nebo pekař, většinou se rozhodují, zda si otevřít svoji vlastní provozovnu. Pak už může při drobném podnikání pomoci manžel nebo manželka, děti, nebo blízcí příbuzní.

Rodinné podnikání se zdá být na pohled idylické a bezproblémové. Ovšem je tomu vždy tak? Jak se dají řešit nečekané problémy, krizové situace, nebo finanční spory? Jaké jsou vůbec výhody rodinného podnikání? Dá se vůbec spojit rodina s podnikáním?

To jsou některé otázky, které se pokusím v teoretické části popsat a najít některá vhodná řešení.

2.1 Obecná charakteristika rodinného podnikání

2.1.1 Co je to rodina?

Obecně se rodina vymezuje jako původní a nejdůležitější společenská skupina s hlavními funkcemi jako je reprodukce, výchova, socializace a přenos kulturních vzorů.

Podle sociologa Jozefa Výrosta se rodina definuje následovně: „Rodina je jakýmsi nejuniverzálnějším socializačním činitelem, který poskytuje jedinci identifikační vzory, seznamuje ho s předpokládaným chováním pro mužskou a ženskou roli. Učí jedince reagovat žádoucím způsobem v procesu interakce a umožňuje mu praktické ověření získaných dovedností v rámci rodiny. Uplatňuje se jako regulátor chování jedince a poskytuje mu společensky žádoucí normy. Pod vlivem rodinného působení se vytváří postoj k personálnímu okolí, k sobě samému i společnosti obecně“.¹

Další vymezení rodiny:

- Základní = pouze otec, matka a děti, kteří žijí pohromadě.
- Rozšířená = otec, matka, děti, prarodiče, strýce, tety, bratrance a sestřenice.
- Prokreační = rodinou, kterou dvojice zakládá novým manželstvím.²

2.1.2 Tradiční a moderní rodina

Před průmyslovou revolucí se o pojmu rodina psalo, ale jednalo se spíše o nepříliš vhodný pojem. Mnohem častější se užíval výraz domácnost (tedy dům a hospodářství), který zahrnuje jak pokrevně příbuzné členy rodiny, tak i podruhy, čeledě, děvečky, služebnictvo a podobně. Z toho vyplývá, že důležité není jen pokrevní pouto, ale společné hospodaření a stolování.

V historii se hovořilo do období průmyslové revoluce o tzv. tradiční či předindustriální nebo také stavovské rodině. Pro tradiční rodinu je typické, že mnohem více než moderní rodina sloužila jako celková ekonomická jednotka.

¹ VÝROST J., SLAMĚNÍK I., *Aplikovaná sociální psychologie*, Praha : Portál 1998, str. 46

² MÁCHOVÁ J., *Duševní hygiena rodinného života*. Praha: Avicenum, 1974, str. 27

Moderní rodina

Nejen v naší zemi, ale skoro v celém světě dochází v průběhu několika posledních desetiletí k řadě proměn. Česká rodina se v důsledku transformačních procesů znatelně oddálila klasickému tradičnímu modelu.

Žena během dvacátého století získala značnou samostatnost nejen osobní, ekonomickou ale i společenskou. Viditelně se mění i role muže a ženy. Žena v dnešní době není finančně závislá na muži, a dokáže se zaopatřit sama. Problém nastává ve chvíli, kdy se žena rozhodne mít děti. K tomu dochází kolem jejího třicátého roku. Dnešní moderní ženy se rozhodují, zda výchovu dítěte zvládnou samy. Většina párů dnes žije odděleně, lidé neuzavírají sňatky a rodí se více nemanželských dětí. Tento trend, kdy mladí lidé oddalují početí potomků či svatbu, nazýváme „singles“. Tento životní styl vzniknul v USA v 80. letech 20. století. Výhodou pro lidi vyznávající tento styl je ten, že mohou činit více svobodných rozhodnutí, aniž by byli vázáni povinnostmi k rodině.³

2.1.3 Podnik a rodinný podnik

Podnik je základním prvkem moderní ekonomiky. Označujeme jím plánované organizování hospodářské jednotky, ve které jsou výrobní procesy kombinované tak, aby byli vyrobené a předané výrobky, nebo služby

Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Obsáhleji je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. Právně je podnik definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.⁴

³ TUČEK M., *Česká rodina v transformaci – Stratifikace, dělba rolí a hodnotové orientace*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 1998.

⁴ SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V., *Základy podnikání*, Praha : Grada 2010, str. 35

Rodinný podnik

Rodina má velmi zásadní vliv na řízení a rozvoj podniku. Cílem je předat podnik dalším generacím. Rodina podnik řídí a spravuje, veškerý majetek je ve vlastnictví rodiny.⁵

Tenká čára mezi soukromím a podnikáním

Mnohá nebezpečí pak skýtá rodinné podnikání i pro samotné fungování rodiny. Tu může i doslova zničit, protože pokud je podnikání účastna rodina jako celek, v případě neúspěchu nebo v období, kdy se nedaří, odnese tuto situaci skutečně celá rodina. O zdroj příjmů přijdou najednou všichni – ne jen někteří. A pokud se firma zcela položí, nesou tíhu závazků z neúspěšného podnikání také všichni.

Nejde ale jen o riziko rodinného bankrotu. Rodinné podnikání se může stát zkázou rodiny i jinak. Podle odborníků ohrožuje rodinné podnikání, v případě, že věci nejdou tak, jak mají, nejen ekonomickou situaci rodiny, ale v podstatě i její existenci. V rodinné firmě se totiž jen těžko daří oddělit pracovní a rodinný život. Odlišné názory na různá strategická rozhodnutí určující další směřování firmy nebo například spory o kompetence jednotlivých členů rodiny uvnitř rodinného podniku tak mnohem snadněji přerůstají do osobní roviny.

Podnikání navíc bere členům rodiny spoustu času, což příliš neprospívá jejich vzájemným vztahům. Kromě míchání obchodních záležitostí se soukromím tak často vztahy společně podnikajících partnerů ohrožuje i workaholismus, kdy práce a starosti spojené s vedením rodinného podniku zabírají zúčastněným v podstatě veškerý čas a zatlačují partnerský a rodinný život zcela do pozadí. Aby tyto problémy v rodinné firmě nenastaly, je třeba se zaměřit na hledání způsobů, jak sladit pracovní a rodinný život.⁶

Vliv rodiny na podnik

Pro každý rodinný podnik je vliv rodiny různý. Pro mezinárodní porovnání rodinných podniků byl sestaven v roce 2001 model F-PEC, neboli Family influence through Power, Experience Culture. Ve vztahu k vlastnictví je posuzován zejména podíl

⁵ HESKOVÁ, M., VOJTKO, V., *Rodinné firmy*, Zeleneč : Profess Consulting, 2008. str. 14

⁶ Ipodnikatel [online]. 3.8.2011 : *Rodinné podnikání přináší radosti, ale i strasti*, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW. <<http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/rodinne-podnikani-prinasi-radosti-ale-i-strasti.html>>.

na hlasovacích právech rodiny. Tento model predpokladá, že vliv rodiny bude rúst s každou ďalšou generáciou.⁷

Obr. č. 1. – Model F-PEC⁸

Moc (Power)	Zkušenosti (Experience)	Kultura (Culture)
Podíl na vlastním kapitálu	Generace zakladatele	Překrývání hodnot rodiny a podniku
Ovládání	Generační aktivní vedení	Firemní kultura rodinného podniku
Management	Generace aktivní v organizaci podniku	
	Počet aktivně se podílejících členů rodiny	

⁷ HESKOVÁ, M., VOJTKO, V., *Rodinné firmy*, Zeleneč : Profess Consulting, 2008. str. 16-17

⁸ HESKOVÁ, M., VOJTKO, V., *Rodinné firmy*, Zeleneč : Profess Consulting, 2008. str. 17

2.2 Historie rodinného podnikání

Naše země patřila k nejvíce rozvinutým před druhou světovou válkou. Naše tržní ekonomika byla velmi stabilní a otevřená. To řadilo naši zemi mezi deset nejrozvinutějších vedoucích zemí Evropy.

Našimi největšími obchodními partnery bylo Německo, Francie, Rakousko a Velká Británie. Důležitý zdroj naší ekonomické prosperity byla kvalifikovaná pracovní síla.

Bohužel, vývoj naší země byl narušen poznamenán válečnými událostmi v letech 1939-1945. Náš politický demokratický systém byl velmi silně narušen a veškerý soukromý sektor byl znárodněn. Všechny podniky byly ve vlastnictví státu nebo družstev.

Ekonomika byla vedena centrálně plánovanou ekonomikou, jejíž plány byly stanovované na pět let. Plánovalo se, co se bude vyrábět, jaké množství a za jaké ceny.

Rodinné podniky přišly o veškerý finanční příjem rodiny a zpretrhaly se rodinné tradice. Někteří lidé, kteří nesouhlasili s komunistickým režimem byli vězněni a nebo pronásledováni. Na toto přerušení některé podniky už nikdy nedokázaly původní činnosti navázat.

V listopadu 1989 přišla tzv. „Sametová revoluce“, která přinesla změnu politického uskupení. Ta znamenala pro původní majitele rodinných firem nové možnosti. Obnovu rodinného podnikání odstartovaly procesy, resp. Navrácení majetku oprávněným osobám – a vlny privatizace. Bohužel se některým vlastníkům nepodařilo znovu obnovit navrácené firmy. Důvodem bylo mj. i skutečnost, že podniky byly totiž navraceny v takovém stavu, kde již nebylo možné ho obnovit. Stroje byly zastaralé, firmy byly vyrabované, nebo příslušníci rodiny neměli dostatečné schopnosti, aby podnik znovu oživil.

Některé podniky, které známe dodnes, jsou například výrobce obuvi Tomáš Baťa, Kolben a Daněk, kteří vybudovali známou průmyslovou firmu, která byla v té době největší strojírnou v Československu, či známý výrobce pianin Petrof.⁹

⁹ HESKOVÁ, M., VOJTKO, V., *Rodinné firmy*, Zeleneč : Profess Consulting, 2008. Str. 103-105

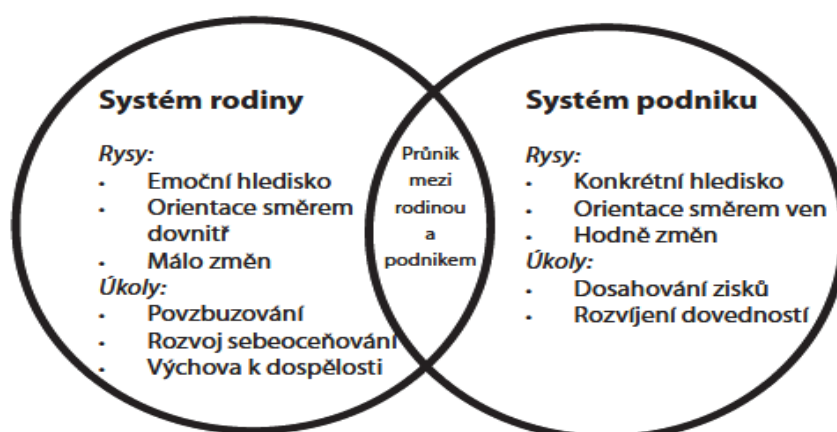
2.3 Problémy rodinného podnikání

Mezi další problémy, s kterými se tento typ podnikání musel potýkat v období po Sametové revoluci, patří:

- Makroekonomické problémy: inflace, která způsobovala rychlý růst mezd, než byla produktivita práce. Tím byla způsobena zahraniční zadluženost, protože dovozy západních zemí byly vyšší, než vývozy, které rapidně klesly. Také velmi výrazně vzrostla nezaměstnanost v naší zemi.
- Mikroekonomické problémy: kriminalita, která je spojována s nedostatečnou silou právního systému. Daňový systém neměl příznivé podmínky pro malé a střední podniky, a ve státní správě byla nepříznivá byrokracie.
- Další problémy: nízká morálka pracovníků, nízká konkurenceschopnost na světovém trhu, zastaralé technologie – inovace byly velmi obtížné, chyběly odborné znalosti.

