

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Katedra cestovního ruchu



Studijní program: 6208 T Ekonomika a management

Studijní obor: obchodně podnikatelský

**Hotely a hotelové služby oblasti Šumavy
v České republice a Spolkové republice Německo**

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Helena Horáková, CSc.

Autor:

Zuzana Růžičková

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Hotely a hotelové služby oblasti Šumavy v České republice a Spolkové republice Německo“ vypracovala samostatně. Použitá literatura a podkladové materiály jsou uvedeny v seznamu literatury.

V Táboře 20. 4. 2006

.....

Zuzana Růžičková

Poděkování

Tímto děkuji doc. Ing. Heleně Horákové, CSc. za odbornou pomoc, cenné rady a vstřícný přístup během zpracovávání této diplomové práce.

Současně děkuji rodinám Daffner a Nielsen za jejich ochotu spolupracovat, obzvláště potom Sebastianovi a Kristianovi Nielsen, kteří mi poskytli veškeré podklady pro analýzu hotelového komplexu Adventure Camp Schnitzmühle.

Děkuji též všem českým hoteliérům, kteří byli ochotni věnovat mi svůj čas na vyplnění dotazníků a realizaci řízených rozhovorů.

Závěrem děkuji všem, kteří se mnou spolupracovali a přispěli svými radami či připomínkami k vytvoření této práce. Vděk bych ráda vyjádřila také svým rodičům, kteří mě po celou dobu mého studia podporovali.

**„Dokonalost není v životě cílem, tím je jen věčně trvající proces
zdokonalování, zrání, pročišťování...
Jako takový je jediným morálním cílem růst“**

(J. Denry)

OBSAH

1 ÚVODNÍ ČÁST

1.1 Úvod.....	1
1.2 Cíle.....	2
1.2.1 Realizace cílů	2
1.3 Metodika zpracování.....	3
1.4 Literární přehled	4

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Služby	7
2.1.1 Klasifikace služeb	9
2.1.2 Hodnocení kvality služeb	10
2.2 Marketing služeb	14
2.2.1 Marketingový mix ve službách	15
2.3 Marketingová situační analýza	17
2.3.1 Analýza makroprostředí	19
2.3.2 Analýza mikroprostředí.....	20
2.3.3 Analýza SWOT	21
2.4 Historický vývoj hotelových služeb	25
2.5 Trh hotelových služeb	26
2.6 Významná sdružení hotelových podniků	27

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Adventure Camp Schnitzmühle.....	27
3.1.1 Základní informace o šetřeném podniku	28
3.1.2 Historie	29
3.1.3 Poskytované služby	30
3.1.4 Cíle podniku	36
3.1.5 Vývojové změny podniku a inovace ve sledovaném období let 2003 – 2005	37
3.1.6 Organizační struktura podniku	38
3.1.7 Ekonomická situace podniku	39
3.1.8 Makroprostředí podniku	42

3.1.9 Mikroprostředí podniku.....	54
3.1.10 Marketing, přístup managementu podniku k marketingu	56
3.1.11 Analýza SWOT	75
3.2 Česká republika.....	82
3.2.1 Ekonomická situace.....	82
3.2.2 Politicko – legislativní situace.....	85
3.2.3 Podnikatelské prostředí ČR.....	87
3.2.4 Šetřená oblast	94
4 ZÁVĚREČNÁ ČÁST	
4.1 Závěrečné shrnutí.....	105
4.2 Návrhy strategických opatření.....	110
4.2.1 Návrh strategických opatření pro Adventure Camp Schnitzmühle.....	110
4.2.2 Návrh strategických opatření pro Železnorudsko	112
4.3 Závěr práce	112
5 SUMMARY.....	114
6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ.....	115
7 SEZNAM GRAFIKY.....	118
8 PŘÍLOHY.....	120

„Budoucnost není před námi, již nastala.“

(P. Kotler)

1 Úvodní část

1.1 Úvod.....	1
1.2 Cíle.....	2
1.2.1 Realizace cílů.....	2
1.3 Metodika zpracování.....	3
1.4 Literární přehled.....	4

1.1 Úvod

Světů jedenadvacátého století vládne jednoznačně globalizace, průnik kultur, ekonomická integrace a rychle se rozvíjející informační technologie. Vlivem všech těchto aspektů se mění jak způsob života lidské společnosti, tak i tradiční, historické formy podnikání. Velké i malé firmy jsou vystaveny vlivům mezinárodního prostředí, ohrožuje je konkurence nadnárodních koncernů a obchodních řetězců. Jedním z handicapů těchto firem je již zmiňovaná globalizace spojená s obrovskou konkurenceschopností (dostatek financí, bohaté zkušenosti, centrální řízení, sdílení informací apod.) Na straně druhé vyplývá pro tyto podniky nesporná výhoda z jejich jedinečnosti, osobního přístupu i zainteresovanosti majitelů a ze spotřebního chování zákazníků, kteří stále více hledají originalitu, vyžadují individuální přístup a v neposlední řadě kvalitní služby.

Dnes a denně se setkáváme se službami, které lze označit za nekvalitní. Prodavačku v obchodě více zajímají rodinné peripetie spolupracovnice než naše potřeby, obsluha v restauraci se tváří, jako bychom ji obtěžovali, reklamace zboží je prováděna tak složitým a zdlouhavým způsobem, že se nakonec raději rozhodneme na věc zapomenout... Našlo by se mnoho dalších, neméně nepříjemných, příkladů. A to vše se děje bezmála sedmnáct let po pádu komunistického režimu u nás. Ptáme se: „Jak je to možné?!“ Odpověď v sobě zahrnuje několik klíčových problémů, které, dalo by se říci, mají společného jmenovatele: MARKETING, zejména potom jeho správné pochopení a aplikaci.

Jako vše okolo nás, i marketing se dynamicky vyvíjí. Vše, co bylo v minulosti přijato, musí být stále tvůrčím způsobem zpochybnováno. Změny požadavků trhu posunují podnik vpřed a právě marketing je pro firmu jedním z nástrojů v procesu přizpůsobování se těmto změnám. Větší konkurence, rostoucí komplexnost a členitost trhu a mnohem zkušenější zákazníci vyvolávají větší důraz na používání marketingu, který se stává více profesionálnějším a také dravějším.

Na trhu zbytných produktů resp. služeb, kam hotelové služby bezpochyby řadíme, vládne tvrdý konkurenční boj. Tyto okolnosti způsobují nutnost pochopení doby, přizpůsobení se jí a hledání nových cest. Je třeba plně využívat potenciál dané lokality, v níž se podnik nachází, a v neposlední řadě též aplikovat vhodný management a marketing. Otevírá se prostor pro skloubení vědy, instinktu a tvořivosti. Úspěšné vedení jakéhokoliv podniku, zejména podniku zabývajícím se službami, však vyžaduje vedle odborné způsobilosti též osobní zainteresovanost a nadšení podnikatele.

1.2 Cíle

Primárním cílem této diplomové práce je analýza vybraných subjektů. Úkolem je analyzovat vnitřní situaci a vnější prostředí vybraných hotelů, zaměřit se také na přístupy jejich majitelů k managementu a marketingu. Na základě provedené analýzy určit klíčové faktory vnitřního a vnějšího prostředí vybraných subjektů, jež mají rozhodující vliv na jejich činnost. Zhodnotit postavení zkoumaných hotelů na trhu.

Sekundárním cílem navazujícím na analýzu je nastínit nové perspektivy (jak co nejlépe využívat potenciál Šumavy v moderním řízení hotelů). Nedílnou součástí práce bylo rovněž seznámení se s provozem hotelů, přístupy k modernímu managementu a aplikací marketingu v praxi.

1.2.1 Realizace cílů

Za cílovou destinaci pro provedení analýzy byla zvolena turisticky lákavá oblast Šumavy s vysokým potenciálem pro cestovní ruch. Chráněná krajinná oblast a Národní park Šumava na české straně, jež volně přechází v Přírodní park Bavorský les na straně německé, tvoří nerozdělitelný celek. (*Pzn. V rámci přeshraniční spolupráce České republiky, Spolkové republiky Německo a Rakouska vznikl 20. 9. 1993 Euroregion Šumava/Bayerischer Wald/Mühlviertel, který sdružuje 276 obcí a zahrnuje plochu 16.345 km².*) Pro naše účely bylo zapotřebí zúžit „trh“ a zaměřit se pouze na určitý úsek regionu. Byla vybrána dvě, z hlediska cestovního ruchu, významná města: Železná Ruda a Viechtach.

K naplnění cílů práce byly vybrány dva soukromé hotely (homogenní z hlediska vlastnictví, kapacity, klasifikace i polohy) jeden se sídlem v Železné Rudě, druhý ve zmiňovaném městě Viechtach. Český podnikatel však vypověděl v důsledku vnitropodnikových změn v hotelu déle než rok trvající spolupráci. Z důvodu neochoty k dlouhodobé spolupráci ze strany českých hoteliérů a časového omezení, jež bylo překážkou pro získání adekvátních podkladů pro naši analýzu, jsme byli nuceni hledat nové cesty. V šetřené oblasti byla provedena analýza hotelů a subjektů poskytujících ubytovací služby. Z této skupiny byl osloven odpovídající segment podnikatelů, jež splňoval daná kritéria (hotel v soukromém vlastnictví, v top managementu zastoupen majitel, klasifikace**/***, kapacita nad 30 míst).

Na základě řízených rozhovorů a vyplněných dotazníků byl analyzován přístup železnorudských hoteliérů k podnikání a k marketingu. Plánovaným výstupem mělo být opatření pro zlepšení situace a úrovně marketingu v České republice (ČR) resp. dané oblasti, která má z hlediska cestovního ruchu vysoký potenciál a proto zaslouží naši pozornost. Konkrétně šlo

o navržení realizace programu školení a prohlubování marketingových znalostí. Za tímto účelem byla rovněž oslovena Regionální rozvojová agentura Šumava.

Ve Spolkové republice Německo (SRN) probíhala komunikace na vysoké úrovni. Na základě výborné spolupráce s majiteli hotelu, úřady a Spolkem pro cestovní ruch ve Viechtachu, byly získány potřebné informace a údaje, které se staly základem analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku Adventure camp Schnitzmühle a následně SWOT analýzy. Výsledky analýzy využijí majitelé Schnitzmühle a projevil o ně zájem též Spolek pro cestovní ruch ve Viechtachu.

1.3 Metodika zpracování

Základem této diplomové práce je analytický přístup. Práce se zabývá hotely a hotelovými službami ve vybrané oblasti. Zřetel je dán zejména na soukromé podnikatele, kteří řídí malé a drobné podniky, a jejich přístup k marketingu. Vycházíme z hypotézy, že správné pochopení a aplikace marketingu může podstatným způsobem zlepšit tržní postavení a zvýšit kvalitu služeb i konkurenceschopnost firmy. Tento aspekt je velmi důležitý, zejména v současných podmínkách vysoce konkurenčního trhu.

Práce je členěna do čtyř základních částí (úvodní, teoretická, analytická a závěrečná). V úvodní části jsou nastíněny klíčové oblasti řešené problematiky, cíle, metodika zpracování a průběh realizace. Nedílnou součástí je též literární přehled.

Druhá, tj. teoretická část práce je nosným pilířem a teoretickým východiskem pro zpracování části praktické. Jsou zde přesně definovány a vysvětleny odborné termíny i marketingové pojmy (jako např. marketing služeb, marketingový mix služeb, marketingová situační analýza aj.), s nimiž je dále pracováno. Podkladem pro tuto kapitolu bylo studium odborné literatury a sledování trendů na současném trhu.

V analytické části se zabýváme řešením aktuálního problému, jímž je analýza vybraných subjektů. V podniku Adventure Camp Schnitzmühle byla provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí, jež se stala podkladem pro analýzu SWOT. V tomto hotelu byl proveden v časovém horizontu jednoho roku též marketingový výzkum zaměřený na zákazníka resp. jeho přání a potřeby. Na Železnorudsku byla provedena analýza trhu hotelových služeb a následně ve vybraných subjektech analýza přístupu majitelů hotelu k managementu a marketingu. Podkladem pro zpracování analytické části byly řízené rozhovory s majiteli hotelů i jinými kompetentními osobami a terénní šetření v dané lokalitě. Pracováno bylo rovněž s interními

materiály vybraných hotelů, statistickými údaji (zde je nutno zmínit jejich občasnou neaktuálnost či úplnou absenci) a internetovými stránkami příslušných organizací a šetřených subjektů.

Závěrečná část práce shrnuje řešenou problematiku a její východiska. V navazující podkapitole jsou představeny klíčové problémy a nastíněny, pro praxi reálné návrhy strategických opatření.

1.4 Literární přehled

Nosným pilířem pro praktickou část této diplomové práce je teoretické východisko získané na základě studia odborné literatury, časopisů a příslušných webových stránek zabývajících se marketingem a hotelnictvím.

Základem teoretické části práce jsou především publikace věnované tématu marketingu v užším pojetí, tzn. odborná literatura zabývající se marketingem služeb, marketingem v cestovním ruchu či marketingovým řízením hotelových provozů.

Významným zdrojem informací je kniha „Marketing služeb“ A. Payna (16). Autor apeluje zejména na rozdíl v přístupu k uplatňování marketingových nástrojů v oblasti výrobků a oblasti služeb. Definiuje pojem „služby“ a zabývá se jejich klasifikací a hodnocením kvality. Vyzdvihuje rovněž význam lidského faktoru ve službách, říká že „podnik, který si uvědomí význam lidského faktoru při získávání a udržení zákazníků a který tuto skutečnost zohlední v rámci marketingového mixu, bude plně konkurenceschopným“. Marketing chápe jako „proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů“, tedy jako „proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu“.

Také autorky L. Janečková a M. Vašítková ve své knize „Marketing služeb“ (9) představují základní teoretická východiska této problematiky. S lehkými nuancemi od předchozího autora definují marketing jako „manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku“.

Poměrně rozsáhlou a neméně přínosnou publikací, která byla při práci využita, je „Marketing pohostinství a cestovního ruchu“ od A. M. Morrisona (15). Kniha je psána pro vysokoškolské i středoškolské studenty marketingu v hotelích, restauracích a cestovním ruchu. Je proto strukturována tak, aby byla provázána teorie s praxí v jednom uceleném a srozumitelném systému. Autor nabízí pohled na marketing jako na nepřetržitý proces a zároveň vysvětluje vztahy a vazby mezi jednotlivými marketingovými funkcemi a technikami. Marketing definuje jako „plynulý proces probíhající v dílčích krocích, prostřednictvím něhož management v odvětví pohostinství a cestovního ruchu plánuje, zkoumá, naplňuje, kontroluje a vyhodnocuje činnosti

navržené k zajištění jak zákaznickových potřeb a skrytých přání, tak i cílů své vlastní organizace“. Tato definice vychází ze šesti základních marketingových principů, které autor ve své knize uvádí a charakterizuje. Najdeme zde také seznam klíčových pojmů a termínů, jako i kontrolní otázky a úkoly k ověření získaných znalostí. V jednotlivých kapitolách jsou rovněž uvedeny příklady z praxe korespondující s výše vysvětlenou teorií a případové studie.

Systematickým průřezem problematiky hotelových služeb je titul „Marketing hotelových služeb“ A. Kirařové (10). Jak již sám název knihy napovídá, autorka se věnuje aplikaci marketingu v hotelových službách. V teoretických základech i na příkladech z praxe jsou zde vysvětleny jednotlivé procesy marketingu služeb a jejich vzájemná návaznost. V knize se setkáme se systematickým postupem od definice hotelu, přes marketing služeb hotelu k jednotlivým fázím marketingu, jako jsou: nutnost provedení analýzy, definování marketingové strategie (vyplývající z analýzy a ústící v marketingový plán), aktivizace marketingového mixu a jeho jednotlivé nástroje, a koordinace marketingových činností. Autorka zastává názor, že úspěch hotelu na trhu závisí nejen na schopnosti managementu definovat vlastní nabídku, identifikovat potenciální hosty a příležitosti a ohrožení na trhu, ale také na schopnosti hotelu aktivizovat potenciální hosty k využití služeb. Marketing hotelu charakterizuje jako „zjistit, co host chce nebo po čem touží a prodat mu to se ziskem, nabízet správný produkt na správném místě, ve správném čase, správným způsobem a za hostem akceptovanou cenu“. Teorie získaná četbou této knihy posloužila zejména při tvoření pilířů pro řízené rozhovory s majiteli šetřených subjektů a při celkové přípravě podkladů pro analytickou část této práce. Za značnou výhodu knihy lze považovat její úzké, specifické zaměření na resort hotelových služeb, které čtenáři umožňuje věnovat se plně jednomu konkrétnímu oboru. Předpokladem pro správné pochopení knihy je však určitá teoretická znalost obecného marketingu.

Marketingovou problematiku konkrétní oblasti řeší také J. Beránek a P. Kotek v titulu „Řízení hotelového provozu“ (1). Definují pojem „hotel“ a zabývají se klíčovými oblastmi jeho managementu. Marketing vnímají jako jednu z koncepcí managementu, „marketing je vůdčí myšlenkou, které se metody a nástroje managementu přizpůsobují a slouží její realizaci, stejně tak, jako že marketing se opírá o všechny principy a nástroje managementu“. Další jejich formulací pojmu marketing, ke které se osobně přikláním, je: „marketing představuje specifickou funkci integrující zákazníka a podnik“. Kniha byla využita zejména jako teoretický podklad pro rozbor informací o zkoumaných subjektech, inspiraci poskytly i praktické příklady otázek

Dalším, neméně významným, zdrojem odborných informací jsou tituly zabývající se marketingem na obecné úrovni, marketingovou komunikací a marketingovými přístupy.

Teoretický základ z oblasti marketingu, korespondující se současností, poskytuje publikace autorů P. Kotlera a G. Armstronga „Marketing“ (11) vydaná v roce 2004. Kniha je cenná zejména obsáhlou marketingovou teorií doplněnou o nejnovější trendy. Část publikace je věnována moderním přístupům k marketingu a novým trendům v podnikání. Tyto kapitoly byly využity nejvíce. Pro zajímavost a srovnání uvádíme, jak autoři výše uvedené publikace definují marketing: „jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“.

Jiný pohled na problematiku přináší definice marketingu, uvedená na jedné z přednášek předmětu „Základy marketingu“ na Katedře cestovního ruchu v Táboře, podle doc. Horákové: „Marketing je koncepce podnikatelské politiky, která vychází z potřeb a požadavků trhu a je zcela na trh zaměřená“.

Knihou, která snoubí teorii s praxí a stává se tím výborným pomocníkem při formulaci teoretického základu s požadavkem na pozdější praktické využití, je bezesporu titul M. Foreta a kol. „Marketing základy a postupy“ (4).

Další publikací, již zmíněného autora M. Foreta, která byla inspirací je „Marketingová komunikace“ (5). Vedoucí odboru marketingové strategie a komunikace Veletrhy Brno, a. s., Lucie Zumrová, v předmluvě této knihy trefně vystihuje obecný profil dnešního zákazníka, který „je nespornou individualitou a chce mít pocit, že je středobodem světa. Takový zákazník nechce věc tuctovou, ale zcela individuální a originální. O svém osudu chce rozhodovat sám, nechce, aby s ním bylo manipulováno a chce mít pocit, že dostává něco zadarmo“.

Pro získání ucelených informací, díky nimž se lze lépe orientovat na trhu Evropské unie (EU), byla použita kniha J. Světlíka „Marketing pro evropský trh“ (17). Autor se zde, jak z názvu plyne, věnuje marketingu v kontextu Evropské unie. Vedle cenných teoretických i praktických informací zde nalezneme rovněž řadu statistických údajů.

Poznatky z knihy autorů Coopera a Lanea „Marketingové plánování: praktická příručka manažera“ (3) byly využity zejména při zpracovávání podkladů pro vlastní analýzu.

„Chcete-li si dnes udržet své pořadí, musíte běžet rychleji.“

(P. Kotler)

2 Teoretická část

2.1 Služby.....	7
2.1.1 Klasifikace služeb.....	9
2.1.2 Hodnocení kvality služeb.....	10
2.2 Marketing služeb.....	14
2.2.1 Marketingový mix ve službách.....	15
2.3 Marketingová situační analýza.....	16
2.3.1 Analýza makroprostředí.....	17
2.3.2 Analýza mikroprostředí.....	19
2.3.4 Analýza SWOT.....	20
2.4 Historický vývoj hotelových služeb.....	23
2.5 Trh hotelových služeb.....	24
2.6 Významná sdružení hotelových podniků.....	25

2.1 Služby

Důvodem neustálého růstu sektoru služeb v ekonomice je především liberalizace trhu finančních a profesionálních služeb a dynamický rozvoj nových technologií. Významnou roli hrají rovněž změny demografického a kulturně-sociálního prostředí, které se odrážejí v životním stylu lidí. Obecně roste životní úroveň a fond volného času. Lidé se více zajímají o své zdraví, vzdělávání a image. Pro lidi dvacátého prvního století, zejména pro západní civilizace, se jednou z největších hodnot stávají čas a komfort. Není proto divu, že s rostoucí ekonomickou úrovní vzrůstá i objem poskytovaných služeb. Např. v ekonomice Spojených států amerických (USA) je podíl objemu nabízených služeb k objemu nabízených výrobků v poměru 7 : 3 (12, str. 30). Spojeným státům je tedy právem přiznáváno prvenství mezi zeměmi s rozvinutou sférou služeb. Téměř 50 % rozpočtu průměrné americké rodiny je spotřebováno na nákup služeb. Také vývoj v ostatních průmyslově vyspělých zemích se ubírá tímto směrem. Důvodem tohoto vývoje jsou, jak již bylo uvedeno, rostoucí bohatství a zvětšování rozsahu volného času.

Současně s rozvojem služeb se mění jejich teoretická formulace a význam v odborné literatuře. V roce 1960 definovala Americká marketingová asociace (AMA) služby jako „aktivity, výhody nebo uspokojení nabízené na prodej a nebo poskytované ve spojení s prodejem zboží“. Později Asociace tuto definici upřesnila takto: „služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Služby jsou svojí povahou velmi heterogenní, a proto není jednoduché pro ně najít jednotnou, všeobecně uznávanou definici. Podle P. Kotlera (12, str. 32) je služba „jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem.“

A. Payne (16, str. 14) vidí službu jako „činnost, která v sobě má určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.“ I přes značnou diverzitu jednotlivých služeb a různé formulace jejich definic, můžeme službám obecně přiřknout tyto základní vlastnosti: nehmotnost, proměnlivost, neoddělitelnost a pomíjivost resp. neskladovatelnost.

Nehmatatelnost (nehmotnost) služeb je jejich nejcharakterističtější vlastností. Narozdíl od prodeje zboží má zákazník jen velmi omezené možnosti si danou službu předem ověřit nebo „vyzkoušet“. Kvůli jejich nehmotnému charakteru zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby, velký důraz klade na slovo z úst, častým aspektem hodnocení je též cena. V současné

době však přestává být vždy rozhodující. Spokojenost zákazníka podle P. Vosoby (18, str. 52) více závisí na přístupu, pocitu „být středem pozornosti“ než na samotné kvalitě či ceně. „Služba je především osobní záležitostí: žádáme „něco“, platíme předem, vyžadujeme náležitou pozornost a věříme, že dostaneme to, co očekáváme. Čím vlídněji je s námi zacházeno, tím jsme ochotnější tolerovat drobné nedostatky a naopak, jsme-li přehlíženi, tím na sebemenší nedostatek reagujeme podrážděněji“.

Proměnlivost služeb vyplývá z jejich závislosti na lidském činiteli. Kvalita služby, jak ji vnímá zákazník, je přímo ovlivněna „kvalitou“ zaměstnanců, kteří službu poskytují. Ačkoliv můžeme určité druhy služeb do jisté míry standardizovat (např. mezinárodní hotelové řetězce), nelze většinou přesně stanovit normy chování zákazníků a jejich reakce na poskytovatele služby. Výkon jednoho zaměstnance se v čase mění a liší se také od výkonů ostatních pracovníků. Výsledkem může být kolísání kvality poskytované služby. Je třeba brát v potaz, že kvalita dílčího výkonu služby může ovlivnit vnímání kvality služby jako celku. Proto je důležité si uvědomit, že kvalita služeb do značné míry závisí na výkonech zaměstnanců podniku. P. Vosoba (18, str. 58) uvádí, že v éře socialismu se kvalita služeb odvíjela od „nálady“ pracujících. Zákazník, ačkoli platil, se mnohdy ocitl v roli prosebníka. V „raném kapitalismu“ byl pánem slabý trh služeb. Jakmile však vznikla silná konkurence, služba se stala reálným odrazem potřeb zákazníků. Z tohoto důvodu by management měl dbát především na výchovu zaměstnanců a plánování procesů poskytování služeb.

Neoddělitelnost služeb souvisí s faktem, že zákazník je jakýmsi spoluproducentem služby. Musí být přítomen v místě jejího poskytování a je nezbytné, aby byl s poskytovatelem v interakci. Oproti tomu většina výrobních produktů podléhá již v samotném procesu výroby kontrole kvality a užitečnosti. Výrobci jsou schopni předem vyřadit produkty, které svou kvalitou a provedením nevyhovují stanoveným normám. Podniky služeb tuto možnost nemají.

Neskladovatelnost služeb vyplývá z jejich, do značné míry abstraktního, charakteru. Služba, která nebyla využita, nenávratně mizí. Díky tomu se při poskytování služeb klade důraz na prognózu poptávky a využití kapacit.

Dalším specifikem služeb je rovněž nemožnost ochrany patentováním či jejich masová produkce. Služby, jež mají nevýhodu snadné reprodukovatelnosti, snadno podléhají jevu tzv. konkurenčního napodobování. Chce-li tedy firma získat konkurenční výhodu, musí před zákazníky zdůraznit vyšší nabízenou hodnotu. Může postupovat podle A. Payna (16, str. 103) dvojitým způsobem: buď dosažením vyšší efektivity činností ve srovnání s konkurencí (výhoda nižších nákladů), nebo jedinečným postupem, který přináší vyšší spotřebitelskou hodnotu (výhoda diferenciací). Dle P. Kotlera (12, str. 43) může firma též odlišit jakost svých služeb tím,

že bude mít na místech styku se zákazníky schopnější zaměstnance než konkurence, vytvoří atraktivnější prostředí v místě poskytování služeb nebo zavede dokonalejší proces poskytování služby.

„Za posledních deset let se služby u nás výrazně posunuly dopředu. Přesto je řada služeb stále pro zlost. Proč? S lidmi, kteří poskytují službu není dobře zacházeno: jsou najímáni na rutinní, mechanickou práci, očekává se od nich výkon, ne služby, předpokládá se vysoká fluktuace a až vojenská poslušnost, odměna nestojí za řeč.“ (18, str. 53). Zákazníci jsou většinou anonymní a poskytovatel služby o nich nemá mnoho informací. Cílem podnikatelů by mělo být vychovávat a motivovat své zaměstnance k navázání určitého vztahu a trvalé formy spolupráce se zákazníky. Dle P. Vosoby (18, str. 56) může zákazník odcházet spokojen, přestože služba nebyla excelentní. Může však také odcházet nespokojen, ačkoli byla poskytnuta správně. Profesionalita až chladnost, s jakou někdo služby poskytuje, zjevný nezájem o to, co v danou chvíli zákazník potřebuje slyšet, vyvolává u lidí pocit obtěžování, trapnosti, nepřízně. Chcete-li, aby zákazník odcházel spokojen a zůstal věrný, soustřeďte se na jeho pocit uspokojení.

2.1.1 Klasifikace služeb

Služby představují velmi rozsáhlé a různorodé aktivity. Pro lepší orientaci v sektoru služeb, jsou rozdělovány do skupin podle svých charakteristických vlastností. V praktickém využití klasifikujeme služby dle J. Boučkové a kol. (2, str. 307) z různých kritérií, mezi která patří: způsob poskytování služeb (tzn. zda službu poskytují lidé či stroje a zařízení), vlastnické vztahy (tzn. zda organizace poskytující služby je soukromá či veřejná), cíle poskytovatele (tj. jedná-li se o organizaci ziskovou či neziskovou), typ trhu (tzn. trhy zaměřující se na podnikatelské či konečné potřeby zákazníků), oblast ekonomiky (tzn. rozdělení dle odvětví kam patří maloobchod, velkoobchod, doprava, bankovníctví, hotelové služby aj.), stupeň přizpůsobení služby zákazníkovi (tzn. služby standardní či „šité na míru“), kontakt se zákazníkem (jedná se o nízkou či vysokou úroveň kontaktu poskytovatele služby se spotřebitelem), způsob dodání služby (tj. zda zákazník dochází k dodavateli nebo dodavatel navštíví zákazníka) a vztah se zákazníkem (zde hovoříme o službách pro anonymní či konkrétní zákazníky).

Klasifikace služeb často ovlivňuje v organizaci marketingový přístup k poskytovaným službám. Z hlediska marketingu služeb jsou významnými faktory zejména: způsob poskytování služeb a vlastnické vztahy. U způsobu poskytování služeb lze toto kritérium dle J. Boučkové a kol. (2, str. 306 – 307) členit podrobněji a to z pohledu služeb na: služby poskytované

v závislosti na plně automatizovaných strojích a zařízeních, služby poskytované v závislosti na strojích ovládaných pomocí relativně neodborných operátorů či ovládaných pomocí vysoce profesionálních operátorů; z pohledu služeb závislých na lidech tyto služby dělíme na: služby poskytované nekvalifikovanou pracovní silou, služby poskytované kvalifikovanou pracovní silou a služby vyžadující odborníky vysokých kvalit, tzn. profesionály. Zásadní skutečností, která z tohoto členění pro marketing služeb vyplývá je rozdílný význam nestálosti služby, jež se zde projevuje (např. ve službách poskytovaných stroji a zařízeními se nestálost díky vysoké automatizaci objevuje jen v omezené míře). V případě faktoru vlastnických vztahů je třeba mít na paměti, že služby poskytované vládě a státní správě jsou závislé na zákaznickém hodnocení zpravidla v jiné míře než služby poskytované soukromým firmám či osobám.

Orientace na zákazníka, jeho potřeby, preference a očekávání hrají v sektoru služeb významnou roli. Je proto nutné služby klasifikovat a rozpoznat jejich vlastnosti. Vlastnosti služeb mají zásadní vliv na marketingové aktivity každé organizace. Většina služeb je na základě mnohých kritérií a dle svých charakteristických vlastností zařazena do více skupin zároveň.

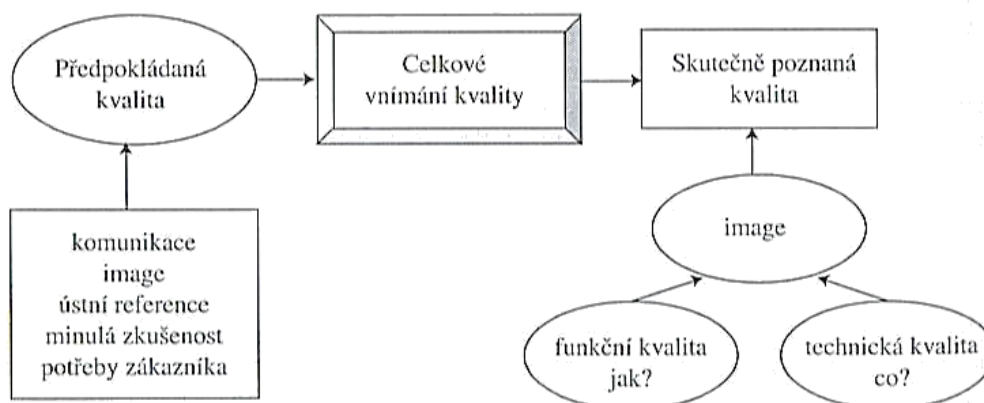
2.1.2 Hodnocení kvality služeb

Hodnocení kvality služeb je, díky jejich povaze, mnohem náročnější než hodnocení kvality výrobků. Rozhodně nelze hovořit o kontrole přímo měřitelných faktorů. Důvodem, proč kvalita služeb nemůže být ve většině případů objektivně určena a kontrolována, jsou již výše zmíněné vlastnosti služeb (nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladovatelnost). Důležitý je též fakt, že aby mohla být služba a její kvalita ohodnocena, musí nejprve proběhnout. Hodnocení následuje zpětně až po realizaci procesu služby.

Kvalitu služby v konečné fázi určuje zákazník. Hodnocení kvality zákazníkem probíhá na základě konfrontace jeho očekávání, požadavků a skutečného užítku, který mu služba přinesla. Proces vnímání, spotřeby a hodnocení služby je názorně zobrazen dle J. Boučkové a kol. (2, str. 312) v Modelu kvality služeb (Obr. č. 2-1). Levá strana modelu je věnována zákaznickému očekávání v podobě předpokládané kvality. Zde se promítají vlivy informačních zdrojů (komunikace vedená poskytovatelem služby, informace získané na základě cizí zkušenosti se službou, vlastní zkušenost) a uvědomění si služby jako své potřeby. Předpokládaná kvalita je jistou „prognózou“ kvality a ovlivňuje zákaznické rozhodnutí služby využít. Střed modelu tvoří samotný proces poskytování služby a vnímání její kvality zákazníkem. Na pravé straně modelu je zobrazen výsledek procesu vnímání, poskytování a hodnocení služby v podobě skutečně poznání kvality. Zákazníci zde hodnotí službu podle toho, co skutečně obdrželi v porovnání

s tím, co očekávali. V tomto hodnotícím procesu jsou podstatné dvě dimenze a to: technická a funkční. Technická dimenze představuje vše, co bylo zákazníkovi v procesu poskytování služby skutečně dodáno, jedná se zde zejména o hmotné atributy jako např. hotelový pokoj, večeře apod. Funkční dimenze posuzuje, jakým způsobem byla služba poskytnuta. Důležitá je vzájemná interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem, vnímání ochoty, vstřícnosti, pohotovosti, rychlosti, vzhledu personálu apod.

Obr. č. 2-1: Model kvality služeb



Zdroj: Boučková, J. a kol.: *Marketing*

Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou službou tvoří základ jejího hodnocení. Příliš velká diference znamená ve většině případů problém. Zákazník odchází nespokojen a je předpoklad, že se již nevrátí. Rovněž negativní slovo z jeho úst může podnik velmi poškodit. I pozitivní rozdíl mezi očekáváním a skutečností může v některých případech způsobit problémy. Zákazník vyžaduje udržení, popřípadě zvýšení kvality služby, jeho zákaznická očekávání tím narůstají a kladou na podnik stále vyšší nároky.

V procesu poskytování služby a vnímání její kvality zákazníkem existují tři základní momenty, které hodnocení a konečné uspokojení zákazníka značně ovlivňují. Je na každém podniku, aby tyto momenty monitoroval a dokázal je ovlivnit ve svůj prospěch. Jedním ze zásadních momentů pro vnímání a hodnocení služby je první setkání zákazníka se službou. První dojem, který služba vyvolá často ovlivní názor a postoj zákazníka k službě jako celku. Je důležité, aby byl zákazník přijat vstřícně a profesionálně, aby hned zpočátku pojal k poskytovateli důvěru. Další zlomovou fází vnímání a hodnocení služby je samotný faktický proces poskytování služby. Zde je třeba dbát na to, aby se prvotní kontakt pozitivně rozvíjel a důvěra k poskytovateli prohlubovala. Posledním důležitým momentem vnímání a hodnocení služby zákazníkem je finální vnímání poskytované služby. Závěr procesu poskytované služby může kladně ovlivnit hodnocení služby jako celku a přesvědčit nerozhodného zákazníka. Předpokladem však je bezproblémový průběh poskytnutí služby a dobré přijetí služby zákazníkem v prvních dvou fázích procesu.

Ze všech uvedených skutečností vyplývá, že hodnocení kvality služeb je určeno víceméně subjektivním vnímáním a přístupem zákazníka. Přesto však lze dle J. Boučkové a kol. (2, str. 312) vymezit následující faktory, které kvalitu služeb závažně ovlivňují:

- spolehlivost, přesnost, důslednost,
- způsobilost rychle reagovat na potřebu zákazníka,
- vnímavost a citlivý přístup k zákazníkovi a jeho potřebě,
- schopnost vcítit se a chápat potřeby zákazníka,
- navození pocitu jistoty a odpovědnosti,
- dovednost zhmotnit nehmotné,
- znalost, dovednost a zkušenost na straně poskytovatele,
- poskytnutí služby v čase zákaznickovy potřeby.

Většina těchto faktorů rozhodujících pro určení kvality služeb úzce souvisí s kvalifikací a přístupem personálu. Proto by měl podnik zabývající se službami věnovat svým zaměstnancům zvláštní pozornost (zejména při jejich výběru, hodnocení, motivaci a dalším vzdělávání).

Hodnocení kvality služby zákazníkem a jeho subjektivní postoj hrají v celkovém hodnocení služeb velkou roli a podnik by je neměl podceňovat. Důležité je vycházet ze skutečných pocitů a názorů zákazníka, nikoliv z představ podniku o jeho přáních a požadavcích. Je třeba poznat a pochopit zákaznické potřeby a na základě toho poskytovat služby tak, jak si zákazník přeje. Toto je možné docílit pomocí dotazování zákazníků, vyhodnocováním reklamací a stížností, v neposlední řadě i posuzováním výsledů marketingových studií prováděných v nejdůležitějších tržních oblastech podniku.

Chtějí-li podniky zajistit vysokou kvalitu svých služeb a spokojenost zákazníků, musí znát všechny faktory, které ovlivňují vnímání spotřebitele. Následně tyto poznatky aplikovat ve způsobu poskytování služby i vlastním procesu jejího poskytování, zejména při kontaktu se zákazníkem. V souvislosti s řízením kvality služeb byla vytvořena též mezinárodní norma ČSN ISO 9004-2 Řízení jakosti a prvky systému jakost. Část 2: Směrnice pro služby.

2.1.2.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum obecně není nástrojem pro hodnocení kvality služeb a do oblasti služeb přímo nespadá. Je-li však marketingový výzkum zaměřen na zákazníka (tj. poznání jeho potřeb), stává se pro podnik zdrojem informací i o vnímané kvalitě poskytované služby. Z toho důvodu je třeba marketingový výzkum alespoň stručně charakterizovat a definovat jeho teoretická východiska.

Marketingový výzkum lze dle J. Boučkové a kol. (2, str. 51) charakterizovat jako sběr, analýzu a zobecnění informací o trhu produktů (výrobků, služeb, idejí) sloužících k marketingovému rozhodování. AMA (American marketing Association) definovala marketingový výzkum jako „systematický sběr, zaznamenávání a vyhodnocování údajů o problémech spojených s marketingem zboží a služeb“. Termínem „problém“ rozumíme předmět zkoumání či otázku.

