

# 1. VÝZNAM A ÚLOHY MARKETINGU V ČINNOSTI HOTELOVÝCH ZARIADENÍ

## 1.1 Marketing v činnosti podnikateľských subjektov

Živelné úsilie minimalizovať riziko, ktoré je spojené so vstupom na trh a maximalizovať zisk v realizácii zhmotneného nápadu, je sprievodným javom v činnosti príslušníkov podnikateľského sektora už od historických počiatkov jeho existencie.

Z tejto živeľnej, inštinktívnej snahy sa cestou zhromažďovania poznatkov a skúseností pozvoľna začala formovať metóda riadenia, sústreďujúca v sebe v logickej sekvencii všetky nevyhnutné kroky, ktoré je potrebné uskutočniť, aby zhmotnený nápad - produkt vyšiel z prísneho skrutínia trhom čo najpriaznivejšie, a aby všetky ostatné vplyvy na podnikový trojuholník boli v čo najvyššej miere kompenzované. V podnikovom trojuholníku predstavuje jeden vrchol cieľ, druhý vrchol organizáciu a tretí vrchol ľudský element vrátane kultúry medziľudských vzťahov v rámci podniku. Tento trojuholník je vystavený množstvu vonkajších vplyvov, ktoré vyvíjajú deformačné tlaky a sú veľakrát schopné spôsobiť jeho úplné zničenie.

Sú to vplyvy legislatívne, ekonomické, ekologické, politické a samozrejme vplyvy trhové. Tieto vplyvy predstavujú nepredvídateľný element (riziko podnikania), ktorému je podnikateľský sektor vystavený.<sup>1</sup>

Spomínaná metóda nevznikla z pera teoretikov, ale vyvinula sa z reálnej podnikateľskej činnosti ako výsledok podnikateľských skúseností, ktorý je priebežne obohacovaný novými poznatkami a názormi, z ktorých sa formujú nové postupy.

---

<sup>1</sup> Bureš, I. : Praktická škola v marketingu 1. Bratislava, Genezis 1990.s.4.

Vo veľkoobjemovom podnikaní, kde sú v hre milióny sa nepochybne nevystačí so živelnou realizáciou nápadov.

Nápady je potrebné posudzovať v kontexte podnikových cieľov a možností a podrobiť ich exaktnej analýze, aby sa získal racionálny podklad pre kalkuláciu miery pravdepodobnosti úspechu na trhu.

Nápady, ktoré prejdú týmto výberovým sitom, je potrebné zhmotniť na základe presných zadaní a takto vzniknutý produkt umiestniť na trh organizovane a s účinnou podporou, aby sa vyvolal čo najvyšší dopyt.

Metóda, ktorou sa riadi uvedený proces plánovitej realizácie nápadov na trhu, sa nazýva marketing. S trhom má marketing súvisieť nielen logickú, ale aj etymologickú (ide o pôvod slova). "Market" znamená totiž v angličtine trh a marketing je odvodenina od slova "market".<sup>1</sup>

Marketingový systém, ktorý zabezpečuje vysoký životný štandard, vytvárajú mnohé veľké a malé firmy, pričom všetky chcú byť úspešné. Tieto firmy dodržiavajú súbor základných marketingových princípov : každá rozumie svojim zákazníkom, vie presne definovať svoje trhy a má schopnosť motivovať svojich zamestnancov, aby zákazníkovi poskytovali vysokú kvalitu a hodnotu.

Marketing sa stal kľúčovým faktorom podnikateľského úspechu. Termín marketing pritom nemožno chápať v starom zmysle, t.j. ako uskutočňovanie predaja - "predávanie" - ale skôr v novom zmysle, t.j. uspokojovanie potrieb zákazníkov.<sup>2</sup>

Funkciu marketingu tvoria tri kľúčové komponenty. Sú to<sup>3</sup> :

- **Marketingový mix** - dôležité vnútorné prvky alebo komponenty, ktoré zabezpečujú realizáciu marketingového programu podniku.

<sup>1</sup> Bureš, I. : Praktická škola v marketingu 1. Bratislava, Genezis 1990.s.6.

<sup>2</sup> Kotler, P. : Marketing. 1.vyd. Bratislava, SPN 1990.s.1.

<sup>3</sup> Payne, A. : Marketing služeb. Praha, Grada Publishing 1996.s.31.

- **Trhové sily** - príležitosti alebo hrozby, ktoré majú vplyv na marketingové činnosti podniku.
- **Zlad'ovací proces** - strategický a riadiaci proces, ktorého cieľom je uviesť do súladu marketingový mix a internú politiku firmy s vonkajšími trhovými silami.

Marketingový mix je v podnikateľskej sfére všeobecne uznávanou koncepciou. Každý prvok v sebe obsahuje celý rad čiastkových aktivít (napr. propagácia zahŕňa reklamnú činnosť, osobný predaj a pod.). Trhové sily sú vonkajšími faktormi, ktoré je potrebné dôkladne zvážiť. Sú to<sup>1</sup> :

- **Zákazníci** - chovanie kupujúcich z hľadiska motivácie nákupu, nákupných zvyklostí, prostredia, veľkosti trhu a kúpnej sily.
- **Správanie odvetvia** - motivácia, štruktúra, praktiky a prístup maloobchodníkov, sprostredkovateľov a ostatných účastníkov ponuky.
- **Konkurencia** - vplyv odvetvovej štruktúry a povahy konkurencie na umiestnenie a chovanie podniku.
- **Vláda a regulácia** - riadenie a kontrola marketingu, ktorá sa vzťahuje na marketingové činnosti a konkurenčné praktiky.

Firma musí pri hľadaní príležitostí a skúmaní rizík začínať s analýzou marketingového prostredia. Marketingové prostredie tvoria všetky činitele a vplyvy, ktoré podmieňujú schopnosť efektívnej výmeny s cieľovým trhom. Marketingové prostredie firmy možno rozčleniť na mikro- a makroprostredie.<sup>2</sup>

**Mikroprostredie firmy** sa skladá z piatich zložiek. Prvou je *interné prostredie firmy* (rôzne oddelenia a stupne riadenia), pretože ovplyvňuje marketingové rozhodovanie. Druhou zložkou sú *marketingové kanály firmy*, ktoré spolupôsobia pri vytváraní hodnoty : dodávatelia a sprostredkovatelia (samostatní sprostredkovatelia, firmy fyzickej distribúcie, agentúry marketingových služieb, finanční sprostredkovatelia).

<sup>1</sup> Payne, A. : Marketing služieb. Praha, Grada Publishing 1996.s.31-32.

<sup>2</sup> Kotler, P. : Marketing. 1.vyd. Bratislava, SPN 1990.s.117.