Rodinné podnikání je charakterizováno silnou citovou stránkou, zato klasický podnik je zaměřený zejména na racionalitu a výsledky. Z toho vyplývá i jeden ze základních problémů, s nímž se musí rodinný podnik vyrovnat. Musí se naučit chápat, jak se mění vztahy a v jaké míře, ve které se členové rodiny pohybují. A nejde pouze o změnu vztahu, je nutno modifikovat i očekávání a chování.¹⁰

Obr. č. 2 – Vzájemné překrývání systémů: rodiny a rodinného podniku¹¹



¹⁰ HESKOVÁ, M., VOJTKO, V., *Rodinné firmy*, Zeleneč : Profess Consulting, 2008. Str. 105-108

¹¹ HANZELKOVÁ A., KORÁB V., MIHALISKO M., *Rodinné podnikání*, Bizbooks, 2008, str. 54

Model tří kruhů

Model tří kruhů ukazuje, jak mohou mít osoby, které se nacházejí se v jednotlivých částech, velmi odlišné pohledy na vedení podniku a rodinu. Z toho jasně vyplývá nevyhnutelnost konfliktu v rámci rodinného podniku.

Rozdílné názory se v něm ukazují jako nedílná součást struktury rodinného podniku.

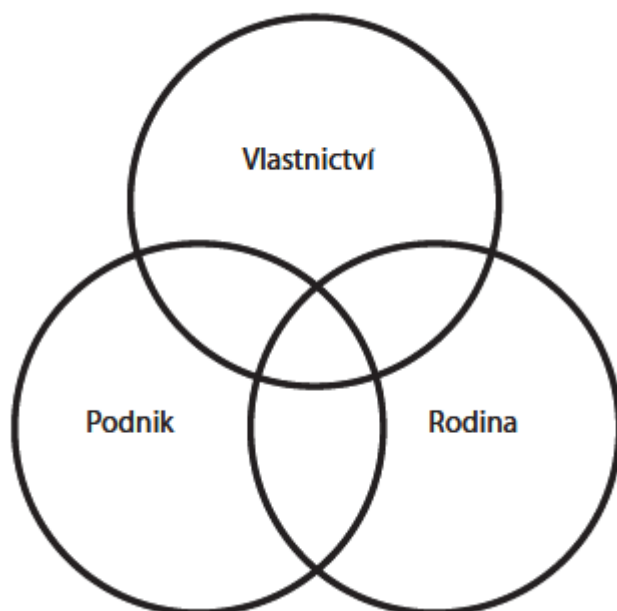
Protože jsou tři kruhy úzce propojeny a navzájem se velmi ovlivňují, ukazuje to také na to, jak dobře nebo špatně funguje i samotná rodina. Podle toho bude dobře nebo špatně pravděpodobně fungovat i její vlastní rodinný podnik.

U dobře fungujících rodin se projevují tyto rysy:

- Pozitivní vztahy k lidem, a to nejen v rámci rodiny, ale směrem ven.
- Tzv. pevně-volné rodinné vztahy, kdy rodina svým členům dopřává dostatek prostoru
- Pro nezávislost, na stranu druhé jsou vztahy mezi členy rodiny intimní a blízké.
- Efektivní komunikace, tj. taková, která je otevřená, jasná, přímá a upřímná.
- Přirozená a přiměřená kontrola mezi členy rodiny navzájem.
- Tvorba koalic a dělba moci v jejich rámci.
- Přípravenost na změny, kdy rodiny učí své členy přijímat změnu jako přirozenou součást života, při změnách v nich fungují vzájemné podpůrné mechanismy.¹²

¹² HANZELKOVÁ A., KORÁB V., MIHALISKO M., *Rodinné podnikání*, Bizbooks, 2008, str. 55

Obr. č. 3. – Model tří kruhů¹³



Z těchto důvodů by bylo vhodné, kdyby se všechny zúčastněné osoby podílely na vytvoření rodinného dokumentu, který byl řešil klíčové rodinné hodnoty, a v němž bude definována rodina a podnik. Tento dokument se může nazývat také „Rodinný protokol“, ve kterém je možno zpracovat následující aspekty:

- Závazek vůči podniku.
- Důvody k tomuto závazku.
- Rodinné hodnoty.
- Priority, zdroje a síly.
- Jak budou jednotliví členové rodiny přispívat do podniku.
- Jak bude podnik přispívat členům rodiny.
- Očekávání a odpovědnosti.
- Pravidla pro účast v podniku.
- Rozdělování zisků a akcií (nebo také rozdělení jednání, činů, působení, vlivu atd.).
- Hlavní linie nástupnictví a dědictví.¹⁴

¹³ HANZELKOVÁ A., KORÁB V., MIHALISKO M., *Rodinné podnikání*, Bizbooks, 2008, str. 55

Výhody a nevýhody rodinného podnikání

Jak bylo naznačeno, vše má své výhody a nevýhody. Dá se ale určit, zda má rodinné podnikání více výhod, než nevýhod? Dají se některé nevýhody brát jako výhoda? Nebo naopak? V této kapitole se zaměřím na prvky, které usnadňují dlouhodobou prosperitu rodinného podniku, jako jsou např. konkurenční výhody, a poté na slabé stránky a překážky, které komplikují existenci rodinného podniku.

Mezi hlavní výhody patří:

- pospolitost rodiny
- důraz na zachování a udržení rodinného jména
- neustálá kontrola, která může vést k vyšší produktivitě zaměstnanců
- snaha o investice do budoucna atd.

Mezi hlavní nevýhody patří:

- závislost příjmů celé rodiny na jediném zdroji
- problémy s oddělením podnikání od soukromí
- neexistence pracovní doby
- možná dominantní vláda jediného člena klanu atd.¹⁵

Silné stránky rodinného podniku

Silné stránky rodinného podniku mohou zvětšovat jeho konkurenceschopnost, vycházejí z jeho vlastní podstaty. Silnými stránkami jsou například:

- Vzájemná shoda mezi rodinnými příslušníky – Díky tomu vznikají společné zájmy mezi členy rodiny, kteří pracují v rodinném podniku. Díky tomu je přirozená existence uznávané autority a důvěry, v němž nedochází k bojům o moc. Velmi důležitá je schopnost přenášet systém rodinných hodnot do pracovního prostředí.
- Angažovanost příslušníků rodiny - Všichni usilují o dosažení společného prospěchu a jsou ochotni podrobit se různým nárokům, včetně osobních obětí. Rodina pokládá podnik za „svůj“ výtvar a jeho založení přispívá ke zvýšenému pocitu společné zodpovědnosti.

¹⁴ HANZELKOVÁ A., KORÁB V., MIHALISKO M., *Rodinné podnikání*, Bizbooks, 2008, str. 58

¹⁵ Podnikatel.cz [online]. 27.10.2010 : *Rodinný byznys zákazníci ocení, pro rodinné vztahy je to ale risk*, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: < <http://www.podnikatel.cz/clanky/rodinne-podnikani-je-vyhodne-pro-zakaznika/>>.

- Znalosti - Speciální technologie či obchodní know-how. Znalost se projevuje užíváním pokročilých výrobních technologií na úrovni podnikům podobného zaměření a zavádění inovací.
- Celková flexibilita - ohledně práce, času i peněz. Rodina věnuje podnikání veškerý čas potřebný k tomu, aby se podnik mohl dále rozvíjet. Tomu podřizuje své domácí finanční, zejména pokud se naskytne příležitost k dalšímu investování. To je značnou výhodou z hlediska konkurenceschopnosti. Rodinný podnik je schopen se rychle a snadno adaptovat na změny a situace. Díky tomu je schopen rychlého rozhodování. Tuto flexibilitu obvykle postrádají velké podniky.
- Dlouhodobý záměr - Obvykle snižují riziko a umožňují zvládat nepředvídatelné okolnosti. Rodinné podniky obvykle mívají dlouhodobou vizi svých stanovených cílů. Dlouhodobý záměr je také důvod pro větší ochotu reinvestovat.
- Stabilní kultura - Obvykle bývá stabilní. Vedoucí pracovníci zastávají své funkce dlouhou dobu a jsou zainteresováni na úspěch rodinného podniku. Dále také umožňuje získat jeho podrobnou znalost.
- Rychlost při přijímání rozhodnutí - Jednotlivé pravomoci a rozhodovací proces bývá vyhrazen jedné nebo dvěma klíčovými postavám.
- Blízkost lokálních trhů - Umožňuje s velkou pružností zaznamenávat růst či pokles ve spotřebě a rozhodovat se podle nich. To je možnost lépe přizpůsobovat produkty potřebám klientů.
- Hrdost a důvěryhodnost - Pevné základy a zainteresovanost členů uvnitř rodinného podniku se projevují i vůči zákazníkům. Jednají s nimi s mnohem větší a srdečnější pozorností a je jim poskytována daleko vyšší úroveň služeb. Podnikatelé jsou velmi hrdí na svůj podnik a také na to, že ho dokázali vybudovat. Toto je i velmi účinným nástrojem marketingu.
- Efektivita - Rodinný podnik dokáže velmi účinně a úspěšně využívat prostředky, jež má k dispozici. Větší efektivita rodinných podniků je zejména v technologických aktivitách, což je v mnoha případech způsobeno nižší mzdou.
- Produktivita - Menší divergence cílů - větší flexibilita a manévrovací schopnost rodinných podniků, s níž podnik dokáže reagovat na proměnlivé ekonomické

okolnosti. Rodinné podniky mají tendence účinnějším způsobem vynakládat dostupné prostředky, aby tak zajistily maximální rentabilitu svého kapitálu.

- Tvůrci pracovních míst – Mývají většinou větší schopnost vytvářet nová pracovní místa.
- Orientace na kvalitu - Pečlivě sledují kvalitu svých výrobků, a proto kladou velký důraz na vztah kvalita / cena. Vyžadují svědomitost pracovníků a jejich ztotožnění se s výrobky podniku.
- Společensky odpovědné chování - V dřívějších dobách, ale i dnes, jsou to zejména rozvoje regionů. Investují do rozvoje místní komunity, sponzorují místní občanské aktivity, mají tendenci k ekologičtějšímu chování, dobře pečují o své zaměstnance, zaměřují se na ekologii a šetrné chování k přírodě. Za další výhodu se považuje schopnost týmové práce.¹⁶

Slabé stránky rodinného podniku

Slabé stránky rodinného podniku však představují překážky, na které je třeba se zaměřit a pokusit se je efektivně odstranit. Slabé stránky rodinného podniku můžeme rozdělit na vnitřní a vnější. V určitých slabinách má rodinný podnik možnost zasáhnout tak, aby je co nejvíce omezil, nebo nejlépe dokonce odstranil. Za vnější slabé stránky se považují takové okolnosti, které nejsou přímo ovlivnitelné ze strany rodinného podniku.

Vnitřní a vnější tlaky působící na rodinný podnik

Vnitřní tlaky

Člení se podle původu, a to vede k rozčlenění na tlaky emocionální a podnikové.

Emocionální tlaky

Zdrojem jsou konflikty vyplývající ze spoluúčinkování rodinného a podnikového systému. Oba tyto systémy jsou vybudovány na poněkud odlišných základech. Pro rodinné prostředí je charakteristická zejména silná emocionálnost, převažuje v něm loajalita a také ochraňovatelské tendence.