Důvody realizace marketingového výzkumu jsou podle A. Payna (16, str. 133 – 134) následující: pomáhá uskutečnit mnohem efektivnější marketingová rozhodnutí, pomáhá získat detailní znalosti o našich zákaznících, poskytuje informace, jak se nám daří uspokojovat potřeby zákazníků a také poskytuje informace, jaké máme postavení na trhu.

Vzhledem k relativně složitému procesu výzkumu trhu je třeba soustředit pozornost na určitou konkrétní oblast. Klíčovými prvky na něž se proces marketingového výzkumu zaměřuje jsou: spotřebitel (zákazník), výrobek a prostředí (zde se může jednat např. o marketingový výzkum v oblasti konkurence, ekonomických faktorů, technického rozvoje apod.). Marketingový

výzkum je nutné provádět takovým způsobem, aby splnil svůj účel. Využíváme proto různé metody. Mezi metody získávání primárních informací patří zejména dotazování. Při této metodě mohou být využity techniky jako dotazování ústní, písemné, telefonické, on-line a nebo dotazování pomocí kombinace jmenovaných technik. Každá z výše uvedených technik v sobě skrývá výhody i nevýhody pro její aplikaci. Např. nevýhodou ústního dotazování je vysoká časová a finanční náročnost realizace, jako i možné zkreslení reality vlivem reakce respondenta na dotazujícího. Překážkou často bývá rovněž neochota respondentů.

Existují též různé typy marketingového výzkumu. Liší se mezi sebou zejména předmětem výzkumu, výběrem respondentů, metodami výzkumu i způsobem vyhodnocování. Členění marketingového výzkumu trhu lze provádět dle J. Boučkové a kol. (2, str. 54 – 59) na základě těchto hledisek: podle délky sledování subjektu, podle zkoumaného tématu, podle časového horizontu, podle komodity, podle zdroje informací, podle realizátora výzkumu, podle charakteru problému apod.

2.2 Marketing služeb

Marketing služeb je jedním z vývojových stupňů klasického marketingu. Klasický marketing zaměřený na hmotný užitek byl uveden do praxe počátkem dvacátého století. Marketing není exaktní vědou, jedná se spíše o velice živou, na podněty společensko-ekonomických proměn reagující disciplínu a ta se stejně jako ostatní sféry lidského poznání mění a vyvíjí. V souvislosti s rozvojem služeb se proto také začal rozvíjet a následně uplatňovat (zhruba ve druhé polovině dvacátého století) marketing služeb.

Marketing služeb se vyvinul z klasické marketingové filozofie na základě nutnosti odlišného přístupu k službám a výrobkům (nutnost tohoto diferencovaného přístupu pramení z již popsané povahy služeb). Od klasického marketingu se dle Morrisona (15, str. 47) diferencuje zejména odlišnými přístupy v těchto oblastech: používání více než jen 4 P (produkt, price, place, promotion), větší význam ústní reklamy, používání emotivní přitažlivosti propagace, složitější ověřování inovací, rostoucí význam dobrých vztahů s komplementárními firmami. V souladu s marketingovou filozofií je marketing služeb charakterizován jako koncepce založená na poznání jedinečnosti všech služeb. Jde o proces zabývající se zjišťováním požadavků zákazníků, jejich předvídáním, vnímáním, porozuměním a uspokojováním. Vychází z potřeb a požadavků trhu a je na trh zcela zaměřen. Stejně jako u klasického marketingu se i zde jedná především o proces sladění podnikových marketingových zdrojů s potřebami trhu. Na efektivitu marketingu služeb má podstatný vliv jeho plné pochopení a přijetí ve všech oblastech řízení. Je možno konstatovat, že jak klasický marketing, tak i marketing služeb ve své

konkrétní podobě v organizační struktuře podniku není ani řadovou funkcí, ani funkcí nadřazenou vzhledem k ostatním funkcím podniku, ale představuje specifickou funkci integrující zákazníka a podnik.

Ačkoliv je na dnešním trhu mnoho těch, kteří sice formálně uznali potřebu marketingu, v praxi se zdráhají učinit jakékoliv kroky a změny, které by jim umožnily přechod na tržní orientaci. Zejména některé podniky poskytující služby význam marketingu služeb nedoceňují a nedokáží jej správně využít. Jiné podniky mylně zaměňují marketing za pouhý prodej či hledání nových odbytišť a zcela opomíjejí uspokojení zákazníka. Rovněž zužování marketingu na informování trhu, reklamu či marketingovou komunikaci není jeho správnou aplikací. Podniky často nejsou schopny plně využít potenciálu, který jim marketing nabízí.

2.2.1 Marketingový mix ve službách

Vzhledem k odlišnostem nehmotných statků je pro oblast služeb nezbytné základní marketingové nástroje formulované pro hmotné výrobky, tj. „4 P“ nejen modifikovat, ale i doplnit o nástroje další. Rozšířený marketingový mix ve službách zahrnuje podle Morrisona (15) těchto osm kontrolovatelných faktorů: výrobek/služba (produkt), cena (price), místo (place), komunikace se zákazníkem a podpora prodeje (promotion), lidé (people), příprava paketů (packaging), programování (programming) a kooperace (partnership).

Pod pojmem „produkt“ je míněna celková nabídka zákazníkovi. Může se jednat o hmotný výrobek nebo službu, ale většinou se jedná o výhodnou kombinaci těchto dvou složek s cílem co nejlépe uspokojit potřeby zákazníka a dosáhnout konkurenční výhody.

Kvůli nehmotnému charakteru služeb se cena stává velmi významným ukazatelem kvality služby. Zákazníkovi přitom jde především o vyvážený poměr kvalita – cena. Cena má také do značné míry vliv na image služby. Moderní podniky služeb obvykle neurčují cenu prostou procentní přírůžkou k nákladům, ale cenovou politiku využívají strategicky, tj. s cílem získat dlouhodobou konkurenční výhodu. V oblasti některých specifických služeb, např. v cestovním ruchu, je cenová politika velmi pružná – pečlivěji zohledňuje např. sezónnost, segmenty zákazníků a další faktory.

Distribuce v oblasti služeb souvisí se zpřístupněním služby zákazníkovi. Služby nemohou být skladovány a nelze oddělit okamžik jejich produkce od okamžiku spotřeby. Proto je otázka výběru místa a způsobu poskytování služeb obzvlášť důležitá. I když jsou pro oblast služeb typické přímé distribuční cesty, někteří poskytovatelé využívají za účelem efektivnějšího využití

kapacit prostředníků. Jedná se např. o reklamní agentury, cestovní agentury jako prostředníky leteckých společností či hotelů apod.

Správnou komunikací podnik svým zákazníkům napomáhá v lepší orientaci na trhu služeb. Tento marketingový nástroj je zároveň využíván k podpoře prodeje. Podniku k tomu slouží tzv. komunikační (promotion) mix, který v sobě obsahuje: reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, styk s veřejností, ústní podání a přímou rozesílku.

Při poskytování služeb je téměř vždy nutná účast spotřebitele, dochází tedy ke kontaktu poskytovatele služby (většinou prostřednictvím zaměstnanců) se zákazníkem. Tento kontakt má na vnímání výsledného užítku zákazníkem velký vliv. Prvek „lidé“ je proto nástrojem, který by v oblasti služeb neměl být opomíjen. Lidmi v tomto případě rozumíme na jedné straně zaměstnance podniku, na straně druhé zákazníky. Správná aplikace tohoto marketingového nástroje spočívá v pečlivém výběru zaměstnanců, jejich vzdělávání, tréninku a motivaci. Zaměstnanci dokáží podstatně zvyšovat (i snižovat) hodnotu služby a tím ovlivnit i konkurenceschopnost celého podniku.

Častým jevem v oblasti služeb je jejich poskytování v tzv. balíku. Ten může být tvořen kombinací služeb (např. ubytovací, stravovací a dalších, doplňkových služeb) nebo také kombinací služby a tzv. tvrdého produktu, např. určitého hmotného výrobku, který poskytnutou službu doplňuje nebo v některých případech podmiňuje. Především v oblasti cestovního ruchu je „packaging“ velmi významným marketingovým nástrojem. Většina klientů dává přednost zakoupení připraveného balíku služeb před skládáním výsledného zájezdu vlastními silami. Takový package bývá pro klienty ve většině případů též cenově výhodnější. Díky svému komplexnímu charakteru umožňují balíky služeb klientovi lépe odhadnout výši jeho výdajů během cesty. Také pro poskytovatele znamená tvorba package výhody. Pomáhají zvyšovat poptávku v době mimo hlavní sezónu a atraktivitu pro specifické cílové trhy. Zároveň napomáhá zvyšování atraktivity produktu na nových trzích. Package dále usnadňuje prognózu vývoje podnikání a tím přispívá ke zvyšování efektivnosti. Většina balíků je totiž rezervována a placena dlouho před samotnou účastí klienta.

S tvorbou balíků služeb úzce souvisí programování. Postihuje takové specializované činnosti, programy nebo události, které mají zvýšit konzumaci služeb zákazníkem nebo mají zvýšit přitažlivost packageů nebo dalších služeb pohostinství a cestovního ruchu. Programování však nemusí být nutně součástí balíku služeb. Může se jednat také o individuálně cílené programování, jako např. zorganizování tématického gastrovečera či speciálního večírku pro uzavřenou společnost.

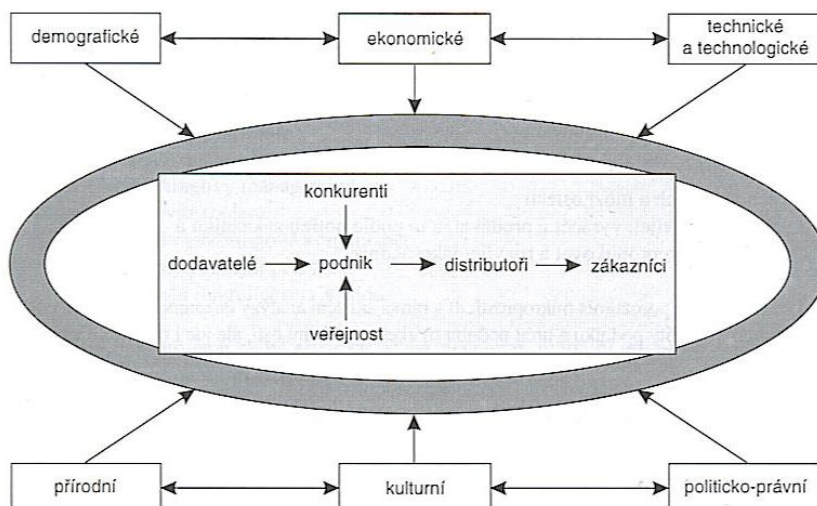
V oblasti poskytování služeb, zejména služeb cestovního ruchu, je velmi důležitá také kooperace a komunikace s okolím podniku. Spadají sem jak významné subjekty v oboru (např. profesní sdružení, asociace, apod.), tak i širší veřejnost. Jednou z možností navazování partnerství je i sponzoring.

2.3 Marketingová situační analýza

I v oblasti služeb musí být marketingový proces řízen. Marketingovým procesem rozumíme soubor činností, které probíhají ve třech po sobě následujících vzájemně navazujících etapách (plánování, realizace, kontrola).

Marketingová situační analýza je organickou součástí celkové podnikové analýzy. V rámci marketingového procesu představuje první krok plánovací etapy. Podnik v ní analyzuje jak své vnější prostředí (tj. makroprostředí), tak i vlastní vnitřní situaci (tj. mikroprostředí). Faktory prostředí podniku názorně zobrazuje následující schéma (Obr. č. 2-2).

Obr. č. 2-2: Marketingové prostředí podniku



Zdroj: Horáková, H: Strategický marketing (2. rozšířené vydání)

S těmito faktory úzce souvisí vlastní postavení podniku na trhu. Situace bývá zpravidla posuzována nejen z hlediska současného stavu podniku, ale i jeho vývoje v minulosti, a prognózy budoucnosti. Na základě systematické analýzy je poté podnik schopen kriticky posoudit své zdroje, schopnosti a celkový potenciál, který lze následně využít ve vztahu k externím podmínkám, jež podnik sám ovlivnit nemůže. Na druhé straně slouží marketingová

situační analýza též k identifikaci existujících nebo možných problémů. Analýza musí být prováděna komplexně a pokrýt všechny základní oblasti marketingu v podniku. Výstupy analýzy jsou východiskem ke stanovování marketingových cílů a strategií a k sestavování marketingových plánů.

2.3.1 Analýza makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje vnější prostředí, ve kterém firma působí. Prvky makroprostředí jsou do značné míry nezávislé na podnikových aktivitách, proto je podnik musí analyzovat, sledovat vývojové trendy a využívat je k vlastnímu rozvoji. Z analýzy vnějšího prostředí podniku vyplývají pro firmu nejen její příležitosti, ale také ohrožení. Dle H. Horákové (7, str. 36) rozlišujeme šest hlavních faktorů makroprostředí: ekonomické, demografické, politicko-právní, kulturní a sociální, technické a technologické, přírodní.

Faktory, které mají vliv na kupní sílu a složení výdajů domácností, tvoří ekonomické prostředí. Předmětem zkoumání jsou zejména ekonomické ukazatele, ze kterých podnik následně usuzuje na kupní potenciál daného segmentu zákazníků. Chování podniku rovněž ovlivňuje celková hospodářská situace státu a její dynamika. Analýza ekonomického prostředí se zabývá typem ekonomického systému, zásahy státu do tržní ekonomiky, komparativními výhodami státu, směnným kurzem a stabilitou měny, efektivitou finančních trhů, kvalitou infrastruktury, kvalifikovaností pracovní síly, cenou pracovní síly, pozicí ekonomiky státu v ekonomickém cyklu (růst, stagnace, recese), výší ekonomického růstu, mírou nezaměstnanosti a inflace nebo úrokovými mírami. Mezi nejdůležitější ekonomické faktory patří též dostupnost a ceny výrobních faktorů, daňové zatížení podniků (konstrukce daňového systému a výše daní), hospodářský růst, měnový, devizový vývoj a inflace (ovlivňuje cenu výrobních faktorů, velikost poptávky i kupní sílu obyvatel).

Demografické prostředí je jedním z kritérií při výběru cílových segmentů trhu. Je tvořeno faktory jako např. počet obyvatel, hustota osídlení, věková struktura, etnické složení, náboženské zastoupení, jazyková různorodost, zaměstnanost, počet handicapovaných osob či migrace obyvatelstva. Analýza vnějšího prostředí umožňuje také poznat společné rysy jednotlivých skupin obyvatel, což může vést k zefektivnění nabídky produktů podniku.

Podnikatele do značné míry ovlivňuje svými nástroji a politikou stát. Může se jednat o podporu, ale také omezování. Čistá tržní ekonomika není prakticky možná a je zřejmé, že zásahy státu mohou zajišťovat srovnatelné podmínky na trhu a posilovat konkurenci. Zákony, vyhlášky či nařízení se týkají ochrany práv spotřebitelů, konkurence, standardizace, reklamy,

ochrany soukromí spotřebitelů, cen, značek, etiky podnikání, aj. Při analýze politického prostředí se podnik zaměřuje především na otázky jako politická stabilita, riziko vojenské invaze, daňová politika, mzdová politika, pracovní doba, zákonem dané výhody zaměstnanců, bezpečnostní omezení, či pravidla pro udělování značek kvality.

Sociálně-kulturní prostředí odráží preference, přání a návyky zákazníků. Vliv na utváření hodnot společnosti mají státní instituce včetně škol, církve a jiné organizace. Podstatnou roli hrají též zažitá kulturní hodnoty a tradice. Jedním z úkolů marketingu je předvídat možné změny v sociálně-kulturní oblasti, na jejichž základě se často vytvářejí módní trendy, a reagovat na ně.

Dnešní svět je charakteristický prudkým rozvojem technologií, díky nimž vznikají nové trhy a příležitosti, které by měl podnik analýzou odhalit a následně správně využít. Je třeba dbát na permanentní proces inovací v souladu s vývojovými trendy, jít stále kupředu a neztrácet konkurenceschopnost.

Podnik obklopuje a ovlivňuje též přírodní prostředí. Může se jednat o případné zdroje surovin či přirozenou atraktivitu lokality, v níž se podnik nachází. Tento aspekt je důležitý zejména u podniků nabízejících služby v oblasti cestovního ruchu. Stále větší pozornost je rovněž věnována životnímu prostředí a jeho ochraně. Důraz je kladen na trvale udržitelný rozvoj, ekonomické využívání zdrojů, šetrné nakládání s odpady apod. Zavádění systémů environmentálního managementu může pro podniky představovat problémy či finanční zátěž, na druhé straně je však šance, že se ve správné kombinaci s marketingovými nástroji stane pro podnik konkurenční výhodou.

2.3.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředím rozumíme dle H. Horákové (7, str. 37) nejužší okolí podniku, které tvoří podnik sám (včetně svých zaměstnanců), dále jeho dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost. Úroveň mikroprostředí každého podniku závisí zejména na výši jeho zdrojů a na schopnostech uspokojit potřeby svých zákazníků a pružně reagovat na změny trhu. Při analýze mikroprostředí jsou výše uvedené faktory poznány a následně analyzovány.

Do poznání podniku jako celku řadíme všechny jeho jednotlivé oblasti od ekonomické přes personální po provozní. Důležitou úlohu hraje přístup k managementu, postavení marketingu a následná synchronizace jednotlivých oblastí, které podstatně ovlivňují marketingové plány a strategie.

Poskytovatelé služeb, dodavatelé a distribuční mezičlánky hrají v systému zajišťování uspokojování potřeb a přání zákazníků důležitou roli. Může se jednat o různé typy obchodním mezičlánků, marketingové agentury či poskytovatele finančních služeb, kteří se často odlišují kvalitou i cenou. Podnik se musí snažit optimalizovat výběr těchto subjektů v souladu se svými možnostmi a schopnostmi.

V tržním prostředí je důležité, aby se podnik dokázal odlišit od konkurence. Proto je nutné analyzovat pozici podniku na trhu a vytvářet takovou nabídku, která bude v očích zákazníka něčím výjimečná. Běžnou praxí je analyzovat především slabé stránky konkurenčních subjektů s cílem využít jich při tvorbě vlastních strategií.

Vliv na podnik mají také vztahy s veřejností (public relations). Veřejností rozumíme zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy. Jedná se zejména o finanční instituce, média, vládní instituce, občanské iniciativy, místní samosprávu a občany žijící v sousedství podniku, širokou veřejnost apod.

2.3.3 Analýza SWOT

SWOT analýza je součástí marketingové situační analýzy. V praktickém provedení jí předchází analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku (odtud vyplývají slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení, které jsou ve SWOT analýze sumarizovány).

Analýza SWOT představuje základní analytický model, který umožňuje poznat stávající situaci analyzovaného subjektu a tím přispívá k utváření strategického a marketingových plánů pro jeho budoucí vývoj. Název SWOT je odvozen od počátečních písmen anglických slov: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (ohrožení). Při analýze SWOT tedy podnik vyhodnocuje své silné a slabé stránky (jejichž ovlivnění je v plné kompetenci podniku) a příležitosti a ohrožení (vnější podmínky, které pro podnik znamenají potenciální výhodu nebo jisté riziko).

Závěrečné výsledky SWOT analýzy bývají sumarizovány ve výsledné tabulce (Obr. č. 2-3). Představují podniku oblasti, o něž se může v budoucnu opřít (tj. silné stránky a příležitosti), poukazují však také na možné překážky (v podobě slabých stránek a ohrožení), které je třeba eliminovat nebo minimalizovat, aby podnik dosáhl požadovaných výsledků.

Obr. č. 2-3: Závěrečná tabulka SWOT analýzy

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	Příznivé	Nepříznivé
Vnitřní	Silné stránky 	Slabé stránky 
Vnější	Příležitosti 	Ohrožení 

Zdroj: Horáková, H: Strategický marketing (2. rozšířené vydání)

2.3.3.1 Silné a slabé stránky (Analýza S-W)

Pro každý podnik je dobré vědět, v čem je silný, a kde jsou naopak jeho slabiny. Silné stránky představují konkurenční výhodu, která uvnitř podniku existuje. Může se jednat např. o potenciál personálu, manažerské schopnosti, dobrou image apod. Důležité je, aby silné stránky byly uvažovány jak z pohledu podniku, tak i zákazníků, kterých se týkají. Silná stránka je totiž pro podnik přínosem pouze tehdy, je-li užitečná při uspokojování potřeb zákazníka.

Pod písmenem „W“ jsou odhalovány slabé stránky podniku, které znamenají konkurenční nevýhodu uvnitř firmy. Přestože některé z nich mohou být neškodné, je pro podnik dobré je rozpoznat a pokusit se je minimalizovat či odstranit. Také slabé stránky by měly být posuzovány z hlediska spotřebitele. Důležitou roli zde hraje přesná formulace problému a čas. Nevčasná identifikace slabých míst, která již v podniku existují, mohou závažně ohrozit jeho tržní

postavení. Naopak správně provedená analýza slabých stránek pomůže podniku identifikovat oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení.

Jednotlivé oblasti a faktory vnitřní situace podniku, z nichž slabé a silné stránky vyplývají jsou nejčastěji hodnoceny pomocí následující tabulky (Obr. č. 2-4).

Obr. č. 2-4: Tabulka pro hodnocení slabých a silných stránek

Hodnocené faktory	Posouzení stavu				
	1 (velmi dobrý)	2 (dobrý)	3 (průměr)	4 (špatný)	5 (velmi špatný)
Marketing					
- pověst podniku					
- tržní podíl					
- kvalita služeb					
.					
.					
Výroba					
- výrobní kapacity					
.					
.					
Finance					
- ziskovost					
.					
.					

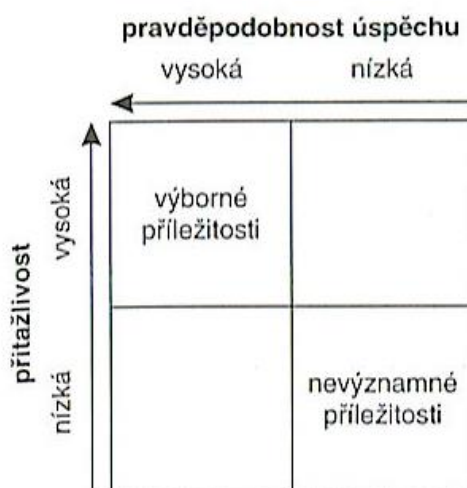
Zdroj: Horáková, H: Strategický marketing (2. rozšířené vydání)

2.3.3.2 Příležitosti a ohrožení (Analýza O-T)

Příležitosti a ohrožení vyplývají z více méně neovlivnitelného vnějšího prostředí podniku. Přesto do značné míry ovlivňují jeho vnitřní aktivity. Na základě analýzy příležitostí a ohrožení podnik přijímá kroky v podobě marketingových plánů a strategií, které na jedné straně pomohou zhodnotit vzniklé příležitosti vhodným využitím vnitřních zdrojů a na straně druhé mohou zmírnit možné negativní dopady ohrožení a připravit podnik na možná rizika, která z ohrožení

plynou. Při vlastní analýze příležitostí a ohrožení je pozornost upírána především na změny a trendy ve všech zmíněných oblastech vnějšího prostředí. Při posuzování možných příležitostí a hrozeb podniku lze využít matici příležitostí (Obr. č. 2-5) a matici ohrožení (Obr. č. 2-6)

Obr. č. 2-5: Matice příležitostí



Zdroj: Horáková, H: Strategický marketing (2. rozšířené vydání)

Obr. č. 2-6: Matice ohrožení



Zdroj: Horáková, H: Strategický marketing (2. rozšířené vydání)

2.4 Historický vývoj hotelových služeb

Zabýváme-li se hotelovými službami, musíme poznat a pochopit též jejich existenční vývoj. Vznik ubytovacích zařízení a hotelů souvisel původně s rozvojem obchodu. V prvopočátcích lze zmínit poutníky a pocestné žádající nocleh a stravu za zprávy ze světa či za drobnou pomoc v hospodářství. V této fázi samozřejmě nelze hovořit o hotelech či jejich přímých předchůdcích, důležitý je však fakt, že se objevuje potřeba lidí cestovat a spolu s ní vzniká potřeba zajištění ubytování a stravování se na cestách.

Jak se postupně rozvíjela lidská společnost, vytvářely se nové služby (dostavníková doprava, pošta apod.) a zvyšovaly se nároky na služby dosavadní. Za obchodem bylo třeba stále více a dále cestovat a proto se objevila i nová potřeba vzniku určitého počtu a lokálního rozmístění ubytovacích zařízení. Původně to byly hostince s možností ubytování, později hotely, zabývající se ubytováním jako svojí hlavní činností. Tyto podniky se nacházely na hlavních třídách měst a později v blízkosti železnice, většinou přímo u nádraží. Ve své době byly rovněž centrem veškerého kulturního a společenského života měst či obcí.

Hotel jako samostatné zařízení pro ubytování se objevuje dle J. Indrové (8) na přelomu 18. a 19. století. Název „hotel“ byl převzat z francouzského slova „l' hotel“, které původně vzniklo ze středověkého latinského pojmenování hostince. Vlivem průmyslové revoluce v 19. stol. se začalo rozvíjet cestování. Velmi módní společenskou událostí byly návštěvy lázní, které s sebou přinesly nároky na ubytovací kapacity v lázeňských oblastech. Později vznikají nové hotely též v horských oblastech ve spojitosti s rozvojem sportu. Další rozvoj hotelnictví byl spjat s rozvojem cyklistiky a automobilismu. Velké luxusní hotely vznikají na přelomu 19. a 20. stol. V této době vznikají první sdružení hotelů v hotelové podniky. Proces koncentrace dosáhl vrcholu po 2. světové válce a pokračuje i v současné době, kdy se mnohé hotely sdružují v mezinárodních hotelových společnostech.

Vývoj hotelů na území České republiky sledoval obecné evropské tendence a byl rovněž spojen s rozvojem obchodu, dostavníků, cyklistiky, železnice, lázeňství a s celkovým hospodářským rozmachem země. Po roce 1948 nastala likvidace soukromého podnikání a přinesla s sebou omezení velkého počtu provozoven. Pohostinství se u nás zařadilo mezi plánovitě tlumené obory. Řada hotelů byla provozována jménem státu různými organizacemi typu: Restaurace a jídelny, Spotřební družstva, cestovní kanceláře atd. Největší hotely u nás byly provozovány podnikem Interhotely, jež patřil pod generální ředitelství Čedok. V roce 1967 Čedok uzavřel smlouvu s Intercontinental Hotels Corp. pro budoucí nový, pětihvězdičkový

hotel, který byl otevřen roku 1974. Po roce 1989 se Interhotely staly samostatnými státními podniky. V této době, kdy ve světě vládl trend koncentrace, u nás probíhal vývoj této oblasti přesně opačně. Řada hotelů byla po revoluci vrácena původním majitelům. Mnohé z nich prošly rovněž první či druhou vlnou privatizace a dnes jsou provozovány novými majiteli jako soukromé hotely či ubytovací zařízení. Proces globalizace a koncentrace (projevující se zejména šířením hotelových řetězců) se v naší zemi objevuje mnohem později než ve vyspělých ekonomikách. S prudkými ekonomickými změnami souvisí též vznik malých a středně velkých soukromých hotelů, zejména v turisticky atraktivních regionech.

2.5 Trh hotelových služeb

Trh je místem, kde se setkávají prodávající (nabídka) s kupujícími (poptávka). Vzhledem k turbulentnímu, nestabilnímu podnikatelskému prostředí je třeba trh dobře znát a neustále sledovat trendy, které jej ovlivňují. Hlavní trendy současného trhu v rámci Evropské unie (EU) jsou dle J. Světlíka (17): globalizace, regionalizace a lokalizace, rostoucí význam národních kultur, rozvoj informačních technologií, masová kustomizace, reengineering. Tyto trendy se promítají do všech oblastí trhu. Trh bývá zpravidla vymezen z hlediska produktu, zákazníků, geografické polohy a časového období. Existuje samozřejmě ještě celá řada podrobnějšího členění. My se budeme podrobněji zabývat trhem hotelových služeb.

A. Payne uvádí (16, str. 12 – 14), že v posledním desetiletí došlo ve společnosti ke změnám, které zásadně ovlivnily trh služeb. Jedná se o změny v následujících oblastech: demografické (změny ve věkové struktuře vedly k růstu životních nároků a očekávání spotřebitelů, strukturální změny a přesuny ovlivnily rozvoj nových měst a vyvolaly potřebu rozvoje infrastruktury a podpůrných služeb), sociální (zaměstnanost žen vedla k přesunu mnoha tradičních domácích prací mimo domácnosti, podpořil se tak rozvoj služeb rychlého stravování, péče o děti apod., dvojití příjmy domácností zvýšily poptávku po osobních službách, vzrostla životní úroveň, mezinárodní cestování a mobilita formovaly náročnější spotřebitelský vkus, spotřebitelé vyžadují větší výběr a lepší kvalitu, komunikace a cestování zvýšily ambice lidí - hledají nové možnosti dalšího vzdělávání, které jim umožní pružně reagovat na rychle se měnící okolní svět), ekonomické (globalizace zvýšila potřebu komunikačních, cestovních a informačních služeb, rostoucí specializace podniků vedla k úzké spolupráci s externími dodavateli služeb – např. propagace či tržní výzkum se staly samostatnými odbornými funkcemi, které podporují různá odvětví ekonomiky) a politicko-právní (růst vládního sektoru byl doprovázen vznikem rozsáhlé infrastruktury vlastních služeb - tato tendence byla ještě posílena

Evropským společenstvím, internacionalizace přinesla nové a větší požadavky na právní a ostatní profesionální služby). Výše uvedené změny se podílely též na formulování současných trendů na trhu hotelových služeb.

Trendy na trhu hotelových služeb popsala A. Kiral'ová (10) následovně:

- Mění se věková struktura obyvatelstva, celkově dochází ke stárnutí populace a vytváří se atraktivní segment movitých, vzdělaných seniorů v relativně dobré fyzické kondici.
- Mění se velikost a struktura domácností, zvyšuje se podíl menších (jednočlenných) domácností a zvyšuje se počet neúplných rodin (svobodné matky apod.)
- Do společnosti klientů v cestovním ruchu stále častěji patří také domácí čtyřnozí miláčci.
- Ke klientům v cestovním ruchu stále více patří užívání osobního automobilu.
- Neustále vzrůstající tendenci má trh obchodního cestovního ruchu.
- Vzrůstá role žen, které jsou stále častěji samy ekonomicky aktivní a pociťují větší potřebu víkendových cest, „minidovolených“, preventivních zdravotních pobytů se zaměřením na fitness, wellness apod.
- Celkově roste u klientů cestovního ruchu zájem na udržování a zlepšování tělesné kondice formou nízkokalorické či bezcholesterové stravy, obliba fitness center, rehabilitačních a léčebných pobytů a procedur.
- Roste zájem a nutnost dalšího sebevzdělávání a zdokonalování v jazykových kurzech, sportovních kurzech, pěstitelských dovedností v rámci návratu k přírodě apod.
- Je nutné počítat s tím, že v oblasti cestovního ruchu vzroste význam informačních technologií, i trh sám je stále více ovlivňován novými technologiemi. Vzrostou investice do elektrotechnických databází.
- Lze očekávat zvyšování výdajů na cestovní ruch u domácích obyvatel. Občané České republiky vynakládají na cestovní ruch 3 – 5 % svých výdajů, zatímco obyvatelé členských zemí Evropské unie vynakládají zhruba 13 – 15 % svých výdajů.

2.6 Významná sdružení hotelových podniků

Značný význam oboru hotelnictví dokládá i existence světových nebo regionálních sdružení a organizací, které mají podstatný vliv na hotelový průmysl - jeho postavení, rozvoj, profesionální úroveň i etiku podnikání. Mezi nejvýznamnější sdružení tohoto typu patří:

- IHRA (International Hotel and Restaurant Association) - založena v roce 1947 jako IHA (International Hotel Association), která v roce 1996 rozšířila působnost i na restaurace. Členem

je vždy jedna národní hotelová asociace za každou zemi a dále nezávislí členové. Souhrnně představuje sdružení více než 147 zemí světa, resp. více než 300 000 hotelových a restauračních zařízení.

- HOTREC (The Confederation of National Associations of Hotels, Restaurants, Cafés and Similar Establishments in the European Union and the European Economic Area), jež reprezentuje víc než 1 mil. podnikatelů v 18 evropských zemích. Hlavním úkolem je monitoring legislativního procesu EU, lobbying a konzultační činnost zejména při přípravě právních norem týkajících se podnikání v oboru.

V rámci České republiky:

- NFHR ČR (Národní Federace Hotelů a Restaurací České republiky) - vznikla v roce 1990 jako největší zájmové sdružení hoteliérů v České republice. Je členem IHRA a se statutem pozorovatele i HOTREC.

- HO.RE.KA (Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu) se zabývá především ochranou a prosazováním podnikatelských zájmů, předkládáním legislativních návrhů a poskytováním informací o platných předpisech v oboru pohostinství a cestovního ruchu. Sdružuje zejména malé a střední podnikatele. Je členem IHRA.

- SPOLHOST (Společenství podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu) sdružuje především malé a rodinné firmy. Smyslem činnosti této organizace je ochrana společných zájmů, specifikace problémů a hledání cest k jejich řešení.

V rámci Spolkové republiky Německo

- DEHOGA (Deutscher Hotel - und Gaststättenverband) reprezentuje od roku 1949 ekonomické, sociální a profesní zájmy organizace HORECA v Německu. Dbá oprávněných zájmů osob činných v oblasti hotelového průmyslu a gastronomie ve Spolkové republice Německo. Sdružuje cca 250 tis. hoteliérů a gastronomů, 1 mil. zaměstnanců a 93 tis. osob vyučených v oboru. Člení se do 17 zemských sdružení (dle jednotlivých spolkových zemí Německa) a 3 odborných sdružení (IHA – Hotelverband Deutschland, UNIPAS – Union der Pächter von Autobahn-Service-Betrieben, V.I.C. – Verband der Internationalen Caterer in Deutschland).

- IHA (Hotelverband Deutschland) je oborový svaz hoteliérů v Německu, vznikl v roce 2001 na podnět organizace DEHOGA. Sdružuje cca 1 tis. hotelů, zastupuje zájmy svých členů v oblasti politiky i na veřejnosti.

**„Jsou tři typy firem: ty, které předvídají,
ty, které reagují na podněty, a ty, které se diví tomu, co se stalo.“**

(Anonym)

3 Analytická část

3.1 Adventure Camp Schnitzmühle.....	27
3.1.1 Základní informace o šetřeném podniku.....	28
3.1.2 Historie.....	29
3.1.3 Poskytované služby.....	30
3.1.4 Cíle podniku.....	36
3.1.5 Vývojové změny podniku a inovace.....	37
3.1.6 Organizační struktura podniku.....	38
3.1.7 Ekonomická situace podniku.....	39
3.1.8 Makroprostředí podniku.....	42
3.1.9 Mikroprostředí podniku.....	54
3.1.10 Marketing, přístup k marketingu.....	56
3.1.11 Analýza SWOT.....	75
3.2 Česká republika.....	82
3.2.1 Ekonomická situace.....	82
3.2.2 Politicko-legislativní situace.....	85
3.2.3 Podnikatelské prostředí ČR.....	87
3.2.4 Šetřená oblast.....	94

3.1 Adventure Camp Schnitzmühle

Adventure Camp Schnitzmühle (zkráceně Schnitzmühle) se nachází ve Spolkové republice Německo (Bundes Republik Deutschland – BRD), spolkové zemi Bavorsko (Bayern), okrese Regen (Landkreis Regen), v bezprostřední blízkosti Bavorského lesa (Bayerischer Wald), cca 3 km od města Viechtach, pod jehož správní území spadá. Podnik je v soukromém vlastnictví čtyř generací rodiny Nielsen & Daffner. Je tvořen komplexem dvou hotelů (Hacienda a Lodge) a kempem pro stany i karavany. Rozkládá se na soukromém pozemku, situovaném v údolí řeky Černý Regen (Schwarzer Regen). Díky své poloze mimo město je vhodný pro rodinnou rekreaci s dětmi a milovníky přírody. Předpokladem návštěvy hotelu, s ohledem na jeho umístění, je využití osobního automobilu. Tento fakt, však v německých podmínkách a zvyklostech tamních obyvatel není velkou překážkou.

Image celého podniku spočívá ve střetu tradice s revolucí. V interiérech i exteriérech dochází k prolínání stylů, zejména potom v podobě kombinace stylu typicky bavorského s ryze moderním. Ačkoliv by se v prvním okamžiku mohlo zdát, že se jedná o vrcholnou míru nevkusu, který potencionálního hosta odradí, opak je pravdou. K „prolínání“ zde dochází citlivým způsobem, který nenarušuje ani jeden, z výše uvedených stylů. Výhodou plynoucí z tohoto počínu je vysoká pravděpodobnost, že se v takovém prostředí budou cítit dobře jak mladí lidé, tak i starší generace. Schnitzmühle se tímto zásadně odlišuje od ostatních podniků v okolí a má vyšší šanci se vrýt do povědomí lidí a paměti zákazníků.

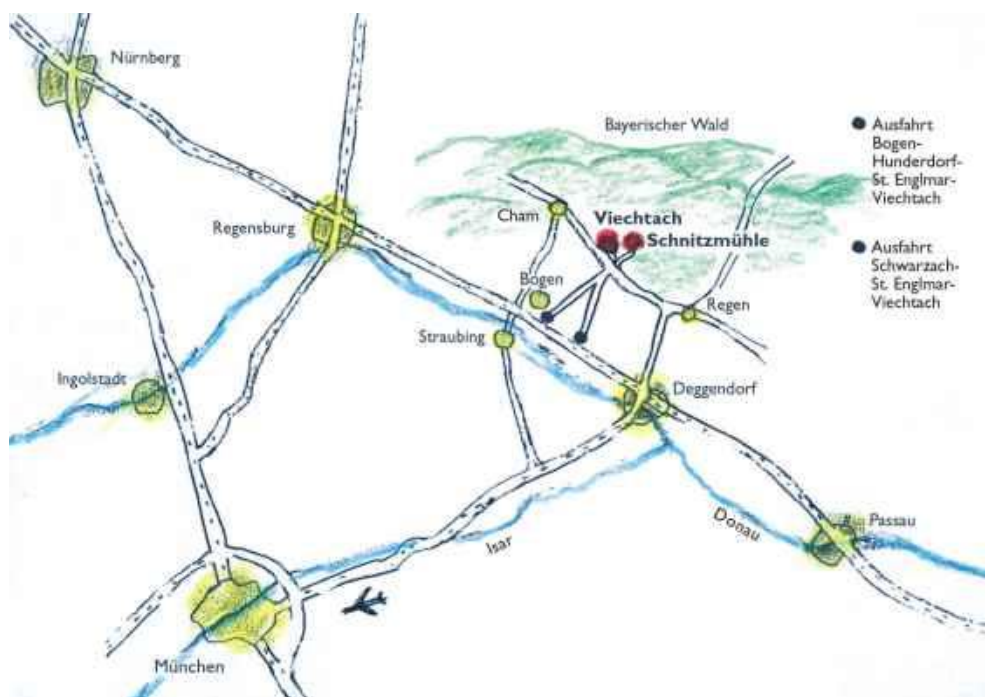
Jak již bylo nastíněno, Schnitzmühle nabízí různé typy a úrovně ubytování. Ubytovací služby jsou hotelovým hostům nabízeny v „Haciendě“ (dříve označované jako Landhotel) a v „Lodgii“. V obou hotelích zákazník nalezne, jak klasické, tak i atypické pokoje, s jednotným standardem, ale s možností rozdílného nadstandardního vybavení. Záměrem je vymanit se striktnosti a sterilitě hotelových řetězců, překvapit hosta a dopřát mu pocit jedinečnosti.