Tretí komponent sa skladá z *piatich typov trhov*, na ktorých môže firma predávať. Sú to trhy výrobnnej sféry, spotrebiteľské, sprostredkovateľské, vládne a medzinárodné trhy. Štvrtou zložkou sú *konkurenti firmy*. Piatu zložku tvorí *verejnosť*, ktorá má skutočný alebo potenciálny záujem o organizáciu alebo ovplyvňuje jej schopnosť realizovať svoje ciele.

**Makroprostredie firmy** tvoria hlavné sily, ktoré vytvárajú príležitosti a zároveň nebezpečenstvo pre firmu : demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne faktory. *Demografické prostredie* poukazuje na zmeny vekovej štruktúry a zmeny v rodine, migráciu obyvateľstva, na rast vzdelanosti a úrovne pracovného zaradenia obyvateľstva. *Ekonomické prostredie* naznačuje zmeny reálnych dôchodkov a modelov štruktúry spotreby. *Prírodné prostredie* upozorňuje na možný deficit niektorých surovín a na zvýšenie vládnych zásahov pri riadení prírodných zdrojov. *Technologické prostredie* naznačuje rýchle zmeny technológií, neobmedzené príležitosti na inovácie, vysoké rozpočty na výskum a vývoj, väčšiu koncentráciu na nepodstatné zdokonalenia než výrazné objavy a na zvýšenú reguláciu technologických zmien. *Politické prostredie* charakterizuje zvýšenie regulácie podnikateľskej činnosti, silná angažovanosť vládnych inštitúcií a vznik skupín verejného záujmu. *Kultúrne prostredie* poukazuje na dlhodobé trendy smerom k vzťahu "my - spoločnosť", na bezprostredné uspokojenie, na "ľahký život", neformálne vzťahy a na väčšiu svetskú, nereligióznu orientáciu.

## 1.2 Špecifiká marketingu v hotelierstve

### 1.21 Povaha služieb

Záujem o sféru služieb priniesol veľmi rozdielne názory na sféru služieb a ich marketing.

Pretože sa mnoho autorov snažilo nájsť konečnú a jednoznačnú definíciu služieb, žiadna z nich zatiaľ nebola všeobecne uznaná za adekvátnu. Každá definícia je vo svojej podstate limitujúca a službu je preto možné definovať takto<sup>1</sup> :

”Služba je činnosť, ktorá má v sebe určitý prvok nehmatateľnosti a vyžaduje určitú interakciu so zákazníkom alebo s jeho majetkom. Výsledkom služby nie je prevod vlastníctva.

Služba môže viesť k zmene podmienok a jej produkcia môže ale nemusí byť úzko spojená s fyzickým produktom.”

Čiže služba je akákoľvek činnosť alebo úžitok, ktoré môže jedna strana poskytnúť druhej a ktoré sú v podstate nemateriálnej povahy a ich výsledkom nie je nadobudnutie vlastníctva.

Služby sa menia v závislosti od mnohých faktorov, napríklad : či sú zamerané na uspokojovanie osobných alebo obchodných potrieb, či vyžadujú fyzickú prítomnosť zákazníka, či skôr závisia na zariadeniach alebo na ľuďoch.

Služby majú určité vlastnosti, ktoré ich odlišujú od výrobných produktov. Službám sa všeobecne prisudzujú tieto štyri vlastnosti<sup>2</sup> :

- **Nehmatateľnosť (nemateriálna povaha)** - služby sú do značnej miery abstraktné a nehmatateľné.
- **Neoddeliteľnosť** - výroba a spotreba služieb väčšinou prebieha súčasne a za účasti zákazníka.
- **Premenlivosť (variabilita)** - služby nie sú štandardné a sú vysoko variabilné.
- **Neskladovateľnosť** - služby nemožno skladovať.

<sup>3</sup> Služby sú **nemateriálne** - pred kúpou ich nemožno uvidieť, ochutnať, dotknúť sa ich, počuť alebo ovoňať. Kupujúci, aby znížili neistotu, hľadajú znaky kvality služby.

<sup>1</sup> Payne, A. : Marketing služieb. Praha, Grada Publishing 1996.s.14.

<sup>2</sup> Payne, A. : Marketing služieb. Praha, Grada Publishing 1996.s.15.

<sup>3</sup> Kotler, P. : Marketing. 1.vyd. Bratislava, SPN 1990.s.407-409.

Robia závery o kvalite podľa miesta, ľudí, zariadenia, prostriedku komunikácie a ceny, ktoré môžu vidieť. Preto je úlohou poskytovateľa služieb urobiť službu jedným alebo viacerými spôsobmi hmatateľnou. Zatiaľ, čo marketéri výrobkov sa snažia pridať nemateriálne k svojim materiálnym ponukám, marketéri služieb sa pokúšajú dodať materiálne ku svojim nemateriálnym ponukám.

**Neoddeliteľnosť** - materiálne produkty sa vyrábajú, potom skladujú, neskôr predávajú a ešte neskôr spotrebúvajú. Služby sa najskôr predajú, potom poskytnú a súčasne spotrebujú. Služby sú neoddeliteľné od svojich poskytovateľov bez ohľadu, či sú to ľudia alebo stroje. Ak službu poskytuje osoba, potom je táto osoba súčasťou služby. Pretože zákazník je tiež prítomný pri produkcii služby, interakcia medzi poskytovateľom a zákazníkom je osobitnou črtou marketingu služieb. Obaja, poskytovateľ i zákazník, ovplyvňujú výsledok služby.

**Variabilita služieb** - služby sú veľmi variabilné. Ich kvalita závisí od toho, kto, kedy, kde a ako poskytuje službu. Napríklad niektoré hotely majú dobrú povest', pretože poskytujú lepšie služby ako iné. V danom hoteli môže byť jeden zamestnanec recepcie veselý a výkonný, zatiaľ čo iný, ktorý stojí o pár metrov ďalej, môže byť nevlúdny a pomalý. Dokonca kvalita služieb jednotlivých zamestnancov sa bude meniť podľa ich energie a rozpoloženia mysle v čase kontaktu s určitým zákazníkom.

**Neskladovateľnosť služieb** - služby sú neskladovateľné - nemožno ich uskladniť na neskorší predaj alebo použitie.

## ***1.22 Podstata marketingu a jeho osobitosti v hoteli***

Cestovný ruch patrí medzi najrýchlejšie sa rozvíjajúce odvetvia svetovej ekonomiky. V rámci reštrukturalizácie slovenskej ekonomiky sú predpokady pre jeho intenzívny rozvoj aj v našej krajine.

Postupne sa dostáva do povedomia odbornej verejnosti skutočnosť, že v krajinách s prosperujúcim rozvinutým cestovným ruchom sa každý predstaviteľ ponuky na trhu služieb cestovného ruchu, t.j. každý podnik cestovného ruchu, uchádza o priazeň svojich zákazníkov - klientov. Klient je v trhovom prostredí kľúčom k prosperite, klient rozhoduje o úspechu, neúspechu alebo aj krachu podniku cestovného ruchu.