Podniková sféra je založena zejména na povinnostech a úkolech. Její hlavní snaha se soustřeďuje na splnění stanovených úkolů a dosažení zisků. Fungování rodinného podniku se rázem může proměnit ve zdroj vážných těžkostí, které přerůstají

¹⁶ HANZELKOVÁ A., KORÁB V., MIHALISKO M., *Rodinné podnikání*, Bizbooks, 2008, str. 62-63

do silných vnitřních bojů. Mezi nejzávažnější patří: nepřátelství mezi rodiči a dětmi, a rivalita mezi sourozenci.¹⁷

Tabulka č. 1 Atributy rodinných podniků¹⁸

Nevýhody pro rodinnou firmu (-)	Vlastnost (atribut)	Výhody pro rodinnou firmu (+)
<ul style="list-style-type: none"> - Zmatky v řízení firmy - Nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví - Nedostatek podnikatelské objektivy 	Zdvojené (resp. vzájemně se překrývající) role	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšená loajalita k firmě - Rychlé a efektivní rozhodování
<ul style="list-style-type: none"> - Svazující pocit v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů - V důsledku toho ohroží odcizení od rodiny i firmy 	Sdílená identita	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšená loajalita k firmě - Silný pocit poslání - Objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech
<ul style="list-style-type: none"> - Členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny - Zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích 	Celoživotní společná historie členů rodiny	<ul style="list-style-type: none"> - Příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny - Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí
<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatek objektivy v komunikaci - Odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy - Může se objevit skrytá nenávisť 	Emoční zapojení a ambivalence	<ul style="list-style-type: none"> - Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru
<ul style="list-style-type: none"> - Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů 	Soukromý jazyk	<ul style="list-style-type: none"> - Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti
<ul style="list-style-type: none"> - Může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až „uvězněni“ 	Vzájemná znalost soukromého života	<ul style="list-style-type: none"> - Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu
<ul style="list-style-type: none"> - Při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty 	Smysl připisovaný rodinné firmě	<ul style="list-style-type: none"> - Firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců

¹⁷ HANZELKOVÁ A., KORÁB V., MIHALISKO M., *Rodinné podnikání*, Bizbooks, 2008, str. 64-65

¹⁸ HANZELKOVÁ A., KORÁB V., MIHALISKO M., *Rodinné podnikání*, Bizbooks, 2008, str. 61

2.4 Typy rodinných firem

Podle toho, jaké jsou v rodině vztahy, se dají určit tři typy organizačního principu.

Rodičovská – rozhodující roli má zejména v moci otec. Podle jeho stylu řízení je pak organizována celá firma. Může mít tři podoby:

- Autoritativní – rodič na sebe bere většinu rozhodovacích práv, nepřizpůsobuje se dobře změnám a inovacím v podniku. Organizační struktura je jasně daná a přehledná. Oproti tomu jsou ve značné nevýhodě potomci. Jejich názory často nemají žádnou váhu, mohou být ponižováni a je jim dáváno důrazně najevo, že jsou ti podřízení.
- Protekcionářská – Dítě, které je zapojováno do rodinného podnikání je místo úkolování spíše hýčkáno. Zpravidla je štědře odměňováno i za to, že prací v rodinné firmě moc nepřispívá. Ostatní zaměstnanci jsou více kritizováni, než vlastní potomek. Při předávání firmy potomkovi však mohou nastat velké problémy. Následovník si neví rady s organizací a fungováním firmy, což může způsobit velké ekonomické problémy.
- Demokratická – Rodič nenutí svého potomka, aby jeho firmu jednou převzal. Nechává mu svobodnou vůli a připouští si možný fakt, že dítě se rozhodne rodinný podnik opustit. Přesto nechá svého potomka, aby si řízení firmy vyzkoušel, prošel si všemi funkcemi a poté se rozhodnul. Mohou se vzájemně i domluvit na rozdělení firmy, případně na jiném přesunu kompetencí.

Manželská – Rozděluje se na dva typy. Prvním případem je, kdy jeden z manželů zahájil podnikatelskou činnost ještě před manželským svazkem. Druhý z manželů do firmy vstoupí až po uzavření svazku. Druhým typem je, že manželé si společně podnik založí v průběhu manželství. Tento typ se dělí na tři typy:

- Jeden z manželů je na řídicí pozici, oproti tomu ten druhý ve firmě pouze vypomáhá (např. zajišťuje zásobování, dělá účetnictví, prodává apod.)
- Oba manželé mají stejná práva a jsou si ve firmě rovnocenní. Mají jasně vymezenou pracovní náplň.

- Jeden z manželů se firmě věnuje naplno, druhý z manželů se do firmy zapojí z ekonomických důvodů (např. ztráta svého dosavadního zaměstnání, snížení nákladů ve firmě apod.)

Příbuzenská firma – V jedné firmě spolu pracují manželé, jejich potomci a další příbuzní, jako například sestřenice. Tato forma rodinného podnikání je však tou nejsložitější. Důvodem bývá zejména neschopnost domluvit se na rozdělení kompetencí, neschopnost řešit vzniklé problémy a krizové situace, pocit křivdy a upřednostňování. Nevýhodou je, že podnik tímto způsobem může přijít o vhodné zaměstnance z nepříbuzenských vztahů. Často se konflikty a vzniklé problémy neřeší, protože se všichni snaží předejít konfliktu. Tento typ podnikání nezaměstnává rodiče. Důvodem může být jejich neznalost v podnikání, nebo se jedná o péči v důchodovém věku. Zde hrozí riziko zasahování rodičů do vedení firmy.¹⁹

Rodinná firma je vždy ve většinovém vlastnictví členů rodiny. Vědci dále stanovují tři pravidla, která slibují přežití a úspěšnost firmy:

1. Pokud chceme zaměstnat dalšího rodinného příslušníka, musí být minimálně tak schopný jako ostatní zaměstnanci.
2. V managementu firmy by měl figurovat cizí člověk. Cizí ve smyslu nepatřící do rodiny, může to být klidně rodinný přítel. Důležitý je však odstup od rodinných záležitostí.
3. Někdo, kdo stojí mimo danou rodinu, by měl rozhodovat o nástupnictví ve firmě – taktéž kvůli jistému odstupu, kvůli možnému střetu zájmů, kvůli případnému rozporu v tom, co chce rodina a co je dobré pro podnik.

U rodinných podniků se prolínají cíle. Jde o cíl firemní, rodinný a osobní, k jejichž sladění vedení dochází podstatně složitěji než u jiných podniků.²⁰

¹⁹ HESKOVÁ, M., VOJTKO, V., *Rodinné firmy*, Zeleneč : Profess Consulting, 2008, str. 31-33

²⁰ Podnikátor [online] 1.11.2013 : *Specifika rodinného podniku*, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:16093/Specifika-rodinneho-podniku>>.

2.5 Významné rodinné podniky v ČR

- Baťa – výrobce obuvi, Zlín, založen roku 1894, zakladatelé Tomáš Baťa, Antonín Baťa, Anna Baťová, počet zaměstnanců 49,324 (2000). Webové stránky: <http://www.bata.cz/>
- Sapeli – výrobce dveří a zárubní, založena 1918, zakladatel Jindřich Procházka, počet zaměstnanců 400 (2013). Webové stránky: <http://www.sapeli.cz/>
- KAMA s.r.o. – ruční výroba různých druhů čepic, šál, rukavic, svetrů, čelenek, kukel, nákrčníků, polštářů, i myslivecké kolekce, Praha, zakladatelka paní Mahulena Pertlová. Webové stránky: www.kama.cz
- IMS–Drašnar s.r.o. – zaměřen na výrobu výlisků z plastu s vysokou přidanou hodnotou určené zejména pro autoprůmysl, založen roku 1990, zakladatel pan Jiří Drašnar, Česká Třebová, počet zaměstnanců 138 (2013). Webové stránky: www.ims-sro.cz
- VAVI s.r.o., - zabývá šitím pánských a dámských košil, na e-shopu si můžete sestavit vlastní košili – typ límce, manžety, zakončení rukávů, střih a materiál, firma byla založena roku 1990, zakladatelé Věra a Jiří Vávrovi, Vimperk, počet zaměstnanců 27 (2013). Webové stránky: www.vavi.cz

2.6 Shrnutí teoretické části

Rodinné podnikání u nás bylo rozvinuto už před druhou světovou válkou. Nejvíce bylo ovlivněno válečnými událostmi v letech 1939-1945, kdy byl veškerý soukromý sektor byl znárodněn. Všechny podniky byly ve vlastnictví státu nebo družstev. Rodinné podniky přišly o finanční příjmy rodiny a zprětrhaly se rodinné tradice, které byly do té doby nenarušené. V listopadu 1989 kdy byla tzv. „Sametová revoluce“, znamenala pro majitele majitele rodinných firem nové možnosti. Obnovu rodinného podnikání odstartovaly procesy navrácení majetku oprávněným osobám. Bohužel kvůli narušení a zprětrhání vazeb na původní podnikání se některým vlastníkům nepodařilo znovu obnovit navrácené firmy. Stroje byly zastaralé, firmy byly vyrabované, nebo příslušníci rodiny neměli dostatečné schopnosti, aby podnik znovu obnovili.

Velkým rozdílem rodinného podnikání je také to, že je podloženo silnou citovou stránkou, oproti tomu klasický podnik je zaměřen na výsledky a racionalitu. Rodinné podnikání má řadu výhod a nevýhod. Mezi výhody jistě patří:

- Pospolitost rodiny,
- Důraz na zachování a udržení rodinného jména,
- Snaha o investice do budoucna,
- Neustálá kontrola, která může vést k vyšší produktivitě zaměstnanců,
- Celková flexibilita,
- Orientace na kvalitu,
- Atd.

Nevýhody rodinného podnikání jsou:

- Závislost příjmů celé rodiny,
- Problém oddělit soukromý život od podnikání,
- Téměř neexistence pracovní doby,
- Možnost dominantní vlády jednoho člena rodiny,
- Atd.

V některých případech mohou odlišné názory členů rodiny podnik více rozvíjet, ale bohužel někdy vede k jeho úplnému zániku.

3 PENZION OVČÁRNA

Penzion Ovčárna je rodinným podnikem, který založili manželé Vařovi v roce 2006. Je to typický typ **manželského podnikání**, kdy mají oba manželé stejná práva a jsou si v podniku rovnocenní. V budoucnosti podnik hodlá převzít jejich dcera, která má také velmi úzký vztah k podniku.

Důvodem pro vybudování byl ten, že v Nové Bystřici a jejím okolí zkrachovalo několik textilních závodů, a bylo potřeba si zajistit práci. Paní majitelka je vyučenou dámskou krejčovou. Po dokončení svého studia v nedalekém Jindřichově Hradci pracovala v jednom textilním závodu. Tam byla práce velmi náročná, která jí neuspokojovala. Rozhodla se tedy otevřít své vlastní krejčovství. Tím se několik let živila do té doby, než na náš trh vstoupily levné výrobky z Číny. Lidé se začali více zajímat o ceny, než o kvalitu. To způsobilo ukončení živnosti jejího malého krejčovství.

Její manžel pochází ze Slovenska, kde vystudoval střední školu zaměřenou na elektrotechniku. Tím se po svém studiu živil, a dodnes má malou firmu, která se zabývá opravami průmyslové elektroniky. Díky těmto příjmům si mohli majitelé dovolit budování dalšího podniku.

Nová Bystřice se začala více zaměřovat na cestovní ruch. Na jejím území se vybuďovalo golfové hřiště, které začalo lákat turisty. Poté se vedení města začalo více zajímat o aktivity pro své občany a turisty. V dalších letech přibýlo několik cyklistických stezek, modernizovala se místní kuželna a začaly se každý rok pravidelně organizovat cyklistické závody.