3.1.1 Základní informace o šetřeném podniku

Obchodní jméno: Adventure Camp Schnitzmühle
Sídlo: Schnitzmühle 1, 942 34 Viechtach, BRD
Založen: 1955 (přístavba 2000)
Právní forma: GmbH (s. r. o.)
Předmět podnikání: ubytovací služby
hostinská činnost
wellness služby
Kontakt: telefon: 09942-9481-0
fax: 09942-9481-70
e-mail: info@schnitzmuehle.de
internet: www.schnitzmuehle.de

Obr. č. 3-7: Orientační mapa



Zdroj: interní materiály podniku

3.1.2 Historie

Podnik prodělal mnohé změny a do dnešní podoby se vyvíjel téměř 50 let. Jedná se o typický příklad rodinné tradice soukromých podnikatelů, kdy generace dětí navazují na základy práce svých rodičů.

Ze současné tváře Schnitzmühle lze jen stěží číst stopy minulosti. Dějiny podniku spjaté s rodinou Nielsen & Daffner spadají do 60. let 20. století, kdy prarodiče současných managerů podniku, Sebastiana a Kristiana Nielsena, zakoupili v údolí řeky Černý Regen pozemek, na němž se nacházely tři podniky: výroba šindelů, mlýn a pila (zde jsou kořeny názvu „Schnitzmühle“). Nutno podotknout, že poslední mouka zde byla semleta v roce 1955. Pila byla v provozu do roku 1966.

V průběhu let se začal v oblasti pomalu rozvíjet cestovní ruch. V roce 1960 byl majiteli založen kemp (postupně se rozšiřoval a v roce 1991 byla postavena moderní budova se sociálními zařízeními, prádelnou a umývárnou nádobí) . V roce 1962 byl původní objekt „Schnitzmühle“ přestavěn na hostinec, který zároveň poskytoval ve třech patrech s šestnácti pokoji ubytovací služby. Sociální zařízení bylo tehdy situováno v chodbách jednotlivých pater. Raritou někdejší doby byla umyvadla s tekoucí teplou a studenou vodou, která byla umístěna na jednotlivých pokojích, jak informovaly tehdejší propagační materiály podniku. V důsledku polohy podniku v údolí, mimo bezprostřední dosah zimních sportovně-rekreačních středisek, byla vytíženost hotelu vysoká pouze v letních měsících. Stejně tak restaurace byla otevřena jen v létě. Toto se změnilo v 70. letech, kdy se pokračující generace majitelů rozhodla ke společnému podnikání v oblasti cestovního ruchu, konkrétně pohostinství, ubytování a gastronomie. Restaurace byla zrekonstruována, rozšířena o, tehdy velmi moderní záležitost, bar. Gastronomická činnost tak začala být provozována celoročně.

V roce 1982 došlo k prvnímu rozšíření podniku, v podobě dokončené přístavby nového hotelu (označovaného jako „Landhotel“, nyní „Hacienda“). Podnik tehdy nesl název „Gasthof-Pension Schnitzmühle“ (později byl přejmenován na „Landhotel Schnitzmühle“). Nabízel svým klientům ubytování v 17 pokojích tří hvězdičkového, třípatrového hotelu, vybudovaného v rakousko-alpském stylu. Pokoje měly klasický hotelový design s odpovídajícím standardem, sociální zařízení (sprcha/toaleta) bylo na každém pokoji. Hotelová restaurace, kterou tvořily tři oddělené, na sebe navazující místnosti, nabízela gastronomické služby. V letních měsících byla k těmto účelům využívána též venkovní terasa.

V 90. letech postoupili majitelé část svého pozemku zdejšímu spolku chovatelů koní a v blízkosti hotelu (avšak s dostatečnou vzdáleností, chránící před nepříjemnými pachovými vjemy) byla postavena nová budova s jízdárnou.

V březnu roku 2000 se začal realizovat projekt stavby hotelu „Lodge“ a wellness pavilónu. Obě stavby byly dokončeny v prosinci téhož roku, kdy došlo k slavnostnímu otevření rozšířeného komplexu. *(Ekonomická poznámka: stavba financována z části čerpáním bankovního úvěru, předpokládaný pokles výnosnosti podniku během stavby byl 20 – 25 %, ve skutečnosti však činil pouhá 3 %).*

V roce 2001 došlo k rekonstrukci některých pokojů „Landhotelu“. Byly vytvořeny nové, tématické pokoje. Vznikl tak například originální pokoj „Malý princ“ s hvězdnými nebesy, dalekohledem a skleněnou koupelnou. Neméně zajímavý je romantický pokoj „Svaté hřichy“. V průběhu let vznikly další dva nové pokoje „Zlaté hippí“ a dva exotické „Líné safari“. Do roku 2004 prodělaly rekonstrukci téměř všechny pokoje. Pyšnit se mohou jak nápaditostí, tak i komfortem, který poskytují. Na sklonku roku 2005 byl „Landhotel“ přejmenován na hotel „Hacienda“.

Na jaře v roce 2003, bylo nově otevřeno, pro hosty hotelu a kempu zpřístupněno, přírodní koupaliště nazvané „Laguna“. Obecně lze říci, že obzvláště poslední léta znamenala pro podnik dobu závrtných přeměn a prudkého rozvoje.

3.1.3 Poskytované služby

Vedle základních, tj. ubytovacích a stravovacích služeb, poskytuje Schnitzmühle také širokou škálu služeb doplňkových. Jednotlivé skupiny nabízených služeb jsou podrobněji charakterizovány v následujících podkapitolách.

3.1.3.1 Ubytovací služby

Schnitzmühle poskytuje různé typy ubytování. Vedle pobytu v hotelu nabízí rovněž ubytování v přírodním kempu s kapacitou 100 + 15 stálých míst. (Provoz kempu však není předmětem této diplomové práce a proto se jím nebudeme zabývat.) Ubytování hotelových hostů probíhá ve dvou rozdílných hotelech („Hacienda“ a „Lodge“) s různými typy pokojů a odlišnou úrovní cen.

„Hacienda“ (*)**

Je hotel postaven v rakousko-alpském stylu. Hostům nabízí ubytování v 16 pokojích na svých 3 patrech. Součástí každého dvoulůžkového pokoje je dřevěný balkon s možností posezení. Samozřejmostí každého pokoje je sociální zařízení v podobě sprchy a toalety. Všechny pokoje hotelu jsou po nedávné rekonstrukci. Část pokojů je v klasickém provedení, část tvoří originální pokoje na určité téma jako např. „Malý princ“, „Svaté hříchy“, „Líné safari“ atd. Jejich jedinečnost spočívá mimo jiné v tom, že některé z nich jsou v hotelu k dispozici pouze v jednom provedení. Standardní výbavou všech typů pokojů je: barevný televizor, rádio, přenosný telefon, přípojka k internetu, psací stůl, trezor a fén. K dispozici je též žehlička kalhot, 2 dětské postýlky a v rámci rozšíření kapacity hotelu 2 přistýlky. Dva pokoje z hotelu jsou vyhrazeny jako nekuřácké.

Nevýhodou budovy je, že při její stavbě nebylo myšleno na handicapované občany a tudíž zde nejsou bezbariérové přístupy ani výtah.

Tab. č. 3-1: Pokoje v hotelu „Hacienda“

Typ pokoje	Počet pokojů	Kapacita
Klasický - double	7	14
Klasický - single	3	3
Originální - double:	6	12
<i>"Malý princ"</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>"Svaté hříchy"</i>	<i>1</i>	<i>2</i>
<i>"Zlaté hippy"</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
<i>"Líné safari"</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
CELKEM	16	29

Zdroj: vlastní na základě interních materiálů podniku

„Lodge“ (**)**

Je moderní hotel postavený do oblouku. Přístup k jednotlivým pokojům je chodbou ze zadní strany hotelu nebo též přední, prosklenou stěnou. Součástí každého pokoje je dřevěná terasa s možností posezení. Přední část hotelu spojuje s okolím dřevěný chodníček a most, který vede přes vodní kanál, jež hotel obklopuje.

Hostům je nabízeno ubytování s ohledem na jejich rozdílné potřeby a různá přání. Každý zde může najít to, co nejlépe odpovídá jeho požadavkům. K dispozici je 16 pokojů provedených ve dvou typech: „Twin“ (standardně pro 2 osoby, rozloha 32m²) a „Galery“ (standardně pro 2 – 4 osoby, rozloha 46m²). Pokoje mají dřevěnou podlahu a jsou laděny

v přírodních barvách. Součástí každého pokoje je sociální zařízení, které tvoří koupelna s vanou/sprchou, dvěma umyvadly a oddělená toaleta. Standardním vybavením je: barevný televizor, satelit, rádio s CD přehrávačem, přenosný telefon, přípojka k internetu, lednička – mini bar, fén. V hotelu jsou k dispozici rovněž 2 dětské postýlky a 2 přistýlky.

V rámci odlišení a individuálního přístupu k hostům hotel na určitých pokojích nabízí: vodní postel (2x), vanu s vířivkou (2x), postel s nebesy (4x), domácí kino (1x), play-station (1x). Výše uvedené je k dispozici bez zvláštního příplatku. Pro vnuknutí pocitu jedinečnosti každého hosta, jsou v tomto hotelu jednotlivé pokoje označeny nejen číslem, ale mají i svůj originální a vystihující název jako např. „Generationen“, „Spielbox“, „Cool“, „Adrenalin“, „Party“ atd. Jejich význam a atmosféra je popsána v informacích o hotelu, které jsou spolu s malou filozofickou úvahou a typem od majitelů k dispozici na každém z pokojů.

Tab. č. 3-2: Pokoje v hotelu „Lodge“

Typ pokoje	Počet pokojů	Kapacita
Twin	8	16
Galery	8	32
CELKEM	16	48

Zdroj: vlastní na základě interních materiálů podniku

Pro hosty obou hotelů je stanovena fixní doba odhlášení a opuštění pokoje do 11 h, přihlášení a nastěhování se bývá zpravidla od 14 h (dle dohody a možnosti i dříve). Snídaně probíhají v ranních hodinách od 7 do 10 h, oběd poté od 11.30 – do 14 h, večere se podává od 18 do 22 h, do 23 h je podávána tzv. studená kuchyně. Hosté mají možnost platit na recepci hotově či kartou. V ceně pobytu je využití wellness pavilónu, na recepci si každý host může zdarma vyžádat zapůjčení osušky, zapůjčení županu je zpoplatněno (€ 5/ks).

Kapacita obou hotelů pomáhá vytvářet domácí, přátelskou atmosféru a umožňuje zaměstnancům i majitelům hotelu navázat s hosty užší kontakt. Zákazník tak přestává být anonymním číslem pokoje, cítí se být středem zájmu. K tomu přispívá rovněž možnost volby ze dvou druhů hotelů, jakož i různých typů pokojů s vybavením pro individuální přání jednotlivců. Management hotelu neapeluje na počet hvězdiček (ačkoliv vybavení pokojů samozřejmě odpovídá určitému standardu), nýbrž na image hotelu, celkovou atmosféru a zákazníkův pocit výjimečnosti.

3.1.3.2 Stravovací služby

Stravování hostů probíhá v hotelové restauraci Schnitzmühle, která je tvořena třemi rozdílnými místnostmi. „*Bavorská místnost*“ má cca 45 míst k sezení. Je zařízena ve stylu bavorské pivnice, slouží zejména k večernímu, uvolněnému posezení. Hostům jsou zde k dispozici mimo jiné i nejrůznější společenské hry jako šachy, dáma, domino, člověče, nezlob se atd. Dominantou místnosti je stůl „štamgastů“, barový pult a malý bar s vybavením playstation. „*Místnost Viva*“ má rovněž kapacitu 45 míst k sezení. Svým klasicko-romantickým stylem vytváří podmínky pro příjemné, intimní posezení. Slouží zejména pro hotelové hosty jako hlavní místnost podávání snídaní a večeří. Součástí místnosti jsou prostory pro švédské stoly a salátový bar. Místnost „*Bistro Negro*“ pojme cca 40 lidí. Je laděna v moderním dynamickém stylu. Tato místnost je vybavena multimediálním zařízením jako je obří televize s prostorovým ozvučením, projektor či počítač s přístupem na internet. Zákazníci podniku mají možnost využít připojení k internetu zdarma.

Všechny tři místnosti jsou určeny jak hotelovým hostům, tak i veřejnosti. Hoteloví hosté mají možnost využít ubytování se snídaní či polopenzí. Snídaně jsou nabízeny formou švédských stolů s širokým výběrem teplých i studených nápojů. Konzumace snídaně probíhá v místnostech „Viva“ a „Bistro Negro“. V letních měsících je k dispozici též hotelová terasa. Bez zvláštního příplatku lze využít služby „snídaně na pokoj“. Obědy pro hotelové hosty i veřejnost tvoří denní menu nabídka pěti druhů jídel o čtyřech chodech či pokrmy na objednávku dle jídelního lístku restaurace. V průběhu celého dne je k dispozici salátový bar s širokou škálou nabídky čerstvého ovoce, zeleniny a zeleninových salátů. Večeře pro hotelové hosty jsou podávány formou švédských stolů (v sezóně) či menu výběru z pěti druhů jídel. Veřejnost může volit mezi večerním menu či objednávkou z širokého výběru domácích bavorských i mezinárodních specialit. Zvláštní nabídku kuchyně tvoří ryby a čerství pstruzi. V sezóně i mimo ni jsou v určitých pracovních dnech organizovány tématické gastro-večery jako např. „Bavorský večer“, „Mexický večer“, „Indický večer“, „Mořské plody“ apod.

Restaurace přijímá objednávky na rezervace stolu i jednotlivých místností pro konání speciálních akcí jako jsou svatby, narozeninové oslavy, podnikové večírky apod. Další službou, kterou Schnitzmühle nabízí, je vytvoření „Piknik balíčku“ dle přání zákazníka. Samozřejmě vybavení restaurace jsou stoličky pro děti, dětské nádobí a příbory. K dispozici je též malý dětský koutek s možností vypůjčení knížek a hraček.

K dennímu i večernímu posezení s konzumací nápojů či pokrmů lze využít „Rio bar“ a „Chatku na kopci“. V letních měsících je hostům k dispozici také hotelová terasa a „Bongo bar“. „**Rio bar**“, který pojme cca 25 lidí se nachází ve wellness pavilónu. Během dne je hosty využíván zejména při pobytu v sauně, kdy nabízí jak příjemný odpočinek, tak i osvěžující nápoje. Ve večerních hodinách má funkci baru nebo zde jsou pořádány různé hudební akce. „**Chatka na kopci**“ nabízí svým návštěvníkům cca 20 míst k sezení v dřevěném srubu, příjemně vzdáleném od rušného hotelového provozu. Slouží k různým, ve většině případů neformálním, akcím organizovaným v rámci jednotlivých skupin, např. šachový turnaj, setkání zaměstnanců hotelu apod. **Terasa** hotelu je místem vhodným pro milovníky čerstvého vzduchu. Díky slunečnicům poskytuje příjemné posezení i v horkých letních dnech. O večerech potom láká příjemnou atmosférou a hezkým osvětlením celého hotelového komplexu. Díky své velikosti, cca 75 míst k sezení, je výborným rozšířením kapacity podniku v hlavní sezóně. „**Bongo bar**“, který se nachází mezi hotelovým komplexem a kempem, v blízkosti pískového volejbalového hřiště, je místem setkání a prolínání hotelových hostů s hosty kempu. Hlavní nabídkou Bongo baru jsou nealkoholické i alkoholické nápoje, zejména potom nápoje míchané, které jsou specialitou barmana. Bar poskytuje cca 35 míst k sezení, celková kapacita však činí až cca 70 lidí. O letních víkendech jsou zde pravidelně pořádány party v latinsko-americkém rytmu či různé tématické party jako např. oldies, hip hop, rege atd.

3.1.3.3 Doplnkové služby

V doplňkových službách se hotel zaměřuje především na potřeby hosta s ohledem na nový trend zdravého životního stylu a „kultu těla“. V nabídce nezapomíná ani na zábavu a módní výstřelky ve společnosti.

„Selfdeign“

Wellnes pavilón se nachází v rondelu před oběma hotely. Hotelovým hostům je zdarma k dispozici denně od 15 do 20.30 h (dle dohody je možná změna doby provozu). V nabídce hotelu se tato služba wellness programu vyskytuje pod pojmem „Wellyes“, který vtipně vedení hotelu vytvořilo ze slov „Wellness + Yes“, aby tím bylo demonstrováno, že se jedná o nabídku, která je dostupná pro všechny typy zákazníků. Wellness program je tvořen tak, aby byl atraktivní svojí nabídkou i cenou. V Německu obecně platí, že segment pro wellness služby tvoří většinou lidé ve věku nad 50 let s dostatečnými finančními prostředky. Vedení Schnitzmühle však chce nabízet program wellness ve zjednodušené podobě pro všechny. Ačkoliv se nejedná o standardní wellness procedury, zákazník zde nalezne vyváženou nabídku za cenu, kterou si mohou dovolit

i zákazníci s nižšími příjmy. V budově lze využít: saunu, páru, masážní sprchu, „MuSaLi“ – relaxační místnost se solárním osvětlením, hudbou a jemnými kamínky. Odpočívat lze též, v pro tento účel vytvořených prostorech, na čerstvém vzduchu. Další možnost příjemné relaxace skýtá „Rio bar“, který nabízí občerstvení v podobě studených i teplých nápojů, možnost poslechu hudby, sledování TV či četby různých časopisů. Před příjezdem či přímo na hotelové recepci lze objednat též *masážní služby*. Zájemci si mohou vybrat z 12 typů masáží zaměřených na různé oblasti těla s poslechem hudby dle vlastního výběru.

Stejná pravidla při objednávání platí též pro *kosmetické služby*. K dispozici je široký výběr z programu pro obličej i tělo, standardní kosmetické úpravy, manikúra, pedikúra a šest druhů speciálních masáží (např. banánová, čokoládová atd.)

Ve třetím patře hotelu „Hacienda“ se nachází samoobslužné *solárium*, které je za poplatek hostům hotelu přístupné 24 h denně.

„Sport“

Všem ubytovaným hostům je k dispozici *přírodní koupaliště „Laguna“* s kamínkovou pláží, které je vzdáleno cca 20 m od obou hotelů. Součástí hotelového komplexu je rovněž *fotbalové a basketbalové hřiště*, zájemci si na recepci mohou zdarma vypůjčit příslušné míče. Rozloha i povrch hřiště jsou vhodné též pro *in-line brusle*. V blízkosti hotelu „Hacienda“ se nachází *stolní tenis*, pálky a míčky si lze bezplatně zapůjčit na recepci. Pro milovníky kolektivních, letních sportů je k dispozici *hřiště pro plážový volejbal*. V jeho blízkosti se nachází *dětský sportovní koutek s obří trampolínou*. Majitelé hotelu nechali na řece Černý Regen, která jejich pozemkem protéká vybudovat *přístaviště pro kánoe*. Tak se Schnitzmühle stala vhodnou zastávkou či konečnou stanicí při jízdě Bavorskou Kanadou. Tento výlet lze objednat přímo na recepci, zapůjčení kanoí a přeprava jsou zahrnuty v ceně. V hotelu je k dispozici rovněž *půjčovna horských kol* pro dospělé i děti. Na recepci je možné též *zapůjčení hůlek pro rychlochůzi* (módní trend v pěší turistice). Přímo v hotelovém komplexu Schnitzmühle se posilovna nenachází, hosté však mohou využít služeb partnerského *Fitness centra* v Regenu, vzdáleného cca 20 min. jízdy automobilem od hotelu. Hostům Schnitzmühle je zdarma umožněn vstup do posilovny, indoor-cycling, aerobick, tenisové kurty a badminton. V režii hotelu jsou pro zájemce organizovány *speciální kurzy* jako např. jóga či břišní tanec. Tyto kurzy jsou otevřeny pro min. 5 osob. V blízkosti Schnitzmühle lze také využít služeb již zmiňované jízdárny, která nabízí výuku i *jízdu na koni* v přírodě. Pro děti jsou k dispozici *poníci*.

„Fun & adventure“

Ve spolupráci s CK Neckermann lze na recepci zakoupit různé *zájezdy* jako např. do Regensburgu, Passau, Prahy, Plzně apod. V interiérech hotelových prostorů i venku jsou pro zájemce pořádány *Funky meetings* - semináře a workshopy na různá témata pro skupiny či podniky. V současné nabídce je např.: New York a Naughty by nature. V letních měsících jsou pro hosty organizovány *hudebně-taneční party* v „Bongo baru“ či promítání filmů v domácím *letním kině*. Hosté hotelu mohou volně bez poplatků využívat *počítač s internetovým připojením* a *Play-station*. K příjemnému, mystickému či romantickému posezení je dispozici *teepee* s otevřeným ohništěm či „*Stonehenge*“ s ohništěm pro BBQ. Milovníky přírody a adrenalinu uspokojí *divoká jízda přírodou na motorových čtyřkolkách*, které je možno na hotelové recepci za poplatek zapůjčit.

3.1.4 Cíle podniku

Cíle jsou pro každý podnik velmi podstatné, protože určují jeho hodnoty. Jasně stanovené cíle předurčují chování podniku ve vnitřních i vnějších souvislostech, jsou důvodem pro určité jednání, východiskem a podnětem k aktivitě a výkonnosti.

Management Schnitzmühle vychází z primárního cíle podniku, na nějž se „nabalují“ cíle další. Základním cílem hotelového komplexu Schnitzmühle je být přitažlivým pro hosty. Plnit jejich přání a uspokojovat jejich potřeby. Neustrnout, být stále v pohybu. Překvapovat, být i maličkostmi. Chovat se korektně ke svým zákazníkům i partnerům, provozovat svoji podnikatelskou činnost s ohledem na životní prostředí a zároveň dosahovat zisku, který by umožnil další investice.

V oblasti postavení na trhu je cílem udržet si svoji pověst originálního podniku s širokou nabídkou a vysokou kvalitou služeb a tím zároveň i udržet či vylepšit svoji tržní pozici. Naplnění těchto cílů pomáhají i cíle formulované pro oblast marketingu, mezi které patří např. prezentovat image podniku za účelem získání „mladých“ hostů, soustředit se na zvýšení loajality stávajících zákazníků, zavést marketingové aktivity zaměřené na dosažení vyšší návštěvnosti během týdne a v období mimo sezónu, motivovat a vychovávat své zaměstnance v souladu s podnikovou filozofií apod. V minulém roce byl vytýčen, a tento rok splněn, cíl vytvořit reklamní materiál hotelu v podobě brožury s kompletními informacemi nejen o nabídce Schnitzmühle ale i o atraktivitách okolí. Produkt byl zákazníkům poprvé prezentován v lednu roku 2006. Mohou se s ním setkat na hotelových pokojích a na internetových stránkách Schnitzmühle. V blízkém časovém horizontu je cílem Schnitzmühle inovovat webové stránky

podniku, rozšířit je zejména o cizojazyčné verze a tím podpořit zvýšení prodeje a možné proniknutí na nové trhy.

Dlouhodobým cílem je vybudovat konferenční místnost a rozšířit tak svoji klientelu o nový segment zákazníků. Management však plánuje realizaci tohoto cíle až po splnění svých finančních závazků z předchozích let.

Základním cílem v oblasti ekonomiky je zajištění dlouhodobě stabilní finanční situace podniku. Z hlediska finančních investic nebyly stanoveny pro nejbližší časový horizont nové cíle, neboť v průběhu let 2001 – 2004 bylo dosaženo předchozích dlouhodobých investičních cílů v podobě výstavby hotelu „Lodge“, wellness pavilónu a vybudování přírodního koupaliště „Laguna“. Finančním cílem Schnitzmühle je i nadále úspěšně splácet úvěry, které byly podniku poskytnuty.

3.1.5 Vývojové změny podniku a inovace ve sledovaném období let 2003 – 2005

V souladu s cíli Schnitzmühle je být pro hosty atraktivním podnikem. Proto je důležité neustrnout na místě a stále se vyvíjet. Zde je výčet hlavních změn a novinek, které podnik během sledovaného období zavedl:

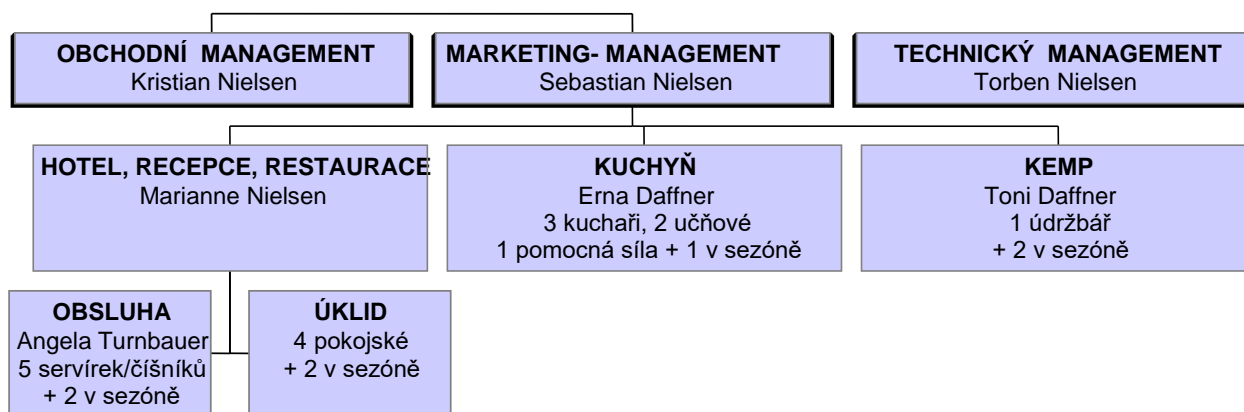
- internet v restauraci pro zákazníky zdarma,
- možnost bezdrátového připojení k internetu na pokojích,
- play-station,
- stravování formou švédských stolů,
- rozšíření jídelníčku o vegetariánská a veganská jídla,
- přírodní koupaliště „Laguna“,
- „Stonechange“,
- „Teepee“,
- Bongo Bar,
- hřiště pro plážový volejbal,
- dětský sportovní koutek s obří trampolínou,
- změna managementu: podnik nyní řídí „Nielsen Brothers“,
- průběžná rekonstrukce či remodernizace pokojů a hotelových prostorů,
- nová nabídka v oblasti kosmetických a masážních služeb,
- navázání spolupráce s fitness centrem ve městě Regen,
- nové reklamní materiály hotelu zahrnující i informace o okolí.

3.1.6 Organizační struktura podniku

Schnitzmühle je soukromým podnikem, v jehož čele stojí jednotliví rodinní příslušníci. Prosperita a úspěšnost podniku je jejich osobním zájmem. Každý z majitelů zastává vedoucí funkci v úseku, v němž má odborné znalosti. Na úrovni top managementu stával dříve jeden ze zakladatelů podniku, Toren Eric Dyreborg Nielsen. Nyní ho ve vedení zastoupili jeho dva synové Sebastian Niels Dyreborg Nielsen (Vysoká odborná škola v Kemptenu) a Kristian Toren Dyreborg Nielsen (Hotelová škola v Mnichově), kteří se na webových stránkách Schnitzmühle prezentují jako „Nielsen Brothers“. Chod hotelu, recepce a restaurace spadá pod vedení Marianne Nielsen, která má výborné organizační schopnosti a nadto vyniká aktivní znalostí 4 světových jazyků. Odpovědnost za provoz kuchyně leží na Erně Daffner, manželce Toniho Daffner, který vedl tuto sekci v předchozích letech. Ze zdravotních důvodů však musel změnit svoji pracovní činnost. V současné době se stará o provoz kempu.

Obr. č. 2-8: Organizační struktura Schnitzmühle

Organizační struktura



Zdroj: vlastní na základě interních materiálů podniku

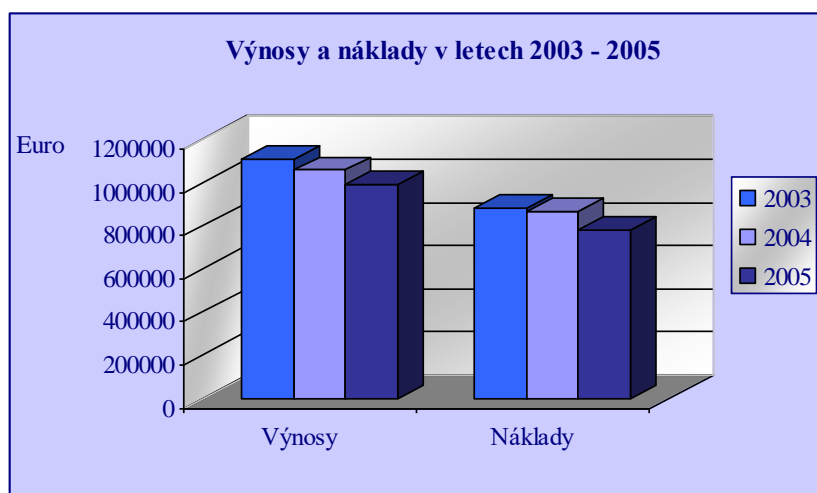
3.1.7 Ekonomická situace podniku

Jedním ze základních cílů Schnitzmühle je být pro své hosty atraktivní, z čehož pramení nutnost neustále se vyvíjet. Výše investic do podniku z tohoto důvodu činí 80 – 90 % čistého zisku. Vlastní jmění Schnitzmühle bylo vlivem rozsáhlých investic za posledních 5 let zvýšeno z cca 3 mil. euro na cca 5,7 mil. euro. Část těchto investic byla financována pomocí úvěru. Současná zadluženost Schnitzmühle činí 1,2 mil. euro. Management podniku považuje za optimální zadlužení ve výši 1 – 1,7 mil. euro a v tomto rozmezí se také pohybuje.

Čistý zisk vykazoval v posledních 3 letech, v důsledku zavedení nové měny euro, a s ní související nevhodné cenové strategie podniku (viz. podkapitola Vývoj cenové hladiny), výrazně nižší hodnoty. Svého dna dosáhl v roce 2004, díky nepříznivému počasí během letní sezóny. Již v roce 2005 však můžeme pozorovat opět vzrůstající tendenci čistého zisku podniku, o cca 17 % oproti roku předchozímu. Předpokládaný budoucí vývoj je, vzhledem k současnému postavení podniku na trhu a snaze docílit snížení nákladů na provoz, rovněž pozitivní.

V následujícím grafu č. 3-1 vidíme vývoj hodnot výnosů a nákladů v průběhu let 2003 – 2005, kdy jak výnosy, tak i náklady mají klesající tendenci.

Graf č. 3-1: Výnosy a náklady v průběhu let 2003 - 2005



Zdroj: vlastní na základě interních materiálů podniku

Graf č. 3-2 představuje strukturu a výši jednotlivých nákladů v letech 2003 -2005. Je patrné, že nejvyšších hodnot dosahují personální (cca 40 % celkových nákladů) a provozní náklady (cca 35 % celkových nákladů), které by podnik v budoucnu rád snížil.

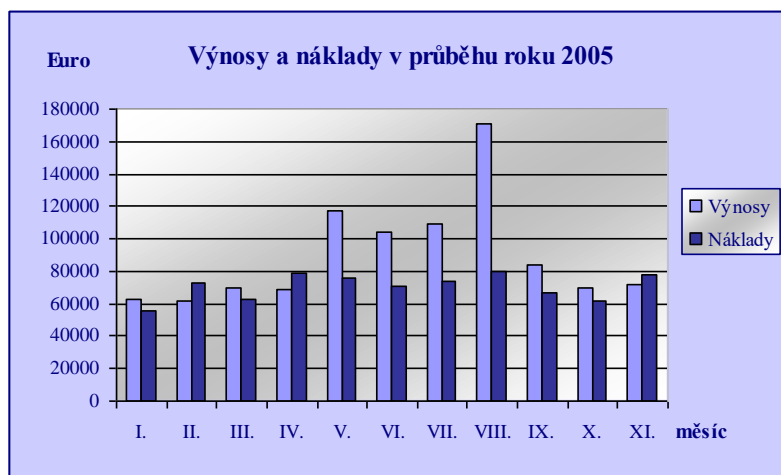
Graf č. 3-2: Složení a výše nákladů v letech 2003 - 2005



Zdroj: vlastní na základě interních materiálů podniku

V grafu č. 3-3 je zachycen vývoj výnosů a nákladů v průběhu roku 2005. Výnosově nejsilnějším měsícem je jednoznačně srpen, dobré výsledky byly vykázány též v květnu, červnu a červenci. Ztrátovým obdobím je naopak únor a duben.

Graf č. 3-3: Výnosy a náklady v průběhu roku 2005



Zdroj: vlastní na základě interních materiálů podniku

V roce 2005 činily celkové náklady 67,4 % celkových výnosů. Čistý zisk představoval 11 % výnosů. Tento stav není z ekonomického hlediska ideální, ale vzhledem k současné situaci podniku ani alarmující. Hlavním problémem podniku jsou evidentně příliš vysoké náklady. Přesto lze finanční situaci Schnitzmühle označit za dobrou a ekonomickou výnosnost za optimální.

3.1.7.1 Obsazenost podniku

V tabulce č. 3-3 jsou zobrazeny vybrané údaje ze statistiky návštěvnosti a obsazenosti Schnitzmühle v průběhu let 2003 – 2005. V oblasti „pokoje“ dochází v posledním roce k výraznému snížení prodeje pobytu přes cestovní kanceláře. Ve struktuře hostů se promítá zvýšení počtu návštěvníků-děti. Obsazenost hotelu se dlouhodobě pohybuje okolo 70 %, což je velmi dobrý výsledek. Průměrná délka pobytu hostů však klesá. Příčinou tohoto stavu může být současný trend společnosti trávit více krátkodobých dovolených (tzv. prodloužený víkend) během roku.

Tab. č. 3-3: Struktura návštěvníků a obsazenost hotelu v letech 2003 - 2005

Oblast/rok	2003	2004	2005
POKOJE (počet)	12775	12775	12775
obsazené	8344	7545	8189
volné	3284	3986	3513
zablokované	1147	1244	1073
HOSTÉ (osoby)	14865	13557	14261
dospělí	14865	13378	13682
děti	0	179	579
OBSAZENOST (%)	74,3	68,8	72,3
Ø DÉLKA POBYTU (dny)	2,8	2,5	2,4

Zdroj: interní materiály podniku (vybrané údaje)

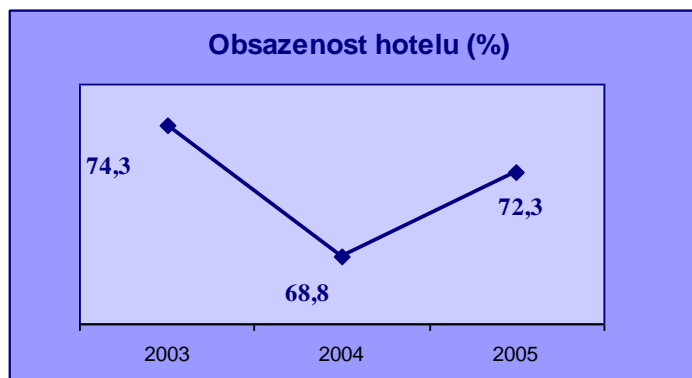
Následující grafy č. 3-4 až 3-6 názorně představují vývoj vytíženosti hotelu v období let 2003 – 2005.

Graf č. 3-4: Návštěvnost hotelu v letech 2003 - 2005



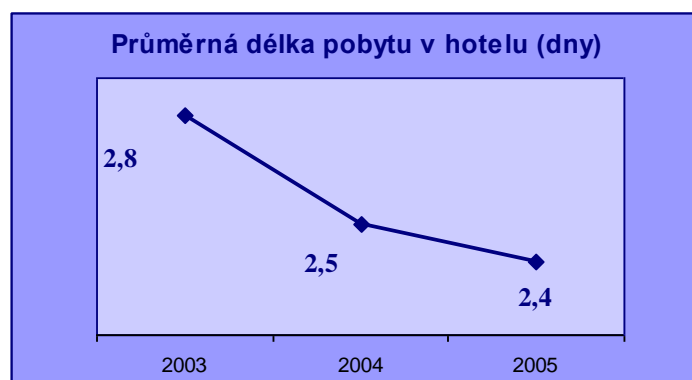
Zdroj: interní materiály podniku (vybrané údaje)

Graf č. 3-5: Obsazenost hotelu v letech 2003 - 2005



Zdroj: interní materiály podniku (vybrané údaje)

Graf č. 3-6: Průměrná délka pobytu v hotelu v letech 2003 - 2005



Zdroj: interní materiály podniku (vybrané údaje)

3.1.8 Makroprostředí podniku

Makroprostředí chápeme jako širší okolí podniku, v němž působí jednotlivé makroelementy, které podnik v zásadě nemůže ovlivnit. Je proto žádoucí, tyto faktory poznat, analyzovat a sledovat jejich vývoj. Jedná se o činitele v oblasti ekonomiky, demografie, politické situace a legislativy, kulturního a sociálního prostředí, technologie a přírodních faktorů.

V případě našeho šetřeného subjektu budeme na základě specifčnosti jednotlivých činitelů a dostupnosti potřebných informací analyzovat makroprostředí podniku Schnitzmühle na úrovni státu či spolkové země a dle potřeby i okresu.