Je všeobecne známe, že úspech podniku cestovného ruchu závisí aj do skutočnosti, či si služby daného podniku zákazníci - klienti vyberú a či im zostanú verní.

Filozofia týchto podnikov cestovného ruchu vo vzťahu ku klientovi vychádza z myšlienky, "...zmyslom našej práce je klient - sme tu pre neho. Nerobme mu láskavosť, že mu poskytneme služby cestovného ruchu, on preukazuje láskavosť nám, že nám dáva príležitosť, aby sme mohli naše podnikateľské aktivity realizovať..."<sup>1</sup>

Podniky cestovného ruchu sa plne prispôsobujú požiadavkám modernej podnikateľskej koncepcie, vstupujú do medzinárodného konkurenčného prostredia, v ktorom je neľahké hľadať konkurenčnú výhodu a je veľmi ťažké uspokojiť klienta, dosiahnuť, aby bol s ponúkaným produktom cestovného ruchu spokojný, milo prekvapený, potešený alebo dokonca nadšený. Prechod na podmienky trhového hospodárstva otvára pred hotelmi nové podnikateľské možnosti.

Zahraničné, takmer storočné skúsenosti z uplatňovania marketingu ukazujú, že zoznámenie sa s jeho podstatou a jeho následná aplikácia v podnikateľskej činnosti môže v nemalej miere prispieť k podnikateľskému úspechu. Z toho hľadiska je preto potrebné, aby si každý hotelier osvojil zásady marketingu a snažil sa túto modernú podnikateľskú filozofiu uplatňovať v praxi. Znamená to ponúkať správny produkt na zodpovedajúcom mieste, za správnu cenu, v správnej chvíli a na základe toho dosiahnuť primeraný zisk.

---

<sup>1</sup> Novacká, L.: Klient v cestovnom ruchu. Bratislava, Eurounion 1996.s.7.

V tejto súvislosti treba zdôrazniť jednu zo zásad marketingu neponúkať len produkt, ktorý si zákazník žiada, ale zároveň produkt, ktorý potrebuje. V praxi to znamená, že hotelier je pripravený uspokojiť potreby zákazníka, riešiť jeho problémy, ktoré už dlhodobo sleduje a registruje, a nereaguje až na predloženú objednávku. Prvky marketingového mixu špecifické pre hotelové zariadenia sú:

1. Produkt hotela
2. Cena a cenová politika
3. Distribúcia
4. Komunikácia so zákazníkom
5. Ľudský faktor - pracovníci

#### Produkt hotela

Produkt je vždy najdôležitejšou zložkou marketingového mixu, napriek tomu, že bez súčinnosti ostatných zložiek - ceny, distribúcie, komunikácie so zákazníkom a ľudským faktorom by len ťažko mohol byť na trhu úspešný. Základným produktom hotela je komplex služieb spojených s poskytnutím služby prechodného ubytovania.

Ak sa však berie do úvahy, že služby hotela využívajú aj nehoteloví hostia, potom je produkt hotela potrebné rozdeliť na ubytovacie služby (vrátane rezervovania), stravovacie a spoločensko - zábavné služby, doplnkové služby.

Obvykle sa rozlišujú štyri skupiny produktov - všeobecný produkt, očakávaný produkt, "niečo malé navyše" a potenciálny produkt.<sup>1</sup>

Všeobecný produkt je základný produkt hotela, a to ubytovacie, stravovacie a doplnkové služby.

---

<sup>1</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.112.



Očakávaný produkt má určité očakávané vlastnosti, ktoré sú vyjadrené kategorizáciou verejných ubytovacích zariadení a klasifikačnými znakmi pre ich zaraďovanie do tried; klasifikačnými znakmi pre kategorizáciu ubytovania v súkromí a kategorizáciou odbytových stredísk verejného stravovania a klasifikačnými znakmi pre ich zaraďovanie do skupín. Aby produkt hotela bol na trhu úspešnejší ako produkt konkurencie, mal by ponúkať vždy niečo viac, ako očakáva zákazník.

To "niečo malé navyše" bude výsledkom vyššieho obratu ako v konkurenčnom hoteli. Môže ísť napríklad o malý darček v hotelovej izbe hosťa, ktorý má v ten deň meniny či narodeniny, malá pozornosť pri príležitosti Veľkej noci, Vianoc a pod., kvety alebo ovocie v izbe stáleho zákazníka. Takto zveľadený produkt však prináša so sebou problém, že zákazník to "niečo malé navyše" bude pri ďalšej návšteve automaticky očakávať.

Potenciálny produkt môže byť čokoľvek, čo môže zákazníkov priťahovať a byť pre nich atraktívne.

Fitness centrum, sauna a bazén patria dnes k štandardnej vybavenosti hotelov nielen vyšších tried.

Tenisový kurt, možnosť jazdy na koni, ponuka výhliadkových letov alebo možnosť prípravy určitej špeciality v hotelovej kuchyni môžu byť atraktivitami, ktoré zákazníkov do hotela privedú.

Meniaca sa situácia na trhu spôsobuje, že každý produkt prechádza určitými etapami vývoja na trhu, ktoré sa nazývajú životným cyklom produktu. Každý produkt na začiatku svojho životného cyklu zaznamenáva prudký vzrast predaja, až príde po určitý vrchol, ktorý si môže určitý čas udržať, ale skôr či neskôr zmeny na trhu alebo v okolí hotela spôsobia pokles predaja a produkt je potrebné nahradiť novým alebo inovovaným produktom.

## Cena a cenová politika

Cena je výmenná hodnota, ktorú zákazník prisúdi produktu hotela na trhu. Ak zákazník cenu prijme, produkt sa bude dobre predávať.<sup>1</sup>

Pre zákazníka je cena obvykle obrazom kvality produktu a často si myslí, že najvyššia cena je zárukou kvality. Produkt hotela, ktorý si na trhu vytvorí dobrú image, má obvykle primerane vysokú cenu. Sú však hotely, ktoré kvalitu len predstierajú a predávajú svoj produkt za vysokú cenu.

Zistenie zákazníka, že skutočná kvalita nezodpovedá jeho predstave o produkte, nebýva príjemné a pre hoteliera znamená stratu zákazníka a aj obratu. Na trhu neexistuje nízka a vysoká cena, len cena adekvátne alebo neadekvátne, podľa toho ako uspokojuje záujmy hotela.

Pri stanovení ceny produktu musí hotelier vychádzať zo strategických cieľov hotela. V súlade s tým môže zvoliť strategickú alebo taktickú cenu.

Strategická cena znamená stanovenie dlhodobej cenovej hladiny, ktorá vyjadruje kvalitu produktu, pričom nejde o stanovenie pevnej ceny, ale len cenového intervalu s maximálnou a minimálnou cenou.