Penzion Ovčárna se nachází na okraji města Nová Bystřice v části zvané Ovčárna. V této klidné lokalitě je krásná příroda, několik rybníků a chatiček, rozlehlé lesy a pole. Toto ubytovací zařízení vyhledávají především hosté z velkých měst, kteří mají rádi klid, přírodu a nekuřácké prostředí.

Objekt byl zakoupen ve zchátralém stavu v roce 2001 v části obce Ovčárna, která se nachází v Nové Bystřici. Majitelé se rozhodli tento objekt koupit s tím, že později se rozhodnou, jak s ním naloží. Původní majitel tohoto domu stavení prodal, ale dva roky stavbu ještě užíval. Během těchto let se majitelé rozhodli, že s rostoucím zájmem o turismus v obci bude objekt rekonstruovat a otevře penzion. V roce 2003 byly zahájeny stavební práce a začala rozsáhlá rekonstrukce.

V roce 2006 se z Penzionu Ovčárna oficiálně ubytovali první hosté. Každým rokem přibývali hosté a někteří se skoro pravidelně vraceli. Do dnešní doby si získal svoji klientelu, a naštěstí se návštěvnost drží průměrně ve stejné výši.

V roce 2012 začaly další stavební úpravy. Majitelé penzionu se rozhodli rozšířit nabídku služeb. Ve sklepení naplánovali výstavbu wellness, konkrétně o vířivou vanu a saunu.

Dům, ve kterém se penzion nachází s sebou nese dlouholetou historii. V minulosti byl tento dům pravděpodobně součástí někdejšího panského ovčína, který se právě v těchto místech nacházel. Pozemková listina z roku 1849 zde uvádí jako majitele pana Oppelta. Toto příjmení bylo rozšířeno mezi ovčáckými rodinami, které v raně novověké společnosti měly zvláštní pozici. Mezi lety 1848 a 1881 se tu vystřídal mnoho majitelů. Takto časté střídání majitelů nebylo obvyklé. V daném případě souvisí zřejmě s revolučními změnami let 1848-1850, zrušením poddanství. Pod vlivem společenských změn, a patrně i jisté euforie, se někdejší i chudí poddaní pokoušeli zakoupit vlastní usedlosti. Dne 8.7.1856 získal objekt v exekuční dražbě Josef Stippel za 195 zlatých. Ještě téhož dne prodal Josef Stippel dům, se ziskem 3 zlatých za 198 zlatých, manželům Tomáši a Elišce Schwadlovým, kteří jej drželi až do r. 1881, kdy záznamy v pozemkové knize končí.²¹

Penzion má 6 pokojů- dva třílůžkové, tři dvoulůžkové a třílůžkový apartmán. Pokud je návštěvníků více, je zde i možnost přistýlky za příplatek. V ubytovacím zařízení se nachází také restaurace, kde se každé ráno mezi 8-9 hodinou podávají

²¹ Penzion Ovčárna [online]. 4.5.2010: *Ubytování Česká Kanada – Penzion*, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.penzionovcarna.cz/>>.

snídaně. Součástí penzionu je i malá kuchyň na přípravu jídel, recepční místnost, WC pro personál a sklad. K nemovitosti je i přístavba, která se do budoucna rozšíří o další pokoje. V sezoně mohou návštěvníci využít venkovního posezení za hlavní budovou, kde je nově postavený krb.

Před penzionem se nachází i parkoviště. V prostorách penzionu je přísný zákaz kouření! Pro cyklisty je možná i úschova kol přímo v areálu.

Vybavení pokojů: postel, noční stolek s lampičkou, skříň na oblečení, polička, stojan, barevná televize s digitálním příjmem a stolek. Pro rodiny s miminkem je možnost půjčení skládací postýlky. Součástí každého pokoje je koupelna.

Hotelová evidence: Host si pobyt objedná buď přes e-mail, nebo telefonicky. Objednaní hosté se zapisují do diáře. Vždy při nástupu po předložení občanského průkazu nebo cestovního pasu jsou hosté zapsáni do ubytovací knihy, popř. ubytovací knihy pro cizince.

Zaměstnanci a jejich funkce: Penzion je rodinného charakteru, proto v penzionu pracují pouze rodinní příslušníci. Majitelka přijímá objednávky, předává klíče od pokojů a vede evidenci ubytovaných, podává snídaně a uklízí pokoje. Manžel vaří hostům večeře a stará se o okolí penzionu. Dcera s přítelem jim vypomáhají podle aktuální potřeby.

3.1 Strategie penzionu

Majitelé Penzionu Ovčárna původně žádnou strategii nevyužívali. Postupem času se ale ukázalo, že se styl jejich uvažování dá přiřadit ke strategii, která se nazývá **Porter druhová strategie**. Ta se zaměřuje zejména jako pronikání na trh a udržení konkurenční výhody. Diferenciace je zejména podle odlišnosti služeb, nákladů na vedení a segmentace trhu.

Konkrétně v Penzionu Ovčárna se tato strategie projevuje jako odlišení konkurence v tom smyslu, že se jedná o stylově zařízený penzion, který respektuje názory a požadavky hostů. Náklady na vedení jsou minimální, protože se jedná o rodinný penzion. Rodina si pomáhá bez nároků na vysoké platové ohodnocení, je k dispozici kdykoliv v průběhu dne a v případě absence jednoho z členů jej ochotně nahradí jiný člen domácnosti. Co se týká segmentace trhu, rozlišuje se v penzionu následovně:

- a) *Pro koho jsou služby určeny?* Nabízené služby jsou určeny především těm zákazníkům, kteří jsou ochotni připlatit za kvalitu služeb.
- b) *Jaká je naše cílová skupina zákazníků?* Cílovou skupinou jsou zákazníci ve věku 35 let a výše z toho důvodu, že penzion není v této době přizpůsobený pro rodiny s dětmi.
- c) *Co hledají zrovna naši zákazníci?* Naši zákazníci jsou ti, kteří vyhledávají individuální přístup, potrpí si na kvalitu potravin a vyhledávají relaxaci soukromého typu.
- d) *Co naši zákazníci nejvíce oceňují?* Zákazníci si nejvíce cení kvality nabízených služeb a individuálního přístupu.

3.2 Analýza konkurenčního prostředí

Porterův model konkurenčního prostředí

Je to nástroj analýzy okolí podniku. Model vychází z toho, že strategická pozice firmy působící na určitém trhu, je především určována působením pěti činitelů:

- konkurenční rivalitou firem působících na daném trhu
- vyjednávací síla zákazníků
- vyjednávací síla dodavatelů
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba substitutů²²

Segmentace trhu

Penzion Ovčárna navštěvují zejména dvě skupiny zákazníků. Jedna skupina jsou hosté, kteří jsou návštěvníky místního golfového hřiště. Tato skupina hostů příliš nehledí na ceny. Jsou ochotni si připlatit za kvalitní služby. Druhou skupinou jsou hosté, kteří jsou v Nové Bystřici na dovolené jako turisté. Tato skupina hostů je už na výši ceny citlivější.

Zákazník se rozhoduje využít služby, až když porovná nabízené služby i konkurence. Vyhodnotí jejich ceny a rozhodne se, kdo nabízí nejlepší služby za cenu, kterou je ochoten maximálně zaplatit.

²²Businessvize [online]. 6.1.2011 : *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business*, [cit.2014-03-27] Dostupné z WWW: < <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.

Konkurence

Největšími konkurenty v odvětví a v daném místě jsou následující podniky:

1. Penzion Na bojišti
2. Apartmány Sluníčko
3. Penzion Mnich
4. Hotel Nobys
5. Lesní hotel Peršlák

Tyto konkurenční podniky jsou nejvýznamnější konkurencí penzionu Ovčárna. Nejvíce si podniky konkurují cenami. Silnou stránkou penzionu je individuální přístup a větší péče o úklid. Ten je díky pečlivějšímu přístupu nad ostatními podniky určitou výhodou, a to díky pečlivosti odvedené práce. Penzion se nachází v okrajové části města, a proto je vyhledáván lidmi, kteří nemají rádi centrum města a potřebují si odpočinout.

Míra rivality mezi konkurencí není nijak škodlivá. Majitelé podniků se mezi sebou snaží vycházet na dobré úrovni. Někdy dochází i k samotné spolupráci mezi podniky. Pokud je jednomu podniku plná kapacita, doporučí služby svého konkurenta, který se nachází v podobné úrovni.

Zákazníci

Jak už bylo několikrát zmíněno, je důležité služby dobře diferencovat od ostatních konkurentů. Pro zákazníka je velmi důležitá kvalita poskytovaných služeb za odpovídající ceny. Penzionu konkuruje například restaurace a Penzion Na bojišti, kde se nabízí ubytování za velmi nízké ceny, a hosté mají možnost využít kuchyňku pro přípravu vlastního jídla. Zákazníci jsou citlivější na ceny obecně na všechny druhy služeb. Je důležité se zaměřit pouze na jednu sortu návštěvníků. Pokud by se penzion snažil uspokojit všechny typy zákazníků, zřejmě by ve výsledku nedosahoval dobrých výsledků.

- 1) Apartmány Sluníčko
- 2) Penzion Na bojišti
- 3) Hotel Nobys
- 4) Penzion Mnich
- 5) Lesní hotel Peršlák

Ad 1) **Apartmány Sluníčko**: zařízení má celkem 8 pokojů, zaměření ubytovacích služeb je zejména pro mladé rodiny s dětmi, na pokojích jsou vybavené kuchyňky, po domluvě je možné si zapůjčit DVD přehrávač. Nenabízí žádné jiné služby a nemá vlastní restauraci.

Ad 2) **Penzion Na Bojišti**: levné ubytování pro méně náročné zákazníky, celkem nabízí 53 lůžek, majitel penzionu má vedle objektu také restauraci. Jiné služby nenabízí.

Ad 3) **Hotel Nobys**: má 12 pokojů, nabízí také sportovní využití (tenisové kurty, bazén), hotel má ve svých prostorách také restauraci.

Ad 4) **Penzion Mnich**: penzion má celkem 9 pokojů, v přízemí má svoji restauraci, kavárnu a koktejlový bar.

Ad 5) **Lesní hotel Peršlák**: kapacita objektu je 20 pokojů a celkově nabízí 59 lůžek, hotel se nachází v přírodě, obklopuje ho hustý les. V objektu je restaurace. Jiné služby hotel nenabízí.

Dodavatelé

V současné době penzion spolupracuje s několika dodavateli. Pivo zajišťuje rodinný pivovar Bernard, který poskytl i výčep piva. Tato značka nemá v Nové Bystřici zatím jiné zastoupení. Dále penzion odebírá vína ze dvou malých vinařství Vajbar a Maděřič. Ta byla vybrána na základě toho, že tito vinaři nedodávají své zboží do maloobchodních a velkoobchodních sítí, kde si je můžu zakoupit každý.

Ostatní zásobování provádí majitelé sami. Zboží osobně nakupují ve velkoobchodu Makro.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vhledem k poměrně velké finanční náročnosti si myslím, že nová konkurence v nejbližších letech nehrozí. To pouze v případě, že by na trh přišel větší investor, který by vybudoval například velký hotel se širší nabídkou služeb, jako např. s bazénem, tenisovými kurty apod. V tomto případě by bylo potřeba zamyslet se, čím se dál od konkurence odlišit a čím zaujmout potenciální zákazníky.

Hrozba substitutů

Myslím si, že v této kategorii nehrozí žádná záměna substitutů.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A PROJEKT VÝZKUMU

Marketingový výzkum je cílevědomá a organizovaná činnost spočívající v systematické specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací a závěrů odpovídajících určité marketingové situaci, kterou je třeba řešit. V průběhu každého výzkumu můžeme obecně rozlišit dvě hlavní etapy, etapu přípravy výzkumu a etapu realizace výzkumu.²³

Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, který bude proveden formou dotazování.