3.1.8.1 Ekonomická situace

Koncem 80. let patřila Spolková republika Německo (SRN) mezi nejbohatší země Evropy. Hrubý domácí produkt přepočtený na obyvatele paritou kupní síly, byl o 20 % nad průměrem Evropské unie (EU). Ještě počátkem 90. let patřila SRN mezi první tři nejbohatší státy tehdejší patnáctky EU. Od té doby se její pozice neustále zhoršuje. V polovině 90. let byla již na 6. místě (za Lucemburskem, Rakouskem, Dánskem, Belgií a Nizozemím). Důvodem pro ekonomický propad byly zejména náklady sjednocení SRN a vyrovnání hospodářské úrovně nových spolkových zemí (bývalá Německá demokratická republika – NDR). Za 15 let od roku 1989 činily čisté transfery ze starých spolkových zemí do nových přes 80 mld. Euro, což představuje zhruba roční hrubý domácí produkt (HDP) České republiky (ČR). V SRN byly současně zanedbány investice do lidských zdrojů a vývoje nových technologií.

Následující tabulka č. 3-4 zobrazuje postavení jednotlivých států EU v letech 1995 a 2003, hodnocené dle HDP vyjádřeného v procentech na jednoho obyvatele příslušného státu. Propad z šestého místa na místo jedenácté potvrzuje negativní vývoj hospodářské situace v SRN.

Tab. č. 3-4: Hrubý domácí produkt zemí EU v letech 1995 a 2003

Hrubý domácí produkt na obyvatele v %, (Německo = 100)				
Pořadí	Stát	1995	Země	2003
1	Lucembursko	150	Lucembursko	199
2	Rakousko	108	Rakousko	123
3	Dánsko	105	Dánsko	114
4	Belgie	101	Nizozemí	113
5	Nizozemí	101	Belgie	112
6	Německo	100	Velká Británie	109
7	Švédsko	99	Irsko	109
8	Francie	97	Švédsko	106
9	Itálie	97	Finsko	105
10	Velká Británie	92	Francie	103
11	Finsko	89	Německo	100
12	Irsko	83	Itálie	99
13	Španělsko	73	Španělsko	91
14	Řecko	61	Řecko	75
15	Portugalsko	61	Portugalsko	69

Zdroj: Berliner Morgenpost, die Welt (únor 2005)

Nezaměstnanost

I přes neustálá nová opatření na podporu vzniku pracovních míst, se dlouhodobě neuspokojivá situace na trhu práce téměř nelepší. Tabulka č. 3-5 zobrazuje vývoj nezaměstnanosti v SRN v průběhu let 1999 – 2004.

Tab. č. 3-5: Vývoj nezaměstnanosti v SRN v letech 1999 - 2004

Roční průměrná míra nezaměstnanosti v letech 1999 až 2004						
	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Dle metodiky SRN	10,5	9,6	9,4	9,9	více se neužívá	více se neužívá
Dle metodiky EK	11,7	10,7	10,3	10,8	10,5	10,5

Zdroj: Spolkové ministerstvo hospodářství a práce

(BMWA – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie), únor 2005

Ekonomická situace SRN v roce 2004

Hospodářská situace SRN se v roce 2004 poprvé po tříleté stagnaci vyvíjela relativně příznivě, když HDP vzrostl o 1,6 %. Problematický je však fakt, že v r. 2004 byl disponibilní fond pracovní doby o 4,7 pracovního dne vyšší než v předchozím roce. Tato skutečnost ovlivnila pozitivně růst HDP téměř o 0,5 procentního bodu. Po vyrovnání výchozí základny by tak růst HDP v r. 2004 činil pouze 1,1 %. K pozitivním výsledkům vývoje HDP je možné přičíst též vynikající růst exportu 10,4 %, pozitivní saldo platební bilance a úroveň inflace 1,8 %.

V tabulce č. 3-6 vidíme vývoj HDP v průběhu let 1993 – 2004. Výsledek z roku 2004 předznamenává revitalizaci německé ekonomiky a ukončuje její propad z let 2001 – 2003.

Tab. č. 3-6: Vývoj HDP v SRN v letech 1993 - 2004

Vývoj HDP v SRN v letech 1993-2004 (reálný nárůst v %)											
1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
-1,1	+2,3	+1,7	+0,8	+1,4	+2,0	+2,0	+2,9	+0,8	+0,2	-0,1	+1,6

Zdroj: Německá spolková banka (Deutsche Bundesbank)

a Spolkový statistický úřad (Statistisches Bundesamt Deutschland), březen 2005

Navzdory jistému oživení ekonomiky, musela i v roce 2004 Německá vláda bojovat s již 4 roky trvajícím neplněním kritérií Paktu stability a růstu, když opět překročila stanovený 3% limit o 0,7 %. Tato situace byla v Bruselu obhájena nutností financovat restrukturalizaci ekonomiky nových spolkových zemí a potřebou snížit daně.

Celkové hospodářské výsledky SRN v roce 2004 dále negativně ovlivnila situace na mezinárodních trzích, a to zejména v důsledku růstu cen surovin, především nafty a zpevnování kursu euro (EUR) k americkému dolaru (USD). To mělo za následek snižování exportních cen, tím zisku německých exportérů a tím i podílu exportu na HDP. Zatímco exportní ceny se zvýšily pouze o 0,5 %, dovozní stouply o 1 %.

Ani vývoj nezaměstnanosti nebyl povzbuzující. Export fungoval v roce 2004 jako jediný motor hospodářského růstu. Domácí spotřebitelská poptávka byla nízká, oproti minulému období se snížila o 0,3 %. Obavy nezaměstnaných a jejich rodinných příslušníků z budoucnosti je vedly k nižší spotřebě a k úsporám. Stále ještě nedostatečný růst HDP v roce 2004 tak generoval další růst nezaměstnanosti, a to na 10,5 % v rekordní výši 4,5 mil. osob.

Ekonomická situace SRN v roce 2005

Podle dosavadního vývoje ekonomiky ve světě, v EU a zejména v SRN se dalo počítat v roce 2005 s podobným vývojem německé ekonomiky jako v roce 2004, nicméně s nižšími výsledky. V roce 2005 působily stejnou silou dva významné negativní vnější faktory, a to vysoká cena ropy a vysoký kurs EUR k USD. To se promítlo do vyšších nákladů a tím při dané silné konkurenci nižších výnosů z exportu. Hnacím motorem byl i nadále zahraniční obchod, i když nedosáhl dynamiky roku 2004. Situaci shrnuje tabulka č. 3-7.

Tab. č. 3-7: Vývoj hospodářského růstu SRN v letech 2003 – 2005 (Zdroj: BMWA, březen 2006)

Vývoj hospodářského růstu v letech 2003 – 2005 (ve stálých cenách 1995)			
Ve stálých cenách 1995	2003	2004	2005
HDP	-0,1	1,7	1,6
Zaměstnanost	-1,0	0,3	0,8
Nezaměstnanost	10,5	10,5	10,7
Domácí poptávka	0,5	0,5	1,2
Export	1,8	8,2	6,5
Import	4,0	5,7	6,3

Prognóza ekonomické situace SRN v roce 2006

Navzdory stagnaci německé ekonomiky v závěrečném čtvrtletí roku 2005 očekává spolková vláda výrazné oživení hospodářského růstu. Důležité indikátory ukazují, že se situace v německém hospodářství nadále zlepšuje a dodatečně k ní pozitivně, kromě trvale silné dynamiky zahraničního obchodu, přispívá vnitřní poptávka. Svaz německých průmyslových a obchodních komor (DIHK) zvýšil svoji prognózu hospodářského růstu pro letošní rok z původních 1,5 % na 2 %. Důvodem jsou pozitivní výsledky průzkumu provedeného začátkem roku 2006 mezi 25 000 německými firmami. (Zdroj: Institut der deutschen Wirtschaft Köln, únor 2006)

Stanovisko Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) k ekonomickému vývoji SRN

- Růstový výhled je značně nejistý kvůli vývoji domácí poptávky, SRN se mění v duální ekonomiku se silným exportním sektorem (zvyšuje produktivitu díky umírněnému růstu mezd a propouštění) a se slabou vnitřní ekonomikou (sektor služeb regeneruje růst a zaměstnanost).
- Provedené či pokračující strukturální reformy mají stále negativní dopad na konečnou domácí poptávku (pokles důvěry spotřebitelů, stagnace soukromé spotřeby, růst úspor).
- Jisté zvýšení důvěry obyvatel přinesla pouze reforma zdravotnictví, u ambiciózních reform trhu práce se stále čekají přínosy pro celkovou ekonomiku, strukturální reformy se začínají zpomalovat, od současné vlády je možné očekávat pouze reformu podnikových daní, ne už změny ve spotřebních daních či reformu administrativy.
- SRN budou ještě dlouhodobě zatěžovat často neproduktivní dotace do nových spolkových zemí (příslib až do roku 2019).

Cestovní ruch

Turismus patří v posledních desetiletích mezi nejdynamičtější se rozvíjející hospodářská odvětví a i přes určité výpadky v letech 2001 - 2003 je počítán mezi obory budoucnosti s dobrými růstovými výhledy. V roce 2002 se cestovní ruch SRN podílel 8 % na tvorbě HDP a zařadil se tak v celoevropském srovnání na 3. místo za turistické velmoci Itálii a Španělsko. Přímou i nepřímou je v něm zaměstnáno kolem 2,8 mil. osob, tj. více než 7 % všech zaměstnaných. V roce 2003 skončil turistický ruch SRN s pasivním saldem ve výši 32,3 mil. euro. Podle Svazu

německých cestovních kanceláří a agentur (Deutscher Reisebüro - und Reiseveranstalter Verband - DRV) vyprodukoval německý turistický průmysl v roce 2004 hodnotu kolem 185 mld. euro (23). Mezinárodní pozici německého turistického průmyslu zvyšuje navíc každoroční březnový mezinárodní veletrh cestovního ruchu Internationale Tourismus-Börse (ITB) Berlín, který je vedle Londýna nejprestižnější mezinárodní událostí branže.

3.1.8.2 Demografická situace

Z celkového počtu cca 82,5 mil. obyvatel (údaj z roku 2004) je 91 % německé národnosti. Přibližně 67 mil. obyvatel (81 %) žije ve starých spolkových zemích. Průměrná hustota obyvatelstva v SRN činí 236 obyvatel na km². Ekonomicky aktivního obyvatelstva bylo v roce 2004 přibližně 42 mil., z čehož 38 mil. představovali osoby výdělečně činné.

Počet narozených dětí se v SRN stále snižuje. Nejnižší počet novorozenců vykazují nové spolkové země. Řešení nízké porodnosti je v současné době taktéž předmětem rozsáhlých reforem. Důsledkem nízké porodnosti je negativní přírůstek (úbytek) obyvatelstva v hodnotách okolo 0,1 % - 0,2 % ročně. Dle prognóz by při tomto vývoji klesl počet obyvatel SRN do roku 2050 na 65 - 70 mil. (odhad zahrnuje přírůstek přistěhovalců, bez něj by se v roce 2050 pohyboval počet obyvatel okolo 59 mil.).

Ve struktuře složení obyvatel převažují ženy (42,1 mil.) nad muži (40,1 mil.). Věkově je nejsilněji zastoupena skupina obyvatel mezi 25 - 45 lety (25,5 mil.), na druhém místě pak skupina 45 - 65 let (21,2 mil.). Alarmující je skutečnost, že počet lidí starších 65 let (13,4 mil.) značně převyšuje skupinu mladých mezi 15 - 25 lety (9,1 mil.). Poměr mezi mladší a starší populací se tedy vyvíjí velmi negativně. Podle propočtů Spolkového statistického úřadu (červen 2003) bude v roce 2050 v SRN polovina obyvatelstva starší 48 let a jedna třetina starší 60 let.

Bavorsko (Bayern)

Bavorsko je se svými 12,4 mil. obyvateli, po Severním Porýní-Vestfálsko, druhou nejlidnatější spolkovou zemí. Demografická situace se zde, ve srovnání s průměrem SRN a s hodnotami v ostatních spolkových zemích, vyvíjí příznivěji. Dle prognóz je očekáván do roku 2020 přírůstek obyvatel o 3,3 %. Problémem však stále zůstává stárnutí populace.

Okres Regen (Landkreis Regen)

Berlínský institut pro obyvatelstvo a rozvoj (Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung), provedl v SRN výzkum demografického vývoje a své výsledky shrnul do studie

„Německo 2020 – demografická budoucnost národa“ (19). Díky tomu můžeme podrobně sledovat zjištěné hodnoty a odborné prognózy na úrovni spolkové země i jednotlivých okresů. Studie potvrdila nízkou porodnost, menšinu mladých lidí a s ní související stárnutí populace.

V okrese Regen byl prokázán podobný vývoj demografické situace jako v Bavorsku. Zatímco v Bavorsku připadá na jednu ženu ve věku 18 – 45 let kvóta 1,5 dítěte, v okrese Regen se tato hodnota pohybuje okolo 1,7. Podíl osob mladších 20 let je zhruba vyrovnaný, činí 21 – 24 % v obou oblastech. O něco nižší je však v okrese Regen počet žen ve věku 18 – 29 let v poměru ke 100 mužům stejné věkové kategorie (činí 88 žen, což je oproti průměru Bavorska - 98 žen - podstatně méně). Počet domácností s jednou osobou činí v okrese Regen cca 25 – 29,9 % všech domácností, v Bavorsku se tato hodnota pohybuje v rozmezí 30 – 35 %.

3.1.8.3 Politická situace a legislativa

Politická situace země je úzce spjata s jejím hospodářstvím. Vzhledem k ekonomickému vývoji SRN, představil spolkový kancléř Gerhard Schröder již v březnu roku 2003 ve Spolkovém sněmu v Berlíně vládní prohlášení nazvané „Agenda 2010“. Jedná se o reformy koaliční vlády, které by měly přispět k vyššímu hospodářskému růstu země uvolněním pracovního trhu a úsporami v penzijním a sociálním systému.

Za nejdůležitější kroky reformem v rámci „Agendy 2010“ lze považovat zrušení kategorie pomoc v nezaměstnanosti a zkrácení období v němž je vyplácena zákonná podpora v nezaměstnanosti. *(Pozn: V SRN doposud existovala třístupňová podpora nezaměstnaným. Nejprve byla vyplácena podpora v nezaměstnanosti, pak pomoc v nezaměstnanosti a nakonec sociální pomoc.)* Liberalizována byla též ochrana zaměstnanců před výpovědí. V oblasti podnikání byla navržena reforma pro zakládání a vedení firem (liberalizace povinnosti složit mistrovskou zkoušku za účelem založení řemeslného podniku).

V rámci politicko-právních faktorů stojí za zmínku rovněž smluvní základna SRN s ČR a vzhledem k šetřené problematice též oblast cestovního ruchu.

Smluvní základna ČR a SRN

Kromě dvoustranných smluv a dohod byly ekonomické vztahy České republiky a Spolkové republiky Německo v roce 2003 upraveny celou řadou multilaterálních dohod, z nichž nejvýznamnější dosud byla Evropská dohoda zakládající přidružení mezi Českou republikou na straně jedné a Evropskými společenstvími a jejich členskými státy na straně druhé.

Od 1 .5. 2004 se stala Česká republika členským státem Evropské unie na základě Smlouvy o přistoupení k Evropské unii, která byla podepsána dne 16 .4. 2003 v Aténách.

Mezi nejvýznamnější dvoustranné dohody ekonomického charakteru patří:

- Dohoda mezi ČSFR (Česká a slovenská federativní republika) a SRN o podpoře vzájemné ochraně investic (č. 573/1992 Sb., podepsaná dne 2.10.1990 v Praze, platná od 2.8.1992)
- Dohoda o zamezení dvojího zdanění v oboru daní z příjmu a z majetku (č. 18/1984 Sb., podepsaná dne 19.12.1980 v Praze, platná od 17.11.1983).

Cestovní ruch

Cestovní ruch tvoří důležitou integrální součást hospodářské politiky vlády. Rozvoji turistického průmyslu přikládá spolková vláda velkou váhu a pravidelně o jeho vývoji a stavu informuje Spolkový sněm, v němž pracuje samostatný výbor pro turismus. V SRN však neexistuje zvláštní zákon pro cestovní ruch. Podnikání se řídí všeobecně závaznými předpisy a část sektoru podléhá ustanovením tzv. cestovního smluvního práva. Zvláštní charakter tohoto odvětví, daný na jedné straně jeho heterogenní strukturou (cestovní kanceláře, touroperátoři, hotely, restaurace, přepravci, provozovatelé zábavních parků včetně části maloobchodu a bezprostředně na turismu profitujících odvětví jako je automobilový průmysl, výroba sportovního oblečení a potřeb aj.) a současně vlivy dalších politických oblastí (politika daňová, dopravní, politika životního prostředí a zahraniční politika) jsou základem kooperace Spolkového ministerstva hospodářství a práce se zvláštním výborem Spolkového sněmu pro turistiku a s ostatními rezorty.

V oblasti zastřešující cestovní ruch působí na území SRN také Německá centrála cestovního ruchu (Deutsche Zentrale für Tourismus – DZT) a střešní organizace německé hotelierie a stravovacích zařízení DEHOGA (Deutscher Hotel - und Gaststättenverband).

3.1.8.4 Kulturní a sociální podmínky

Kulturní prostředí a trendy společnosti

Jedním z kulturních standardů, které ovlivňují jednání Němců a odlišují je od jiných národů, je vysoká snaha vyhnout se nejistotě (UAI 65). Toho dosahují stanovením dokonalých zákonů, předpisů, norem a organizačních struktur a samozřejmě i jejich dodržováním. Vyšší hodnota individualismu (IDV 67) a nižší hodnota indexu mocenských pozic (PDI 35) se

projevuje v německé kultuře tolerancí k názoru jiných a možností vyjádření vlastního názoru. Individualismus a vyšší hodnota standardu maskulinních hodnot (MAS 65) se projevuje rovněž v jejich zaměření na výsledek a ve věcné orientaci. Němci jsou známí svým vztahem k čistotě a pořádku, jsou také velmi citliví na znečišťování životního prostředí. Velmi vysoká je u nich záliba ve známých značkových výrobcích, které považují za lepší. Image je velmi důležitá nejen při kupním chování Němců, ale chování vůbec. (Zdroj: 17, vybrané části kapitoly 9.2)

Jakékoliv zobecňování týkající se tohoto národu by však nebylo na místě. Jejich kulturní projevy se liší dle jednotlivých spolkových zemí. Příčiny je nutné hledat jednak v historickém vývoji, jednak ve velkém vlivu římskokatolického náboženství na jihu SRN a převládajícího protestantismu na severu.

V důsledku vývoje technologií, globalizace a celkového pokroku se zásadně mění životní styl společnosti a její přístup k morálce. Současně dochází vlivem demografického vývoje (stárnutí populace) k „mládnutí“ střední a starší generace. Trendem je zdravý životní styl, zájem o sport a péče o vzhled. Rovněž čas se stává vysokou hodnotou.

Sociální prostředí

Sociální prostředí každého státu je závislé na jeho ekonomické situaci a odráží rovněž současný stav v oblasti demografických činitelů. V rámci širšího pojetí problematiky se zaměříme na oblast příjmů obyvatel. Uvádíme průměrnou mzdu a s ní související pracovní dobu, zmíněna je rovněž, více jak jeden rok aplikovaná, důchodová reforma.

Průměrná mzda v SRN

Podle statistiky OECD (prosinec 2005) se průměrná hrubá hodinová mzda v SRN pohybuje ve výši 23,39 euro. Hrubá měsíční mzda je 2.818 euro a Němci na ní odpracují průměrně 129,5 hodin. Průměrná pracovní doba pro rok 2004 - 5 činila 37,7 pracovních hodin týdně při práci na plný úvazek, skutečná pracovní doba je ovšem odhadována na 39,9 hodin týdně.

Důchodová reforma

Důchody nebyly v roce 2004 vůbec valorizovány a od roku 2005 porostou pomaleji. Důchodci navíc plně převezmou placení příspěvků na pečovatelské pojištění. SRN musí řešit stejně jako mnoho jiných evropských zemí problematiku stárnutí populace. Prognózy uvádějí, že namísto 28 osob v penzijním věku (tj. 65 a více let), které připadaly v roce 2001 na 100 osob v produktivním věku (20 až 64 let), to bude v roce 2030 již 47 osob. Změny důchodového

systému v praxi znamenají, že kdo odejde do důchodu v roce 2030, bude muset vyjít s prostředky zhruba o pětinu nižšími než má nynější penzista. Podle Berta Rürupa, vedoucího komise, která důchodovou reformu pro vládu vypracovala, nezbyvá nynějším občanům (ve věku 30 až 50 let) než déle pracovat a na stáří více spořit. Důchodovou reformu schválil Spolkový sněm v březnu 2004.

Tab. č. 3-8: Příspěvky na sociální a zdravotní pojištění v SRN v letech 2000 - 2004

Příspěvky na sociální a zdravotní pojištění v SRN v letech 2000-2004 (v % hrubé mzdy)					
	2000	2001	2002	2003	2004
zdravotní pojištění	13,5	13,6	14,0	14,3	13,6
důchodové pojištění (*)	19,3	19,1	19,1	19,5	19,5
příspěvek na politiku zaměstnanosti	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
pečovatelské pojištění	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
příspěvek solidarity (**)				5,5	5,5
Celkem:	41,0	40,9	41,3	42,0	41,3

Zdroj: BMWA, 2004

(*) nejvýše však 5150 euro (bez reformy by odvody činily podle názorů odborníků více než 24%.)

(**) výše příspěvku solidarity zaměstnavatele se nepočítá z jeho hrubé mzdy, nýbrž ze základu daně z příjmu

Bezpečnost

V Maslowově pyramidě potřeb zastává pocit bezpečí jednu ze základních lidských hodnot. Bezpečnost je rovněž nezbytnou podmínkou pro rozvoj cestovního ruchu. Lidé nebudou cestovat, pokud budou pociťovat zvýšená rizika s tím spojená. Trvajícím hrozbou teroristických útoků je příčinou zavádění nových bezpečnostních opatření především v dopravě, ale také v ubytovacích a stravovacích zařízeních i jiných oblastech. Stávající opatření jsou přitom důsledněji dodržována a stále zdokonalována. V hotelích jsou zaváděna přísná bezpečnostní opatření s využitím moderních komunikačních technologií. SRN je v současnosti považována za relativně bezpečnou destinaci cestovního ruchu.

3.1.8.5 Technologické činitele – trendy v hotelovém průmyslu

Pro hotelový průmysl počátku 21. století je charakteristická sílící konkurence a koncentrace kapitálu. Větší hotelové organizace skupují menší společnosti, na které mnohdy převádějí svůj informační a řídicí systém. To vede k většímu prosazování standardizovaných systémů hotelových řetězců a franchisingu. Franchising představuje vztah, kdy franchisor poskytuje franchisantovi podrobně popsany obchodní model spočívající obvykle v licenci k ochranným známkám, patentům, užitným a průmyslovým vzorům, know-how, jednotnému marketingovému vystupování, jednotným výrobním postupům, chování zaměstnanců apod. U mnohých nezávislých hotelů pak finančně náročné CRM (Customer Relationship Management) systémy a technologie supluje partnerství v mezinárodním marketingovém systému či sdružení. Mezinárodní hotelové řetězce masově investují do CRM aplikací ve snaze zajistit bezproblémový průběh jejich rozsáhlých činností.

U menších hotelů, řízených soukromými osobami, je hlavní důraz kladen na správné využití všech možností internetové sítě. Samozřejmostí většiny hotelů je rovněž vlastní hotelový informační systém. Ten je ostatně nezbytný jako zdroj dat pro funkční a smysluplné využití CRM. V hotelových informačních systémech jsou zaznamenávána data z ubytovacího úseku, úseku výroby a skladování, důležitý je též modul pokladny.

3.1.8.6 Přírodní faktory

Přírodními faktory míníme zejména klima a přírodní zdroje související s geografickou polohou daného regionu. V úvahu bereme rovněž problematiku ekologie.

Geografická poloha

SRN patří svojí rozlohou cca 357 000 km² k jedněm z největších zemí v Evropě. Sousedí s devíti státy: Rakouskem, Českou republikou, Nizozemím, Francií, Polskem, Švýcarskem, Belgií, Lucemburskem a Dánskem, na severu ji obklopuje Baltské a Severní moře. SRN tvoří 16 spolkových zemí, v jejichž rámci existují venkovské okresy. Postavení okresů zde mají i statutární města. Šetřený subjekt je lokalizován v Bavorsku, okresu Regen a spadá pod správní území města Viechtach.

Viechtach

Město Viechtach bylo vystavěno v údolí Černého Regenu, tzv. v srdci Bavorského lesa, a je státem uznávanými klimatickými lázněmi. Osidlování oblasti Viechtachu probíhalo již

od roku 800. Město bylo několikrát zničeno požáry a znovu obnoveno, zachována zůstala řada historických památek.

V blízkosti Viechtachu se nacházejí: přírodní rezervace Grosser Pfahl a Kleiner Pfahl, Galerie Bavorského lesa se „Skleněnou stodolou“ v části obce Rauhbühl, ptací ZOO v Lammerbachu, jezera Höllensteinsee a Balibachersee, zřícenina hradu Neunussberg s divadelními slavnostmi a zříceninu hradu Kollnburg.

Největší předností Viechtachu je, samozřejmě, jeho poloha uprostřed Bavorského lesa. Samotný přírodní park Bavorský les existuje již od roku 1967. V Přírodním parku jsou prováděna mnohá opatření k ochraně vzácných, ohrožených nebo pro něj typických druhů, jakou jsou např. perlorodky, vydry, netopýři aj.

Ekologické prostředí

Spolková republika Německo si je plně vědoma, že je nutné udržovat životní prostředí. Tento stát je lídrem v ohledu na vhodné a akceptovatelné energetické zásoby. V roce 2003 bylo 7,9 % z celkově vyrobené elektřiny vyrobeno z obnovitelných zdrojů.

Německá legislativa v oblasti enviromentální politiky koresponduje s právními normami EU. Při hlasování o cílech, politikách a opatřeních EU, které se týkají životního prostředí, je SRN často hnací silou. Podílí se též na tzv. Twinning Projekts, ve kterých podporuje rozvoj správy životního prostředí (podporuje mimo jiné i ČR).

Spolková vláda Německa ustanovila harmonizaci a další vývoj práva o životním prostředí v jednotném zákoníku. Zákoník o životním prostředí se člení na 2 části: všeobecnou a zvláštní. Ve všeobecné části jsou shrnuty všeobecné právní zásady práva o životním prostředí, předpisy k regulaci, plánování a informacím o životním prostředí. Zvláštní část se člení do dalších 9 kapitol, které se zabývají např. ochranou přírody, péčí o krajinu apod.). Orgány v oblasti životního prostředí v SRN jsou: Ministerstvo pro životní prostředí, ochranu přírody a bezpečnost reaktoru, Expertní rada pro otázky životního prostředí a Ecologic-Institut pro mezinárodní a evropskou politiku životního prostředí.

Z hlediska zvláštní ochrany přírody má Německo více než 90 přírodních parků, 14 biosférických rezervací a 15 národních parků, z nichž všechny jsou mezinárodně uznávané.

Základem česko-německé spolupráce v oblasti životního prostředí je Dohoda o životním prostředí (z roku 1996), jejíž úkoly koordinuje „Společná komise pro životní prostředí“. V centru spolupráce stojí opatření v oblasti čistoty ovzduší (Krušné hory), ochrany přírody (přeshraniční

národní parky Bavorský les/Šumava a Saské Švýcarsko/České Švýcarsko) a vod (Labe) a posuzování vlivů na životní prostředí v přeshraničním styku.

3.1.9 Mikroprostředí podniku

Mikroprostředí Schnitzmühle představují následující faktory: podnik sám, dodavatelé, distribuční mezičlánky, zákazníci, konkurence a veřejnost. Pro jejich poznání a následné využití správným způsobem je třeba tyto faktory sledovat a analyzovat. Základní fakta o podniku byla uvedena již v podkapitolách 3.1.1 až 3.1.7, rovněž byla analyzována ekonomická situace podniku. Dodavateli, distribučními mezičlánky a veřejností se zabýváme v podkapitole 3.1.10.4 (Marketingový mix). V této části se proto zaměříme na zbývající faktory mikroprostředí jimiž jsou zákazníci a konkurence.

3.1.9.1 Zákazníci

Management Schnitzmühle obecně rozděluje své hosty na nespokojené, spokojené a nadšené. Ve své strategii se snaží získat co nejvíce hostů nadšených, ti vnášejí do hotelu energii, jsou věrní a vděční. Dle marketingového manažera Schnitzmühle ztrácí klasická segmentace trhu díky změnám ve společnosti (lidé obecně preferují svobodu, vnímají sebe sama jako jedinečnou osobnost a stále méně se nechávají zařazovat do určitých, omezených skupin) a přístupům inovativního marketingu (13) na svém významu a proto ji neprovádí.

Na základě marketingového výzkumu uskutečněného v podniku Schnitzmühle a interních zdrojů podniku (vlastní statistiky, databáze klientů apod.) byla provedena analýza hostů Schnitzmühle z níž vyplynul následující „Profil hosta“ a „Hodnocení hotelových služeb hosty“.

Profil hosta:

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| ➤ Věk | cca 35 let |
| ➤ Pohlaví | muž (36 %), žena (64 %) |
| ➤ Vzdálenost od místa bydliště | cca 219 km |
| ➤ Měsíční příjem | neuvádí 60 %, 40 %cca 2 055 €/měsíc |
| ➤ Počet návštěv | cca 1,7 |
| ➤ Účel ubytování | rekreace (85 %) |
| ➤ Délka pobytu | cca 3 dny |

Hodnocení hotelových služeb hosty (průměr, známkování jako ve škole):

➤ Vzhled a výbava pokoje	1,45
➤ Čistota pokoje	1,31
➤ Nápoje a pokrmy	1,29
➤ Obsluha v restauraci	1,26
➤ Cena	1,69
➤ Nabídka, doplňkové služby	1,80

3.1.9.2 Konkurence

V bezprostředním okolí podniku, tzn. ve městě Viechtach a okolních obcích Kollnburg a Prackebach, působí přibližně 11 hotelů (včetně Adventure campu Schnitzmühle) a 130 pensionů či apartmá (viz. tabulka č. 3-9).

Tab. č. 3-9: Hotely

OBEC Název hotelu	Klas.	Počet pokojů	Počet lůžek	Cena ¹	Wellnes sauna	Bazén	Fitness
VIECHTACH							
Miethaner	***	35	70	30 - 35	ano	ne	ne
Nussbergerhof		30	55	22 - 24	ano	ne	ne
Burghotel Sterr	****	28	53	60 - 70	ano	ano	ano
Sporthotel am Pfahl	****	35	82	38 - 67	ano	ano	ne
Adventure camp Schnitzmühle	***/**	32	77	34 - 44	ano	ne	ne
Hotel Schmaus		41	74	58 - 85	ano	ano	ne
Landhotel Regental	***	30	58	32 - 52	ano	nekrytý	ne
KOLLNBURG							
Hotel zum Bräu	***	45	93	25 - 35	ano	ne	ne
Burggasthof		25	48	23 - 30	ano	ne	ne
Berggasthof Hochpröller		25	52	25 - 28	ne	nekrytý	ne
PRACKENBACH							
Landhotel "Zur Rast"		27	50	20 - 23	ne	ne	ne

Zdroj: vlastní analýza

Mezi hotely dané oblasti dosahují podobné úrovně jako Schnitzmühle pouze 2 a to: Burghotel Sterr a Sporthotel am Pfahl. Díky zřejmé cenové diferenciaci a období služeb však nepředstavují přímou hrozbu. Konkurencí by se však mohly stát výše zmíněné pensiony

a apartmá, z nichž přibližně polovina je na vysoké úrovni a nabízí širokou škálu služeb za přiměřenou cenu.

Základní teorií managementu v oblasti konkurence je motto: „Daří-li se tobě, daří se i mně a celému regionu“. Pokud jsou hotely v okolí plně obsazené, tržby Schnitzmühle se rovněž zvýší, zejména v oblasti gastronomie. Hosté ubytovaní v konkurenčních hotelích navštěvují přeci v rámci poznávání okolí i jiné podniky.

Management Schnitzmühle pravidelnou analýzu konkurence neprovádí. Vlastní postavení na trhu vidí, díky originalitě svého podniku (rozdílnost od jiných ubytovacích a stravovacích zařízení je zřejmá už z názvu: nikoliv „Gasthof“ či „Hotel Schnitzmühle“, nýbrž „Adventure camp Schnitzmühle“), velmi pozitivně. Vedení se domnívá, že se od potencionální konkurence odlišuje v takové míře, že v podstatě žádnou konkurenci nemá.

3.1.10 Marketing, přístup managementu podniku k marketingu

Manažeri Schnitzmühle vnímají marketing jako soubor metod, přístupů a činností, který umožňuje efektivně řešit podnikatelské problémy. Zároveň si plně uvědomují, že správná aplikace marketingu vyžaduje nejen jeho plné pochopení, ale i sladění všech podnikových činností. Efektivní marketing je takový, který plní funkci integrující zákazníka a podnik. Je proto důležité vedle analýzy mikro a makro prostředí také definovat poslání podniku a podnikovou filozofii, formulovat marketingovou strategii, určit a správně využívat nástroje marketingového mixu a v neposlední řadě marketingovým výzkumem poznat zákazníka, jeho potřeby a hodnocení podniku.

3.1.10.1 Poslání podniku (mission)

Poslání hotelu Schnitzmühle nebylo v současné době přesně formulováno a prezentováno v krátkém, snadno zapamatovatelném mottu. Poslání z minulých let („Energie und Schlendrian“, „Fiesta & Siesta“) dnešnímu obrazu Schnitzmühle již nevyhovují. Proto vedení hotelu uvažuje o jeho novém pojetí. Hlavní myšlenka spočívá v představení záměru vytvořit „nový svět“, kam host vstoupí a může nalézt něco nového, atraktivního. Je žádoucí, aby v tomto „světě“ našel i sám sebe, své sebevědomí a směr svého života. Pozitivně působící složkou tohoto procesu by měl být tým pracovníků Schnitzmühle, kteří svojí energií a osobním přístupem vytvoří příjemnou atmosféru s pocitem svobody a jedinečnosti každé osoby.

3.1.10.2 Filozofie podniku

Filozofie, kterou zastávají majitelé Schnitzmühle, pramení ze změn ve společnosti, k nimž v posledních letech došlo. Je třeba si uvědomit a vnímat zásadní posun v životním stylu i morálce lidí. Důležité je zaměřit se na nové možnosti, nabídnout nové věci a nebát se je vyzkoušet. Promísit, co dosud bylo striktně oddělováno. Bořit bariéry zaměstnanec – host, host – majitel, majitel – zaměstnanec a vytvořit tzv. společný tanec. Na webových stránkách Schnitzmühle (www.schnitzmuehle.de) jsou pod odkazem „Die neue Kult“ prezentovány tyto základní body podnikové filozofie:

- Svoboda zákazníkovi, otevřený systém bez zákazů, kde lze prožít dobrodružství
- Kombinace techniky s přírodou - „Back to future“, tzn. vyvíjet se, využívat nejmodernější techniky a technologie, zároveň však brát ohled na ekologický dopad svého chování
- Mládí není otázkou věku, nýbrž postoje – „Forever jung“. Mládí ve smyslu evoluce znamená vše nové a co je nové, to má velkou šanci si získat pozornost.
- Základem úspěšného podnikání v odvětví cestovního ruchu je umět (se) bavit

3.1.10.3 Marketingová strategie podniku

Marketingová strategie Schnitzmühle vychází z podnikové filozofie i ze současné situace na trhu a je na trh a zákazníka zcela zaměřena. Management Schnitzmühle chápe, že je třeba vnímat změny, ke kterým v posledním desetiletí dochází. Mezi ně patří např. úbytek „racionálního typu zákazníka“, věrného jedné značce a naopak vyšší výskyt „iracionálních typů“, kteří jsou ve svém spotřebním chování těžko vyzpytatelní, jsou dynamičtí, rádi zkouší vše nové, přitom se však občas také rádi zastaví u již osvědčeného. Současně dochází na německém trhu vlivem demografického vývoje (stárnutí populace) k „mládnutí“ střední a starší generace, která se stále více věnuje svému zdraví, vzhledu a image. Přijímá pokrok, novinky, cítí se být mladší a mezi mladé se ráda zařazuje. Na tomto faktu staví management hotelu část své strategie, tzn. „jít s dobou“ a tím získat zájem mladých lidí a udržet si současně hosty střední a starší generace.

Záměrem není být na trhu nejlepší, nýbrž atraktivní. Být atraktivní znamená být přirozeně viditelný, úspěšný a nemuset uplatňovat ofenzivní marketing. Je-li podnik dostatečně přitažlivý, hosté sami „přiletí jako motýli na květinu“. V této nové myšlence pomalu ustupuje význam penetrace, kde hlavní roli hraje síla podnikatele, s níž na trh proniká. Do popředí se naopak

dostává „ženský element“, kdy pomyslná síla spočívá v umění zaujmout, přilákat a „nechat“ hosty do podniku proniknout.

Dalším aspektem strategie hotelového komplexu Schnitzmühle je motto: „Wertschätzung & Wertschöpfung“, které vyjadřuje nutnost uvědomit si svůj potenciál a umět ho využít. Součástí strategie je rovněž jistá dávka tajemství, se kterou se Schnitzmühle svým zákazníkům prezentuje. Jde o záměr nechat pracovat fantazii a podnítit zvědavost, která hosta nakonec do hotelu „přitáhne“. Tímto se zvyšuje i šance na uspokojení návštěvníka. Host, který přesně ví, kam jede, si vytvoří jasnou představu a očekávání, jejichž naplnění vyžaduje. Pokud je však při svém pobytu překvapován (předpokladem je milé překvapení), působí u něho ve vyšší míře emoce, je vtažen do atmosféry hotelu a je větší šance na jeho spokojenost či případný návrat.

3.1.10.4 Marketingový mix

Marketingový mix Schnitzmühle tvoří marketingové nástroje v podobě základních „4P“ (Produkt, Price, Place, Promotion), které jsou vzhledem k tomu, že se jedná o podnik služeb, rozšířeny o další 3 P (People, Packaging, Partnership). V teoretické části je této problematice věnována podkapitola 2.2.1 Marketingový mix ve službách. V této části se budeme zabývat aplikací jednotlivých nástrojů v praxi.

Prvním nástrojem marketingového mixu je produkt resp. služba. V případě Schnitzmühle se jedná o služby ubytovací, stravovací a doplňkové, které jsou blíže specifikovány v podkapitole 3.1.3 Poskytované služby. Nebudeme se jimi proto více zabývat a navážeme rovnou dalšími nástroji.

Price (cena)

Management Schnitzmühle si je vědom citlivosti tvorby ceny. Zastává názor, že ryze nákladově orientovaná cena je cenou velmi krátkozrakou a rozhodně ne optimální. Na druhé straně, příliš vysoké ceny vycházející z kvality a šíře nabídky nemusí nalézt pochopení a zájem zákazníků. Za optimální považují manažeři Schnitzmühle cenu tržní. Při tvorbě ceny je brán ohled rovněž na ocenění služeb konkurenčních podniků, cena však musí odpovídat službě a její kvalitě.