Taktická cena znamená stanovenie konkrétnej ceny v rámci určenej cenovej hladiny. Ide o krátkodobé zmeny v závislosti od zmien na trhu, sezónnosti a pod. Taktická cena vyjadruje zmeny v kvalite produktu.

## Distribúcia

Podstatu distribúcie - predaja vystihujú dve slová, a to dosiahnuteľnosť a použiteľnosť.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.113.

<sup>2</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.114.

Hotelier si musí byť istý, že jeho produkt je dosiahnuteľný, t.j. že ho zákazník môže bez problému kúpiť, a že je aj použiteľný, t.j. že uspokojuje potreby a požiadavky zákazníka.

Zákazník je pohodlný a preto je jednou z najdôležitejších úloh hoteliera sprístupnenie produktu zákazníkovi, a to lepšie ako konkurencia.

Svoj produkt môže hotelier ponúkať zákazníkovi na trhu priamo alebo nepriamo. Musí sa rozhodnúť, či pri predaji využije sprostredkovateľa (napr. cestovnú kanceláriu), ktorá forma predaja bude z hľadiska potenciálnych zákazníkov vhodnejšia a ako bude predaj riadiť.

Na trhu existuje veľký počet zariadení a ak má zákazník vynaložiť určitú námahu pri hľadaní hotela a tým na kúpu jeho produktu, často zvolí produkt konkurencie, ak ho možno ľahko dosiahnuť.

### Komunikácia so zákazníkom

Každý hotelier by mal neustále komunikovať so svojimi zákazníkmi - bývalými, súčasnými i budúcimi. Zároveň by nemal zabúdať komunikovať so svojimi pracovníkmi, akcionármi, odbormi, orgánmi štátnej správy a obyvateľstvom všeobecne.

Inzercia je vhodná, ak sa hotelier rozhodol svojim produktom obsiahnuť čo najviac zákazníkov a využíva sa obvykle pri zavádzaní produktu na trh. Osobný predaj môže hotelier využiť v prípade, ak jeho produktom je špecializovaný program, určený len malému alebo vybranému počtu zákazníkov. Veľtrhy a výstavy umožňujú nadviazať kontakt s väčším počtom zákazníkov, direct mailing umožňuje poslať osobný oznam relatívne veľkému počtu zákazníkov poštou.

Prospekty, brožúrky a tlačené informácie môžu obsahovať komplexnejšie informácie, zamerané aj na technické parametre produktu, t.j. na vybavenie izieb, počet odbytových stredísk, veľkosť kongresovej sály a pod.

Osobný kontakt so zákazníkom v tomto prípade neexistuje a ide len o jednosmernú komunikáciu.<sup>1</sup>

Z existujúcich komunikačných techník si musí každý hotelier vybrať pre svoj hotel najvhodnejšiu, prípadne kombináciu viacerých. V podmienkach konkurencie sa bez komunikácie so zákazníkmi nezaobíde žiaden hotel, ktorý chce byť na trhu úspešný.

### Ľudský faktor - pracovníci

Úspech marketingu v službách do značnej miery závisí od výberu, školenia, motivácie a riadenia ľudí.

Až donedávna nepovažovala odborná marketingová literatúra zamestnancov podniku za prvky marketingového mixu služieb. Len ten podnik, ktorý si uvedomí význam ľudského faktora pri získavaní a udržaní zákazníkov a ktorý túto skutočnosť zohľadní v rámci marketingového mixu, bude plne konkurencieschopným.<sup>2</sup>

Hotel je tak dobrý, ako dobrý je riaditeľ a ostatní pracovníci. Host' pri návšteve hotela očakáva príjemných, schopných a spoľahlivých pracovníkov.

Kvalita kontaktov medzi hosťom a zamestnancom je určujúcim faktorom pri hodnotení celého hotela.

Zdvorilosť, spoľahlivosť a ochotu personálu stavia väčšina hostí na prvé miesto. Prostredníctvom dobrého a správneho vystupovania personálu je možné získať veľkú dôveru hostí.

### ***1.23 Marketingové vymedzenie poslania hotela***

Američania používajú slovo marketing v súvislosti s činnosťou "to go into the market" ("ísť na trh").

<sup>1</sup> Gúčik, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.115.

<sup>2</sup> Payne, A. : Marketing služieb. Praha, Grada Publishing 1996.s.169.

V trhovej ekonomike, keď konkurenčné prostredie na trhu vytvára situáciu, ktorá sa označuje ako "trh kupujúceho", má marketing dôležité poslanie. V tejto situácii hotelier musí zaujať so svojim hotelom takú pozíciu na trhu, ktorá mu zabezpečí určité prednosti pred konkurenciou a tým aj vyšší obchodný obrat a primeraný zisk.

Znamená to, že v záujme svojho úspechu musí aktivizovať všetky zložky marketingového mixu : produkt, distribučné kanály, cenu, komunikáciu so zákazníkom, i ľudský faktor. Pri aplikácii marketingu v hoteli je potrebné brať zreteľ na :<sup>1</sup>

- marketingovú organizáciu
- marketingový informačný systém
- marketingové plánovanie a kontrolu
- marketingový mix

Marketingové riadenie v hoteli znamená včasné zachytenie zmien na trhu, zmien v oblasti potrieb a požiadaviek zákazníkov, zmien v podmienkach predaja, konkurencie, a tým aj schopnosť predchádzať rôzne "prekvapenia", ktoré na trhu čakajú a byť na ne pripravený. Je to dôležité i preto, že podobné "prekvapenia" dokážu pripraviť hotelierovi nemalé starosti a majú často veľký vplyv na výsledok podnikateľskej činnosti.

Marketing v hoteli znamená zároveň činnosti súvisiace so schopnosťou vyvolať a ovplyvňovať dopyt, získať zákazníka, jeho dôveru, vytvárať dobrú povesť a určitú image hotela, zväčšovať podiel na trhu a pod. Hotelier by mal aktívne pôsobiť pri ovplyvňovaní kúpneho rozhodovania zákazníka.

To však predpokladá také organizačné, informačné, personálne, technické a finančné zabezpečenie podnikateľskej činnosti, aby mohol v súlade so zmenami vo vonkajšom prostredí, t.j. okolí hotela na základe analýzy momentálneho stavu urobiť vhodné marketingové opatrenia. V súlade s uvedeným možno povedať, že marketing v hoteli je súhrnom operatívneho, taktického i strategického riadenie.

<sup>1</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.99.

V tejto súvislosti je nevyhnutné, aby sa v hoteli neustále uskutočňovali nasledovné aktivity :<sup>1</sup>

- systematický výskum trhu
- ekonomická analýza podnikateľskej činnosti
- tvorba marketingovej stratégie hotela
- organizačno - realizačné zabezpečenie činnosti hotela
- kontrola zabezpečovania prijatých opatrení

V podmienkach trhovej ekonomiky nemôže vedenie už stredne veľkého hotela prijať žiadne rozhodnutie bez konzultácie s oddelením marketingu, t.j. bez podkladov, ktoré má toto oddelenie k dispozícii na základe výskumu trhu.