Cílem dotazování je vytvořit profil ideálního zákazníka penzionu a jaký je obecný názor na inovace podniku.

Metodou dotazování bylo elektronické dotazování, a to pomocí e-mailu návštěvníkům, kteří již Penzion Ovčárna navštívili. Také jsem dotazník vyvěsila na sociální síť, kde má Penzion Ovčárna svoji skupinu.

Dotazník obsahoval celkem 14 otázek. Většinu tvořily uzavřené odpovědi. Respondenti mohli svůj názor vyjádřit v dotazu, co se jim nejvíce líbilo nebo nelíbilo během návštěvy podniku. U vybraných otázek byly otevřené otázky, tedy možnost doplnit odpověď, pokud si respondent z nabídky nevybral.

Marketingového výzkumu - dotazování se zúčastnilo celkem 106 respondentů.

Dotazník viz příloha.

4.1 Projekt marketingového výzkumu

Cíl výzkumu

Cílem je zjistit, kdo je ideálním zákazníkem Penzionu Ovčárna.

Stanovení respondentů a způsob jejich výběru

Oslovení respondenti jsou lidé, kteří alespoň jednou navštívili Penzion Ovčárna, a mohou tak posoudit nabízené služby. Způsob oslovení byl přes e-mail a sociální síť.

Výběr způsobu formy dotazování

²³VANÍČEK, J., SKOŘEPA, L. *Marketingový výzkum*. Prozatímní učební texty. České Budějovice, 2001, str. 15

Jako způsob dotazování byla zvolena forma elektronického dotazníku. Ten byl sestaven pomocí aplikace na Google Disku.

Stanovení způsobu vyhodnocení

Způsob vyhodnocení byl proveden automaticky pomocí aplikace na Google Disku. Ten zahrnuje i program Excel.

Přípravní fáze

První fáze marketingového výzkumu zahrnuje kroky, které vedou k vytvoření předpokladů pro zahájení jeho realizace.²⁴

Přípravná fáze byla sestavení otázek do dotazníku. Zaměřila jsem se na otázky, které by mi pomohly sestavit ideální profil zákazníka rodinného podniku.

Definování problému

V marketingovém výzkumu se budu zabývat tím, kdo je nejčastějším ideálním zákazníkem rodinného podniku.

Formulace cílů

Základní cíl byl dále rozdělen na dílčí cíle:

1. Získání stěžejních informací o tom, kdo podnik nejčastěji navštěvuje.
2. Zjištění spokojenosti s nabízenými službami.
3. Zjistit, kde se hosté informují o novinkách.

Metody a techniky sběru dat

Pro získání primárních dat jsem vytvořila dotazník obsahující celkem 14 otázek. Formulář byl rozeslán v elektronické podobě lidem, kteří již rodinný podnik navštívili. Také byl vyvěšený na sociální síti, kde má Penzion Ovčárna svoji skupinu. Dotazník byl přístupný v období 5.2. 2014-10.3.2014.

Tento způsob dotazování se řadí mezi nejrychlejší způsoby, jak se k primárním datům dostat. Dále je to rychlá a levná metoda, kdy se respondent sám může rozhodnout, kdy dotazník chce vyplnit, a nestojí ho to žádné peníze.

Tvorba dotazníku

²⁴VANÍČEK, J., SKOŘEPA, L. *Marketingový výzkum*. Prozatímní učební texty. České Budějovice, 2001, str. 15.

Dotazník začíná krátkým představením mé osoby. Dále byly uvedeny důvody, k čemu budu nashromážděná data používat. Následovalo 14 otázek. Většina z nich byly otázky uzavřené, ale několik jich obsahovalo prostor k osobnímu vyjádření.

Etapy tvorby dotazníku²⁵

1) *Stanovení údajů, které mají být zjištěny*

Konkrétní věc, která nás zajímá.

2) *Určení způsobu dotazování*

Zvolenou metodou byl elektronický dotazník. Byl sestaven tak, aby každý respondent rozuměl položené otázce.

3) *Stanovení typu otázek*

Dotazník tvořil z převážné části uzavřené otázky. Některé ale dávaly respondentovi prostor k osobnímu vyjádření na danou problematiku.

4) *Formulace otázek*

Bylo dbáno na to, aby otázky byly co nejvíce specifické, aby nedocházelo k dotazování se na dvě věci současně, aby nebyly používány otázky, které navádějí na odpověď a aby nebyly otázky dvojsmyslné.

5) *Formální úprava dotazníku*

Aby dotazník mohl být rozeslán a vyvěšen na internet, musela proběhnout kontrola gramatických chyb, uspořádání otázek a vzhled.

6) *Konečný koncept*

Před spuštěním dotazníku jsem oslovila paní majitelku, která provedla kontrolu dotazníku. Konkrétně zda byl sestaven srozumitelně, případně odhalila některé gramatické chyby.

Výběr respondentů – respondenti byli vybráni na základě toho, že už měli se službami Penzionu Ovčárna nějaké zkušenosti, a mohli je proto posoudit.

Odhad – Předběžně jsem odhadovala, že se dotazníků zúčastní přibližně 80 respondentů. Cílová skupina nebyla určena ani omezena. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, kdo ho bude nejčastěji vyplňovat.

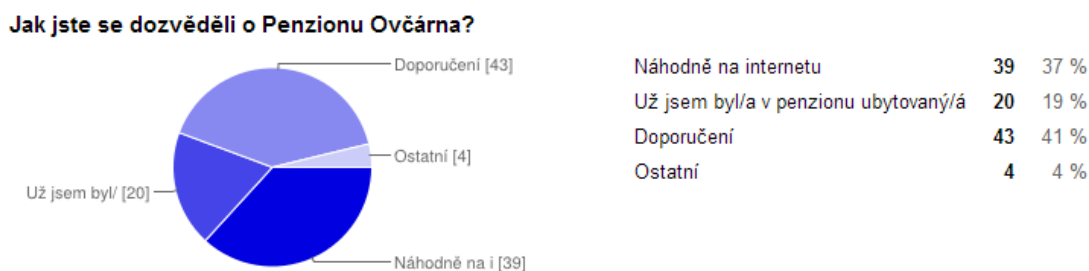
²⁵FORET, M., *Marketingový průzkum*, Bizbooks, 2009, str. 41

4.2 Vyhodnocení marketingového výzkumu

Hodnocení bude provedeno podle jednotlivých otázek dotazníku.

Otázka č. 1 - Jak jste se dozvěděli o Penzionu Ovčárna?

Graf č. 1.²⁶



Z grafu jasně vidíme, že většina respondentů navštívila Penzion Ovčárna díky doporučení svých známých. To je samozřejmě pro rodinný podnik ta nejlepší varianta. Jako další možnost bylo nejvíce využito vyhledávání přes internet. Například na vyhledávací společnosti Google při zadávání slov Penzion Ovčárna vidíme hned několik penzionů se stejným názvem. Tento konkrétní penzion je umístěn ve vyhledávání na druhém místě. Velmi potěšující zpráva je, že se vrátilo 20% hostů, kteří penzion již v minulosti navštívili. Do kolonky Ostatní měli možnost respondenti vepsat jiný způsob, kterým se o rodinném podniku dozvěděli. Očekávaly se odpovědi jako například z informačního centra, z reklamy v cyklomapách a podobně. Jeden z respondentů uvedl konkrétní jméno, kdo penzion doporučil. Další dva uvedli, že majitelku osobně znají. Poslední uvedl odpověď „spolupráce s klientem“.

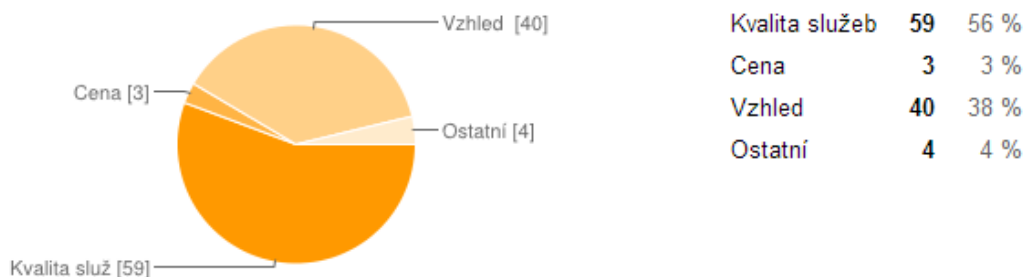
Z toho vyplývá fakt, že o podniku je poměrně dobré povědomí, a lidé se tam znovu vrací trávit svůj volný čas.

²⁶²⁶ Vlastní výzkum

Otázka č. 2 - Co pro Vás bylo rozhodující kritérium pro návštěvu Penzionu Ovčárna?

Graf č. 2.²⁷

Co pro Vás bylo rozhodující kritérium pro návštěvu Penzionu Ovčárna?



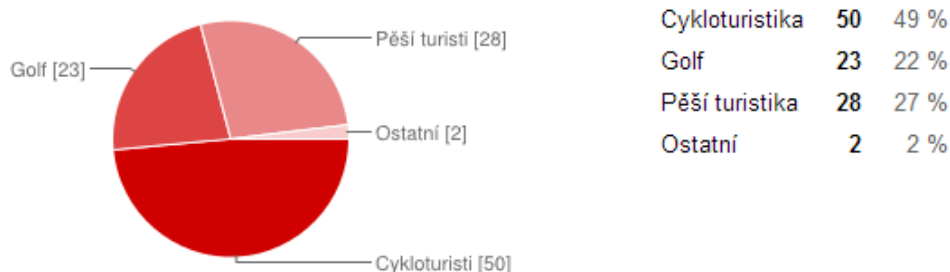
Nejvíce respondentů na tuto otázku odpovědělo, že nejvíce upřednostňují **kvalitu nabízených služeb**. Pokoje a prostory jsou vždy čisté, to si paní majitelka velmi hlídá. Restaurace je stylově zařízena do starého selského stylu a nabízí se v ní převážně jihočeská kuchyně. Rybí speciality jsou připravovány z čerstvých ryb, další suroviny jsou pečlivě vybírány a ručně připravovány. V kuchyni se nepoužívají žádné polotovary ani fritovací hrnce. Wellness je vybudováno ve starém klenutém sklepě, který si zachoval svého ducha. Těchto parametrů si hosté nejvíce považují. S tím souvisí další hodnocené kritérium **vzhled**. Jak už bylo zmíněno, Penzion Ovčárna je zařízena ve starém selském stylu, v objektu je hodně využívaným materiálem dřevo a odhalené kameny. **Cena** odpovídá kvalitě služeb. Majitelka si zakládá na tom, aby každá služba měla svoji hodnotu. Neposkytuje vouchery na slevových portálech, snaží si najít takového zákazníka, který kvalitu opravdu ocení. V položce **ostatní** byly odpovědi jako: lokalita, kombinace předchozích, znalost majitelů a doporučení známého.

²⁷ Vlastní výzkum

Otázka č. 3 - Za jakým účelem jste navštívil/a město Nová Bystřice?

Graf č. 3.²⁸

Za jakým účelem jste navštívil/a město Nová Bystřice?