Podnik Schnitzmühle zastává a aplikuje strategii stálých cen, tzn. úroveň cenové hladiny se nepohybuje v závislosti na dni v týdnu či na typu sezóny během roku. Hosté jsou vítáni po celý rok, každý den a mají nárok na vždy stejnou cenu.

Slevy, které hotel poskytuje se týkají dětí (do 7 let zdarma, 7 – 15 let 50 % původní ceny) a hostů, kteří zůstávají v obou typech hotelu ubytování déle než 4 dny. Dále je poskytnuta 10 % sleva z ceny pracovníkům CK Neckermann a pracovníkům vybraných podniků, s nimiž hotel Schnitzmühle spolupracuje, např. Lufthansa, BMW.

Vedení hotelu nebylo v minulých letech se svými ceníky příliš spokojeno. Kritizován byl zejména systém „polopenzí“, který není dostatečně flexibilní a hosta může omezovat. Proto došlo k revitalizaci cenového systému a byly zavedeny nové, tzv. „sexy prices“, které budou hostům vyhovovat a umožní jim lépe kombinovat širokou škálu nabízených služeb.

Cena je nástrojem, který citlivě reaguje na změny prostředí podniku. Na základě vnitropodnikových materiálů byla provedena následující analýza cen Schnitzmühle.

Analýza cen podniku, vývoj cenové hladiny

Na začátku ledna roku 2002 byla v Německu (a ostatních 11 zemích eurozóny) zavedena nová měna, euro (EUR). Vlivem této měnové změny došlo k všeobecnému zvýšení cen, zejména potom v oblasti služeb a gastronomie. Management Schnitzmühle zaujal chybnou strategii, když své stávající ceny pouze převedl z německé marky (DM) na euro na základě aktuálního kurzovního lístku a neprovedl žádné úpravy. Tržby zůstaly na stejné úrovni, avšak náklady vlivem všeobecného zdražení stouply. Snížila se tím marže Schnitzmühle a podnik v následujících letech vykazoval nižší zisky. K razantnímu zvýšení cen svých služeb se však management neuchýlil. Cena byla upravována postupně, v průběhu 5let došlo v oblasti „Rooms“ ke zvýšení cen o cca 17 % a v oblasti „Food & Beverage“ o cca 10 %.

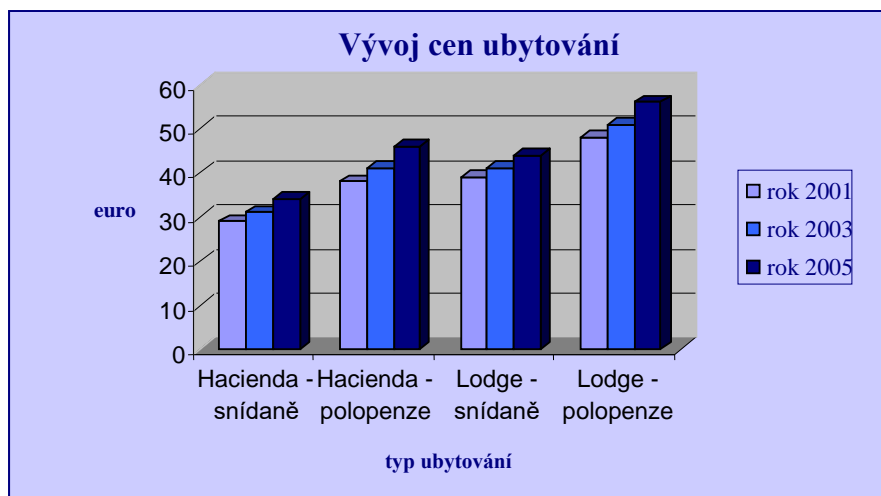
Tabulka č. 3-10 obsahuje přehled cen v průběhu let 2001 – 2005 v hotelu „Hacienda“ a „Lodge“ s ohledem na typ a délku ubytování. Přehledný vývoj cenových hladin obou hotelů v daném období ukazuje graf č. 3-7.

Tab. č. 3-10: Ceny ubytování

Typ ubytování/rok	2001	2003	2005
Hacienda - snídaně	€ 29	€ 31	€ 34
Hacienda - polopenze	€ 38	€ 41	€ 46
<i>Hacienda nad 4 noci - snídaně</i>	€ 26	€ 31	€ 34
<i>Hacienda nad 4 noci - polopenze</i>	€ 35	€ 38	€ 41
Lodge - snídaně	€ 39	€ 41	€ 44
Lodge - polopenze	€ 48	€ 51	€ 56
<i>Lodge nad 4 noci - snídaně</i>	€ 36	€ 38	€ 39
<i>Lodge nad 4 noci - polopenze</i>	€ 45	€ 48	€ 51

Zdroj: vlastní na základě interních materiálů podniku

Graf č. 3-7: Vývoj cen ubytování



Zdroj: vlastní na základě interních materiálů podniku

Vývoj cenové hladiny vykazuje od roku 2001 stoupající tendenci. Tento vývoj je zcela logický a vychází z požadavků trhu. Ceny byly zvyšovány postupně a takovým způsobem, aby odpovídaly kvalitě a zároveň stimulovaly zákazníka k nákupu.

Place (distribuce)

Majitelé Schnitzmühle dobře vědí, že i kdyby nabízeli nejkvalitnější služby a jejich nabídka by pokrývala veškerá přání zákazníků, neuspěli by na trhu, pokud by nenašli vhodnou cestu, jak své služby prodat. Jelikož se jedná o relativně malý podnik s rodinnou atmosférou, je v této oblasti kladen důraz zejména na přímý prodej. Všichni, kdo přijdou do kontaktu s hosty jsou vedeni k úctě a osobnímu přístupu. Žádoucí je, aby byl navázán pozitivní vztah mezi zákazníkem a zaměstnancem resp. majitelem hotelu.

V rámci zajištění širší distribuce spolupracuje hotel s cestovní kanceláří Neckermann, které prodává určité procento kapacity hotelu. Tyto pokoje zůstávají rezervovány a nesmí být v daném termínu prodány nikomu jinému. Výhodou takovéto kooperace je jistý zisk i v době nižší obsazenosti a bezplatná propagace hotelu v rámci nabídky cestovní kanceláře. S cílem zlepšení vzájemných vztahů, nabízí Schnitzmühle pracovníkům cestovní kanceláře Neckermann 10 % slevu na pobyt v obou typech hotelů. Pracovníci tím získávají nejen motivaci, ale i, a to je pro podnik hlavní, vlastní zkušenost, na jejímž základě mohou lépe nabízet a doporučit hotely Schnitzmühle a tím dosáhnout možnosti vyšších prodejů.

Promotion (komunikační mix)

V oblasti promotion se management Schnitzmühle zaměřuje rovnoměrně na všechny své podnikové činnosti. Využít k tomu může nástroje komunikačního mixu k nimž patří: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, PR (Public relations) a přímý marketing.

Mediální reklamu v pravém slova smyslu Schnitzmühle nevyužívá. Důležitou součástí komunikačního mixu jsou však reklamní materiály, jimiž se podnik snaží své zákazníky motivovat k návštěvě a současně jim zajistit dostatek informací. Dbá se, aby host nebyl přesycen a informace byly přehledné. V lednu roku 2006 byly představeny nové reklamní materiály hotelu, které zahrnují rovněž informace o nabídce a okolí podniku a umožňují tím lepší orientaci zákazníka. K distribuci těchto propagačních materiálů v tištěné či elektronické podobě, využívá Schnitzmühle databázi svých klientů. Ta obsahuje hosty, kteří se v podniku ubytovali, včetně jejich významných výročí, ke kterým management Schnitzmühle nezapomíná za celý podnik pográtulovat. Databáze je pravidelně aktualizována.

V rámci podpory prodeje jsou zákazníkům při pobytu nad určitý počet dní poskytovány slevy na ubytovací služby, jejichž cílem je motivovat hosta k delšímu pobytu. Distribučním mezičlánkům a partnerům jsou rovněž poskytovány slevy.

Osobní prodej představuje pro management Schnitzmühle jeden z nejvýznamnějších nástrojů komunikačního mixu. Kapacita i počet zaměstnanců Schnitzmühle umožňují navázat a vyvíjet vztah založený na osobní komunikaci a vytvořit tak v klientech pocit jedinečnosti. Důraz je kladen na osobní přístup jak majitelů tak i zaměstnanců k jednotlivým hostům a k sobě navzájem.

Strategie vztahů s veřejností je směřována zejména na komunikaci s novináři, kteří mají ubytování i stravu v hotelu zdarma. Články o Schnitzmühli byly publikovány např. v časopisech: Eltern for Family, Beauty and Wellness, Vital, Journal, Brillux Kuncem club a novinách Bayerwald – Echo (viz. Příloha č. 3). Schnitzmühle se rovněž prezentuje díky spolupráci s velkými, známými firmami např. BMW, pro jejíž zaměstnance pořádá odborné semináře, workshopy a incentivní pobyty. Trhů a veletrhů cestovního ruchu se majitelé Schnitzmühle z finančních i časových důvodů neúčastní.

V dnešní, vysoce technizované době, jsou významným komunikačním médiem v rámci přímého marketingu webové stránky podniku. Webové stránky Schnitzmühle umožňují hostům získávat potřebné informace. Stránky jsou moderní, živé a inspirující. Pod přehlednou škálou odkazů, se nachází mnohé o podniku, jeho okolí a jednotlivých oblastech nabízených služeb. Ale není odhaleno vše. Část svého „kouzla“ si Schnitzmühle nechává jako lákavé tajemství, kterým

hosta po příjezdu překvapí. Na stránkách nechybí ani kniha návštěvníků, kde představitel marketingového managementu, Sebastian Nielsen, zodpovídá dotazy, komunikuje se zákazníky a prohlubuje navázané vztahy. Prostor je dán i názorům a připomínkám hostů, kteří Schnitzmühle navštívili. Nedostatkem hotelových stránek je absence cizojazyčných verzí. Management si je této mezery vědom, ve svých krátkodobých cílech má zahrnuto její zaplnění.

Základní filozofií v otázce „Promotion“ je pro management Schnitzmühle motto „Rozsviť světlo a můry přiletí“. Toto heslo lze chápat jako potřebu podniku být natolik přitažlivý, že potencionální zákazník sám přijde a má zájem stát se součástí image a atmosféry hotelu. Pokud toto podnik dokáže, má oproti konkurenci nespornou výhodu. Velmi účinnou (a relativně bezplatnou) reklamou Schnitzmühle je též pozitivní „slovo z úst“, které šíří spokojený zákazník.

People (lidé)

V nástroji „People“ marketingového mixu služeb hraje nejvýznamnější roli interakce mezi zaměstnanci a zákazníky. Zaměstnance lze správným přístupem, motivací a „vychováním“ pozitivně ovlivnit. Proto se zaměstnanci pro podnik služeb stávají významným nástrojem marketingového mixu a je třeba se jimi podrobně zabývat.

Zaměstnanci

Personál hotelu o kapacitě cca 77 ubytovacích míst a 120 míst v hotelových restauracích tvoří, jak organizační struktura naznačuje, 6 majitelů, 17 stálých zaměstnanců, z toho 4 učňové a 7 externích pracovníků, kteří jsou zaměstnávání zejména v letní sezóně.

Využíváním externích pracovníků, pracovníků na půl úvazku či brigádníků, řeší management hotelu otázku překlenutí neproduktivních časů. V extrémních případech je nucen se uchýlit též k sezónní nezaměstnanosti. K tomuto řešení však zpravidla nedochází, neboť hotel bývá každoročně 3 týdny v listopadu, kdy bývala pravidelně obsazenost hotelu velmi nízká, uzavřen. Management se uchýlil k tomuto opatření, které zároveň slouží jako čas regenerace pro zaměstnance i samotný hotel. V této době většinou dochází k nejrůznějším remodernizacím či rekonstrukcím hotelů a hotelových prostorů.

Schnitzmühle získává své zaměstnance na základě inzerátů a vypsanych konkursů. U každého pracovního zařazení je striktně dbáno na příslušné odborné vzdělání. Hotel si rovněž formou spolupráce s odbornými učilišti či odbornými středními školami, tzn. přijímáním žáků do učení, „vychovává své vlastní lidi“, své potencionálně budoucí zaměstnance.

Snahou managementu je docílit pocitu sounáležitosti s podnikem u všech zaměstnanců. Z tohoto důvodu preferují např. používání zaměstnaneckých uniforem. Apelují rovněž na

rodinnou atmosféru jak ve vztahu zaměstnanec-host, tak i mezi jednotlivými zaměstnanci. Cílem je, aby personál hotelu tvořil mladý, dynamický tým, pracující s chutí a energií, která bude „proudit“ do atmosféry celého podniku. Vítání jsou rovněž zaměstnanci pocházející z různých zemí a kultur.

Management hotelu si je vědom významu personálu pro podnik. Proto jsou všichni zaměstnanci Schnitzmühle pravidelně, pod vedením marketingového manažera Sebastiana Nielsena a marketingového odborníka prof. Jürgena Kleibera Wurma, vzdělávání na seminářích zaměřených na marketingovou filozofii podniku Schnitzmühle a přístup zaměstnance k zákazníkovi. Personál z oboru gastronomie školí a s novinkami tohoto odvětví seznamuje pan Hans Jürgen Hartauel. Dle potřeby, zpravidla 2 – 3 x ročně se koná „Woo-doo klan“ společné setkání všech zaměstnanců, kde jsou řešeny vnitropodnikové problémy, přednášeny nápady, návrhy či připomínky zaměstnancům k tématům týkajícím se chodu podniku, organizace práce, týmové spolupráce apod. V rámci stmelení kolektivu a udržování dobrých mezizaměstnaneckých vztahů, je jednou ročně z peněz celopodnikového spropitného organizován, za finančního přispění majitelů Schnitzmühle, dvoudenní výlet s přenocováním.

Packaging (balíčky služeb)

Vedle standardních kombinací služeb spojených s ubytováním nabízí Schnitzmühle speciálně připravené, cenově diferencované package (podrobnější informace lze nalézt v příloze této práce). Mezi tyto balíčky služeb patří např.:

- „HAPPY WEEKEND“
- „ZWEI NÄCHTE WOCHENTAGS“
- „HAPPY WEEKEND XXL“
- „SEX SAFARI“
- „JUNGLE NIGHTS“
- „ADVENTURE WEEK“
- „WIE MAN IN DEN WALD SCHEISST“

Partnership (partnerství)

Je důležité, aby každý vztah byl založen na korektnosti, vzájemné důvěře a komunikaci. Jen takto lze dosáhnout správné funkčnosti vztahu. Své partnery vidí management Schnitzmühle ve vlastních zaměstnancích, svých zákaznících a obchodních partnerech. Neméně důležitou roli

hrají pro podnik vztahy s místními obyvateli, veřejno-právní vztahy a vztah k životnímu prostředí.

Dodavatelské vztahy jsou managementem hodnoceny kladně. Ve většině případů se jedná o dlouholetou spolupráci založenou na oboustranné důvěře a tradici. V některých resortech bylo však zapotřebí dodavatele, z důvodu zkrachování dosavadního, změnit. V tomto případě se vedení při výběru orientuje zejména podle ceny a doprovodných služeb dodavatele.

Schnitzmühle spolupracuje např. s těmito subjekty: CK Neckermann, Lufthansa, BMW, Jízdárna Viechtach, Fitness centrum Oase Regen, prof. Jürgen Kleiber Wurm aj.

3.1.10.5 Marketingový výzkum provedený v hotelovém komplexu Schnitzmühle

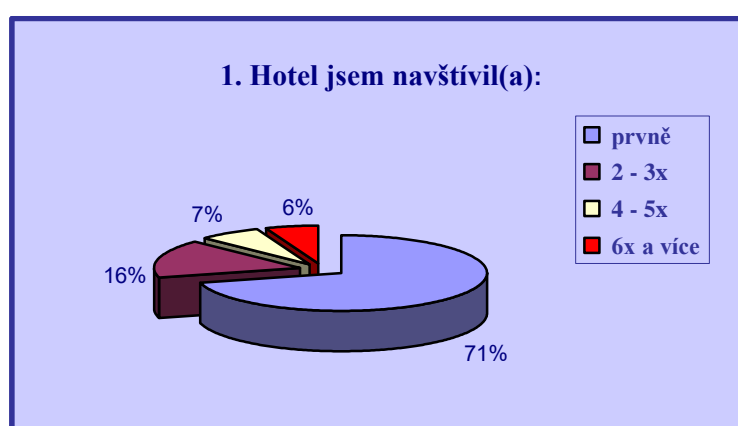
V časovém horizontu let 2004/2005 byl v rámci marketingového výzkumu osloven náhodný vzorek návštěvníků Schnitzmühle. Cílem bylo zjistit, analyzovat a následně vyhodnotit přání a potřeby zákazníků, jejich vnímání a hodnocení poskytovaných služeb. Výzkum proběhl metodou písemného dotazování na základě předem připraveného dotazníku. Respondentům bylo předloženo 300 kusů dotazníků, k vyhodnocení se jich navrátilo 292 (tj. návratnost 97,3 %). Hosté byli dotazováni v průběhu 1 roku, počet dotazníků byl zhruba rovnoměrně rozdělen pro jednotlivá období: letní sezóna (červenec, srpen) 93 vyplněných dotazníků, zimní sezóna (prosinec, leden, únor) 102 vyplněných dotazníků, mimo sezóna (březen - červen, září – listopad) 97 vyplněných dotazníků. Dotazník v německém jazyce (viz. Příloha č. 4) i český překlad jednotlivých otázek (viz. Příloha č. 5) je součástí přílohy této diplomové práce.

Výsledky výzkumu byly vyhodnoceny za jednotlivé sezóny i souhrnně (pro lepší názornost jsou uváděny v procentuálních hodnotách). V této práci jsou však interpretovány souhrnně za celé období jednoho roku (s poukázáním na výrazné odchylky mezi jednotlivými sezónami). Muži (105 respondentů) a ženy (187 respondentů) jsou, z důvodu nízké vypovídací schopnosti početně odlišných skupin, posuzováni společně. Ani věková diference nebyla při interpretaci výsledků, díky nízké rozdílnosti odpovědí, brána v úvahu.

Následující grafy a jejich komentáře vycházejí z vyhodnocených odpovědí na otázky obsažené v předkládaném dotazníku, otázky jsou řazeny dle pořadí v dotazníku.

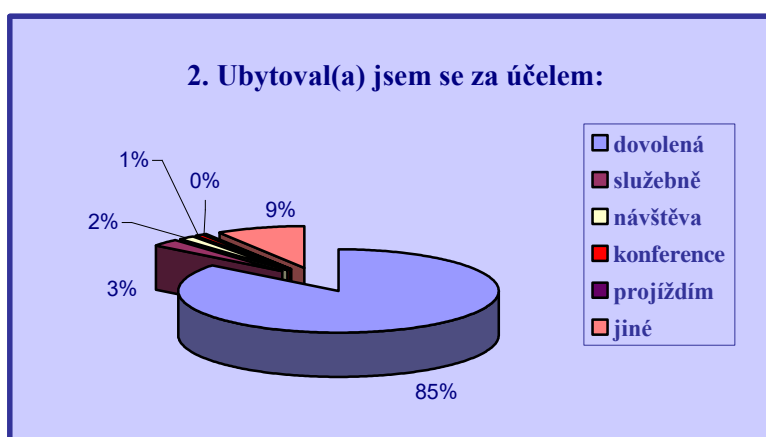
V grafu č. 3-8 můžeme vidět, že nejvíce dotázaných navštívilo hotel poprvé (71 %), zbylých 29 % respondentů bylo v hotelu již v minulosti několikrát ubytováno. K zásadním rozdílům ve skladbě návštěvníků dochází v letní sezóně, kdy hosté s opakovanou návštěvou hotelu tvoří 46 % respondentů. Druhým extrémem je období mimo sezónu, ve kterém je počet těchto stálých hostů nejnižší, představuje 18 %. Z výsledků vyplývá, že Schnitzmühle má své spokojené, vracející se zákazníky. Vedení by se mělo na tyto klienty, zejména v letní sezóně, zaměřit a snažit se udržet a zvýšit jejich loajalitu. V období zimní sezóny a mimo sezónu by měl důraz být kladen na účinnou propagaci podniku.

Graf č. 3-8: Otázka 1.



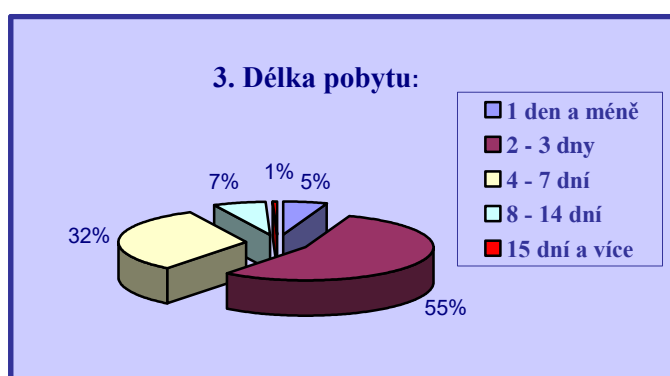
Graf č. 3-9 zobrazuje účel ubytování dotázaných hostů. Nejčastějším důvodem je trávení dovolené (85 %), dále jiné důvody (9 %), z nichž se převážně jedná o obdržení poukazu na pobyt v hotelu jako dárek od přátel. Služební cesty, návštěvy či tranzit jsou zastoupeny minimálním procentem odpovědí. K výrazným odchylkám v jednotlivých sezónách nedochází.

Graf č. 3-9: Otázka 2.



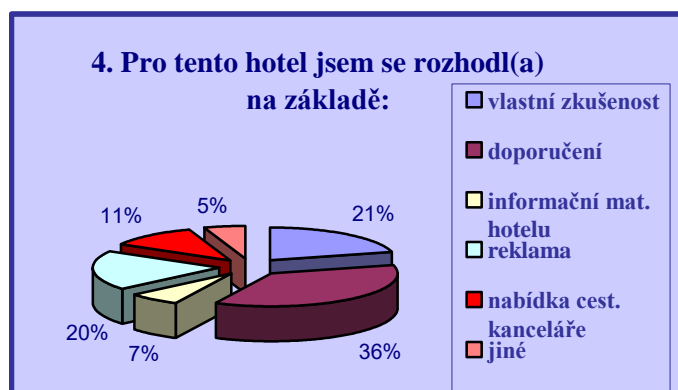
Z grafu č. 3-10 vyplývá, že obecně tráví nejvíce hostů na Schnitzmühli 2 – 3 dny (55 %), dalších 32 % zůstává v hotelu 4 – 7 dní. Z šetření je však patrné, že délka pobytu závisí na ročním období. V létě tráví nejvíce dotazovaných v hotelu 4 – 7 dní (50 %) a dalších 22 % zůstává 8 – 14 dní. V zimě a mimo sezónu jsou nejčastější délkou pobytu opět 2 – 3 dny (67 %), interní materiály poukazují, že se většinou jedná o víkend. Z výrazných odchylek mezi jednotlivými obdobími by měl vyplynout i odlišný přístup managementu Schnitzmühle. V létě je třeba se soustředit na kvalitu služeb a širokou nabídku, která hosta v hotelu udrží. V zimě a mimo sezónu by bylo vhodné diferencovat cenu a zavést opatření motivující zákazníky k pobytu.

Graf č. 3-10: Otázka 3.



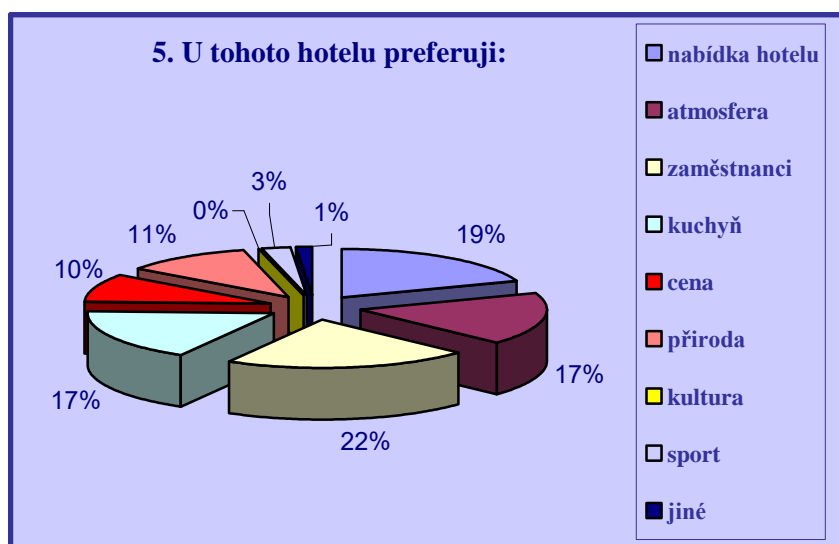
Z grafu č. 3-11 je patrné, že nejvyšší procento dotázaných přijíždí do hotelu na základě doporučení od známých nebo příbuzných (36 %) a na základě vlastní zkušenosti (21 %). Významným prvkem je též reklama, zejména v podobě internetové prezentace (20 %). V zimních obdobích a mimo sezónu se vliv reklamy zvyšuje na (28 %). Zajímavým jevem je, že nabídka partnerské cestovní kanceláře Neckermann, má vyšší účinnost než vlastní propagační a informační materiály Schnitzmühle.

Graf č. 3-11: Otázka 4.



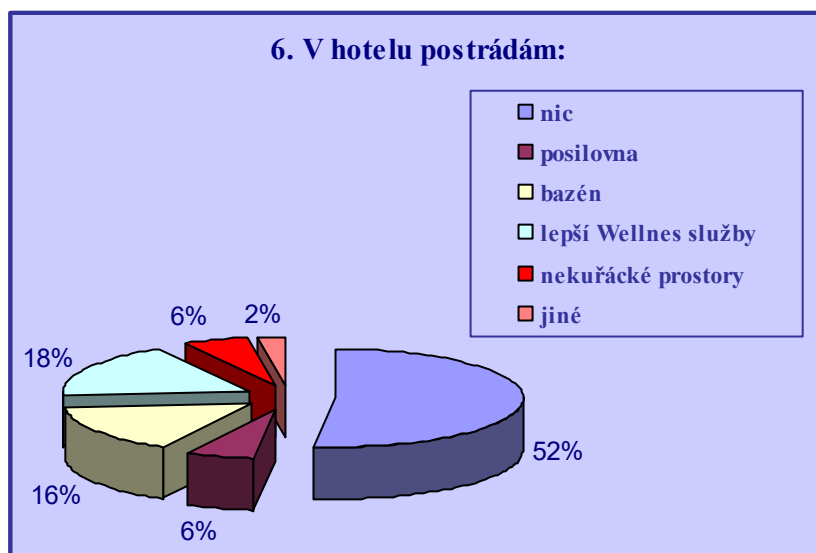
Graf č. 3-12 zobrazuje preference dotázaných. Hosty jsou kladně ceněni zejména zaměstnanci (22 %), široká širě nabídky (19 %), atmosféra a image hotelu (17 %), kuchyně (17 %) a přírodní podmínky, v nichž se podnik nachází (11 %). Aspekt přírodních podmínek má oproti souhrnným výsledkům vyšší váhu v letním období (19 %).

Graf č. 3-12: Otázka 5.



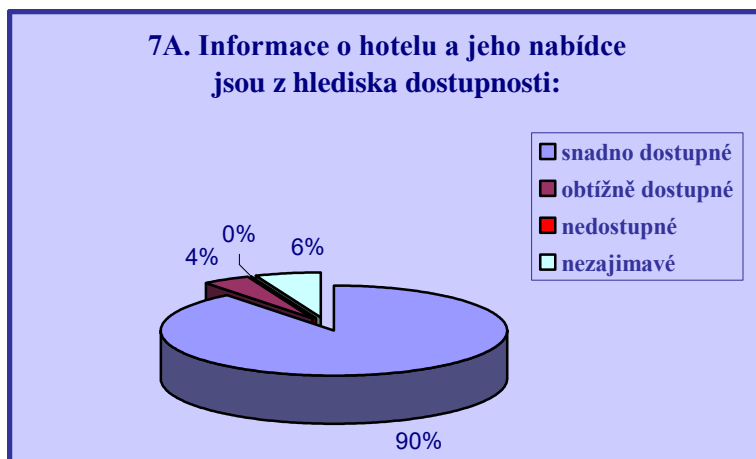
Z grafu č. 3-13 vyplývá, že 52 % dotázaných nepostrádá v hotelu nic, 18 % hostů by si přálo lepší služby v oblasti wellness (tento aspekt je zmiňován zejména v zimě a mimo sezónu, jedná se především o prodloužení provozu) a 16 % návštěvníků by uvítalo bazén (tento požadavek mají především ženy). V průběhu celého roku by 6 % hostů ocenilo oddělené kuřácké a nekuřácké prostory a to zejména v hotelové restauraci.

Graf č. 3-13: Otázka 6.



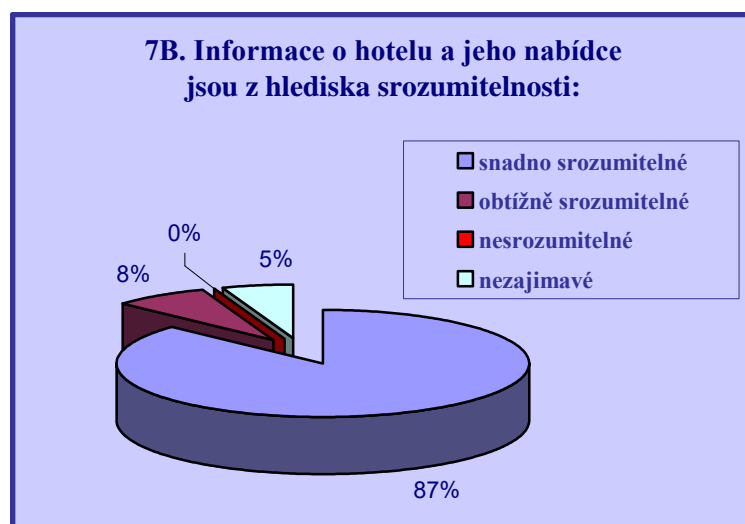
Údaje z grafu č. 3-14 ukazují, že pro 90 % všech respondentů jsou informace o Adventure campu Schnitzmühle a jeho nabídce snadno dostupné, pro 6 % dotázaných jsou tyto informace nezajímavé.

Graf č. 3-14: Otázka 7A.



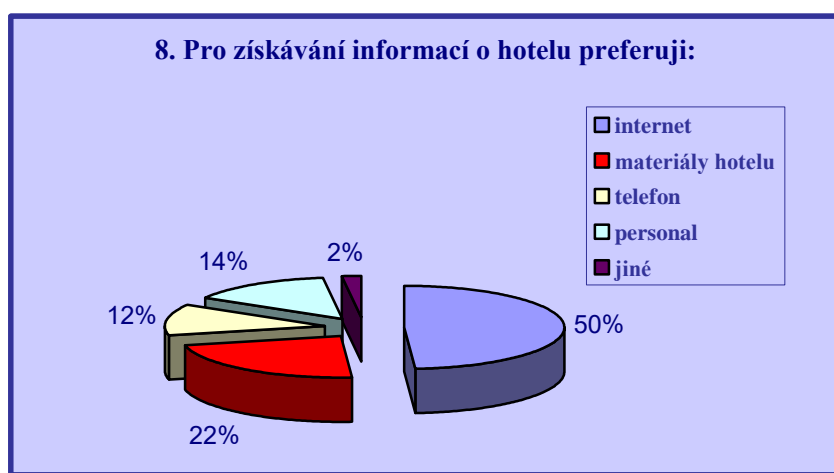
Graf č. 3-15 zodpovídá otázku ohledně srozumitelnosti propagačních materiálů a nabídky Schnitzmühle. Snadno srozumitelné shledává tyto informace 87 % dotázaných, 8 % je považuje za obtížně srozumitelné. Podobné výsledky byly zjištěny ve všech zkoumaných obdobích.

Graf č. 3-15: Otázka 7B.



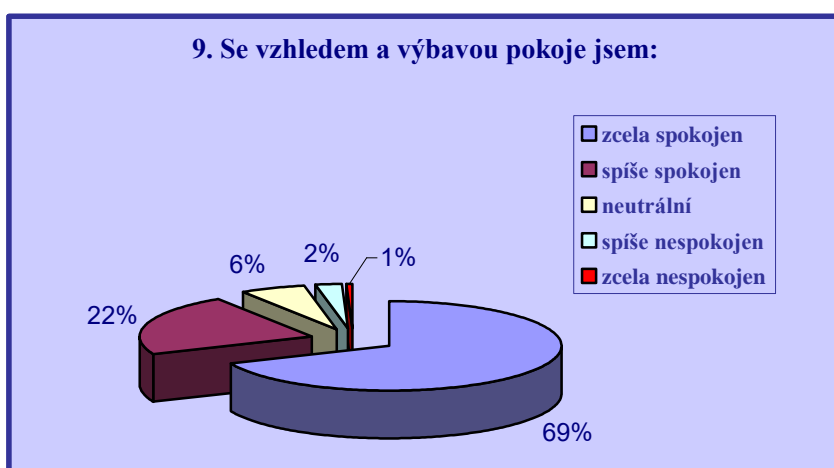
Jak graf č. 3-16 dokazuje, zákazníci Schnitzmühle preferují pro získávání informací o hotelu internet (50 %), vlastní propagační materiály hotelu (22 %) a informace získané od zaměstnanců podniku (14 %). V tomto pořadí se shodují všechna jednotlivá období. Z výsledků vyplývá, že by vedení Schnitzmühle mělo svoji pozornost v oblasti promotion zaměřit především na své webové stránky, aby byly co nejprehlednější a nejzajímavější. Důležitým bodem je rovněž vzdělání a vedení svých zaměstnanců tak, aby byli ochotni a schopni správně informovat.

Graf č. 3-16: Otázka 8.

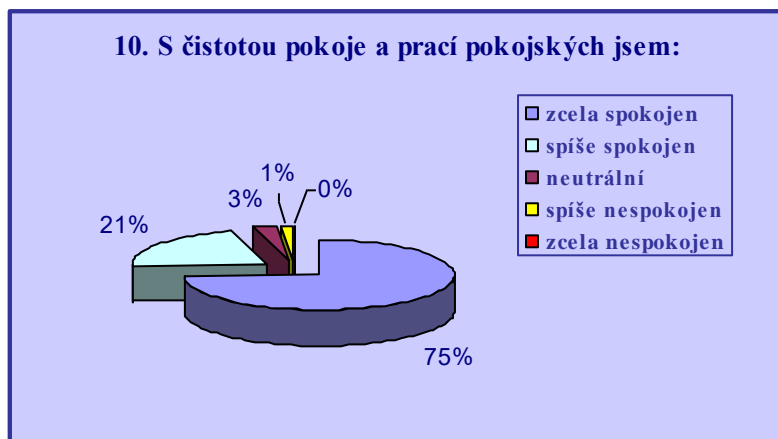


Grafy č. 3-17 až 3-22 se zabývají otázkami spokojenosti hosta s jednotlivými oblastmi služeb Schnitzmühle. Do dotazníku byly zařazeny na základě zájmu majitelů Schnitzmühle a pro identifikaci silných a slabých stránek podniku. K závažným výkyvům během odlišných sezón v odpovědích návštěvníků nedochází. Vzhledem k přehlednosti a výstižnosti výše uvedených grafů, není nutné je dále komentovat.

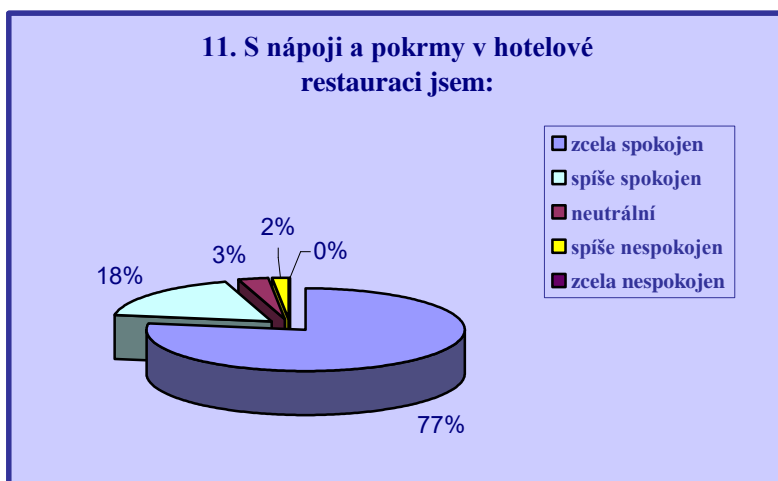
Graf č. 3-17: Otázka 9.



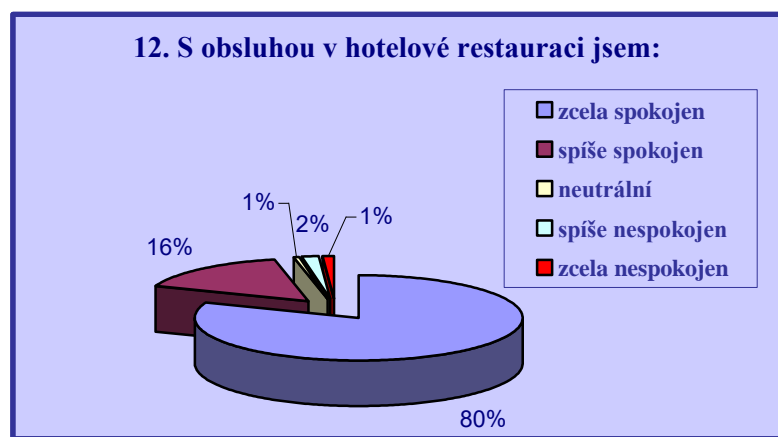
Graf č. 3-18: Otázka 10.



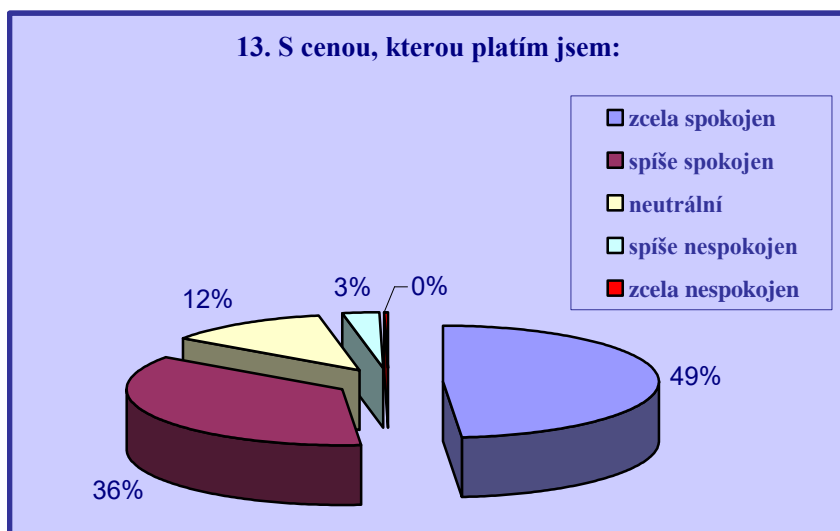
Graf č. 3-19: Otázka 11.