Marketingové oddelenie má nasledovné úlohy :<sup>2</sup>

- koordináciu marketingových funkcií hotela
- ovplyvňovanie všetkých činností hotela
- vyvíjanie úsilia pri vytváraní dobrých vzťahov vnútri hotela (tzv. corporate identity)
- organizovanie a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti

### **1.3 Marketingová koncepcia a stratégia v hotelovom zariadení**

#### ***1.31 Marketingová koncepcia hotela***

V podmienkach konkurencie je nevyhnutné, aby sa vedenie hotela zameralo na koncepčné riadenie podnikateľskej činnosti, pričom sa musí opierať o informácie získané analýzou situácie na trhu a jeho budúcim možným vývojom, či už z hľadiska očakávaných zmien v činnosti konkurencie alebo v správaní sa zákazníkov.

<sup>1</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.99.

<sup>2</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.100.

Práve z tohto hľadiska treba vypracovať marketingovú koncepciu hotela, ktorá bude základom všetkých činností v záujme naplnenia poslania a cieľov hotela.

Pri vypracovaní marketingovej koncepcie je potrebné úzko spolupracovať so všetkými útvarmi hotela, pričom koordinačnú funkciu tu plní marketingové oddelenie.

Tvorba marketingovej koncepcie sa opiera o :<sup>1</sup>

- ⇒ výsledky analýzy vnútorných podmienok hotela (silné a slabé stránky, špecifické prednosti)
- ⇒ výsledky analýzy vonkajších podmienok ovplyvňujúcich činnosť hotela (legislatívne, ekonomické, konkurencia, technológie)
- ⇒ výsledky analýzy zákazníka
- ⇒ možnosti a ťažkosti na trhu.

### ***1.311 Analýza vnútorných podmienok***

K úspešnej podnikateľskej činnosti je potrebné, aby hotelier porozumel predovšetkým sám sebe, svojmu hotelu tak, aby za každých okolností vedel, na čo stačí a čo dokáže. Preto je potrebné, aby uskutočnil internú analýzu, ktorá mu pomôže odhaliť silné a slabé stránky hotela a určiť špecifické prednosti.

Silné a slabé stránky je potrebné posudzovať z hľadiska už dosiahnutých podnikateľských výsledkov i ďalších možností realizácie produktu hotela na trhu.

Z tohto hľadiska je potrebné brať do úvahy :<sup>2</sup>

- ⇒ potenciálnych zákazníkov
- ⇒ finančné možnosti hotela

<sup>1</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.101-102.

<sup>2</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.103.

- ⇒ nákladovosť činnosti hotela
- ⇒ stupeň využívania marketingu
- ⇒ technické zabezpečenie činnosti hotela
- ⇒ personálne zabezpečenie činnosti hotela
- ⇒ vzťahy s dodávateľmi
- ⇒ využívanie nových poznatkov v oblasti technológie prípravy jedál, vedenie hotelovej agendy, využívanie výpočtovej techniky.

Po analýze uvedených skutočností, možno prikročiť k určeniu silných a slabých stránok hotela, ktorými môžu byť napríklad :<sup>1</sup>

- ⇒ kvalita produktu
- ⇒ cena produktu
- ⇒ predaj produktu
- ⇒ propagácia a podpora predaja
- ⇒ inovácia produktu
- ⇒ pozícia na trhu
- ⇒ ľahká dopravná dostupnosť
- ⇒ dobré kontakty s cestovnými kancelárkami
- ⇒ dobré kontakty so zahraničím.

Analýza silných a slabých stránok vyúsťuje do stanovenia špecifických podnikateľských predností hotela. Ak hotel túto špecifickú prednosť má, je potrebné neustále ju rozvíjať, uplatňovať a cieľavedome formovať. Žiadny hotelier nemôže efektívne plánovať svoju činnosť bez toho, aby presne vedel, z čoho vychádzať. Najbežnejší spôsob ako zistiť východiskové pozície, je práve analýza silných a slabých stránok hotela, pomocou ktorej môže hotelier prehodnotiť svoje možnosti na trhu a stanoviť ciele do budúcnosti.

---

<sup>1</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.104.



### **1.312 Analýza vonkajších podmienok**

Ak chce mať hotelier úspech na trhu, nestačí že bude analyzovať len silné a slabé stránky svojho hotela. Je potrebné, aby venoval maximálnu pozornosť prostrediu, ktoré priamo ovplyvňuje jeho podnikateľské zámery. V súlade s tým musí svoju pozornosť sústrediť najmä na : <sup>1</sup>

- ⇒ ekonomické prostredie
- ⇒ vývoj technológií
- ⇒ sociálne a kultúrne prostredie
- ⇒ politickú klímu a legislatívu
- ⇒ životné prostredie

Uvedené oblasti mimo hotela hotelier nekontroluje a neovplyvňuje, ale zároveň nie je ani možné ich vplyv na podnikateľskú činnosť podceňovať.

Ekonomické prostredie ovplyvňuje dopyt priamo. Sú to najmä všetky ekonomické zmeny, ktoré vyvolávajú rôzne situácie na trhu.

Z tohto hľadiska je dôležité, aby hotelier poznal <sup>2</sup> :

- ⇒ veľkosť hrubého národného produktu na jedného obyvateľa
- ⇒ tempo rastu ekonomiky
- ⇒ kúpnu silu obyvateľstva
- ⇒ spôsob rozdeľovania hrubého národného produktu

Hotelier by mal sledovať vývoj a trendy v oblasti ubytovacích, spoločensko - zábavných, osobných a doplnkových služieb, aby ho konkurencia nepredstihla.

<sup>1</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.105.

<sup>2</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.105.

Sociálne a kultúrne prostredie ovplyvňuje predovšetkým zákazníka, pre hoteliera sú podobné poznatky dôležité z hľadiska segmentácie trhu.

Treba skúmať všetky skutočnosti, ktoré ovplyvňujú zákazníka pri rozhodovaní o výbere hotela, miesta dovolenky a pod. Sociálne a kultúrne prostredie je potrebné charakterizovať z dvoch aspektov - demografického<sup>1</sup> :

⇒ počet obyvateľov

⇒ tempo rastu počtu obyvateľov

⇒ geografické rozmiestnenie obyvateľov

⇒ priemerný vek obyvateľstva

⇒ zmeny v rodinnom živote;

a z aspektu - správania sa zákazníkov na trhu :

⇒ kultúrne hodnoty obyvateľstva

⇒ sociálne trendy

⇒ estetické hodnoty

Pri podnikaní je potrebné brať do úvahy rad rôznych predpisov a nariadení, ktoré sa týkajú daní, zakladania podnikov so zahraničnou majetkovou účasťou, technických a hygienických noriem, záručných lehôt a pod. Na činnosť hotela z tohto hľadiska vplyva<sup>2</sup> :

⇒ postoj vlády k podnikaniu

⇒ spôsob kontroly podnikateľskej činnosti

⇒ vplyv činnosti tzv. vplyvných skupín na podnikateľskú činnosť (napríklad združenie hotelierov)

Zákazník v súčasnosti hodnotí produkt nielen z hľadiska jeho funkčnosti a kvality, ale aj z hľadiska vplyvu na životné prostredie a z hľadiska toho, ako jeho vlastnosti vyhovujú požiadavkám racionálnej výživy.