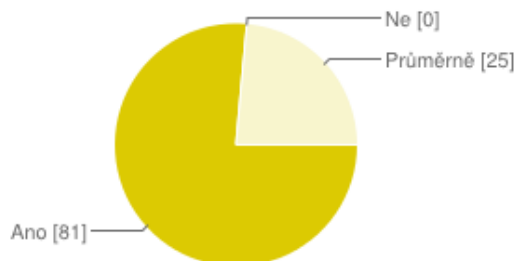
V této otázce jsem zjišťovala, proč lidé navštěvují tak malé město, jako je Nová Bystřice. Polovina dotazovaných uvedla jako důvod svojí návštěvy cykloturistiku. Kolem města je několik různých cyklotras v zachovalé přírodě, která evidentně láká plno návštěvníků. Také na procházky například i s dětmi je zde několik možností. Městem prochází tzv. Graselova stezka, kterou si mohou lidé projít sami s mapou, nebo si mohou zamluvit průvodkyni, která trasu projde s nimi i s odborným výkladem. Další skupinou jsou hráči golfu. Předpokládalo se, že tito lidé budou tvořit největší skupinu, ale nakonec není tak početná. Jako další důvody návštěvy bylo uvedeno: houbaření a návštěva klienta.

²⁸ Vlastní výzkum

Otázka č. 4 - Byl/a jste spokojen/a s nabízenými službami?

Graf č. 4.²⁹

Byl/a jste spokojen/a s nabízenými službami?



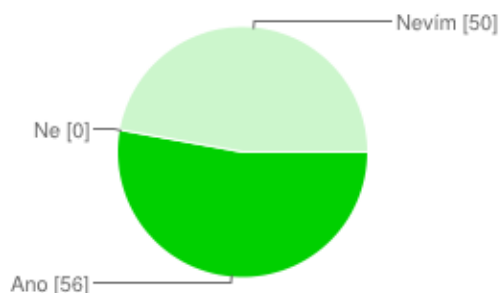
Ano	81	76 %
Ne	0	0 %
Průměrně	25	24 %

Otázka byla zaměřena na obecný názor spokojenosti se službami penzionu. Velmi potěšující zprávou je to, že více jak dvě třetiny hostů bylo s návštěvou spokojeno. Čtvrtina hostů byla spokojena průměrně a nespokojený zákazník nebyl žádný.

Otázka č. 5 - Plánujete v budoucnu znovu navštívit Penzion Ovčárna?

Graf č. 5.³⁰

Plánujete v budoucnu znovu navštívit Penzion Ovčárna?



Ano	56	53 %
Ne	0	0 %
Nevím	50	47 %

Položená otázka navazuje na předchozí dotaz. Více jak polovina se znovu chystá penzion navštívit. To znamená, že jsou s nabízenými službami velmi spokojeni a upřednostní návštěvu Penzionu Ovčárna před jeho konkurencí. Ostatní dotazovaní nevědí, zda penzion znovu navštíví. Je to nejspíše i z toho důvodu, že dlouhodobě neplánují, jaké podniky v budoucnosti navštíví.

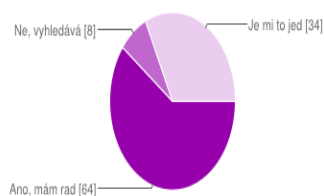
²⁹ Vlastní výzkum

³⁰ Vlastní výzkum

Otázka č. 6 - Upřednostňujete ubytování v malých penzionech?

Graf č. 6.³¹

Upřednostňujete ubytování v malých penzionech?



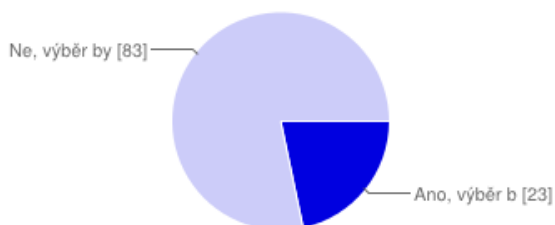
Ano, mám raději individuální přístup.	64	60 %
Ne, vyhledávám spíše hotely s větší možností využití volného času (např. tenisové kurty, bazén, posilovna apod.)	8	8 %
Je mi to jedno, ubytuji se podle toho, kdo má volný pokoj.	34	32 %

Tato otázka se týká zejména ubytovacích služeb. Dotazovaní uvedli, že mají raději individuální přístup k hostům. Překvapivé je i to, že někteří hosté neřeší prostředí, ve kterém přespávají. Několik respondentů uvedlo, že mají rádi hotely, které mají větší kapacitu, která se týká využití volného času. To bohužel v Penzionu Ovčárna zařídit nelze.

Otázka č. 7 - Byl/a jste spokojen/a s nabídkou v jídelním lístku?

Graf č. 7.³²

Byl/a jste spokojen/a s nabídkou v jídelním lístku?



Ano, výběr byl dostatečný	23	22 %
Ne, výběr byl omezený	83	78 %

Tato otázka je zaměřena zejména na stravování v restauraci. Jídelní lístek je zaměřen zejména na rybí kuchyni. To je z toho důvodu, že jižní Čechy jsou rybníkářským krajem a Nová Bystřice se nachází nedaleko Třeboně, která je známá chovem ryb. V jídelním lístku jsou na výběr také speciality na grilu (kuřecí plátek, vepřová panenka, a nebo hovězí rump steak). Jelikož jsou prostory kuchyně velmi malé, je tím i omezeno její vybavení. Z toho důvodu je bohužel jídelní lístek opravdu velmi omezený.

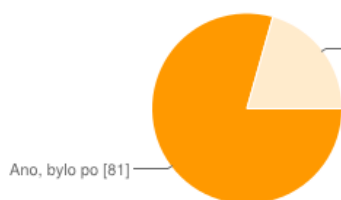
³¹ Vlastní výzkum

³² Vlastní výzkum

Otázka č. 8 - Odpovídala cena kvalitě pokrmu?

Graf č. 8.³³

Odpovídala cena kvalitě pokrmu?



Ano, bylo poznat, že suroviny jsou čerstvé	81	79 %
Ne, představoval/a bych si nižší cenu	21	21 %

Ačkoliv je nabídka jídelního lístku velmi omezená, většina hostů přesto oceňuje kvalitu surovin a náročnější přípravu pokrmů. Menší část respondentů uvedla, že by si za pokrm představovala nižší cenu. Ceny jsou kalkulovány podle nákupní ceny masa a přílohy. Dále jsou započteny provozní náklady, kuchař a obsluha, a také prostředí penzionu. Příprava pokrmů je také časově náročnější, než v běžné restauraci. Používají se čerstvé suroviny, delší je také časová příprava. Nepoužívají se například mražené bramborové hranolky, ale ručně se brambory oškrabou a nakrájí. Nesmaží se v přepáleném oleji, ale zvolna se opékají.

³³ Vlastní výzkum

Otázka č. 9 – Žijete:

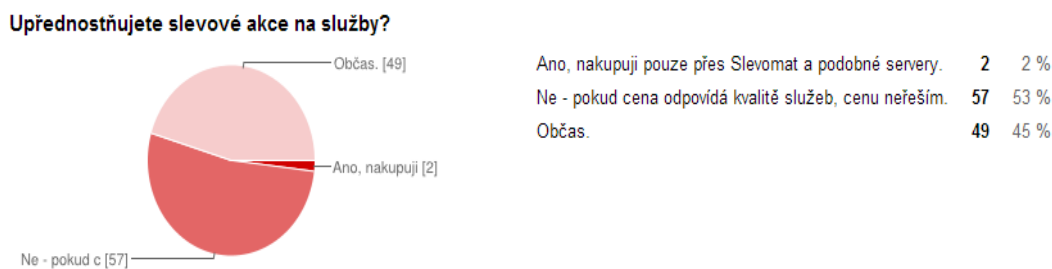
Graf č. 9.³⁴



Tato otázka je zaměřena na respondentů. Chtěla jsem zjistit, zda náš zákazník má rodinu, žije sám, nebo žije jako nemanželský pár. Většina respondentů žije v manželském soužití bez dětí. Dalších 24% lidí uvedlo, že žije v manželství, ve kterém jsou děti. Skoro stejný počet tj. 22% respondentů žije v nemanželském soužití. Poměrně velké procento dotázaných uvedlo, že žije v domácnosti sám/sama.

Otázka č. 10 - Upřednostňujete slevové akce na služby?

Graf č. 10.³⁵



Dotaz je zaměřen obecně na to, zda lidé vyhledávají a upřednostňují slevové akce na různé služby. Většina respondentů uvedla, že cenu neřeší v případě, že její kvalita tomu odpovídá. Dalších 45% dotázaných uvedlo, že slevy občas využijí, ale není to pravidlem. Pouze dva respondenti uvedli, že slevové akce vyhledávají a dávají jim přednost při rozhodování.

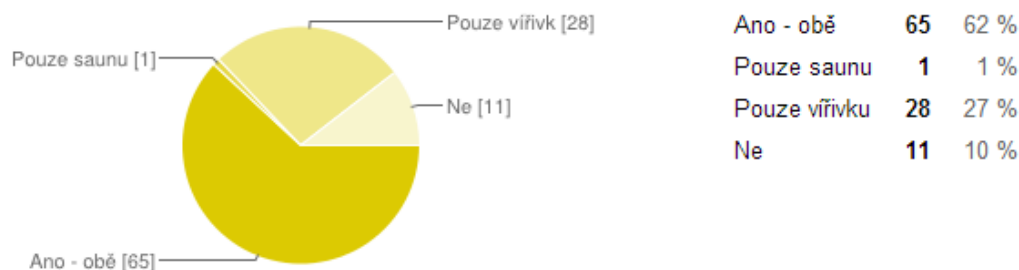
³⁴ Vlastní výzkum

³⁵ Vlastní výzkum

Otázka č. 11 - Využíváte některé z wellness služeb (vířivka, sauna)?

Graf č. 11.³⁶

Využíváte některé z wellness služeb (vířivka, sauna)?

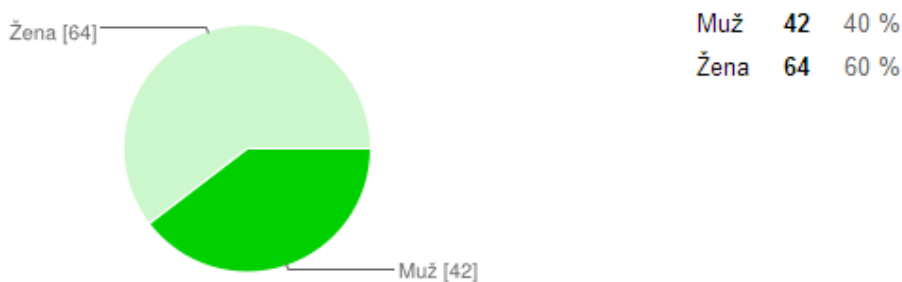


Tato otázka je zaměřená na nabídku wellness služeb. Dotazovaní uváděli, jaké služby nejvíce využívají, pokud chtějí relaxovat. Více jak polovina uvedla, že využívají jak vířivku, tak i saunu. Pouze vířivku si dopřeje 27% respondentů, nejspíše z toho důvodu, že jim saunování nedělá dobře. Ani jednu z nabízených wellness služeb nevyužije 10% respondentů.

Otázka č. 12 - Vaše pohlaví?

Graf č. 12.³⁷

Vaše pohlaví?



Tato otázka je zaměřena konkrétně na to, kdo na otázky v dotazníku odpovídal. Většinou to byly ženy, které tvoří 60% respondentů. Muži byli zastoupeni čtyřiceti procenty.

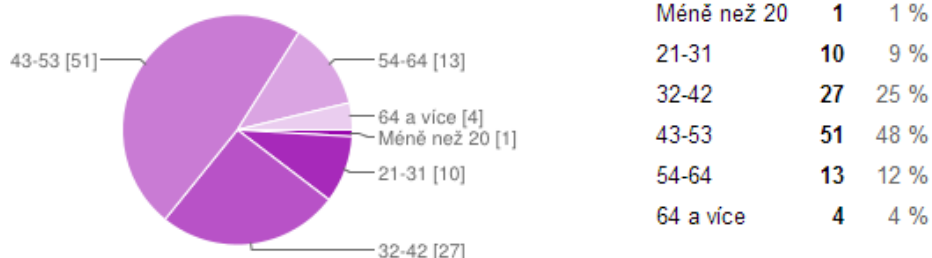
³⁶ Vlastní výzkum

³⁷ Vlastní výzkum

Otázka č. - 13 *Váš věk?*

Graf č. 13.³⁸

Váš věk?