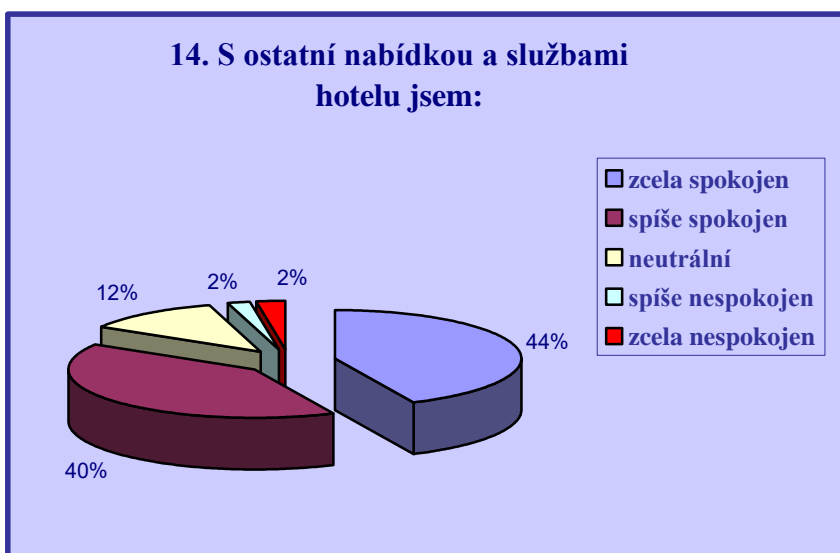
Graf č. 3-20: Otázka 12.



Graf č. 3-21: Otázka 13.



Graf č. 3-22: Otázka 14.



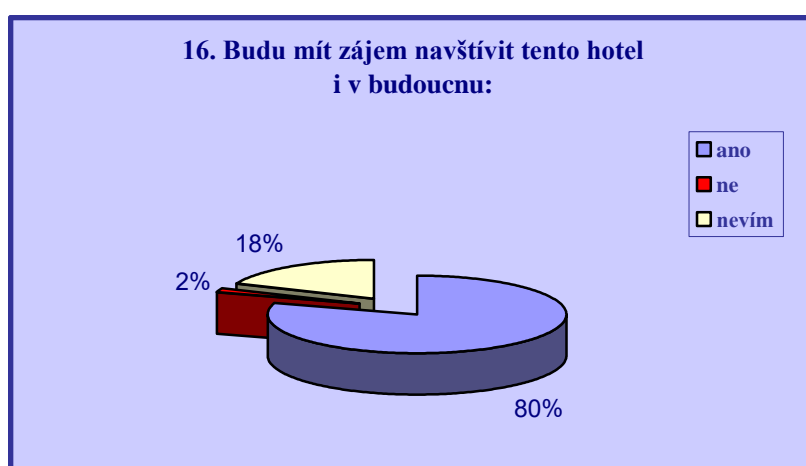
Graf č. 3-23 zobrazuje ochotu dotázaných platit vyšší cenu za vyšší kvalitu. Z výsledků je patrné, že se respondenti rozdělili zhruba na dvě poloviny. K výraznější změně v postoji hostů vůči ceně dochází v letní sezóně, kdy je 61 % dotázaných ochotno si za vyšší kvalitu připlatit. Na tento fakt by mělo vedení Schnitzmühle reflektovat zvýšenou pozorností ohledně kvality v letní sezóně a zvážit i možnost diferencované ceny mezi jednotlivými obdobími.

Graf č. 3-23: Otázka 15.



Z grafu č. 3-24 vyplývá, že Schnitzmühle má mezi svými hosty příznivce. Z dotázaných odpovědělo na otázku, zda mají zájem hotel znovu navštívit, 80 % osob kladně. Opakovanou návštěvou si není jisto 18 % respondentů a pouhá 2 % svoji budoucí návštěvu odmítají.

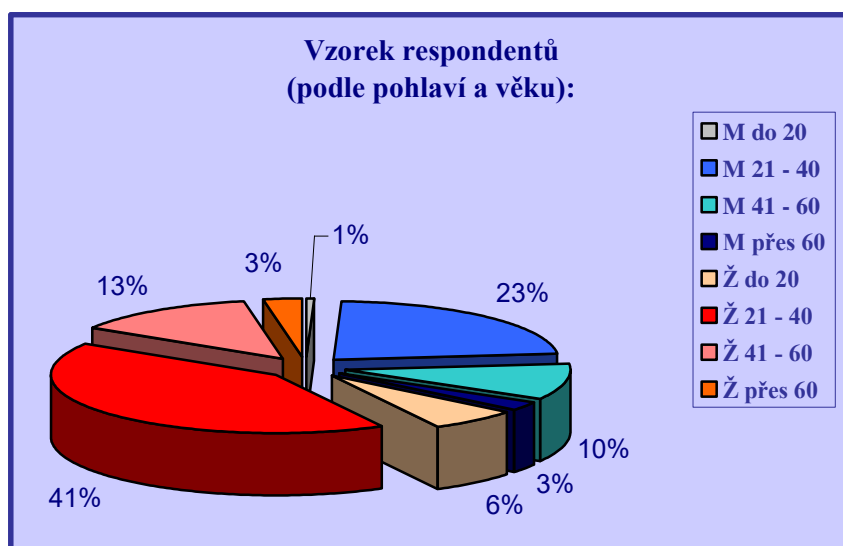
Graf č. 3-24: Otázka 16.



Údaje o respondentech

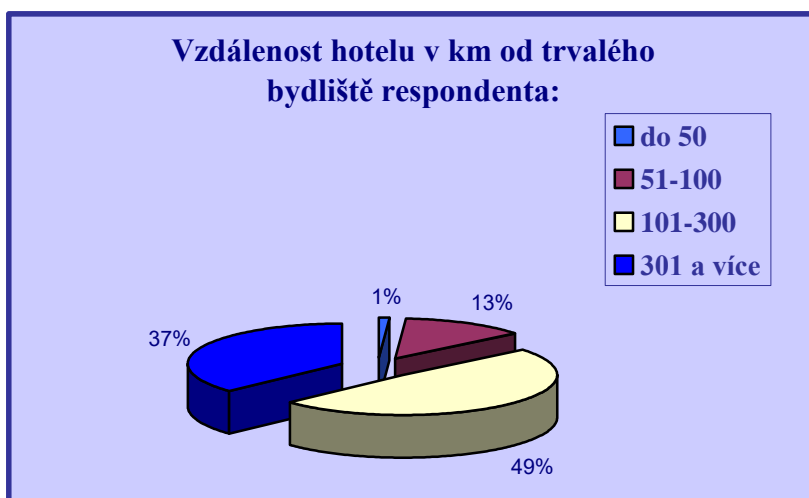
Graf č. 3-25 představuje složení dotazovaných s ohledem na pohlaví a věk. Ve skupině je zastoupeno přibližně o 1/3 více žen než mužů, nejčastější věková kategorie se pohybuje mezi 21 – 40 lety. Struktura respondentů zhruba odpovídá skutečnému složení hostů Schnitzmühle.

Graf č. 3-25: Respondenti podle pohlaví a věku



Graf č. 3-26 vypovídá o tom, že hosté Schnitzmühle váží do hotelu dalekou cestu. Situace se umocňuje v letní sezóně, kdy téměř 50 % dotázaných bydlí od hotelu ve vzdálenosti 301 a více km.

Graf č. 3-26: Respondenti podle bydliště



Závěr

Výsledky marketingového výzkumu je možné shrnout v následujících bodech:

- největší procento respondentů navštívilo hotel poprvé, čísla se však výrazně liší v létě (54 %) a mimo sezónu (82 %),
- většina respondentů jezdí do hotelu trávit dovolenou (v zimě se procento oproti průměru mírně snižuje),
- nejvíce respondentů tráví v hotelu 2-3 dny, k výrazné změně dochází v létě (50 % zůstává 4 – 7 dní),
- největší procento respondentů přijíždí do hotelu na základě doporučení od příbuzných či známých a dále potom na základě své vlastní dobré zkušenosti s hotelem, situace se mírně mění mimo sezónu, kdy hraje podstatnou roli v ovlivnění zákazníka též reklama,
- respondenti na hotelu oceňují nejvíce: zaměstnance, širokou nabídku hotelu, atmosféru a image hotelu, rovněž i kuchyni (v létě je významným faktorem též přírodní potenciál lokality, v níž se hotel nachází),
- zhruba polovina respondentů nepostrádá v hotelu nic, ostatní by nejvíce uvítali: bazén, zlepšení služeb v oblasti wellness, rozdělené kuřácké a nekuřácké prostory a bezbariérové vstupy
- hosté hotelu hodnotí jednotlivé oblasti poskytovaných služeb převážně kladně, drtivá většina jich je zcela spokojena či spíše spokojena (z podrobného šetření však vyplývá, např. že obecně nejméně spokojeni jsou hosté dotazovaní v letní sezóně, s nápoji a pokrmy v hotelové restauraci jsou nejméně spokojeni hosté dotazovaní v zimní sezóně, ti jsou však zároveň nejvíce spokojeni s širší nabídky hotelu)
- v ochotě platit za vyšší kvalitu vyšší cenu jsou respondenti v souhrnu rozděleni téměř na poloviny, odchylky se objevují v jednotlivých obdobích: v létě je 61 % ochotno platit za kvalitnější služby více, v zimě 50 % a mimo sezónu 55 %,
- v souhrnu převládá odpověď respondentů, že se do hotelu hodlají vrátit (necelých 80 %), největší ochotu k tomu mají hosté dotazovaní v zimní sezóně (85 %), nejnižší naopak hosté dotazovaní v létě (67 %).

Z těchto výsledků lze usuzovat, že podnik Schnitzmühle má velmi dobrou pověst a image, funguje zde „reklama“ pozitivního slova z úst a zpětná vazba v podobě spokojeného, vracejícího se zákazníka. To vše zaručuje podniku stálou klientelu. Management podniku by měl této své situace správně využít a snažit se i nadále udržovat a prohlubovat pozitivní vztahy s hosty

a podporovat jejich loajalitu. Pro život každého podniku je vedle udržení stávající klientely rozhodující i získávání zákazníků nových. Manageři Schnitzmühle by si proto měli uvědomit potřeby a přání hostů a snažit se je v rámci svých možností uspokojit. Z výzkumu vyplynulo, že podnik má rezervy zejména v doplňkové službě v podobě wellness programu. Doplňkové služby mají v resortu hotelových služeb velký význam (dokáží hosta přilákat i prodloužit jeho pobyt), bylo by proto vhodné věnovat jim pozornost. Jako velmi důležití se projeví též zaměstnanci, představují pro podnik silnou stránku. Majitelé Schnitzmühle by se proto měli zaměřit na jejich udržení a správnou motivaci. Výzkum odhalil mimo vnímání a hodnocení služeb Schnitzmühle i pohled hostů na cenu. Většina hostů je s cenou zcela spokojena či spíše spokojena a zhruba polovina dotázaných je ochotna platit za vyšší kvalitu vyšší cenu. V letní sezóně tato ochota narůstá, zároveň se však objevuje nižší hodnocení kvality služeb než v jiných obdobích. Je tedy zřejmé, že by majitelé měli zvážit možnost diferencované ceny v jednotlivých sezónách a zaměřit se také na kvalitu v době plné vytíženosti hotelu.

3.1.11 Analýza SWOT

Analýza SWOT podniku Schnitzmühle vychází z předchozích kapitol této diplomové práce, představuje sumarizaci vnějších a vnitřních zdrojů podniku, které byly poznány v rámci makro- a mikroprostředí Schnitzmühle. Jak již bylo v teoretické části nastíněno, z vnitřních zdrojů podniku vyplývají silné a slabé stránky, z vnějšího prostředí potom plynou příležitosti a ohrožení.

3.1.11.1 Analýza S-W

Klíčové faktory vnitřního prostředí podniku je třeba v rámci jednotlivých oblastí činnosti podniku nejprve vytipovat a následně posuzovat formou přehledných hodnotících tabulek. Každý z faktorů je hodnocen z hlediska vlivu na podnik na stupnici od 1 (nejlepší výkonnost faktoru) do 5 (nejhorší výkonnost faktoru). Díky vyznačenému vertikálnímu propojení můžeme v případě potřeby srovnávat výkonnost jednotlivých oblastí v čase nebo i s konkurenčními podniky. Potřebné informace a podklady pro hodnocení jednotlivých faktorů byly získány na základě řízeného rozhovoru se zástupci managementu Schnitzmühle, jako zdroj sloužily rovněž interní materiály podniku a vlastní analýza.

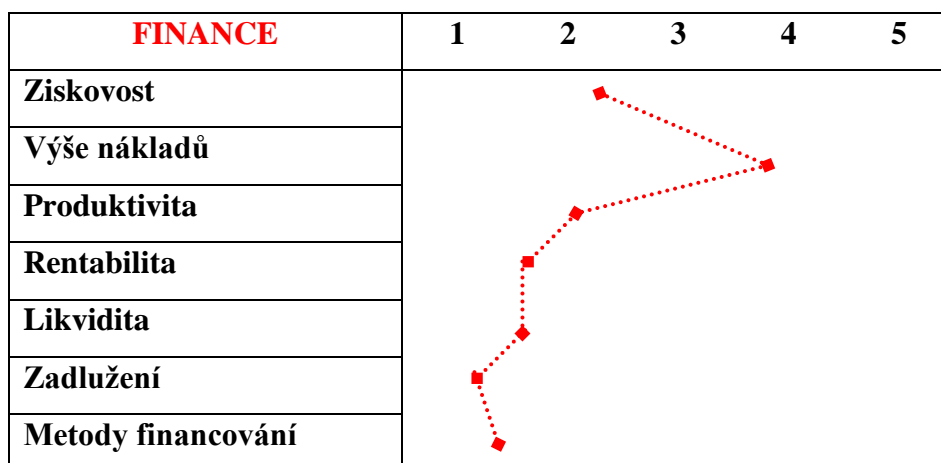
Tab. č. 3-11: Analýza S-W – Marketing

MARKETING	1	2	3	4	5
Pověst podniku	◆				
Kvalita poskytovaných služeb	◆				
Šířka sortimentu služeb	◆				
Průzkum trhu			◆		
Marketingové plánování		◆			
Propagace	◆				
Distribuce	◆				
Komunikace	◆				

Tab. č. 3-12: Analýza S-W – Organizace a řízení, Zaměstnanci

ORGANIZACE A ŘÍZENÍ	1	2	3	4	5
Vrcholové vedení	◆				
Střední vedení			◆		
Jednoduchost	◆				
Flexibilita	◆				
Komunikační systém	◆				
Efektivnost strategie	◆				
ZAMĚSTNANCI					
Kvalifikace	◆				
Motivace	◆				
Kreativita			◆		
Spokojenost	◆				
Oddanost	◆				

Tab. č. 3-13: Analýza S-W – Finance



Silné a slabé stránky Schnitzmühle

Z provedené analýzy faktorů vnitřního prostředí Schnitzmühle vyplývají následující silné a slabé stránky podniku:

Vnitřní faktory	
příznivé	nepříznivé
<p style="text-align: center;"><u>SILNÉ STRÁNKY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Výborná pověst a image hotelu • Atmosféra hotelu • Originalita • Široká nabídka služeb • Kvalita poskytovaných služeb • Profesionální zaměstnanci • Osobní přístup k zákazníkům • Vysoký podíl stálé klientely • Kvalitní reklamní materiály podniku • Lokalizace v turistické oblasti Bavorského lesa • Cenová politika 	<p style="text-align: center;"><u>SLABÉ STRÁNKY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poloha mimo město, dostupnost pouze automobilem • Užší sortiment služeb v oblasti wellness • Absence bazénu • Fitness mimo hotel • Neoddělené kuřácké a nekuřácké prostory v restauracích • Bezbariérové přístupy pouze v jednom z hotelů • Absence cizojazyčných webových stránek • Vysoké provozní náklady • Nižší rentabilita

Zdroj: interní materiály Schnitzmühle, vlastní analýza

Levý horní kvadrant výše zobrazené Matice příležitostí odhaluje nejlépe využitelné příležitosti, mezi které patří: změny ve spotřebním chování zákazníků – zejména zájem o novinky, trend zdravého životního stylu (správnou nabídkou zaměřenou na zdravou životosprávu lze získat více zákazníků), trend častějších dovolených tzv. mini dovolených během roku (šance, že podnik navštíví více lidí, rozložení finančních prostředků na volný čas), infrastruktura cestovního ruchu (kvalitní infrastruktura zvyšuje turistickou atraktivitu a následně návštěvnost).

Atraktivní, avšak obtížně realizovatelné příležitosti se nacházejí v pravém horním kvadrantu, patří sem: propagace regionu Německou centrálou cestovního ruchu (zvýšení povědomí o regionu), spolupráce přeshraničních regionů SRN a ČR (společná propagace, projekty, příliv zahraničních turistů a pod).

Nejméně vhodné příležitosti prezentuje pravý dolní kvadrant, jedná se o podporu cestovního ruchu EU. V levém dolním kvadrantu se nachází méně atraktivní příležitost v podobě spolupráce s organizacemi a sdruženími hotelového průmyslu, která pro budoucnost podniku jasný úspěch neznamená.

Matice ohrožení

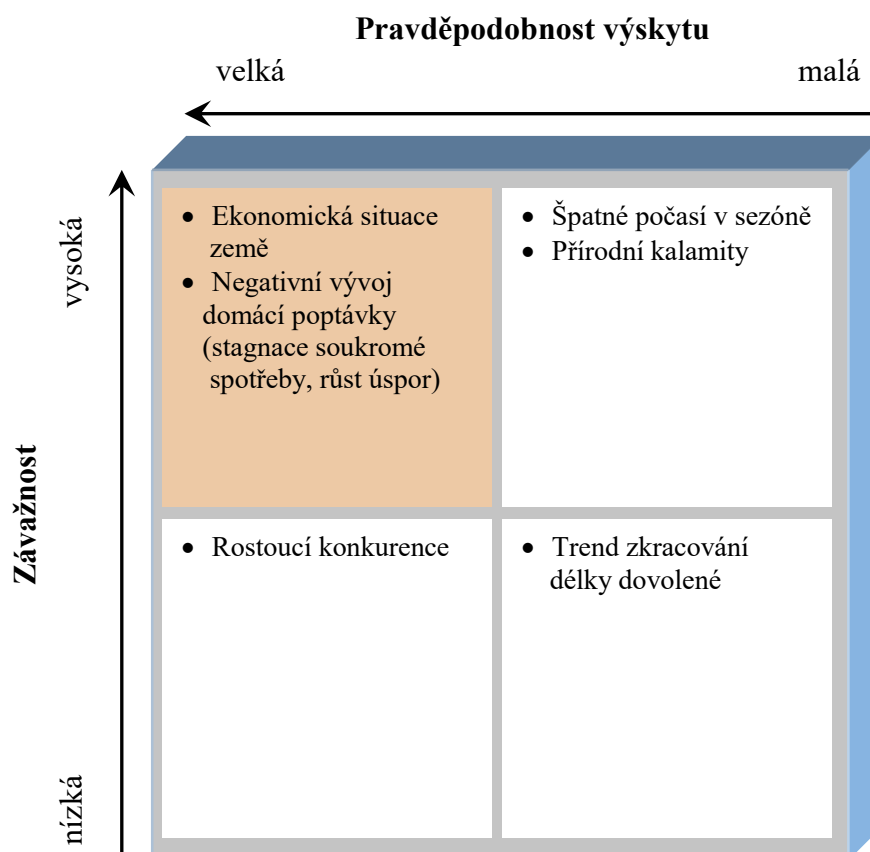
Matice ohrožení obsahuje vytipované hrozby pro podnik a hodnotí je z hlediska pravděpodobnosti výskytu a z hlediska závažnosti ohrožení.

Nejvýznamnější hrozby Schnitzmühle jsou v následující Matici ohrožení umístěny v levém horním kvadrantu. Představují je: ekonomická situace země a s ní související negativní vývoj poptávky (stagnace soukromé spotřeby, růst úspor).

Pravý horní a levý dolní kvadrant identifikuje ohrožení, která sice podnik přímo neparalyzují, k budoucímu vývoji je však nelze podceňovat. Jsou to: špatné počasí během sezóny, přírodní kalamity a rostoucí konkurence.

Ohrožení v pravém dolním kvadrantu v podobě trendu zkracování délky dovolené není pro podnik příliš závažné.

Obr. č. 3-10: Matice ohrožení



Zdroj: interní materiály Schnitzmühle, vlastní analýza

Závěr SWOT analýzy

Výsledky provedené SWOT analýzy jsou stručným a přehledným způsobem představeny v Závěrečné tabulce SWOT analýzy. Faktory zde uvedené jsou pro podnik Schnitzmühle rozhodující, naplňují podstatu silných a slabých stránek i příležitostí a ohrožení Schnitzmühle.

Obr. č. 3-11: Závěrečná tabulka SWOT analýzy

Obsah faktorů	Typy faktorů	
	<i>Příznivé</i>	<i>Nepříznivé</i>
<i>Vnitřní</i>	<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pověst a image hotelu • Atmosféra hotelu • Originalita • Široká nabídka služeb • Kvalita poskytovaných služeb • Profesionální zaměstnanci • Osobní přístup k zákazníkům • Vysoký podíl stálé klientely • Reklamní materiály podniku • Lokalizace v turistické oblasti Bavorského lesa • Cenová politika 	<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poloha mimo město, dostupnost pouze automobilem • Užší sortiment služeb v oblasti wellness • Absence bazénu • Fitness mimo hotel • Neoddělené kuřácké a nekuřácké prostory v restauracích • Bezbariérové přístupy pouze v jednom z hotelů • Absence cizojazyčných webových stránek • Vysoké provozní náklady • Nižší rentabilita
<i>Vnější</i>	<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> • Změny ve spotřebním chování, zájem o novinky • Trend zdravého životního stylu • Trend tzv. mini dovolených • Infrastruktura 	<p>OHROŽENÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomická situace země • Negativní vývoj domácí poptávky (stagnace soukromé spotřeby, růst úspor)

Zdroj: interní materiály Schnitzmühle, vlastní analýza

3.2 Česká republika

Abychom byli schopni analyzovat přístupy českých podnikatelů resp. hoteliérů Železnorudska k managementu a marketingu, je třeba nejprve pochopit podnikatelské prostředí, v němž působí. K tomu nám pomůže charakteristika ekonomické situace (včetně hodnocení dopadu vstupu ČR do EU) a aktuální politicko-legislativní situace v ČR. Následně představíme podnikatelské prostředí ČR formou analýzy SWOT, zmíníme též překážky podnikání u nás a překážky rozvoje oboru Pohostinství a ubytovací služby.

Šetřená lokalita bude vymezena z hlediska správního členění ČR a stručně charakterizována. Následně představíme výsledky analýzy podnikatelských přístupů majitelů vybraných hotelů na Železnorudsku.

3.2.1 Ekonomická situace

Výkon ekonomiky ČR v roce 2002 byl relativně slabý. Po něm ovšem následovaly tři roky postupného zvyšování tempa růstu HDP. Rok 2003 předznamenal začátek ekonomického růstu. Hospodářský vývoj ČR v roce 2004 navázal na tuto pozitivní tendenci a úspěšně v ní pokračoval. Příznivými vnějšími podmínkami se projevil vstup ČR do EU (dne 1. 5. 2004) a celkové oživení evropské ekonomiky. Ve 3. čtvrtletí 2004 došlo v ČR opět k určitému zpomalení ekonomického růstu. Mezičtvrtletní růst sezónně vyrovnaného HDP zpomalil a tempo růstu spotřeby domácností se zvolnilo.

Ke zlepšení ekonomické pozice ČR došlo opět v 1. pololetí 2005, kdy se podařilo dosáhnout většího souladu mezi základními ekonomickými parametry jako jsou např. růst HDP, cenová stabilita, snižování míry nezaměstnanosti a zvyšování zaměstnanosti apod. Celkovou ekonomickou situaci roku 2005 lze hodnotit velmi kladně. Zvýšení HDP v tomto roce bylo největší nejen v uplynulých letech, nýbrž i od vzniku samostatné České republiky (což představuje vrchol v růstové fázi české ekonomiky). Česká republika tak upevnila svou ekonomickou pozici a zařadila se mezi státy EU25 s nejrychleji rostoucí ekonomikou.

Základní ekonomické ukazatele a jejich aktuální hodnoty přehledně zobrazuje následující tabulka č. 3-14.

Tab. č. 3-14: Základní ekonomické ukazatele ČR

Ukazatel	Období	Růst (pokles) v %	Datum zveřejnění
Hrubý domácí produkt	4. čtvrtletí 2005	6,9	09.03.2006
Míra inflace	únor 2006	2,1	08.03.2006
Průmyslová výroba	leden 2006	15,1	13.03.2006
Stavební výroba	únor 2006	-8,2	06.04.2006
Tržby v maloobchodě (OKEČ 50, 52)	leden 2006	6,2	17.03.2006
Průměrná mzda: nominální reálná	4. čtvrtletí 2005	4,8 2,3	09.03.2006
Ceny výrobců: zemědělství průmysl stavební práce tržní služby	únor 2006	-1,7 0,3 2,4 4,0	14.03.2006
Zahraniční obchod: dovoz vývoz	únor 2006	12,2 11,7	04.04.2006
Ceny v zahraničním obchodě: dovoz vývoz	leden 2006	2,7 -2,0	14.03.2006
Míra nezaměstnanosti *	k 28.02.2006	9,1*	08.03.2006

Zdroj: Český statistický úřad

*) hodnota ukazatele v % (nejde o růst či pokles) - podíl nezaměstnaných na celkové pracovní síle

Vývoj HDP v průběhu roku 2005 se vyznačoval zrychlujícím se tempem přírůstku od 5,3 % v 1. čtvrtletí po výrazných 6,9 % ve 4. čtvrtletí. S růstem HDP jsou spojeny značné strukturální změny, z nichž na poptávkové straně větší objem i růst vývozu zboží a služeb před dovozem logicky vedly ke stlačení domácí realizované poptávky, resp. ke zpomalení růstu konečné spotřeby.

Vývoj inflace v průběhu roku 2005 byl velmi nerovnoměrný. Konečné zvýšení hladiny spotřebitelských cen (o 1,9 %) však bylo ve srovnání s rokem předchozím nižší.

V oblasti služeb docházelo k značným výkyvům mezi jednotlivými odvětvovými činnostmi. K negativnímu vývoji došlo zejména u stravovacích a ubytovacích služeb. Od druhého pololetí 2004 objem tržeb za ubytování a stravování soustavně klesá. Tento pokles

se nezastavil ani v roce 2005. Za celý rok se snížil reálně o 4,1 %. Za hlavní příčinu poklesu tržeb v ubytovacích a stravovacích zařízeních je považována změna zákona o DPH.

Zlepšení bylo dosaženo v oblasti zaměstnanosti. Průměrná míra nezaměstnanosti (7,9 % za rok 2005) se v letošním roce snížila, což po předešlém roce jejího nadměrného růstu znamená výraznou pozitivní změnu. Průměrná míra zaměstnanosti v roce 2005 činila 54,7 % (osoby ve věku 15 let a starší). V zaměstnanosti však v důsledku poklesu (o 2,3 %) počtu podnikatelů vč. pomáhajících rodinných příslušníků došlo ke strukturálním změnám.

V průběhu roku 2005 přijala vláda dva významné strategické dokumenty, jež vymezují hospodářsko-politické cíle a priority v nadcházejících letech. Jedná se o Strategii hospodářského růstu na období let 2006 - 2013 a Národní program reforem. V souladu s nimi se vláda v roce 2006 bude zaměřovat zejména na reformy vedoucí k posílení hospodářského růstu a tvorbě pracovních míst.

3.2.1.1 Hodnocení dopadu vstupu ČR do EU

Česká republika se stala členem Evropské unie dne 1. 5. 2004. Za toto poměrně krátké období lze jen obtížně určit míru a význam dopadu tohoto závažného kroku na ekonomiku naší země. Přesto však odborníci již po jednom roce členství hodnotí bezprostřední dopady vstupu ČR do EU na českou ekonomiku převážně pozitivně (21).

Nejvýznamnějším dopadem vstupu ČR do EU je z bezpochyby prudká akcelerace zahraničního obchodu. Tento jev souvisí zejména s přímými dopady z odstranění cel a jiných administrativních překážek. Český zahraniční obchod v oblasti dovozu po roce od vstupu meziročně stoupl o 17,5 % , vývoz dokonce o 23,8 %; obchodní bilance se zlepšila o 78,5 mld. korun do aktivního salda.

Co se finanční stability týká, vstup do EU neměl oproti některým očekáváním bezprostřední negativní vliv na vyšší inflace (předpokládalo se především nárůst cenové úrovně u potravin). Cenový růst v ČR za dobu jejího ročního členství byl nižší než v EU25. Došlo-li ke zvýšení cen, souvisel tento nárůst zejména s daňovými změnami (např. zařazení některých položek ze snížené do základní sazby DPH). Inflace tím však významně ovlivněna nebyla. Nízkou inflaci se dařilo v ČR udržovat i při značných turbulencích na světovém trhu s ropou.

K negativním vlivům členství v EU patří zejména zvýšení ekologické zátěže bezprostředně po vstupu. Silné výkony produkčních odvětví (v roce 2004 stoupla průmyslová výroba o více než 10 %) byly poznamenány širším operačním prostorem pro české firmy po vstupu země do EU. To však, zejména v případě exportérů, vyvolalo i větší nároky na infrastrukturní obsluhu.

Zvýšené dopravní výkony u nákladní i osobní dopravy a poloha České republiky v Evropě, která umožňuje využití zdejších komunikací zejména pro nákladní silniční přepravu i mezinárodním dopravcům (zatím bez odpovídající finanční kompenzace) zhoršuje životní prostředí. Dalším negativem je nárůst byrokratické zátěže podnikatelských subjektů (v podobě zákonných norem, nejednotného výkladu zákonů a dalších pravidel stanovených státní mocí a přemírou různých regulatorních orgánů).

3.2.2 Politicko – legislativní situace

Od počátku roku 2006 jsou pro podnikatele i občany ČR platné nové právní normy. Uvádíme souhrn změn pro podnikatele (20), ke kterým na legislativním „poli“ došlo:

- ***Změna působnosti finančních orgánů***
- ***Omezení hotovostní úhrady daní***
- ***Jednotný formulář k přiznání daní z příjmů FO***
- ***Společné zdanění manželů***
- ***Vyšší výdajové paušály pro živnostníky, nižší sazby daně z příjmů FO***

Novela zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů obsahuje celou řadu změn. Bylo schváleno snížení sazeb daně z příjmů fyzických osob pro první dvě daňová pásma. Změněny byly též hodnoty „paušálních výdajů“ pro živnostníky. Tzv. paušální výdaje byly schváleny v následující výši:

- 80 % z příjmů ze zemědělské výroby, lesního a vodního hospodářství,
 - 60 % z příjmů ze řemeslných živností,
 - 50 % z příjmů ze živností jiných než řemeslných,
 - 40 % z příjmů z jiného podnikání a z činností podle zvláštních předpisů,
- ***Nové povinnosti zaměstnavatelů***

Nový zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. ukládá povinnost zaměstnávat zdravotně postižené pokud počet zaměstnanců organizace překročí hranici 25 osob. Povinný podíl zdravotně postižených na celkovém počtu zaměstnanců jsou 4 %.

- ***Změna částek pro účely důchodového a nemocenského pojištění***
- ***Silniční daň jen za používaná auta***

Podnikatelé mohou díky novele zákona ušetřit na silniční dani. Od 1. ledna 2006 se platí pouze za vozidla, která jsou k podnikání používána. Rozdíl je v tom, že dříve musel podnikatel platit silniční daň z vozidel, která měl napsaná na firmu. Nyní však zdaňuje pouze ta auta, která skutečně používá.

➤ **Změny v oblasti DPH**

Nepřímá novela zákona o DPH, která je součástí velké novely zákona o daních z příjmů vstoupila v účinnost 1. lednem 2006. (Pzn. Podle původního návrhu měly být ubytovací služby po vstupu do EU přesunuty do základní sazby DPH, tedy 19%, v roce 2005 však zůstávaly ve snížené, tedy 5% sazbě.)

➤ **Snížení sazeb a rozšíření pásem pro výpočet daně z příjmů**

U podnikajících fyzických osob dochází ke zjednodušení úpravy zdaňování příjmů formou zvýšení výdajových paušálů pro vybrané skupiny poplatníků. Poplatníci uplatňující tento paušál jsou povinni vést pouze evidenci příjmů a pohledávek vzniklých v souvislosti s jejich činností.

➤ **Daň z nemovitosti**

➤ **Programy podpory pro malé a střední podniky**

K programům podpory malého a středního podnikání vyhlášeným pro roky 2005 a 2006 nově přibyl Program podpory malých a středních podnikatelů, kteří se aktivně účastní 6. rámcového programu EU pro výzkum a technologický vývoj.

Žadatelé o podporu v programech pro malé a střední podniky (MSP) musí jako příjemci veřejné podpory od 1. ledna 2005 splňovat tuto definici Evropské unie pro MSP:

- *Mikrofirma* - do 10 zaměstnanců, obrat nebo celková bilance do 2 mil. EUR (dříve nebylo definována)
- *Malá firma* - do 50 zaměstnanců obrat nebo celková bilance do 10 mil. EUR (dříve obrat do 7 mil. EUR a celková bilance do 5 mil. EUR)
- *Střední firma* - do 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR nebo celková bilance do 43 mil. EUR (dříve obrat do 40 mil. EUR, bilance do 27 mil. EUR)

➤ **Dotační programy Ministerstva pro místní rozvoj ČR**

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (MMR) vyhlašuje dotační programy pro rok 2006 v celkové předpokládané výši 1,992 mld. Kč. Programy jsou rozděleny do těchto oblastí:

- podpora cestovního ruchu,
- podpora regionálního rozvoje,
- podpora bydlení.

Výše dotací je v závislosti na programu a subjektu stanovena na maximální hranici pohybující se mezi 50 % - 85 % celkových nákladů akce; v některých případech až 100 % nákladů. Na podporu cestovního ruchu se předpokládá vyčlenění prostředků ve výši

150 mil. Kč. Podpora je zaměřena na rozvoj lázeňství a budování doprovodné infrastruktury pro sportovně-rekreační aktivity.

➤ **Zvýšení životního minima**

➤ **Zvýšení minimální mzdy**

Minimální mzda je nejnižší peněžitě plnění, které je zaměstnavatel podle zákoníku práce povinen poskytnout zaměstnanci za vykonanou práci. V roce 2006 se minimální mzda zvýší dvakrát. Poprvé od 1. ledna 2006 o 6,6 %. Druhé zvýšení (o 6,2 %) naplánovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) od 1. července 2006, kdy by měly zároveň nabýt účinnosti zákon o životním a existenčním minimu a zákon o pomoci v hmotné nouzi, jejichž cílem je kromě sociální ochrany především motivovat lidi k práci. Měsíční minimální mzda by od tohoto data měla činit 8 135 Kč a hodinová minimální mzda pak 49,20 korun.

➤ **Změny v oblasti sociálního zabezpečení**

V roce 2006 se změní výše záloh na pojistné na sociální zabezpečení u osob samostatně výdělečně činných (OSVČ). Minimální zálohy na důchodové pojištění se budou platit ve výši 1 394 Kč měsíčně.

➤ **Ceny energií se zvýší**

➤ **Povinné ručení 2006**

➤ **Bodový systém od 1. července 2006**

➤ **Poskytování cestovních náhrad**

Od 1. ledna 2006 nabývá účinnosti vyhláška Ministerstva práce a sociálních věcí, kterou se pro účely poskytování cestovních náhrad zaměstnancům stanoví výše sazeb stravného v tuzemsku, sazeb stravného v zahraničí, výše sazeb základních náhrad za používání silničních motorových vozidel a výše průměrných cen pohonných hmot.

3.2.3 Podnikatelské prostředí ČR

Od roku 1989 se v ČR znovu svobodně vyvíjí podnikatelské prostředí. Za téměř 17 let se změnil jak institucionální rámec podnikání, tak i profil podnikatelů. Na počátku devadesátých let mělo podnikání v ČR spíše „ráz dobrodružství“. Hlavními charakteristikami podnikatele byly průraznost a sebevědomí. S postupem času tyto charakterové rysy přestaly stačit. Podnikatel by měl prokazovat zejména slušnost, vytrvalost a úctu k zákazníkům. V posledních letech je kladen důraz na znalosti v oblasti managementu a marketingu i mezi drobnými podnikateli. Se vstupem

do EU se do popředí dostala i jazyková vybavenost zejména v oborech, které jsou orientované na export, import a služby v cestovním ruchu.

Česká republika čelí kritice ze strany Evropské banky pro obnovu a rozvoj (EBRD). Ve své nové ročence Transition Report 2005 kritizuje skutečnost, že ČR patří spolu s Maďarskem k těm zemím střední Evropy, kde se podnikatelské prostředí od roku 2002 zhoršilo, zatímco trend v ostatních zemích směřuje ke zlepšování.

V České republice bylo ve třetím čtvrtletí roku 2005 cca 758 200 podnikatelů vč. pomáhajících rodinných příslušníků. Meziročně tento počet poklesl o 31 700 a tento pokles trvá již druhým rokem (22). Důvodem tohoto poklesu je zejména zavedení minimální daně u fyzických osob, tvrdší konkurenční prostředí po vstupu do EU a rostoucí byrokracie a s tím spojené náklady.