<sup>1</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.105-106.

<sup>2</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.106.

Činnosť hotela je determinovaná i činiteľmi mimo hotela, ktoré síce hotelier nekontroluje, ale musí ich vedieť definovať, aby ich vedel využiť vo svoj prospech alebo sa pred nimi chrániť.

Okrem už spomenutých činiteľov pôsobia na podnikateľskú činnosť hotela aj <sup>1</sup> :

⇒ sprostredkovatelia (cestovné kancelárie)

⇒ dodávatelia

⇒ ostatná verejnosť

Sprostredkovatelia - cestovné kancelárie sú mnohokrát na trhu nenahraditeľní, ak chce hotelier priblížiť svoj produkt k zákazníkovi. Úloha sprostredkovateľov je nevyhnutná najmä na zahraničných trhoch, často však podstatne zvyšuje cenu produktu. Dodávatelia ovplyvňujú činnosť hotela mnohými spôsobmi<sup>2</sup> :

⇒ ovplyvňujú kvalitu produktu

⇒ ovplyvňujú cenu produktu

⇒ ovplyvňujú činnosť hotela, najmä ak sú ich dodávky nespoľahlivé

Ostatná verejnosť je akákoľvek skupina ľudí, ktorá má aktuálny alebo potenciálny vplyv na schopnosť hotela dosiahnuť svoj cieľ.

### ***1.313 Analýza zákazníka***

Pre hoteliera je nevyhnutné aby sa presvedčil, že existujú zákazníci, ktorí potrebujú jeho produkt a aby zistil, kde sa títo zákazníci nachádzajú. To, aké prostriedky public relations (PR) má hotel k dispozícii znázorňuje tabuľka 1.1 a 1.2.

<sup>1</sup> Gúčik, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.106.

<sup>2</sup> Gúčik, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.106-107.

Cieľová skupina	Prostriedok PR	Komentár
Zamestnanci a ich rodinní príslušníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nástenka s informáciami</li> <li>• hotelové noviny pre zamestnancov</li> </ul>	
Akcionári, správna rada, spoločníci Firemní poradcovia a právnici Zástupcovia a reprezentanti hotela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• listy informujúce o novinkách, úspešných a významných hosťoch</li> <li>• výročné správy</li> </ul>	
Hostia a návštevníci hotela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• týždenné buletiny</li> <li>• hotelové noviny</li> <li>• tabule s fotografiami personálu</li> </ul>	výťah je tiež dobrý prostriedok pre informovanie hostí

**Tab. 1.1** Prostriedky PR na získanie informácií o užšej verejnosti

Prameň : Beránek, J. : Řízení hotelového provozu. Grada, 1996.s.110.

Cieľová skupina	Prostriedok PR	Komentár
Potenciálni hostia Sprostredkovatelia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informačné listy o nových službách</li> <li>• recepcie,cocktai party</li> <li>• reklamné prostriedky ako prospekty,...</li> </ul>	informačné listy môžu byť kombinované s reklamnými darčekom  recepčia k výročiu hotela
Obyvatelia mesta/regiónu Úrady,obchod,priemysel Spolky a kluby	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stôl pre stálych hostí v reštaurácii</li> <li>• deň otvorených dverí</li> <li>• pozvanie významných predstaviteľov na obed</li> </ul>	deň otvorených dverí predpokladá zaujímavú ponuku pre návštevníkov a dôkladnú prípravu
Ostatné skupiny v miestnej a regio-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oznámenia,rozhovory,reportáže</li> </ul>	je treba rozlišovať inzerát (reklamu)

nálnej oblasti	• informácie o hoteli v sprievodcoch	a PR (doporučenie redakcie) v takých publikáciách
----------------	--------------------------------------	---

**Tab.1.2** Prostriedky PR na získanie informácií o ostatnej verejnosti  
Prameň : Beránek, J. : Řízení hotelového provozu. Grada, 1996.s.111.

Cieľom analýzy zákazníka je čo najpresnejšie spoznanie správania sa zákazníka vo vzťahu k motivačným činiteľom, ktoré pôsobia na jeho správanie. Ide o objasnenie všetkých vplyvov, ktoré spôsobujú, že spotrebné správanie zákazníka sa bude orientovať na produkt toho-ktorého hotela.

Analýzou zákazníka hotelier zisťuje, ako zákazník nakupuje produkt hotela, ktoré jeho vlastnosti pri nákupe preferuje, či využíva pri nákupe bezhotovostný platobný styk, aké sú jeho plány do budúcnosti, ako prebieha rozhodovací proces v domácnosti, akú úlohu má výška príjmov v domácnosti pri kúpe produktu hotela a pod.

### **1.32 Marketingová stratégia hotela**

Tvorba marketingovej stratégie hotela je súčasťou stratégie rozvoja hotela ako celku. Systematicky je možné postup tvorby marketingovej stratégie zhrnúť nasledovne <sup>1</sup> :

1. Analýza vnútorných činiteľov, ovplyvňujúcich činnosť hotela, t.j. analýza možností a ťažkostí na trhu z hľadiska poslania a identity hotela, ako aj strategických cieľov.

2. Analýza vonkajších činiteľov ovplyvňujúcich činnosť hotela; analýza zákazníka a analýza konkurencie; pričom výsledky analýzy sú prognózy vývoja trhu.

3. Analýza marketingových zdrojov hotela, t.j. silných a slabých stránok, ktorá vyústi do formulovania špecifických predností hotela.

<sup>1</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.110-111.

4. Formulovanie cieľov marketingovej stratégie hotela, ich hierarchické usporiadanie a definovanie ich vzťahov k cieľom celkovej stratégie hotela.

5. Formulovanie viacvariantnej marketingovej stratégie vrátane operácií marketingového mixu.

6. Vyhodnotenie variantov a výber strategického variantu.

7. Formulovanie finálneho variantu marketingovej stratégie vo forme marketingovej štúdie.

8. Spracovanie rozpočtu.

9. Realizácia vybranej marketingovej štúdie.

10. Kontrola plnenia prijatej stratégie.

Hotelier pri formulovaní strategických variantov marketingu hotela musí vychádzať z výsledkov analýzy tých činiteľov mimo hotela, ktoré nemôže kontrolovať, aj keď ich dokáže definovať. Patria sem<sup>1</sup>

⇒ možnosti (príležitosti), ktoré treba využiť

⇒ ťažkosti, ktorých sa treba vyvarovať a chrániť sa pred nimi.