Zde je uvedena věková stupnice respondentů. Nejčastěji je návštěvníkům penzionu 43-53 let. Ti nejčastěji tvoří skupinu lidí zralejšího věku, kdy se nemusí starat o své potomky, kteří už většinou stojí pevně na svých nohách. Dále jsou to návštěvníci věkové skupiny 32-42 let. Tuto skupinu tvoří zejména rodiny s dětmi školního věku. Další skupinu návštěvníků tvoří lidé ve věku 54-64 let. Lidé v této skupině mívají dospělé děti, někteří už svá vlastní vnoučata. Rádi si užívají výlety, chodí do restaurací a nebo navštěvují wellness. Další skupinou jsou lidé důchodového věku. Pokud jim to dovoluje zdraví, uvažují podobně jako předchozí skupina. Hosté, kteří tvoří skupinu 21-31 let jsou mladí lidé, kteří většinou nemají žádné závazky vůči rodině a dětem. Většinou cestují do zahraničí, tudíž se dalo předpokládat, že budou služby v Penzionu Ovčárna využívat v malé míře. Jedno procento zastupuje pouze jeden respondent. Nejspíše se jedná o potomka některého z hostů.

³⁸ Vlastní výzkum

Otázka č. 14 – Můžete prosím uvést, co se Vám během pobytu v Penzionu Ovčárna líbilo, nebo nelíbilo?

Odpovědi jsem zaznamenala do tabulky uvedenou níže.

Tabulka č. 2. Klady a zápory³⁹

Klady	Zápory
Příjemný personál	Omezený sortiment jídelního lístku
Čistota	Vyšší ceny
Klidné prostředí	Žádné dezerty na menu
Vybavení penzionu	V penzionu se nenachází společenská místnost
Individuální přístup majitelů	
Vstřícnost	
Vynikající kuchyně	
Umístění penzionu - mimo město	
Ochotná obsluha	
Parkování před penzionem	
Kvalita ubytování	

Respondenti měli možnost vyjádřit se, co se jim během návštěvy v Penzionu Ovčárna líbilo, nebo nelíbilo. V tabulce je výčet nejčastějších odpovědí. Mezi hlavní klady patří příjemný personál, čistota prostor, klidné prostředí, ale i kuchyně nebo možnost parkování před penzionem.

Jako zápory byly uvedeny odpovědi jako omezený sortiment jídelního lístku, vyšší ceny, nebo absence společenské místnosti, která chybí v penzionu z důvodu omezených prostor budovy.

³⁹ Vlastní výzkum

4.3 Profil zákazníka Penzionu Ovčárna

Kdo je cílovým zákazníkem?

Určit, kdo je váš cílový zákazník, je velmi důležitou úlohou. Mnoho firem dělá na internetu zásadní chybu a tou je snaha oslovit co největší okruh lidí, bez ohledu na to, jestli právě oni mají zájem o nabízený produkt nebo službu. Například v oblasti placené reklamy může být tato chyba pro některé firmy až likvidační. Pokud nabízíte dámské boty, placená reklama na webových stránkách technického založení se bude potýkat s nulovou efektivitou. Jedná-li se o PPC reklamy (z angličtiny Pay Per Click – tedy platíte za kliknutí na vaši reklamu), pak někteří mohou klikat na vaše reklamy, ale přesto poměr proměny návštěvníka v zákazníka bude velmi nízký (tato proměna se nazývá konverze).⁴⁰

Každý podnikatel by měl vědět, kdo patří do jeho cílové skupiny. Teprve poté může plnohodnotně rozhodovat o nejvhodnější kombinaci marketingových aktivit, investicích, i o dalším směřování celé firmy.

Ideální zákazník je někdo, koho podnikatel snadno nebo s přiměřeným úsilím přesvědčí, že chce nebo potřebuje to, co prodává, a že by to měl koupit právě u něj. Cílová skupina, to je soubor všech ideálních zákazníků, které je možné nějakým způsobem oslovit.

O cílové skupině je třeba přemýšlet již před zahájením podnikání. Není trh nasycen? Existují v dosahu lidé s dostatečnou kupní silou? Kolik toho je potřeba prodat, aby byl byznys ziskový – a je to reálné? Apod.⁴¹

Ideální zákazník Penzionu Ovčárna

Díky provedenému dotazníkovému šetření lze sestavit profil „ideálního zákazníka penzionu“. Kdo tento podnik nejčastěji navštěvuje, kolik je mu let, jaké služby vyhledává a jaké má další požadavky?

Ideálním zákazníkem je žena ve věku 43-53 let. Žije v manželském soužití, ve kterém jsou dospělé soběstačné děti. Dává přednost kvalitě služeb, za které je ochotna si připlatit. Ráda relaxuje ve vířivce a sauně. O penzionu se dozvěděla díky

⁴⁰Propagace na internetu [online]. 19.4.2011 : *Kdo je váš cílový zákazník?* [cit. 2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.propagacenainternetu.cz/kdo-je-vas-cilovy-zakaznik>>.

⁴¹Podnikatel.cz [online]. *Zákazníci*, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/specialy/marketingove-tipy/zakaznici/>>.

doporučení známého a rozhodující pro ni byla kvalita poskytovaných služeb. Do Nové Bystřice, kde se Penzion Ovčárna nachází, ráda jezdí na kole. Ráda s manželem navštíví restauraci přímo v penzionu, kde se podávají rybí nebo speciality na grilu, a je ochotna si připlatit za čerstvé a kvalitní suroviny.

Takového zákazníka je pro podnik poměrně těžké získat. V dnešní době většina návštěvníků rozhoduje zejména o ceně služeb. Kvalita bývá až na druhém místě. Ve svém okolí má podnik několik konkurentů, kteří stanovili nižší ceny. Jedná se nejen o restaurace, ubytovací kapacity, ale i o nabídku wellness služeb. Ze zkušenosti paní majitelky místní obyvatelé Nové Bystřice tento podnik příliš nevyhledávají. To je dané zejména nízkou zaměstnaností ve městě i blízkém okolí.

V dotazníkovém šetření se opět potvrdilo pravidlo, že na ústní doporučení dá mnoho lidí. Proto se majitelé podniku snaží o své zákazníky pečovat, aby se na návštěvě cítili jako doma.

Ráda bych zdůraznila, že by bylo vhodné do budoucna v dotazníkovém šetření pokračovat. To z toho důvodu, že názor hostů je velmi cennou informací, co by se dalo zlepšovat, případně víme informace, čeho si hosté považují nejvíce.

5 NÁVRH STRATEGIE PRO PENZION OVČÁRNA

SWOT ANALÝZA

Základem strategických úvah podnikatelského subjektu je v první etapě provedení souboru analýz. Soubornou analýzou interního a externího prostředí je SWOT analýza. Výsledky SWOT analýzy naznačí základní strategickou pozici podnikatelského subjektu.

Úkolem SWOT analýzy je, aby přiměla manažery a zaměstnance organizace se nad těmito prvky zamyslet, a ještě lépe, vyvodit z nich příslušné důsledky. Silné a slabé stránky se řadí k vnitřním faktorům potažmo k tzv. interní analýze, neboť jsou to prvky definované vnitřními vlivy – zejména lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti a také jejím vybavením a kapacitami. Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory či do tzv. externí analýzy. Faktorem ovšem je, že jsou do značné míry ovlivněny faktory interními. Firma totiž velice dobře může ovlivnit, jaké na trhu budou příležitosti (může je totiž sama aktivně i novými produkty, službami či šikovným marketingem vytvářet) a velice dobře může aktivně předcházet hrozbám (například pokud praská zeď odkalovací hráze, může ji včas opravit a především ji může preventivně pravidelně kontrolovat).⁴²

5.1 SWOT analýza Penzionu Ovčárna

Silné stránky

- Zaměstnanci – rodina
- Kvalifikovaná práce a úspora nákladů
- Spokojenost klientely
- Rodinná atmosféra penzionu
- Vstřícná komunikace směrem k hostům
- Úspora nákladů na kontrolu zaměstnanců
- Ocenění kvality kuchyně, resp. jídel
- Nabídka wellness zařízení

⁴²BusinessVize [online]. 3.11.2010 : *Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza*, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>>.

Slabé stránky

- Absence prostor pro dětský koutek nebo hřiště
- Chybějící prostor pro společenskou místnost nebo salonek
- Penzion není vhodný pro návštěvu s domácími mazlíčky

Příležitosti

- Nevyužitý prostor (např. pro soukromé účely a oslavy)
- Možnost objednat si do wellness i masáže od profesionální masérky
- Nevyužitý pozemek za penzionem

Konkurenční výhody

Jak už bylo několikrát zmíněno, mezi hlavní výhody podniku patří:

- Umístění mimo centrum města
- Kvalita služeb
- Individuální přístup k zákazníkovi
- Kvalita surovin
- Nerušený odpočinek hostů při relaxaci

Proč se snažit o konkurenční výhodu?

Definice konkurenční výhody

Vytvořit konkurenční výhodu na vašem trhu znamená dosáhnout dvou věcí:

1. Vytvořit něco jiného než mají vaši konkurenti
2. Vytvořit něco, co vaši zákazníci pocítí jako lepší než jiné alternativy (včetně vašich přímých konkurentů, vlastní činnosti nebo prostě nedělání ničeho).

Takže, když vytvoříte vysokou jedinečnou hodnotu v očích vašeho zákazníka, máte konkurenční výhodu.

Stálá konkurenční výhoda

Mnoho lidí koncept konkurenční výhody zcela nechápe. Termíny jako TRVALÁ, UDRŽITELNÁ, DLOUHODOBÁ aj. konkurenční výhoda neznámá nic jiného, že jste vytvořili konkurenční výhodu, která (pravděpodobně) vydrží po delší časové období. Ale i když se všichni shodneme na tom, že je dobré mít konkurenční výhodu, která vydrží dlouho, stále jde o totéž – vytvořit něco jiného a ujistit se, že tyto

rozdíly zákazník vnímá jako větší hodnotu. Čím déle dokážete tyto rozdíly udržet, tím lépe!⁴³

Hrozby

Největší hrozbou podniku by mohl být vstup nového konkurenta, který by na území Nové Bystřice vybudoval moderní hotel poskytující služby, jako například tenisový kurt přímo v jeho prostorách, bazén, posilovnu apod. Celkově je pro penzion největší hrozbou růst konkurence, která by byla na podobné úrovni v poskytování kvality služeb, nebo na vyšší úrovni.

Tabulka č. 2. Hodnocení SWOT analýzy⁴⁴

Podnik	Cenová hladina	Nabídka služeb	Celkové pořadí
Penzion Ovčárna	4	4	1
Penzion Na bojišti	2	1	5
Apartmány Sluníčko	2	0	6
Penzion Mnich	3	2	2
Hotel Nobys	3	2	3
Lesní hotel Peršlák	3	1	4

Tabulka vyhodnocuje, jak si podniky konkurují cenovou hladinou a nabídkou služeb. Cenová hladina má škálu 1-4, kdy 1 znamená nejnižší cenu a 4 nejvyšší cenu. Nabídka služeb je hodnocena podle dostupnosti nabízených služeb, jako je např. restaurace v objektu, koktejlový bar, nebo wellness služby. Zde je škála 0-4, kdy nula znamená absenci jakýchkoliv služeb a číslo čtyři největší nabídku služeb. Celkové pořadí naznačuje škála 1-6, kdy nejnižší číslo určuje úspěch podniku, oproti tomu nejnižší číslo ukazuje podnik, který potenciálního zákazníka upoutá nejméně.