3.2.3.1 Analýza SWOT podnikatelského prostředí ČR

Faktory podnikatelského prostředí v České republice charakterizuje matice SWOT zveřejněná na ekonomickém serveru businessinfo.cz (30)

Souhrnná analýza SWOT podnikatelského prostředí ČR

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Makroekonomická situace	
<ul style="list-style-type: none"> - relativně rychlý ekonomický růst ve vztahu k EU - příznivý vývoj většiny základních makroekonomických veličin - stabilní cenový vývoj - masivní příliv přímých zahraničních investic podpořený systémem investičních pobídek - relativně vysoký stupeň liberalizace trhu 	<ul style="list-style-type: none"> - nadměrné rozpočtové deficity - růst veřejného dluhu
Sociální situace	

<ul style="list-style-type: none"> - relativní dostatek, kvalifikace, adaptabilita i relativně nízká cena pracovní síly - nízký podíl zaměstnanosti v primárním sektoru - vysoká úroveň ekonomické aktivity žen - relativně rozvinutá síť nestátních neziskových organizací 	<ul style="list-style-type: none"> - rostoucí nezaměstnanost s výraznými prvky strukturální nezaměstnanosti, vysoký podíl dlouhodobě nezaměstnaných - nesoulad vzdělávacího systému s požadavky trhu práce - nedostatečná mobilita pracovní síly - nerovné postavení žen na trhu práce - nedostatečná integrace specifických skupin obyvatelstva
<p>Vybavení území základní infrastrukturou</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - vysoká hustota silniční a železniční sítě - Praha - Ruzyně jako mezinárodní letiště evropského významu - postup v modernizaci a rozvoji transevropské dopravní infrastruktury - velké investice do infrastruktury s pozitivním dopadem na životní prostředí - relativně vyhovující kapacita a rozmístění technické i sociální infrastruktury - poměrně hustá síť a regionální dostupnost škol primárního a sekundárního vzdělávání - preference veřejné dopravy ve srovnání s EU 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná kvalitativní úroveň dopravní infrastruktury - nedobudovaná síť transevropských komunikací na požadované kvalitativní úrovni - lokálně nevyhovující stav technické infrastruktury - nízká úroveň čištění odpadních vod na lokální úrovni - neodpovídající úroveň infrastruktury cestovního ruchu
<p>Poloha a regionální profil</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - výhodná geografická poloha České republiky - významná sociálněekonomická pozice Prahy v evropské hierarchii sídel - relativně nízké disparity v sociálně-ekonomickém rozvoji regionů - rostoucí pozitivní úloha regionálních center ve vývoji regionů 	<ul style="list-style-type: none"> - významný rozdíl v ekonomické vyspělosti regionů ve srovnání s EU - výrazné regionální rozdíly v míře nezaměstnanosti - výrazné regionální rozdíly z hlediska podílu a koncentrace strukturálních problémů - přílišná koncentrace ekonomických aktivit do Prahy - nedostatečná dopravní obslužnost regionů veřejnou dopravou - nevyhovující napojení regionálních komunikací na páteřní evropské sítě - přetrvávání rozdílu v podmínkách

	života mezi venkovskými a městskými oblastmi
Oblast výroby a služeb	
<ul style="list-style-type: none"> - adaptabilita segmentu malých a středních podniků na měnící se požadavky trhu - tradice průmyslové výroby - dobré předpoklady pro rozvoj informačních technologií - podpora rozvoje vlastní vědecké, vývojové a výzkumné základny ze strany některých přímých zahraničních investorů - rozvinutá oblast firem se zaměřením na řešení ekologických problémů 	<ul style="list-style-type: none"> - nedokončená restrukturalizace hospodářství - vysoký podíl výrob s nízkou přidanou hodnotou - nízký podíl terciárního sektoru, nízká exportní schopnost malých a středních podniků a schopnost participovat na aktivitě přímých zahraničních investorů - nízká produktivita práce ve vztahu k EU - nedostatek vlastních investičních prostředků a prostředků pro inovace - nedostatečný rozvoj a transfer nových technologií a nedostatečná provázanost podniků s institucemi výzkumu a vývoje - nedostatečné vytváření sítí malých a středních podniků
Stav životního prostředí	
<ul style="list-style-type: none"> - celkové zlepšování stavu životního prostředí - revitalizace oblastí negativně zasažených lidskou činností - zvyšující se environmentální povědomí obyvatelstva 	<ul style="list-style-type: none"> - kvalitativní úroveň environmentálního prostředí nedosahuje v některých oblastech standardů EU - nedostatečné všeobecné povědomí a informovanost o principech udržitelného rozvoje - regionálně rozdílná zatíženost životního prostředí - existence starých zátěží - nevyhovující systém odpadového hospodářství - vysoká energetická náročnost výrobních procesů a nízký podíl obnovitelných zdrojů energie - nedostatečný rozvoj mimoprodukčních funkcí zemědělství a lesa

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> - vstup do EU - možnosti oživení světového hospodářství - příznivá a udržitelná struktura hospodářského růstu - pokračování přílivu přímých zahraničních investic - reforma systému veřejných financí - pokračující reforma veřejné správy - zájem veřejnosti na spoluúčasti v rozhodovacích procesech - historický a přírodní potenciál pro rozvoj cestovního ruchu - pokračující zájem zahraničních turistů o ČR - vhodné přírodní podmínky pro ekonomický rozvoj - zlepšení uplatňování právních předpokladů rovnosti mužů a žen 	<ul style="list-style-type: none"> - přetrvávající hospodářská recese ve světových ekonomických centrech - zejména v EU - vstup do EU (neschopnost vyrovnat se s konkurenčními tlaky v EU) - oddalování fiskální reformy - vývoj veřejného dluhu - silný kurz koruny ohrožující exportní schopnost některých odvětví - výrazně negativní charakteristiky demografického vývoje - omezené veřejné (obce, kraje) zdroje na investice do infrastruktury - narůstání regionálních rozdílů - přetrvání negativního environmentálního image některých regionů - nedokončení reformy veřejné správy - nízká vymahatelnost práva a pomalá činnost soudů - riziko výskytu extrémních klimatických jevů

Zdroj: www.businessinfo.cz

3.2.3.2 Hlavní překážky pro podnikatele ČR

Čeští podnikatelé považují za hlavní problémy pro své podnikání nestabilní a neprůhledný daňový systém, malou konkurenceschopnost domácích podniků, nepříznivé sociální a politické prostředí či formality při zaměstnávání pracovníků (25) - jak vyplynulo z výsledků průzkumu poradenské společnosti Ernst & Young, která oslovila podnikatele při soutěži Podnikatel roku. Mezi největší nevýhody českého daňového systému patří podle účastníků průzkumu jeho nedostatečná transparentnost a časté změny. Celkem devět z deseti podnikatelů tvrdí, že časté změny daňových pravidel a nejasnost jejich interpretace snižují dynamiku rozvoje podnikání.

K prosazení a ochraně svých zájmů se podnikatelé sdružují do oborových a profesních asociací a unií. Tyto asociace jsou zaštitěny Hospodářskou komorou ČR (HK ČR), jež zastupuje podnikatelskou veřejnost v ČR na základě zákona 301/1992. Přesto však musí podnikatelé čelit nejrůznějším překážkám (29) jako jsou: korupce, infrastruktura a mobilita pracovní síly, minimální mzda aj.

Korupce

Korupce se stala celospolečenským problémem v ČR. Bezprostředně ovlivňuje život podnikatelů zejména při jednání s úřady. Deformuje podnikatelské prostředí při získávání státních zakázek a vytváří nerovné podmínky na trhu. Podle poslední zprávy Transparency International - TI (28) je Česká republika ve vnímání korupce na 47. místě na světě a dosahuje hodnocení 4,2 bodu (10 - země bez korupce; 0 - vysoká míra korupce). Tento stav se v posledních letech prakticky nemění. TI dlouhodobě upozorňuje na nutnost přijmout zásadní systémová opatření zamezující korupci v politice, veřejné správě, justici i podnikatelské sféře.

Infrastruktura a mobilita pracovní síly

Z hlediska hustoty je dopravní infrastruktura ČR srovnatelná se státy EU, avšak v kvalitativních parametrech výrazně zaostává. Technický stav dopravní infrastruktury je zanedbaný a omezená je i návaznost na evropské dopravní cesty. Dálniční síť dosahuje dosud pouze jedné třetiny plánovaného stavu. Regionální silniční síť je sice dostatečně hustá, má však většinou nevyhovující technické parametry, špatnou kvalitu vozovek. Tento fakt vede k nižší mobilitě pracovních sil a k horším možnostem pro rozvoj podnikatelských aktivit. Mobilita pracovních sil není ovšem spojena jen se stavem infrastruktury, ale i s regulací nájmu. Regulace zabraňuje mladým lidem v dosažení lepšího a vhodnějšího bydlení.

Minimální mzda

Minimální mzdové tarify (respektive minimální mzdu) stanovuje stát. Zaměstnavatel tak nemá právo sjednat se zaměstnancem v pracovní smlouvě vyplácení nižší mzdy, než která mu náleží dle nařízení vlády. Pro podnikatele představuje minimální mzda bariéru pro příjem nových zaměstnanců. Tato bariéra se projevuje zejména tam, kde je velké množství pomocné a nekvalifikované pracovní síly. Zvyšování minimální mzdy povede k dalšímu propouštění pomocných a nekvalifikovaných zaměstnanců. Jejich šance uplatnit se na trhu práce se sníží úměrně zvýšení minimální mzdy (26).

Další překážky podnikání v ČR

Stručně můžeme vyjmenovat další překážky jako jsou druhotná platební neschopnost, regulace ze strany státu a EU a již zmiňované nepřehledné právní prostředí s velkým počtem norem a špatná vymahatelnost práva.

Budoucí vývoj podnikatelského prostředí může ovlivnit výsledek letošních voleb. Pokud nová vláda provede vhodné a včasné reformy, budou mít podnikatelé dobré výchozí podmínky pro zvýšení svých ekonomických aktivit a občané pro přijetí eura v roce 2010.

Překážky rozvoje oboru Pohostinství a ubytovací služby

Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu – HoReKa ČR na serveru www.gastronews.cz (24) zveřejnilo těchto 10 překážek rozvoje oboru Pohostinství a ubytovací služby v České republice:

- Neúměrné daňové zatížení a související problémy
- Nevyhovující zákonné podmínky pro podnikání. Časté změny zákonných norem a předpisů určujících podmínky pro podnikání znemožňují vypracování seriózních podnikatelských záměrů.
- Diskreditace oboru. Neuvážené a zavádějící výroky některých politiků na adresu podnikatelů v oboru hostinská činnost a ubytovací služby negativně ovlivňují veřejné mínění. Schází společenské ocenění nejen oboru, ale i profesí v něm zastoupených. O hospodářském a sociálním přínosu tohoto oboru se buďto mlčí nebo se bagatelizuje.
- Nejasná resortní příslušnost oboru cestovního ruchu, minimální zájem a podpora státu. Obor cestovního ruchu, a tím i stravovacích a ubytovacích služeb, jako jeho nedílné součásti, nemá na rozdíl od řady evropských zemí vlastní státní orgán, například ve formě existence ministerstva či alespoň vládního výboru pro cestovní ruch.
- Nízká úroveň odborného školství. Nejhůře jsou připravováni absolventi soukromých odborných škol, kde naplněná kapacita žáků a tím i zisk ze školného mají přednost před kvalitou výuky. Vzdělávací systém nereflektuje potřeby podnikatelské sféry.
- Nekalá soutěž podporovaná státem. Např. školní jídelny, menzy, internáty, koleje a další podobná zařízení poskytující stravovací a ubytovací služby představují pro tento obor nekalou a navíc státem podporovanou konkurenci.
- Minimální podpora bankovního sektoru pro malé a střední podnikatele v oboru pohostinství a ubytování. Podnikatelé v oboru pohostinství a ubytovací služby narážejí velmi často na neochotu českých bankovních ústavů, při projednávání žádostí a poskytování úvěrů, hypoték, atp. Neexistují žádné bankovní programy na podporu rozvoje uvedeného oboru.
- Postoj komunálních úřadů k podnikatelské sféře. Komunální úřady dostatečně nedoceňují ekonomickou a společenskou úlohu stravovacích a ubytovacích zařízení, která jsou často jediným zdrojem pracovních míst a zároveň plnicím funkcí jediného společenského zařízení v dané lokalitě
- Nejednotný výklad předpisů a rozdílnost v přístupu kontrolních orgánů. Rozdíly jsou jak v přístupu kontrolních orgánů v různých regionech, tak v přístupu jednotlivých osob

v jednom místě; zvláště výrazné rozdíly se týkají výkladu a uplatňování hygienických předpisů.

- Náročnost hygienických předpisů. Hygienické předpisy pro pohostinství svým rozsahem vysoce překračují možná rizika a svojí náročností převyšují obdobné předpisy v ostatních zemích EU, často jsou z hlediska praxe nereálné a nesplnitelné, zejména v případě malých a ekonomicky slabých provozoven.

Ačkoliv podnikatelské prostředí České republiky není ve všech směrech zcela ideální a existuje v něm řada omezení a limitů, je třeba vnímat i nedostatky druhé strany, tzn. podnikatelů. Zásadními otázkami jsou etika podnikání, přístup k zákazníkovi resp. kvalita poskytovaných služeb, přístup k životnímu prostředí a kooperace se státními veřejnými orgány. V případě oboru Pohostinství a ubytovací služby je nutno podotknout, že přísné hygienické předpisy jsou mnohdy na místě. Podnikatelé jejich nedodržováním „startují“ nová přísnější opatření a vysoké pokuty.

3.2.4 Šetřená oblast

Oblastí, kterou se v této podkapitole zabýváme je Železnorudsko. Mikroregion Železnorudsko spadá do turistického regionu Šumava (vymezeného agenturou Czech Tourism). V souladu s ústavním zákonem a usnesením vlády ČR byla zavedena v rámci správního členění ČR “Klasifikaci územních statistických jednotek - CZ-NUTS” (*Pzn. Klasifikace NUTS - La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques je základním systematickým nástrojem pro potřeby statistické, analytické a pro potřeby poskytování statistických informací Evropské unii*). V rámci tohoto správního členění spadá Železnorudsko pod území NUTS 2 Jihozápad. Nižší stupeň v územní hierarchii tzn. NUTS 3 představuje Plzeňský kraj, územní jednotkou NUTS 4 je bývalý okres Klatovy. (*Pzn. Okresní úřady na území České republiky ukončily svoji činnost 31. prosince 2002, takže od 1. ledna 2003 představují okresy pouze územní obvody policie, soudů a některých jiných státních institucí.*)

3.2.4.1 Železnorudsko

Železnorudskem rozumíme oblast a okolí města Železná Ruda, jež zahrnuje Debrník, Alžbětín, Špičák, Hojsovu Stráž a Brčálník.

Železná Ruda leží v bývalém okrese Klatovy cca 2 km od státní hranice se Spolkovou republikou Německo (hraniční přechod Železná Ruda - Bayerisch Eisenstein), na rozhraní mezi Chráněnou krajinnou oblastí (CHKO) Šumava a Národním parkem (NP) Šumava.

Rozloha města Železná Ruda je necelých 80 km², žije zde cca 1900 lidí. Spolu s částmi Špičák a Hojsova Stráž tvoří Železná Ruda díky výborným přírodním podmínkám lokality rekreační centrum západní Šumavy. (*Pzn. Ubytovací kapacita oblasti je cca 8.000 lůžek*).

Nejvýznamnější památky jsou např. Kaplička sv. Barbory, Kostel Panny Marie Pomocné z hvězdy, Křížová cesta a Kaple sv. Anny, Železářský hamr z 18. - 19. stol. na břehu Řezné aj.

3.2.4.2 Analýza podnikatelských přístupů majitelů vybraných hotelů na Železnorudsku

Na Železnorudsku byla provedena analýza trhu ubytovacích služeb, jejíž výsledky v podobě struktury a počtu ubytovacích zařízení na Železnorudsku jsou shrnuty v následující tabulce č. 3-15

Tab. č. 3-15: Ubytovací zařízení na Železnorudsku

HOTELY	26
Železná Ruda	10
Špičák	11
Hojsova Stráž a okolí	5
PENZIONY	52
Železná Ruda	25
Špičák	16
Hojsova Stráž a okolí	11
CHATY	19
APARTMÁNY	14

Zdroj: vlastní analýza, informační centrum Železná Ruda

Po provedení analýzy trhu ubytovacích zařízení bylo v šetřené oblasti zjištěno 26 hotelů, z nichž 18 odpovídá našemu záměru, jak vyplývá z tabulky č. 3-16

Tab. č. 3-16: Hotely na Železnorudsku

ŽELEZNÁ RUDA	10
Hotely řízené soukromým majitelem	8
Ke spolupráci ochotno	5
ŠPIČÁK	11
Hotely řízené soukromým majitelem	6
Ke spolupráci ochotno	1
HOJSOVA STRÁŽ a okolí	5
Hotely řízené soukromým majitelem	2
Ke spolupráci ochotno	0

Zdroj: vlastní analýza

Majitelé hotelů splňující zvolená kritéria byli osloveni nejprve písemně (formou e-mailu), v důsledku nízké návratnosti odpovědí (pouze jedna reakce – a to záporná), byli následně tito podnikatelé kontaktováni telefonicky a v závěru i osobně navštíveni. K spolupráci bylo ochotno 6 majitelů (managerů) hotelů, tzn. pouze 1/3 oslovených. Tabulka č. 3-17 shrnuje základní informace týkající se spolupracujících hotelů.

Tab. č. 3-17: Základní informace o šetřených hotelech

Informace o hotelu	H 1	H 2	H 3	H 4	H 5	H 6
Rok zahájení podnikatelské činnosti	1997	1991	1995	1996	1995	1995
Doplňkové služby v provozu hotelu	ne	ano	ano	ne	ne	ano
Poslání	není	není	není	není	není	není
Klasifikace	***	**	**	**	***	**
Kapacita	32	130	112	120	86	90
Cena za osobu/noc v Kč	500 - 600	200 - 450	320 - 540	300 - 450	400 - 500	440 - 600
Počet zaměstnanců	5	12	9	10	6	11
Obsazenost hotelu (%)	45%	65%	72%	63%	25%	54%
Personální náklady (% z celkových N)	neuveďeno	neuveďeno	34%	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno
Čistý zisk (% z celkových výnosů)	neuveďeno	neuveďeno	30%	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno

Přístupy k podnikání a podnikatelskému prostředí ČR

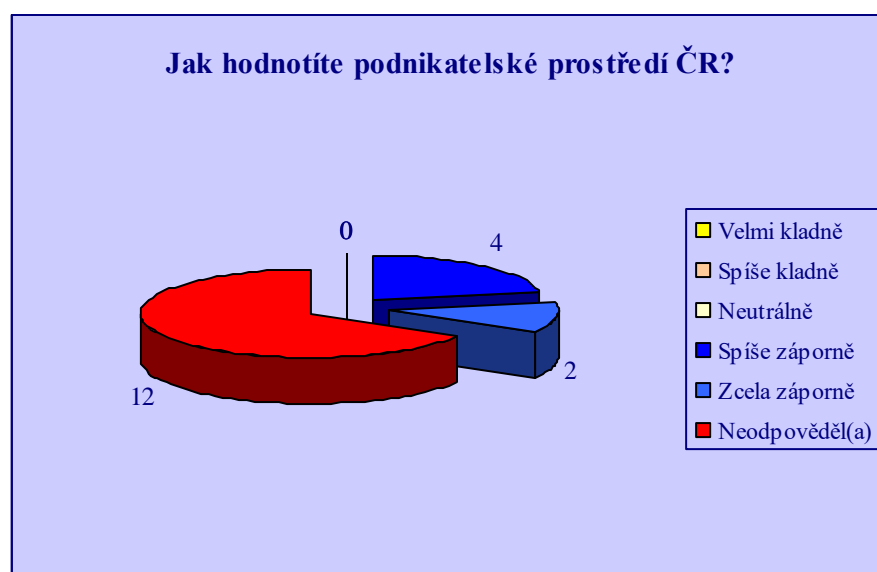
V tabulce č. 3-18 odpovídali majitelé na otázku: „Kterou oblast svého podnikání považujete za nejdůležitější?“, hodnocením jednotlivých oblastí známkami jako ve škole určili jejich pořadí dle důležitosti. Z tabulky je patrné, že se všichni zúčastnění shodli na tom, že nejdůležitější pro jejich podnikání je spokojený host (otázkou zůstává, zda toto aplikují též v praxi). Na druhém pólu se ocitl spokojený zaměstnanec, na němž podnikatelů záleží nejméně (je možné, že právě odtud pramení problémy v oblasti personalistiky, které většina podnikatelů zmiňovala).

Tab. č. 3-18: Hodnocení jednotlivých oblastí podnikání

Oblast	Hodnocení významu jednotlivých oblastí podnikateli (známkování jako ve škole)					
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6
Zisk	3.	2.	4.	3.	2.	2.
Spokojený host	1.	1.	1.	1.	1.	1.
Spokojený zaměstnanec	4.	4.	3.	4.	4.	4.
Prestiž hotelu	2.	3.	2.	2.	3.	3.

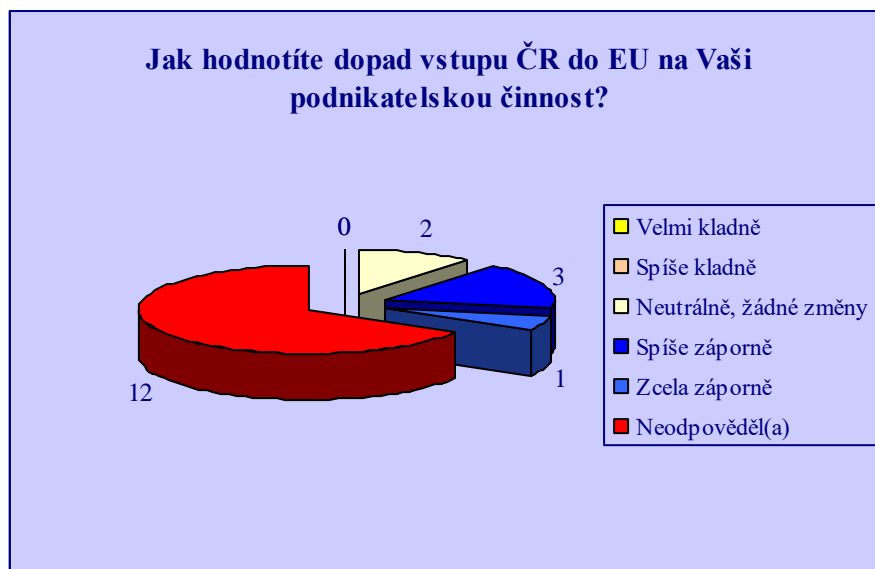
Z grafu č. 3-27 je patrný nelichotivý názor železnorudských podnikatelů na podnikatelské prostředí naší země. Nejčastěji zmiňovanými překážkami pro podnikatele byla legislativa a špatná ekonomická situace ČR (což však zcela neodpovídá makroekonomickým výsledkům ČR zveřejněným ČSÚ za rok 2005).

Graf č. 3-27: Hodnocení podnikatelského prostředí ČR



Graf č. 3-28 ukazuje, že žádný z podnikatelů nehodnotí členství ČR v EU s ohledem na svoji podnikatelskou činnost kladně. Mezi nejčastěji jmenovanými negativními dopady byly nové směrnice, nařízení a zvýšení konkurence.

Graf č. 3-28: Hodnocení dopadu vstupu ČR do EU na podnikatelskou činnost



Přístupy k sobě a svému podniku

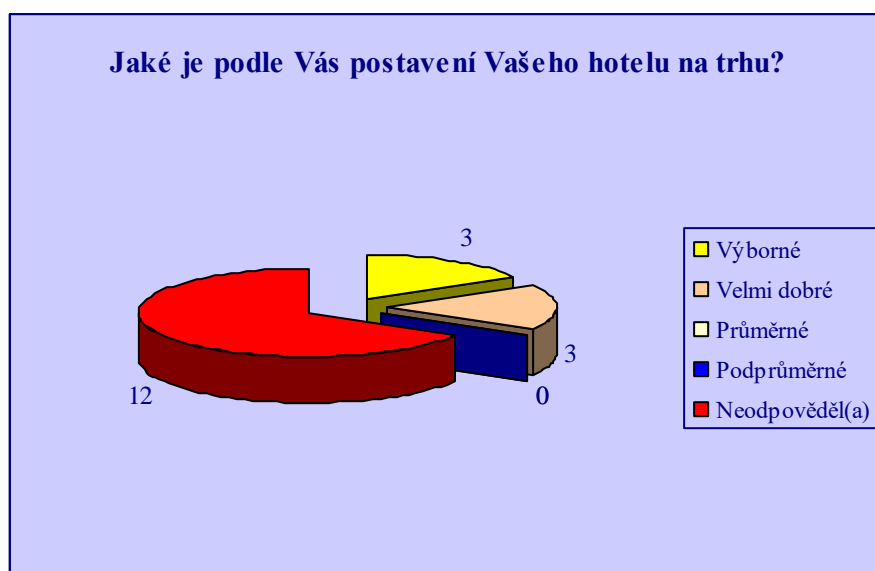
V následující tabulce č. 3-19 hodnotili podnikatelé jednotlivé oblasti svých hotelů. Nejvyšší shody dosáhli ve faktoru č. 1, jímž je lokalita z hlediska přírodních krás a v nejhůře hodnoceném faktoru (6. – 7.), jímž jsou jejich zaměstnanci.

Tab. č. 3-19: Hodnocení jednotlivých oblastí hotelu majiteli:

Faktor	Hodnocení faktorů jednotlivých oblastí hotelu (známkování jako ve škole)					
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6
Lokalita - příroda	4.	1.	1.	1.	1.	1.
Vybavení hotelu	2.	5.	5.	5.	5.	4.
Kvalita služeb	1.	4.	4.	4.	3.	3.
Cena	6.	2.	3.	3.	4.	2.
Personál	7.	7.	6.	6.	7.	7.
Nabídka	3.	6.	7.	7.	6.	6.
Kuchyně	5.	3.	2.	2.	2.	5.

V hodnocení svého hotelu, resp. jeho postavení na trhu, byli podnikatelé vesměs velmi pozitivní. (Nabízí se zde však myšlenka, zda jejich hodnocení není spíše přáním než objektivní realitou.) Nejčastěji zaznívaly odpovědi typu: nemáme konkurenta, nabízíme výborné služby, máme dlouholetou tradici apod.

Graf č. 3-29: Hodnocení postavení vlastního hotelu na trhu



Přístupy k marketingu

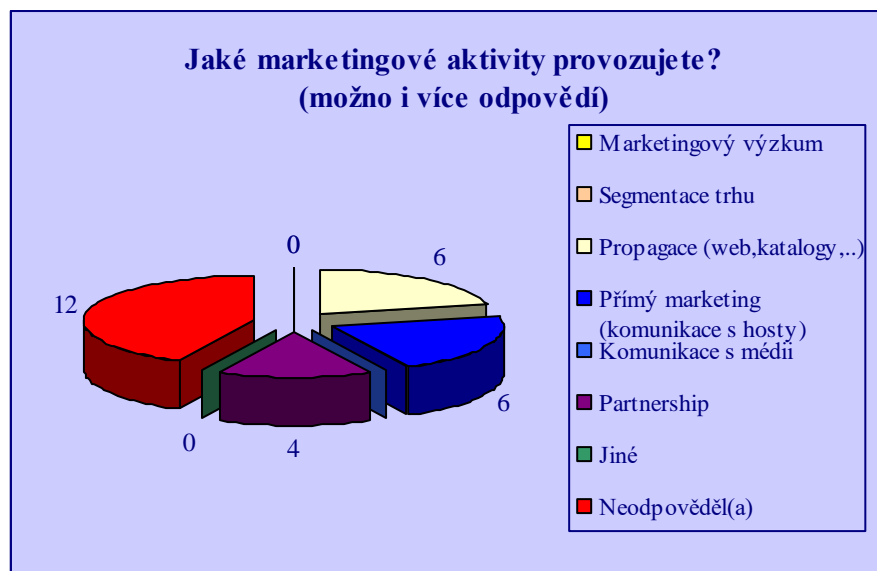
Graf č. 3-30 jasně odhaluje vztah železnorudských podnikatelů k marketingu.

Graf č. 3-30: Přístup k marketingu



V grafu č. 3-31 jsou zobrazeny marketingové aktivity počet hoteliérů, kteří je provozují. Z výsledků je patrné, že většina pojímá marketing pouze jako propagaci, část podnikatelů apeluje též na obchodní vztahy a vztahy s veřejností.

Graf č. 3-31: Provozované marketingové aktivity



Náklady většiny z dotázaných na aktivity spojené s marketingem se, jak ukazuje graf č. 3-32, pohybují okolo 1 – 2 % celkových nákladů hotelu.

Graf č. 3-32: Marketingové náklady



Z průzkumu vyplynulo a následující graf č. 3-33 tento výsledek prezentuje, že pouze jeden z železnorudských podnikatelů v oblasti hotelového provozu a hotelových služeb by měl zájem se vzdělávat v oblasti marketingu a marketing ve své činnosti aplikovat.

Graf č. 3-33: Zájem o vzdělávání se v oblasti marketingu



Na základě provedené analýzy a řízených rozhovorů lze říci, že většina podnikatelů resp. hoteliérů na Železnorudsku o marketing nemá zájem. Svědčí o tom nejen nízké procento spolupracujících, ale i jejich odpovědi. Majitelé hotelů považují marketing za „zbytečný“, nevzdělávají se a nesledují současné trendy. Svě podnikatelské problémy přičítají většinou makroekonomickému prostředí, zejména ekonomické situaci a legislativě České republiky. Problematickou oblastí označila většina hoteliérů též spolupráci se zástupci města Železná Ruda. Za nedostatečnou považují také infrastrukturu v regionu a nízkou kvalitu služeb. Výhrady mají i k některým podnikatelským aktivitám, které se ve městě rozrostly a narušují jeho původní ráz (jedná se především o vysoký počet night clubů a vietnamských obchodů s nízkou úrovní kultury prodeje). Neméně akutním problémem, který většina z dotázaných řeší, je nedostatek kvalifikované a spolehlivé pracovní síly. Tento problém však bude zřejmě souviset i s přístupem samotných podnikatelů ke svým zaměstnancům, který jak z šetření vyplynulo, není příliš vstřícný a motivující.

Za účelem získání pohledu na věc i z druhé strany a jelikož na písemné dotazy nikdo z kompetentních osob neodpověděl, byl místní městský úřad, v rámci terénního šetření, navštíven osobně. O schůzku byl požádán starosta města. Záměrem bylo nahlédnout do

dokumentu Strategický plán rozvoje města Železná Ruda a také zjistit, jakým způsobem funguje spolupráce mezi městským úřadem a zdejšími podnikateli. Zmíněný dokument nemá město Železná Ruda vůbec vypracovaný. Ani na žádnou z jiných otázek nebylo adekvátně odpovězeno. Rozhovor byl ukončen slovy „o tom přeci nepíšete“ a „my fakt žádný dokument nemáme“. Ačkoliv z hlediska přínosu nových informací nebyla návštěva úřadu příliš plodnou, na vytvoření určité představy o fungování tohoto orgánu to stačilo.

O práci a spolupráci města si lze udělat obrázek pouhou procházkou Železnou Rudou. Kdysi malebné horské, příhraniční městečko se stalo „tržištěm“. Investice vložené do zimních středisek ztrácejí na lesku, pokud k nim vede silnice v takovém stavu, že se po ní běžnou rychlostí jet nedá. Železná Ruda nabízí široký sortiment vietnamských obchodů a night clubů. Kvalita běžné občanské infrastruktury však značně zaostává. Nedostatky se objevují i u organizace, která by měla cestovní ruch v regionu podporovat, tj. v informačním centru Železná Ruda. Opakované návštěvy odhalily, že před rokem bylo možné obdržet 5 let staré informační materiály s neplatnými údaji. Rovněž neochota personálu kombinovaná s neschopností podat informace v příslušném rozsahu a kvalitě není dobrou vizitkou.

„S každým problémem jsou spojeny skvělé příležitosti.“

(J. Gardner)

4 Závěrečná část

4.1 Závěrečné shrnutí.....	105
4.2 Návrhy strategických opatření.....	110
4.2.1 Návrh pro Adventure Camp Schnitzmühle.....	110
4.2.2 Návrh pro Železnorudsko.....	112
4.3 Závěr práce.....	112

V závěru této diplomové práce jsou shrnuty výsledky provedených analýz. Připomínáme zde významná fakta o podniku Adventure Camp Schnitzmühle a rozhodující faktory vnitřního a vnějšího prostředí, jež ústí v silné a slabé stránky, stejně jako v příležitost a ohrožení podniku. Na základě klíčových údajů přibližujeme situaci, ve které se tento podnik nachází a hodnotíme jeho postavení na trhu. Stručně je shrnuto též podnikatelské prostředí České republiky a výsledky analýzy provedené na Železnorudsku. V úplném závěru jsou navržena strategická opatření a doporučení pro podnik Adventure Camp Schnitzmühle a obecná doporučení pro oblast Železnorudska.

4.1 Závěrečné shrnutí

V turisticky atraktivní oblasti Šumava-Bavorský les byly předmětem analýzy soukromý hotel Adventure Camp Schnitzmühle a vybrané subjekty (hotely řízené soukromníky) na Železnorudsku.

Adventure Camp Schnitzmühle

Adventure Camp Schnitzmühle (zkráceně Schnitzmühle) se nachází ve Spolkové republice Německo v bezprostřední blízkosti Bavorského lesa. Podnik je v soukromém vlastnictví rodin Nielsen & Daffner. Hlavní předmět podnikatelské činnosti představuje poskytování ubytovacích služeb v hotelu „Hacienda“ a „Lodge“. V obou hotelích zákazník nalezne, jak klasické, tak i atypické pokoje (s jednotným standardem, ale s možností rozdílného nadstandardního vybavení). Záměrem, proč vybudovat v rámci jednoho podniku dva různé hotely s odlišným interiérem pokojů, bylo vymanit se ze striktnosti a sterility hotelových řetězců, překvapit hosta a dopřát mu pocit jedinečnosti.

Vedle ubytovacích služeb poskytuje Schnitzmühle též služby stravovací a ve svých četných zařízeních (wellnes pavilón, Stonehange, Teepee, Rio bar, Bongo bar, aj.) nabízí širokou škálu služeb doplňkových.

Image celého podniku spočívá ve střetu tradice s revolucí. V interiérech i exteriérech dochází k prolínání stylů, zejména potom v podobě kombinace stylu typicky bavorského s ryze moderním. Schnitzmühle se tímto zásadně odlišuje od ostatních podniků ve svém okolí.

Schnitzmühle je soukromým podnikem, v jehož čele stojí jednotliví rodinní příslušníci (každý z majitelů zastává vedoucí funkci v úseku, v němž má odborné znalosti a je ochoten dále se vzdělávat). Prosperita a úspěšnost podniku je jejich osobním zájmem. Základním a společným cílem je vytvořit hotel s image a atmosférou, která bude hosty přitahovat. Z toho důvodu dochází

ve Schnitzmühle k neustálým investicím do podniku, častým inovacím a k zavádění nových služeb. Záměrem managementu není být na trhu nejlepší, nýbrž být atraktivní. Být atraktivní znamená být přirozeně viditelný, úspěšný a nemuset uplatňovat „ofenzivní“ marketing.

Marketing je vedením Schnitzmühle vnímán jako soubor metod, přístupů a činností, který umožňuje efektivně řešit podnikatelské problémy. Majitelé si plně si uvědomují, že správná aplikace marketingu vyžaduje nejen jeho plné pochopení, ale i sladění všech podnikových činností. Efektivní marketing je podle managementu Schnitzmühle ten, který plní funkci integrující zákazníka a podnik.

S cílem zjistit, analyzovat a následně vyhodnotit přání a potřeby zákazníků, jejich vnímání a hodnocení poskytovaných služeb byl v podniku proveden marketingový výzkum. V časovém horizontu let 2004/2005 byl osloven náhodný vzorek návštěvníků Schnitzmühle. Výsledky tohoto šetření se promítly též do identifikace silných a slabých stránek podniku. Výzkum zároveň posloužil jako zpětná vazba mezi podnikem, procesem poskytování služby a zákazníkem. Z výsledků vyplynulo příznivé hodnocení podniku Schnitzmühle a jeho velmi dobré postavení na trhu.

Ve vztahu ke konkurenčním podnikům je pozice Schnitzmühle rovněž stabilní. V bezprostředním okolí, tzn. ve městě Viechtach a okolních obcích Kollnburg a Prackebach, působí přibližně 11 hotelů (včetně Adventure Camp Schnitzmühle) a 130 pensionů či apartmá. Mezi hotely dané oblasti dosahují podobné úrovně jako Schnitzmühle pouze 2 a to: Burghotel Sterr a Sporthotel am Pfahl. Díky zřejmé cenové diferenciaci a období služeb nepředstavují přímou hrozbu. Konkurencí by se však v budoucnu mohly stát zmíněné pensiony a apartmá, z nichž přibližně polovina je na vysoké úrovni a nabízí širokou škálu služeb za přiměřenou cenu.

Uskutečněnou analýzou vnitřního a vnějšího prostředí Schnitzmühle byly získány potřebné informace pro formulaci silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku. Byly tak vytipovány klíčové oblasti, ve kterých Schnitzmühle vyniká a místa, kde má naopak rezervy. Výsledky analýzy SWOT shrnujeme v rámci jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení v následujících odstavcích.

Schnitzmühle má výbornou pověst a velmi dobrou image (vyplynulo to z výsledků provedeného marketingového výzkumu a reálné výkony podniku to svojí celoroční průměrnou obsazeností ve výši 70 % jen potvrzují), funguje zde „reklama“ pozitivního slova z úst a zpětná vazba v podobě spokojeného, vracejícího se zákazníka. Podnik má poměrně vysoké množství stálých klientů, kterých si velmi váží a udržuje s nimi pomocí svých marketingových nástrojů stálý kontakt.

Atmosféra hotelu a originalita na trhu zajišťují Schnitzmühle další nové zákazníky. Tuto silnou stránku je však třeba neustále a aktivně udržovat (investicemi a inovacemi v podniku, sebevzděláváním majitelů a zaměstnanců).

Doplňkové služby hrají v resortu hotelových služeb významnou roli. Dokáží hosta nejen přilákat, ale i prodloužit jeho pobyt. Z tohoto důvodu je široká nabídka služeb, kterou Schnitzmühle má, skutečnou silnou stránkou a velkou konkurenční výhodou.

Nejen rozsah, ale i kvalita poskytovaných služeb je významným faktorem. Vnímání a hodnocení kvality služeb podniku Schnitzmühle jeho zákazníky je na velmi dobré úrovni. Schnitzmühle si může proto kvalitu poskytovaných služeb zařadit mezi své další silné stránky.

V podniku služeb je kvalitní personál velmi důležitý a často znamená velké odlišení od konkurence. Kvalifikovaní, neustále se vzdělávající a rozvíjející zaměstnanci Schnitzmühle mají v oblasti silných stránek vysoký potenciál.

Nové reklamní materiály, které podnik v letošním roce představil, poskytují hostům široké spektrum informací, jež se týkají jak hotelového komplexu samotného, tak i jeho blízkého okolí. Hosté zde naleznou kompletní nabídku atraktivit dané lokality. Silnou stránku představují tyto reklamní materiály z důvodu, že mohou podniku zajistit vyšší zájem hostů a zároveň je i motivovat k delšímu pobytu.