Aby hotelier dosiahol úspech na trhu, musí sa snažiť o rozvíjanie svojich sílných stránok spolu s využitím možností, ktoré sa na trhu ponúkajú.

Po formulovaní finálneho variantu marketingovej stratégie a spracovaní rozpočtu je potrebné pristúpiť k realizácii stratégie v praxi. Vypracovanie realizačných opatrení je náročná úloha aj preto, lebo sa v nich nesmie zabudnúť ani na najmenší detail.

Realizačné opatrenia sa spracúvajú osobitne pre každého pracovníka hotela s presným stanovením termínu, do ktorého je potrebné opatrenie zabezpečiť.

## 1.4 Marketingový plán v hotelierstve

<sup>1</sup> Gúčík, M. : Hotelový a reštauračný manažment. Edičné stredisko VŠE v Bratislave. 1997.s.111.

Marketingové plány sa odlišujú od strategických plánov v tom, že sa viac sústreďujú na produkt (trh) a rozvíjajú podrobnejšie stratégie a programy marketingu pre dosahovanie cieľov obchodnej jednotky na trhu tohto výrobku. Marketingový plán je základným nástrojom riadenia a koordinácie.

Firmy, ktoré chcú zlepšiť efektívnosť a účinnosť svojho marketingu, sa musia naučiť ako vytvárať a prevádzať zdravé marketingové plány.

Rôzni autori navrhujú rôzne prístupy k marketingovému plánovaniu. Mnohé z nich sú iba teoretické, niektoré sa však pokúšajú využiť praktické skúsenosti podnikateľov a spojiť ich s teoretickými znalosťami v oblasti marketingového plánovania.

”Marketingový plán je prostriedkom pre praktické uskutočňovanie marketingu. Na základe marketingových cieľov sú tu uvedené nevyhnutné opatrenia, s nimi spojené dôsledky, predpokadané náklady a výnosy a tiež preferencie jednotlivých opatrení.”<sup>1</sup> Pri tvorbe marketingového plánu je najskôr vhodné na základe jednotlivých nástrojov marketingového mixu vytvoriť prehľad o tom, či a v ktorých oblastiach je potrebné vykonať aké opatrenia. Po analýze jednotlivých nástrojov marketingového mixu je možné pristúpiť ku konkrétnemu marketingovému plánovaniu.

Podľa modelu marketingového plánovania, ktorý používa firma McDonald, má samotný proces 4 fázy. Sú to<sup>2</sup> :

1. Strategický kontext.
2. Zhodnotenie podmienok.
3. Formulácia marketingovej stratégie.
4. Alokácia zdrojov a sledovanie.

Jednotlivé kroky plánovacieho procesu sa ešte členia na čiastkové strategické úlohy, viď tab.1.3.

<sup>1</sup> Beránek, J. : Řízení hotelového provozu. Praha, Grada Publishing 1996.s.114.

<sup>2</sup> Payne, A. : Marketing služeb. Praha, Grada Publishing 1996.s.187-188.

<i>Fázy plánovacieho procesu</i>	<i>Strategické úlohy</i>
<b>Fáza 1 - Strategický kontext</b>	1. Poslanie podniku 2. Podnikové ciele
<b>Fáza 2 - Zhodnotenie situácie</b>	1. Marketingový audit 2. Kľúčové faktory úspechu
<b>Fáza 3 - Formulácia marketingovej stratégie</b>	1. Marketingové ciele 2. Marketingová stratégia
<b>Fáza 4 - Alokácia zdrojov a sledovanie</b>	1. Marketingové programy 2. Sledovanie, riadenie a kontrola

**Tab. 1.3** Marketingový plánovací proces

Prameň: Payne, A.: Marketing služieb. Praha, Grada Publishing 1996. s. 189.

### ***Fáza 1 - Strategický kontext***

Prvá fáza marketingového plánovania zahŕňa dve strategické úlohy : stanovenie poslania a vytýčenie podnikových cieľov.

#### **Poslanie**

Účelom poslania je oboznámiť všetky zainteresované subjekty s jasným cieľom a smerom podnikania. Skutočný význam resp. prínos poslania pre podnik, závisí od stupňa záväznosti pre všetky, zvlášť interné subjekty.



Aby sa však poslanie mohlo stať záväzným, musí byť jasne formulované. Poslanie býva najčastejšie stanovené na podnikovej úrovni a ako také musí byť zväžené aj v marketingovom pláne.

### Podnikové ciele

Ďalším krokom je vytýčenie podnikových cieľov, ktoré slúžia k hodnoteniu úspešnosti poslania. Podnikové ciele musia byť dosiahnuteľné, ale na druhej strane dostatočne ambiciózne.

Proces marketingového plánovania teda začína uvedenými dvoma strategickými krokmi, za ktoré sú v podniku priamo zodpovední vrcholoví manažéri. Dobré ukončenie tejto fázy je východiskovým predpokladom pre úspešné vypracovanie marketingového plánu.

### ***Fáza 2 - Zhodnotenie podmienok***

Táto fáza má tri kroky : marketingový audit, analýza situácie a identifikácia kľúčových predpokladov v marketingovom pláne.

### Marketingový audit

Cieľom marketingového auditu je zhromaždiť všetky údaje dôležité pre hodnotenie podnikových šancí na dosiahnutie úspechu v cieľových trhových segmentoch.

Údaje obvykle slúžia buď k hodnoteniu externého prostredia, v ktorom podnik pôsobí, alebo k hodnoteniu interných podmienok. 4 oblasti analýzy marketingového auditu sú<sup>1</sup> :

- Analýza prostredia

---

<sup>1</sup> Payne, A. : Marketing sluzeb. Praha, Grada Publishing 1996.s.183.

- Analýza konkurencie
- Analýza podniku
- SWOT analýza

Externé hodnotenie vyžaduje analýzu vonkajšieho prostredia a špecifických podmienok na podnikových trhoch. Vplyv vonkajšieho prostredia je na riadení podniku nezávislý. Pre každý podnik sú to iné oblasti, ktoré mu prinášajú tak príležitosti ako hrozby.

Špecifické podmienky odvetvia a trhu, s ktorými podnik spolupracuje, vyžadujú dobré znalosti miestnych trhových trendov, zákazníkov a konkurencie.

Interné hodnotenie by malo skúmať podnik ako celok a zároveň posudzovať každý trhový segment, či službu podľa špecifických kritérií.