⁴³Perfectia [online]. 11.8.2011 *Konkurenční výhoda – co to je a jak ji vytvořit*, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: < <http://perfectia.cz/blog/2011/08/11/konkurencni-vyhoda-co-to-je-a-jak-ji-vytvorit/>>.

⁴⁴ Vlastní výzkum

5.2 Návrh marketingové strategie

5.2.1 Strategie SO

Strategie S-O vychází z vývoje nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek podniku.

SO znamená:

- získat, blokovat odbytová pole
- ofenzivně obsahovat odbytové pole
- ofenzivně udržovat pole
- zhodnotit odbytové možnosti
- zabezpečit novou výrobovou generací⁴⁵

Cílovým stavem je rozšíření prostoru o společenskou místnost, která by se nacházela v klenutém sklepě a byla by vhodná pro soukromé účely a oslavy. Co se týká dalšího budování, dalším cílem je vybudování malého dětského hřiště. Dalším cílem je navázání spolupráce s profesionální masérkou.

Pro rozšíření prostor a vybudování malého hřiště je nutné zajistit dostatečné množství investic. Navrhovala bych začít s výstavbou na podzim roku 2014. A to z toho důvodu, že se během letní sezóny mohou našetřit potřebné finance a zajistit stavební plán.

Navázání spolupráce s profesionální masérkou není velkým problémem. Navrhovala bych kontaktovat dle uvážení paní majitelky vhodného adepta, a ještě před letní sezonou uzavřít dohodu. Myslím si, že této služby by se během několika budoucích měsíců hojně využilo.

Produkty a služby

Penzion Ovčárna nabízí služby:

- Ubytování
- Restaurace
- Wellness

⁴⁵Unium [online] 12.4.2011 : *Strategie podniku a SWOT analýza*, [cit.2014-03-22] Dostupné z WWW: <<http://www.unium.cz/materialy/0/0/strategie-podniku-a-swot-analyza-m23427-p1.html>>.

Výhodou ubytování je lokalizace mimo město. Dále kvalitní vybavení pokojů, samostatné koupelny. Nevýhodou u dvoulůžkových pokojů je malý obytný prostor. Pokoje nemají kuchyňky.

Výhodou restaurace jsou kvalitně připravované pokrmy z čerstvých surovin. Nevýhodou je malá kapacita kuchyně a tím pádem i omezenost jídelního lístku.

Výhodou wellness je, že pronájem prostor je pro každého individuální záležitostí. Tudiž si hosté mohou užít nerušeně svoji chvilku relaxace. Oproti velkým wellness zařízením nejsou hosté rušeni dalšími lidmi. Nevýhodou může být to, že je nabídka omezená pouze na vířivku a saunu.

Způsob nabídky služeb

O všech nabízených službách jsou hosté informováni na webových stránkách podniku. Paní majitelka v minulých letech spolupracovala s některými marketingovými firmami, které penzion propagovaly. Ovšem tyto spolupráce neměly téměř žádný účinek. V minulém roce navázala spolupráci s firmou, která propagovala Novou Bystřicí a její okolí pomocí video spotů. Tyto video spoty byly použity jako reklama v několika televizních stanicích jak v České republice, tak i v sousedním Rakousku. Natočené video umístila paní majitelka také na své webové stránky. Během této spolupráci si zaplatila několik DVD s natočenými spoty, které zdarma nabízí svým hostům.

Ceny

V cenách se promítá kvalita nabízených služeb, náklady na provoz, prostředí podniku a plat. Obecně je stanovena střední cenová hladina, kterou si lidé střední třídy mohou dovolit.

Prostředky marketingové komunikace

Paní majitelka propaguje Penzion Ovčárna letáky a vizitkami, které lze najít v informačních centrech ve větších městech v jihočeském kraji (např. město Třeboň, Jindřichův Hradec, Slavonice).

Propaguje své webové stránky spoluprací s některými dalšími ubytovacími zařízeními.

ZÁVĚR

Na základě zjištěných údajů z analýzy se jako nejvýhodnější jeví strategie odlišení podniku a to konkrétně zaměření na individuální potřeby zákazníka. Tohoto už bylo docíleno už tím, že se jedná o rodinný podnik, který je veden majitelkou, a na dalším chodu podniku se podílí jen rodina. Navrhuji se více zaměřit na klienty, kteří vyhledávají kvalitnější služby.

Podle zjištěných dat z dotazníkového šetření je tedy ideálním zákazníkem podniku žena ve věku 43-53 let, která žije v manželském soužití. Dává přednost kvalitě služeb, za které je ochotna si více připlatit. Ráda využívá wellness služby a zakládá si na zdravé stravě. Jihočeský kraj je známý jako rybníkářský kraj, proto ráda navštíví i restauraci, která se nachází přímo v objektu, na místní rybí speciality. O nabízených službách se dozvěděla díky doporučení známého a rozhodující pro ni byla kvalita poskytovaných služeb. Do Nové Bystřice, kde se Penzion Ovčárna nachází, si s manželem zajede na kole a prohlédne si místní cyklotrasy a památky.

Podle marketingové strategie by se měl podnik zaměřit na vybudování společenské místnosti pro soukromé účely a za objektem vystavit malé dětské hřiště. Podnik by měl také v co nejbližší době navázat spolupráci s kvalifikovanou masérkou. Rozšíření o tuto službu by zvedlo úroveň nabízených služeb.

Také by bylo vhodné ve výzkumu dále pokračovat, protože názory hostů jsou velmi cennými informacemi, čeho si hosté váží nejvíce, případně co by rádi v budoucnu uvítali.

V této době má rodinný podnik několik konkurenčních výhod, zejména to, že se individuálně věnuje svým zákazníkům, má dobré umístění mimo město, nabízí kvalitní služby a přiměřenou cenu a stále se snaží jít s trendy moderní doby, jako je například výstavba wellness zařízení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

1. FORET, M., *Marketingový průzkum*, Bizbooks, 2009, 128 s., ISBN 9788025121832.
2. HANZELKOVÁ A., KORÁB V., MIHALSKO M., *Rodinné podnikání*, Bizbooks, 2008, 176 s., EAN 9788025118436.
3. HESKOVÁ, M., VOJTKO, V., *Rodinné firmy*, Zeleneč : Profess Consulting, 2008. 138 s., ISBN: 978-80-7259-062-9.
4. MÁCHOVÁ J., *Duševní hygiena rodinného života*. Praha: Avicenum, 1974, 199 s.
5. SRPOVÁ J., ŘEHOŘ V., *Základy podnikání*, Praha : Grada 2010, 166 s., ISBN 978-80-247-3339-5.
6. TUČEK M., *Česká rodina v transformaci – Stratifikace, dělba rolí a hodnotové orientace*. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 1998, 154 s.
7. VANÍČEK, J., SKOŘEPA, L. *Marketingový výzkum. Prozatímní učební texty*. České Budějovice : Jihočeská univerzita – Zemědělská fakulta, 2001. 78 s.
8. VÝROST J., SLAMĚNÍK I., *Aplikovaná sociální psychologie*. Grada: Portál 1998, 416 s., ISBN 80-7178-269-6.

Elektronické zdroje

1. *BusinessVize* [online]. 3.11.2010 : Kde se vzala a k čemu všemu je vlastně SWOT analýza,[cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza>>.
2. *Businessvize* [online]. 6.1.2011 : Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business, [cit.2014-03-27] Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>>.
3. *Ipodnikatel* [online]. 3.8.2011 : Rodinné podnikání přináší radosti, ale i strasti, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW. <<http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/rodinne-podnikani-prinasi-radosti-ale-i-strasti.html>>.
4. *Penzion Ovčárna* [online]. 4.5.2010: Ubytování Česká Kanada – Penzion, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.penzionovcarna.cz/>>.

5. *Perfectia* [online]. 11.8.2011 Konkurenční výhoda – co to je a jak ji vytvořit, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://perfectia.cz/blog/2011/08/11/konkurencni-vyhoda-co-to-je-a-jak-ji-vytvorit/>>.
6. *Podnikatel.cz* [online]. 27.10.2010 : Rodinný byznys zákazníci ocení, pro rodinné vztahy je to ale risk, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rodinne-podnikani-je-vyhodne-pro-zakaznika/>>.
7. *Podnikatel.cz* [online]. Zákazníci, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/specially/marketingove-tipy/zakaznici/>>.
8. *Podnikátor* [online] 1.11.2013 : Specifika rodinného podniku, [cit.2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:16093/Specifika-rodinneho-podniku>>.
9. *Propagace na internetu* [online]. 19.4.2011 : Kdo je váš cílový zákazník? [cit. 2014-03-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.propagacenainternetu.cz/kdo-je-vas-cilovy-zakaznik>>.
10. *Unium* [online] 12.4.2011 : Strategie podniku a SWOT analýza, [cit.2014-03-22] Dostupné z WWW: <<http://www.unium.cz/materialy/0/0/strategie-podniku-a-swot-analyza-m23427-p1.html>>.

PŘÍLOHY

Dotazník

Penzion Ovčárna

Dobrý den,

jmenuji se Eliška Vařová a jsem studentkou Vysoké školy evropských a regionálních studií o.p.s., v Českých Budějovicích. Pro svoji bakalářskou práci na téma "Rodinné podnikání v oblasti obchodních služeb" shromažďuji informace, které mi pomohou vyhodnotit danou problematiku. Proto Vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku.

Informace budou použity pouze pro soukromé účely.

Jak jste se dozvěděli o Penzionu Ovčárna?

- Náhodně na internetu
- Už jsem byl/a v penzionu ubytovaný/á
- Doporučení
- Jiné:

Co pro Vás bylo rozhodující kritérium pro návštěvu Penzionu Ovčárna?

- Kvalita služeb
- Cena
- Vzhled
- Jiné:

Za jakým účelem jste navštívil/a město Nová Bystřice?

- Cykloturistika

- Golf
- Pěší turistika
- Jiné:

Byl/a jste spokojen/a s nabízenými službami?

- Ano
- Ne
- Průměrně

Plánujete v budoucnu znovu navštívit Penzion Ovčárna?

- Ano
- Ne
- Nevím

Můžete prosím uvést, co se Vám během pobytu v Penzionu Ovčárna líbilo, nebo nelíbilo?

Upřednostňujete ubytování v malých penzionech?

- Ano, mám raději individuální přístup.
- Ne, vyhledávám spíše hotely s větší možností využití volného času (např. tenisové kurty, bazén, posilovna apod.)
- Je mi to jedno, ubytuji se podle toho, kdo má volný pokoj.

Žijete:

- Sám/sama
- Bydlím s přítelem/přítelkyní
- Bydlím s manželem/manželkou
- Bydlím s manželem/manželkou a dětmi

Upřednostňujete slevové akce na služby?

- Ano, nakupuji pouze přes Slevomat a podobné servery.
- Ne - pokud cena odpovídá kvalitě služeb, cenu neřeším.
- Občas.

Využíváte některé z wellness služeb (vířivka, sauna)?

- Ano - obě
- Pouze saunu
- Pouze vířivku
- Ne

Byl/a jste spokojen/a s nabídkou v jídelním lístku?

- Ano, výběr byl dostatečný
- Ne, výběr byl omezený

Odpovídala cena kvalitě pokrmu?

- Ano, bylo poznat, že suroviny jsou čerstvé
- Ne, představoval/a bych si nižší cenu

Vaše pohlaví?

Muž

Žena

Váš věk?

Méně než 20

21-31

32-42

43-53

54-64

64 a více