Trhová segmentácia je dôležitou súčasťou marketingového plánovania, pretože napomáha k dosiahnutiu diferenciácie. Jej účelom je nájsť pre podnikové služby cieľovú spotrebiteľskú skupinu. Marketingové plánovanie je kľúčom k úspešnému dobytíu cieľového segmentu, lebo udáva smer a orientáciu činností a umožňuje stanoviť a merať marketingové stratégie a ciele pre každý zvolený trhový segment. Sústava kritérií pre trhovou segmentáciu sa rozlišuje podľa<sup>1</sup> :

1. Spoločných charakteristík - demografických a socio-ekonomických, psychografických a geografických
2. Spotrebiteľských reakcií - úžitkov, odozvy na propagáciu, loajality a služby

## SWOT analýza

<sup>1</sup> Payne, A. : Marketing služeb. Praha, Grada Publishing 1996.s.193-194.

Ak sú k dispozícii všetky údaje pre marketingový audit, je možné hodnotiť vnútorné podmienky podniku, resp jeho silné a slabé stránky, a porovnať ich s príležitosťami a hrozbami vonkajšieho okolia. Tento postup je známy ako SWOT analýza (strenghts - silné stránky; weaknesses - slabé stránky; opportunities - príležitosti a threats - hrozby). Jej účelom je nájsť významné a užitočné informácie pre prijatie strategických opatrení v oblasti uspokojovania zákazníkov vo všetkých zvolených trhových segmentoch.

### Kľúčové predpoklady

Posledným krokom pri hodnotení celkových podmienok je identifikácia predpokladov, resp. kritických faktorov úspechu marketingovej stratégie. Faktory je treba skúmať jednak ako celok, jednak z hľadiska ich vzťahov ku každému trhovému segmentu. Cieľom tejto fázy je odhadnúť budúce podmienky pre stanovenie marketingového plánu.

Výsledky hodnotenia môžu ovplyvniť ako formuláciu, tak aj zavádzanie plánu. Základnými predpokladmi sú napríklad tieto podmienky <sup>1</sup> :

- Zmeny hrubého národného produktu
- Úrokové sadzby
- Miera inflácie
- Postavenie ekonomiky
- Predpokladaná úroveň dopytu
- Zmeny regulačných opatrení a pod.

### ***Fáza 3 - Formulácia marketingovej stratégie***

Formulácia marketingovej stratégie je ďalšia a možno najdôležitejšia fáza marketingového plánovania. Prvým krokom

---

<sup>1</sup> Payne, A. : Marketing sluzeb. Praha, Grada Publishing 1996.s.202-203.

je definovanie marketingových cieľov vo všetkých najdôležitejších oblastiach podnikania a pre všetky cieľové trhy.

### Marketingové ciele a stratégie

Marketingové ciele a stratégie definujú veľkosť zisku, príjmov a trhových podielov dôležitých z hľadiska plnenia poslania a predurčujú voľbu integrovaného marketingového mixu pre dosiahnutie cieľov v jednotlivých trhových segmentoch. Marketingový cieľ je prehlásením podnikových zámerov, ktoré majú byť dosiahnuté marketingovými činnosťami. Marketingové stratégie sú nástrojmi na presadzovanie marketingových cieľov.

### ***Fáza 4 - Alokácia zdrojov a sledovanie***

Posledná fáza procesu marketingového plánovania zahŕňa dve oblasti : marketingové programy a sledovanie, kontrolu a vyhodnotenie.

### Marketingové programy

Cieľom marketingových programov je zabezpečiť praktickú realizáciu prijatých marketingových stratégií. Patrí sem delegácia právomocí a zodpovedností na jednotlivých pracovníkov a rozdelenie dostupných fyzických a finančných zdrojov.

Na základe praktických skúseností sa vyvinulo nasledujúce rozčlenenie marketingového plánu <sup>1</sup> :

- marketingové oblasti
- popis jednotlivých opatrení (čo, kde, ako)
- zodpovednosť za realizáciu (kto)
- termíny (kedy)
- náklady (závisí to na konkrétnej situácii)

V tabuľke 1.4 je uvedený príklad štruktúry dlhodobého marketingového plánu.

---

<sup>1</sup> Beránek, J. : Rízení hotelového provozu. Praha, Grada Publishing 1996.s.117.

### Sledovanie, kontrola a hodnotenie

Účelom sledovania a hodnotenia programu a čiastkových plánov je zabezpečiť ich nepretržité fungovanie a podporovanie strategických cieľov. Kontrola plnenia cieľov však závisí od ich správneho definovania. Sledovanie a kontrola marketingových plánov by mala byť samozrejmom súčasťou marketingového plánovacieho procesu v každom podniku.

Marketingový cieľ	Opatrenia	Zodpovednosť Termíny	Náklady
Zmena názvu Zlepšenie image	Trhové testovanie mena, v prípade negatívneho výsledku výber nového mena a loga	riaditeľ do konca mája	
Zvýšenie povedomia o hoteli medzi sprostredkovateľmi	Špeciálne reklamné akcie v odborných časopisoch	marketingový riaditeľ október a november	
Zvýšenie obsadenosti izieb v mimosezónne o 5%	Reklama v rodinných a ženských časopisoch Pozvanie novinárov	riaditeľ február	
Zvýšenie obratu v reštaurácii o 10%	Reklama v miestnej tlači - inzeráty Rozšírenie ponuky o krajové špeciality	F&B manažér máj až september	
Zvýšenie povedomia o hoteli medzi potenciálnymi hosťami	Reklamné akcie v časopisoch Podpora predaja v regióne	marketingový riaditeľ máj, jún, august	
Šírenie dotazníkov medzi hosťami	Dotazník na každej izbe Systematické vyhodnocovanie na konci letnej sezóny	vedúci recepcie leto	

**Tab. 1.4** Príklad štruktúry programu marketingového plánu

Prameň: Beránek, J. : Řízení hotelového provozu. Praha, Grada Publishing  
1996.s.117.

Poznámka : F&B - Food and Beverage - vedúci stravovacieho úseku

Pri zavádzaní marketingového plánu sa musia stanoviť kritériá pre hodnotenie výsledkov marketingového úsilia. Hodnotiace kritériá sa odvodzujú jednak z dlhodobých zámerov, ale tiež z krátkodobých cieľov. K najčastejším ukazovateľom výkonov v jednotlivých trhových segmentoch patria <sup>1</sup> :

- príjmy
- trhový podiel
- marketingové náklady
- režijné náklady
- zisky
- návratnosť investícií
- reakcie spotrebiteľov
- účinnosť reklamy
- reklamácie a sťažnosti
- udržanie zákazníka a pod.

Presná a včasná kontrola výsledkov nie je náhodným javom. K tomu účelu musia byť zavedené informačné systémy a postupy, ktoré zabezpečia, aby sa správna informácia dostala správnej osobe v pravý čas a vo vhodnej podobe. Informačný systém, ktorý spĺňa požiadavky marketingového riadenia, je základným predpokladom efektívneho sledovania a kontroly výsledkov.

---

<sup>1</sup> Payne, A. : Marketing služeb. Praha, Grada Publishing 1996.s.213.

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)