Lokalizace v turistické oblasti Bavorského lesa je nespornou výhodou neboť s sebou přináší nejen příliv návštěvníků, ale i kvalitní, státem podporovanou infrastrukturu cestovního ruchu.

Cenová politika daná strategií relativně širokého rozpětí cen (tzn. různé cenové hladiny díky různým typům ubytování apod.) představuje další silnou stránku Schnitzmühle. Podnik se tak stává dostupný relativně všem vrstvám potencionálních zákazníků.

Poloha podniku mimo město, díky níž je dostupný pouze automobilem, se může jevit jako relativně slabá stránka. Skutečnou slabou stránkou Schnitzmühle je poměrně úzký sortiment služeb v oblasti wellness, což zapříčiňuje nepříliš dobré hodnocení těchto služeb. Negativně je též některými hosty vnímán fakt, že jim není k dispozici bazén.

Za slabou stránku lze považovat i absenci fitness centra v hotelu. Tento nedostatek je však z části vyvažován partnerstvím Schnitzmühle s fitness centrem v Regenu. Hostům hotelu je tak umožněno bezplatně využívat veškeré služby tohoto moderního a plně vybaveného sportovního zařízení.

Nespornou rezervou podniku jsou neoddělené kuřácké a nekuřácké prostory v restauracích. V dnešní době, kdy společnost podléhá trendu zdravého životního stylu, je tento jev závažným

nedostatkem (ne však neodstranitelným) a do budoucna by mohl zapříčinit odliv zákazníků (zejména rodin s dětmi, které tvoří podstatnou část klientely Schnitzmühle).

Bezbariérové přístupy, které v hotelu „Hacienda“ chybí, jsou v rámci budovy tohoto hotelu slabou stránkou takřka neodstranitelnou. Handicapovaní zákazníci se však mohou ubytovat v hotelu „Lodge“, který jim bezproblémový přístup umožňuje.

Z hlediska možného proniknutí na zahraniční trhy a „představení“ podniku mimo SRN je nesporným nedostatkem absence cizojazyčných verzí webových stránek. Vedení Schnitzmühle v současné době na odstranění tohoto nedostatku pracuje (plánuje nové webové stránky, které budou též v anglickém a českém jazyce).

V několika posledních letech se slabou stránkou Schnitzmühle stala poměrně nízká rentabilita (která souvisí s nevhodným přístupem managementu k cenové politice v době převedení měny DM na EUR) a vysoké provozní náklady. Vysoké náklady představují jeden z nejvýraznějších problémů podniku a management by je měl začít brzy řešit.

Faktory plynoucí z vnějšího prostředí Schnitzmühle jsou zobrazeny v Matici příležitostí (obr. č. 3-9) Levý horní kvadrant této matice odhaluje nejlépe využitelné příležitosti, mezi které patří změny ve spotřebním chování zákazníků, zejména narůstající zájem o novinky.

Významný je též trend zdravého životního stylu (neboť správnou nabídkou zaměřenou na zdravou životosprávu lze získat více zákazníků) a trend častějších dovolených tzv. mini dovolených během roku (odtud vzniká šance, že podnik navštíví více lidí, spotřebitelé jsou ochotni rozdělit své finanční prostředky určené na volný čas mezi více podnikatelských subjektů).

Kvalitní infrastruktura cestovního ruchu, která v lokalitě bezesporu je, představuje pro podnik příležitost získat více návštěvníků na základě dobré turistické vybavenosti a atraktivity oblasti. Všechny výše uvedené příležitosti jsou pro podnik Schnitzmühle vysoce přitažlivé, pravděpodobnost, že by je podnik pro svoji prosperitu mohl využít je vysoká.

Makroprostředí Schnitzmühle představuje kromě příležitostí také jistá nebezpečí, která by mohla v budoucnosti podnik negativně ovlivnit. Nejvýraznější hrozby jsou znázorněny v levém horním kvadrantu Matice ohrožení (obr. 3-10). Představují je: ekonomická situace země a s ní související negativní vývoj poptávky (stagnace soukromé spotřeby, růst úspor).

Železnorudsko

Mikroregion Železnorudsko spadá do turistického regionu Šumava. Železnorudskem rozumíme oblast a okolí města Železná Ruda. Železná Ruda leží v bývalém okrese Klatovy cca 2 km od státní hranice se Spolkovou republikou Německo (hraniční přechod Železná Ruda - Bayerisch Eisenstein), na rozhraní mezi Chráněnou krajinnou oblastí Šumava a Národním parkem Šumava.

Samotné analýze podnikatelských přístupů železnorudských hoteliérů k managementu a marketingu předcházela nutnost poznání podnikatelského prostředí v České republice. Ačkoliv se ekonomická situace České republiky od jejího vstupu do Evropské unie vyvíjí pozitivně, v podnikatelském prostředí přetrvávají problémy. Evropská banka pro obnovu a rozvoj (EBRD) kritizuje skutečnost, že ČR patří spolu s Maďarskem k zemím střední Evropy, kde se podnikatelské prostředí od roku 2002 zhoršilo.

Za problémové oblasti českého podnikatelského prostředí lze označit především nestabilní a neprůhledný daňový systém, malou konkurenceschopnost domácích podniků vůči zahraničním, korupci, infrastrukturu a mobilitu pracovní síly, nepříznivé sociální a politické prostředí a sílící byrokracii. Ze strany podnikatelů se často jedná o etiku podnikání, nedostatek zájmu se vzdělávat či přístup k zákazníkovi resp. k poskytování služeb a jejich kvalitě.

Na Železnorudsku byla provedena analýza trhu ubytovacích zařízení. Provedením této analýzy bylo v šetřené oblasti vytipováno 26 hotelů, z nichž 18 odpovídalo našemu záměru. Z řízených rozhovorů s oslovenými majiteli vybraných hotelů vyplynulo, že většina podnikatelů resp. hoteliérů na Železnorudsku o marketing nemá zájem. Svědčí o tom nejen nízké procento spolupracujících, ale i jejich odpovědi. Majitelé hotelů považují marketing za „zbytečný“, nevzdělávají se a nesledují současné trendy. Své podnikatelské problémy přičítají většinou makroekonomickému prostředí České republiky. Problematickou oblastí označila většina hoteliérů spolupráci se zástupci města Železná Ruda. Za nedostatečnou považují také infrastrukturu v regionu a nízkou kvalitu služeb. Neméně akutním problémem, který většina z dotázaných řeší, je nedostatek kvalifikované a spolehlivé pracovní síly (příčinu, kterou však mimo jiné je jejich vlastní přístup ke svým zaměstnancům, si neuvědomují). Terénní šetření odhalilo také rezervy ve spolupráci města s podnikateli, občanské infrastrukturu i v práci organizace, která by měla cestovní ruch v regionu podporovat, tj. informačním centru.

4.2 Návrhy strategických opatření

4.2.1 Návrh strategických opatření pro Adventure Camp Schnitzmühle

Obecná doporučení

Obecným doporučením pro podnik Schnitzmühle je strategickým způsobem pečovat o velmi dobrou pověst podniku a snažit se udržet jeho postavení na trhu. Toho lze docílit správnými investicemi a inovacemi, které budou v souladu s vývojem a trendy společnosti. Podceňovat nelze ani význam personálu (zejména jeho vzdělávání v oboru pohostinství i v marketingu), posilování vztahů se stálými klienty a budování vztahů s hosty novými. Management by rovněž měl dbát na úroveň kvality poskytovaných služeb.

Wellness resort

V konkrétní podobě je třeba se zaměřit především na doplňkové wellness služby. Resort wellness je současným trendem na hotelovém trhu a je oblíben širokým segmentem zákazníků. Rozsah a kvalita služeb, které v této oblasti Schnitzmühle nabízí, neodpovídá všeobecnému standardu. Management by proto měl dbát na to, aby podnik nebyl prezentován jako „wellness hotel“ (zejména v reklamních materiálech distribučních mezičlánků Schnitzmühle). Nároční zákazníci a vyznavači wellness kultu by se mohli cítit „podvedeni“, být s širší nabídky velmi zklamáni a následkem toho nespokojeni s celým svým pobytem v hotelu. Vzhledem k narůstající konkurenci a stoupajícím nárokům hostů by měl management Schnitzmühle do budoucna zvážit možnost rozšíření wellness pavilónu o nová zařízení. Investice do bazénu se výhledově jeví jako nerentabilní. Přinesla by s sebou nutné zvýšení stávajících cen a následkem toho hrozbu ztráty části klientely. Jako možné východisko z této situace se jeví vybudování whirlpoolu či malého ochlazovacího bazénku. Náklady s tím spojené by nedosahovaly takové výše a mezera v nabídce wellness by byla relativně zaplněna. V rámci reálných možností navrhuji též upravit provozní dobu (s ohledem na výši nákladů na provoz a momentální obsazenost hotelů) a regulovat využití wellness pavilónu během dne (např. speciální nabídkou zapůjčení županu zdarma zvýšit návštěvnost v méně lukrativní době apod.). Do prostor wellness pavilónu je nutné umístit informace o možnostech a správném využití jeho zařízení (tyto informace by měly být zájemcům o wellness automaticky nabízeny na recepci např. formou jednoduchého letáku). Odstraněn by měl být též závažný nedostatek v podobě benevolentního přístupu ke kuřákům. V podnikové filozofii se sice objevuje myšlenka vytvoření „místa bez hranic a omezení“, přesto se však domnívám, že zařízení určené k podpoře zdraví a relaxaci by mělo být prostorem striktně nekuřáckým.

Restaurace

Kuřáckých a nekuřáckých prostorů se týká i další opatření. Navrhuji vyhradit kuřácké a nekuřácké prostory v restauraci Schnitzmühle a tím odstranit jednu ze slabých stránek podniku. Vzhledem k členění restaurace do tří místností by realizace tohoto návrhu neměla být problémem. Vhodná by byla rovněž instalace odvětrávací klimatizace.

Snížení nákladů

Management Schnitzmühle by měl uvažovat o možnostech snížení svých nákladů (zejména provozních), neboť ty v současnosti představují pro podnik poměrně velkou finanční zátěž. Tento fakt by do budoucna mohl mít negativní vliv na celkovou finanční situaci Schnitzmühle. Jelikož poměrně vysokou část provozních nákladů tvoří náklady fixní, bude velmi obtížné je snížit, aniž by se to neodrazilo na kvalitě služeb. Z tohoto důvodu bych navrhovala zaměřit se především na získání zákazníků a naplnění kapacit hotelu (čímž se provoz podniku stává rentabilnějším a fixní náklady se tím relativně „snižují“).

Využití kapacit

Hotel by měl usilovat o lepší vyvážení své obsazenosti a snažit se získat více klientů během týdne a v době mimo sezónu. K tomu lze využít různé marketingové nástroje jako např. speciální nabídky a cenové akce, nové produkty a „balíčky“ zaměřené na tzv. leisure travelers s cílem prodloužit pobyt hosta.

Zvýšení rentability

Majitelé Schnitzmühle by se ve své činnosti měli zaměřit také na zvýšení rentability svého podniku. Jednou z cest je změna cenové politiky. Navrhuji zvážit možnost cenové diferenciaci s ohledem na sezónu a dny v týdnu (jak bývá u podniků cestovního ruchu běžnou praxí). Různé cenové hladiny v průběhu roku i během týdne by mohly posloužit mimo jiné jako nástroj regulace obsazování kapacit hotelů (tzn. motivovat hosty k pobytu i v méně lukrativní dny a tím si zajistit rovnoměrnější rozložení poptávky).

Kooperace

Pro podnik je velmi výhodná kooperace s institucemi jako je Spolek pro cestovní ruch ve Viechtachu, které se snaží prezentovat region Bavorský les jako vhodnou destinaci cestovního ruchu (významnou roli hraje zahraniční spolupráce tohoto spolku s ČR).

Za úvahu stojí rovněž hledání možností, jak navázat nová partnerství s okolními podniky, která by vedla ke zvýšení prosperity nejen samotných podnikatelů, ale v konečném důsledku i celého regionu.

4.2.2 Návrh strategických opatření pro Železnorudsko

Vzhledem k nezájmu železnorudských hoteliérů a jejich neochotě ke spolupráci nelze navrhnout žádná konkrétní opatření, která by vedla ke zlepšení jejich podnikatelské činnosti. Jako alarmující vidím jejich neochotu se vzdělávat a „jít s dobou“. Z mého pohledu bych jim však doporučila sledovat novinky a rozvíjet své znalosti i znalosti svých zaměstnanců v oblasti gastronomie, hotelnictví, ale i marketingu či legislativy EU. Na místě by bylo též více osobního přístupu, zainteresovanosti a otevření se možností kooperace s oborovými organizacemi cestovního ruchu jako i možnosti využít fondů EU.

Město Železná Ruda by se mělo zaměřit především na zkvalitnění infrastruktury a spolupráci s místními podnikateli. Ačkoliv se jedná z hlediska přírodních podmínek o mimořádně atraktivní oblast, hrozí jí do budoucna (v rámci zvyšujících se nároků trhu) v resortu služeb ztráta konkurenceschopnosti.

4.3 Závěr práce

Cílem této diplomové práce bylo provést analýzu vybraných subjektů. Za cílovou destinaci byla zvolena oblast Šumavy s vysokým potenciálem pro cestovní ruch.

K naplnění cílů práce byly vybrány dva soukromé hotely (homogenní z hlediska vlastnictví, kapacity, klasifikace i polohy) jeden se sídlem v Železné Rudě, druhý v městě Viechtach. Z důvodu odřeknutí spolupráce českého podnikatele, byly hledány nové cesty k naplnění cílů. V šetřené oblasti na české straně byla proto nejprve provedena analýza hotelů a subjektů poskytujících ubytovací služby a následně byl, na základě řízených rozhovorů a vyplněných dotazníků, analyzován přístup železnorudských hoteliérů k podnikání a k marketingu.

Hlavním úkolem této práce bylo analyzovat vnitřní situaci a vnější prostředí vybraných hotelů, zaměřit se také na přístupy jejich majitelů k managementu a marketingu. Na základě provedené analýzy určit klíčové faktory vnitřního a vnějšího prostředí vybraných subjektů. Zmapovat situaci šetřených hotelů a zhodnotit jejich postavení na trhu.

Cíl diplomové práce byl splněn. V rámci podniku Adventure Camp Schnitzmühle byly získány veškeré potřebné informace nutné k posouzení situace podniku z hlediska vnitřního i vnějšího prostředí, v němž působí. Zároveň bylo nastíněno postavení hotelu na trhu a charakterizován přístup majitelů podniku k managementu a marketingu. Na české straně byla analyzována situace vybraných subjektů z hlediska jejich makroprostředí resp. podnikatelského prostředí v ČR, následně byl na základě terénního šetření, řízených rozhovorů a předložených

dotazníků rovněž analyzován a zhodnocen přístup majitelů těchto subjektů k managementu a marketingu.

Věřím, že provedené analýzy přispějí k uvědomění si významu marketingu i pro malé soukromé podnikatele. Zároveň mě těší, že analýza provedená v podniku Adventure Camp Schnitzmühle může být užitečným materiálem pro marketingové činnosti podniku a přispět k tvorbě nových strategií, které posílí jeho postavení na trhu a pomohou mu získat další konkurenční výhody.

5 Summary

The world of the 21st century is characterized by globalization, intercultural mix, economic integration and fast developing information technology. Growing markets, competition, and more sophisticated consumers cause higher demands on using marketing instruments. Hard competition forces companies to keep up with the times, to adapt, and to seek new ways. In the case of a service-providing company, it is necessary to fully use the potential of the whole locality in which the company is situated and to apply suitable management and marketing approaches.

Chosen subjects in the touristically attractive areas of Šumava – Bavarian Forest were put through an analysis focusing on private family hotels run by the owner. Aim of the analysis was to consider both internal and external situation of the company, its market condition, and owners' / managements' approach to marketing. Subjects of the analysis were the private hotel Adventure Camp Schnitzmühle and chosen hotels in the area of Železnorudsko. Acquired data were used for defying improvement suggestions and strategic actions.

Once the analysis of internal and external environment was done, all the necessary data were acquired for defying strengths, weaknesses, opportunities and threads of the company. As an output of this SWOT analysis, key areas were defined where Schnitzmühle excels as well as areas where improvements should be made. It is clear from the analysis that Schnitzmühle has a good reputation, regular guests, and relatively solid position on the market. In the future, the company should mainly focus on reducing operating costs and price policy.

On the Czech side, the macro environment (corporate environment) of the chosen subjects was analyzed along with considering the owners' approach to management and marketing. It can be assumed from the conducted interviews with the owners that most of them are not interested in marketing. The hotel owners consider marketing to be “useless”, they don't educate themselves in that field and don't follow contemporary trends. The cooperation between the local legal representatives and entrepreneurs is problematic. The town's infrastructure is insufficient and the quality level of services is low. The town of Železná Ruda should mainly focus on improving the infrastructure as well as the cooperation with local entrepreneurs. Although the analyzed area is very attractive (considering nature conditions), there is a thread of future competitiveness loss (within increasing market demands) in the field of services.

6 Seznam použité literatury a zdrojů

Odborné publikace

- (1) BERÁNEK, J.; KOTEK, P.: *Řízení hotelového provozu*. Grada Publishing, Praha 1998. ISBN 80-86724-00-X
- (2) BOUČKOVÁ, Jana a kol.: *Marketing*. C. H. BECK, Praha, 2003. ISBN 80-7179-577-1
- (3) COOPER, J.; LANE, P.: *Marketingové plánování, praktická příručka manažera..* Grada Publishing, Praha, 1999. ISBN 80-7169-641-2
- (4) FORET, Miroslav a kol.: *Marketing základy a postupy*. Computer Press, Praha, 2001. ISBN 80-7226-558-5
- (5) FORET, Miroslav: *Marketingová komunikace*. Computer Press, Brno, 2003. ISBN 80-7226-811-2
- (6) HORÁKOVÁ, Helena: *Strategický marketing (Druhé, rozšířené a aktualizované vydání)*. Grada Publishing, Praha, 2003. ISBN 80-247-0447-1
- (7) HORÁKOVÁ, Helena: *Strategický marketing*. Grada Publishing, Praha, 2000. ISBN 80-7169-996-9
- (8) INDROVÁ, Jarmila: *Hotelový management (Vybrané kapitoly)*. VŠE, Praha, 1996.
- (9) JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. Grada Publishing, Praha, 2001. ISBN 80-85879-34-4
- (10) KIRALOVÁ, Alžběta: *Marketing hotelových služeb*. Ekopress, Praha, 2002. ISBN 80-86119-44-0
- (11) KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.: *Marketing*. Grada Publishing, Praha 2004. ISBN 80-247-0513-3
- (12) KOTLER, P.: *Marketing management (10. rozšířené vydání)*. Grada Publishing, Praha, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- (13) KOTLER, P.; DE BES, F. T.: *Inovativní marketing*. Grada Publishing, Praha, 2005. ISBN 80-247-0921-X
- (14) MIRVALD, Stanislav a kol.: *Geografie cestovního ruchu*. ZČU, Plzeň, 1994.
- (15) MORRISON, M. A.: *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Victoria Publishing, Praha, 1995. ISBN 80-85605-90-2
- (16) PAYNE, Adrian: *Marketing služeb*. Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169-276-X

- (17) SVĚTLÍK, Jaroslav: *Marketing pro evropský trh*. Grada Publishing, Praha, 2003.
ISBN 80-247-0422-6
- (18) VOŠOBA, Pavel: *Dokonalé služby co chtějí zákazníci*. Grada Publishing, Praha, 2004.
ISBN 80-247-0847-7

Další zdroje

- (19) Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung Deutschland 2020. Dostupné na Internetu: www.geo.de/GEO/static/demographie/beilage.pdf
- (20) Česká agentura na podporu obchodu (CzechTrade) Změny pro podnikatele v roce 2006. Dostupné na Internetu:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/zmeny-od-roku-2006/1001505/>
- (21) ČSÚ Česká ekonomika po roce členství v Evropské unii. Dostupné na internetu:
<http://www.businessinfo.cz/cz/clanky/analyzy-statistiky/ceska-ekonomika-po-roce-clenstvi-v-eu/1000431/34804/#ceska>
- (22) ČSÚ, Zaměstnanost a nezaměstnanost v ČR podle výsledků VŠPS - 3. čtvrtletí 2005. Dostupné na Internetu: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam091105.doc>
- (23) Eurostat Allgemeine und Regionalstatistiken. Dostupné na Internetu:
http://epp.eurostat.cec.eu.int/portal/page?_pageid=0,1136162,0_45572073&_dad=port
- (24) Ho.Re.Ka. 10 překážek rozvoje oboru pohostinství a ubytovací služby. Dostupné na Internetu: [http://www.gastronews.cz/show.asp?id=527\(16\)](http://www.gastronews.cz/show.asp?id=527(16))
- (25) Johánek, T. Podnikatelům vadí daně a politika. Dostupné na Internetu:
<http://www.profit.cz/clanek.php?iArt=17128&iSearch=>
- (26) Ondřej Antoň Penzijní reforma z dílny ČSSD, Měsíc. Přístupné na Internetu:
<http://www.mesec.cz/clanky/penzijni-reforma-z-dilny-cssd/>
- (28) Transparency International (TI) Index CPI. Dostupné na Internetu:
<http://www.transparency.cz/index.php?id=2793>
- (29) Vondra, M. Analýza a prognóza podnikatelského prostředí. Dostupné na Internetu:
<http://www.xvonm14.infostranky.info/>
- (30) Vondrák, D. Silné a slabé stránky ekonomiky České republiky. Dostupné na Internetu:
<http://www.businessinfo.cz/Default.asp?MainPage=pub/pubFullView.asp&Language=1029&pubNewsID=9020&forNewsID=9020&pubTreeID=1000431>
- (31) Výroční zpráva o stavu ekonomiky spolkového ministerstva hospodářství a práce na rok 2005. Dostupné na Internetu:
www.bundesregierung.de/Anlage779471/Der+Jahreswirtschaftsbericht+2005.pdf

- (32) Commerzbank Prognózu hospodářského vývoje a zpráva o situaci v jednotlivých průmyslových oborech. Dostupné na Internetu:
www.commerzbank.de/research/economic_research/branchen_d/brd_report.pdf
- (33) Kosmák, P. Aktuální stav hotelového podnikání [online]. portál Cestovni-ruch.cz. Dostupné na Internetu: <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/aktualni.php>
- (34) Kosmák, P. Globalizační a integrační prvky rozvoje hotelnictví [online].portál Cestovni-ruch.cz [cit. 12.1.2005]. Dostupné na Internetu: <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/kosmak/globalizacni.php>

Internetové stránky

www.bayerischer-wald.de	www.hotel-ostry.cz
www.berlin-institut.org	www.iw-koeln.de
www.bfn.de	www.karl.cz
www.bmu.de	www.landkreisregen.de
www.bmwi.de	www.malapariz.cz
www.bundesbank.de	www.marketingovenoviny.cz
www.bundesregierung.de	www.mmr.cz
www.businessinfo.cz	www.mpsv.cz
www.cestovni-ruch.cz	www.nasehory.cz/sumava
www.czso.cz	www.nationalpark-bayerischerwald.de
www.deutschland.cz	www.npsumava.cz
www.dehoga-berlin.de	www.schnitzmuehle.de
www.destatis.de	www.stara-sumava.cz
www.deutschland-tourismus.de	www.sumava.cz
www.env.cz	www.sumavanet.cz
www.engadin.cz	www.umweltbundesamt.de
www.euroekonom.cz	www.viechtach.de
www.evropskaunie.cz	www.viechtachtourismus.com
www.exportdosrn.cz	www.zkratky.cz
www.finance.cz	
www.financninoviny.cz	
www.germany-tourism.de	
www.hotelcertuvmlyn.cz	
www.hotelgradl.cz	

7 Seznam grafiky

Grafy

Graf č. 3-1: Výnosy a náklady v průběhu let 2003 - 2005	39
Graf č. 3-2: Složení a výše nákladů v letech 2003 - 2005	40
Graf č. 3-3: Výnosy a náklady v průběhu roku 2005	40
Graf č. 3-4: Návštěvnost hotelu v letech 2003 - 2005	41
Graf č. 3-5: Obsazenost hotelu v letech 2003 - 2005	42
Graf č. 3-6: Průměrná délka pobytu v hotelu v letech 2003 - 2005	42
Graf č. 3-7: Vývoj cen ubytování	60
Graf č. 3-8: Otázka 1.	65
Graf č. 3-9: Otázka 2.	65
Graf č. 3-10: Otázka 3.	66
Graf č. 3-11: Otázka 4.	66
Graf č. 3-12: Otázka 5.	67
Graf č. 3-13: Otázka 6.	67
Graf č. 3-14: Otázka 7A.	68
Graf č. 3-15: Otázka 7B.	68
Graf č. 3-16: Otázka 8.	69
Graf č. 3-17: Otázka 9.	69
Graf č. 3-18: Otázka 10.	70
Graf č. 3-19: Otázka 11.	70
Graf č. 3-20: Otázka 12.	70
Graf č. 3-21: Otázka 13.	71
Graf č. 3-22: Otázka 14.	71
Graf č. 3-23: Otázka 15.	72
Graf č. 3-24: Otázka 16.	72
Graf č. 3-25: Respondenti podle pohlaví a věku	73
Graf č. 3-26: Respondenti podle bydliště	73
Graf č. 3-27: Hodnocení podnikatelského prostředí ČR	97
Graf č. 3-28: Hodnocení dopadu vstupu ČR do EU na podnikatelskou činnost	98
Graf č. 3-29: Hodnocení postavení vlastního hotelu na trhu	99
Graf č. 3-30: Přístup k marketingu	99
Graf č. 3-31: Provozované marketingové aktivity	100

Graf č. 3-32: Marketingové náklady	100
Graf č. 3-33: Zájem o vzdělávání se v oblasti marketingu.....	101

Obrázky

Obr. č. 2-1: Model kvality služeb.....	11
Obr. č. 2-2: Marketingové prostředí podniku.....	17
Obr. č. 2-3: Závěrečná tabulka SWOT analýzy	21
Obr. č. 2-4: Tabulka pro hodnocení slabých a silných stránek.....	23
Obr. č. 2-5: Matice příležitostí	24
Obr. č. 2-6: Matice ohrožení	24
Obr. č. 3-1: Orientační mapa	28
Obr. č. 3-2: Organizační struktura Schnitzmühle.....	38
Obr. č. 3-3: Matice příležitostí	78
Obr. č. 3-4: Matice ohrožení	80
Obr. č. 3-5: Závěrečná tabulka SWOT analýzy	81

Tabulky

Tab. č. 3-1: Pokoje v hotelu „Hacienda“.....	31
Tab. č. 3-2: Pokoje v hotelu „Lodge“.....	32
Tab. č. 3-3: Struktura návštěvníků a obsazenost hotelu v letech 2003 - 2005	41
Tab. č. 3-4: Hrubý domácí produkt zemí EU v letech 1995 a 2003.....	43
Tab. č. 3-5: Vývoj nezaměstnanosti v SRN v letech 1999 - 2004.....	44
Tab. č. 3-6: Vývoj HDP v SRN v letech 1993 - 2004.....	44
Tab. č. 3-7: Vývoj hospodářského růstu SRN v letech 2003 – 2005	45
Tab. č. 3-8: Příspěvky na sociální a zdravotní pojištění v SRN v letech 2000 - 2004	51
Tab. č. 3-9: Hotely.....	55
Tab. č. 3-10: Ceny ubytování	59
Tab. č. 3-11: Analýza S-W – Marketing	76
Tab. č. 3-12: Analýza S-W – Organizace a řízení, Zaměstnanci.....	76
Tab. č. 3-13: Analýza S-W – Finance	77
Tab. č. 3-14: Základní ekonomické ukazatele ČR	83
Tab. č. 3-15: Ubytovací zařízení na Železnorudsku.....	95
Tab. č. 3-16: Hotely na Železnorudsku	96
Tab. č. 3-17: Základní informace o šetřených hotelech	96
Tab. č. 3-18: Hodnocení jednotlivých oblastí podnikání	97
Tab. č. 3-19: Hodnocení jednotlivých oblastí hotelu majiteli:	98

8 Přílohy

- Příloha 1 Fotografie z podniku Adventure Camp Schnitzmühle
- Příloha 2 Jídelní lístky podniku Adventure Camp Schnitzmühle
- Příloha 3 Novinový článek o podniku Adventure Camp Schnitzmühle
- Příloha 4 Dotazník sestavený za účelem marketingového výzkumu
v podniku Adventure Camp Schnitzmühle – německý originál
- Příloha 5 Dotazník sestavený za účelem marketingového výzkumu
v podniku Adventure Camp Schnitzmühle – český překlad otázek
- Příloha 6 Podklady pro řízené rozhovory s hoteliéry na Železnorudsku, otázky výzkumu

Příloha č. 1: Fotografie z podniku Adventure Camp Schnitzmühle

Pohled
na oba hotely



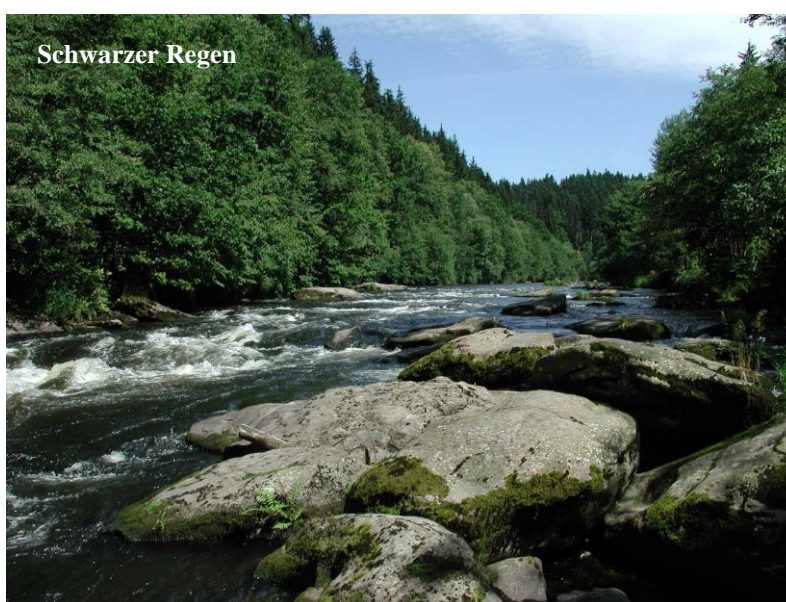
„Hacienda“ - pokoj



„Lodge“ – pokoj Galery

„Lodge“ + wellness pavilón





Příloha č. 2: Jídelní lístky podniku Adventure Camp Schnitzmühle

Fast Talk

FREIHEIT



Farben essen?

Zwiebelfleisch vom Schweinenacken mit Kren und Salzkartoffeln € 7,50

Geräuchertes auf Sauerkraut mit Senf und Salzkartoffeln € 7,50

Red Snapper Filet in süß-saurer Pfeffersauce glasiert, dazu knackiges Gemüse, Bambussprossen und Basmatreis € 13,80

Rio Negro Blatter ab 2 Personen
Chicken Nuggets, Puten-Scampi-Spießchen, Chips und Dips, Country-Kartoffeln, Frühlingsröllchen, Salate, Gemüsesticks, Guacamole, Sauerrahm und BBQ-Soße p. Pers. € 13,00

Kleiner Schokoladenkuchen mit Vanillesahne € 3,00

Gebackener Pfannkuchen mit Marmelade, Heidelbeeren, Eiskrem oder Nutella € 3,00

Salat von frischen Früchten mit Pina Colada Eiscreme € 3,00

Adventure Camp

SCHNITZMÜHLE

„Es scheint einen zellulären Zusammenhang zu geben zwischen dem, was der Mensch isst, mit dem, was er ausstrahlt. Wahrscheinlich können wir innerlich 'aufräumen' und auch von innen nach außen leuchten und wirken.“ In der Schnitzmühle ist (s) man anders; und esoterisch wäre hier ganz sicher das falsche Wort. Besser passt Wellyes: Der Begriff meint zum Beispiel, dass hier neue Ernährungstheorien ganz ungezwungen aufgenommen werden.

Mitten im Bayerischen URwald ist rund um ein 'klassisches' Landhotel ein kreatives Adventure Camp für ein buntes Zielgruppen-Völkchen entstanden: für Biker, Sportler, Wellyesser, Natur/Relax-Freaks, Business-People, Happy Families, Clubs & Cliques, Familientreffen und alle anderen mit Lust an Neuem. Mit Camping, Lodge und Beach-Badesee LaLaGuna, mit Fallennetz und Outdoor Apotheke, Baumklettern und Beautyprogramm ... und sexy prices. Geführt von den Familien Daffner & Nielsen: vier Generationen unter einem Dach. Eine einladende Mischung aus Natur und New Age, Regionalität und Fusion Culture. Autonom-kreativ wie das ganze Konzept auch die Speisekarten des Restaurants. Unverwechselbare Spontan-Kunst mit einfachsten Mitteln: Alles palettl! www.schnitzmuehle.de

Malibu "babe watch"
Hähnchenbrust mit frischen Stoffen, Curry, Champignons, Tomaten, Knoblauch, Zwiebeln, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer
DM 12,50

Miami B. KEIN
F. Fleisch, Curry, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer
DM 8,50

Paella "Bambini"
Traditionelle Paella alla Valenciana mit schwarzer Paprikafarbe
DM 8,50

Generations K. & la Daniela
3 Scampis mit Café de Paris, Strahmerl, Sofranbandnudeln und Kaviar-Dip
DM 22,-

THAI COOKING

TOM YAM KAI
Rote Hühnerbrustfilet, Curry, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer
DM 4,30

GAENG KHIAU WARM KAI
Schwarze Hühnerbrustfilet, Curry, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer
DM 4,50

TEX MEX
Cremed-Bier-Ginger Ale, Tomaten, Zwiebeln, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer
DM 4,-

SAKE
Japanischer Reiswein, Karaffe
DM 40,-

COCKTAILS

CUBA LIBRE DM 5,-
Cognac, Rum, Zitrone, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer

ERDBEER LIMES DM 5,-
Cognac, Erdbeeren, Mandarinen

GOLDEN COPACABANA DM 7,50
Rum, Zitrus, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer

EASY DRIVER DM 5,80
Vodka, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer, Salz, Pfeffer

ETHNO FOOD



WINE

PIEDROGRIGIO 750ml € 12,50

CHARDONNAY BARRELAGED 750ml € 12,50

BARCELINO CLASSICO DOC '95 750ml € 12,50

MERLOT Terrasella DOC '98 750ml € 12,50

CHIANTI CLASSICO DOCG '94 750ml € 12,50

SEBASTIANI CABERNETSAUVIGNON 750ml € 12,50

WINE & SUSHI



56 food service 06/2003

Zdroj: interní materiály podniku

Príloha č. 3: Novinový článok o podniku Adventure Camp Schnitzmühle

Mittelbayerische Zeitung w1

Wirtschaft in der Region

Mittwoch, 6. Oktober 2004

Das Abenteuer-Camp im Bayerwald-Dschungel

Neuer Weg im Tourismus: Die Schnitzmühle Viechtach – vom Landhotel zum Wohlfühl-Platz für legere Entfaltung

VON BERNHARD FLEISCHMANN, MZ

VIECHTACH. Ein Landgasthof, dazu neue Lodges, ein Wellnessbereich und ein Campingplatz – das übliche Angebot halt; eigentlich kein Grund, sich dafür in die Einsamkeit am Rande von Viechtach einzubuchen. Und doch unterscheidet sich die Schnitzmühle fundamental von klassischen Herbergen im Bayerischen Wald. Sie versprüht eine frische Lebensphilosophie, die Freiheit anders zu sein, offen für Neues.

Der Familienbetrieb bricht brutal mit Traditionen. Mit dem „gnadenlos jungen Auftritt“ begann der Clan vor vier Jahren. Sebastian Nielsen (31) und sein Bruder Kristian (28) überzeugten ihre Eltern, das Konzept radikal zu ändern. Das Landhotel und der Campingplatz vertrugen sich schlecht bei der Vermarktung. Dazu die bekannten Probleme im Bayerwald-Tourismus: veraltetes Image, der zu hohe und weiter steigende Altersdurchschnitt des Publikums, Verfall des Naturbonus. „Schön ist es überall, jeder wirbt heute mit Naturschönheit“, analysierte Sebastian, der Betriebswirtschaft und Tourismus studiert hat.

Die Lösung: Die Schnitzmühle wurde zum Platz für das Abenteuer im Kopf umgebaut, zu einem „Adventure Camp“. Abenteuer definiert Sebastian als Spaß an der Zukunft statt an der Vergangenheit, sich einzulassen auf ein offenes Spiel ohne Berührungs-



Fotos: Bernhard Fleischmann

„Wir wollten diesen Soziosound haben, eine Welt mit Platz für alle.“

Sebastian Nielsen

ängste. Noch nie war die Welt so global und so individuell – und die Niensens sahen keinen Grund, warum man sich im Bayerischen Wald dieser Entwicklung verschließen sollte.

Auch die Eltern der Brüder nicht, die zusammen mit der verwandten Familie Daffner bis zur Jahrtausendwende den Betrieb geführt hatten. Der Vater Däne, die Mutter aus dem Bayerwald, beide sind weit in der Welt herumgekommen und offen für Veränderungen. Deshalb kam es zu keinem Familienkrach, als die Jungen die Welt in der beschaulichen Naturidylle auf den Kopf stellen wollten.

Es begann mit dem Bau der 16 Lodges. Transparenz stand im Vordergrund: Großzügige Verglasung zum Holzsteg mit üppig bepflanztem Teich, offene Bäder, Räume mit Galerie für Familien. Über eine kleine Brücke gelangt man zum Wellnessbereich mit Dampfbad, Duftsauna, Mühlraddusche, Freiluftgrotte; darin integriert ist ein Verwöhnangebot (Massage, Behandlung mit heißen Steinen, Beauty). Wobei die Schnitzmühlen-Wellness keineswegs als Gesundheitsghetto konzipiert ist. Gut ist, was der Stimmung gut tut, lautet die simple Devise. Dazu gehört für manchen auch das Rauchen einer Wasserpeife – was Mediziner nicht unbedingt empfehlen, kann zum Wohlbefinden des einzelnen durchaus beitragen.

Zug um Zug wird das Landhotel umgestaltet. Ein Teil der 16 Zimmer

kontrastiert gewaltig mit der klassischen äußeren Erscheinung des Hauses. Die beiden Hippie-Zimmer etwa sind tiefrot getüncht, simple Neonröhren als indirekte Beleuchtung unter dem Futon-Bett tauchen den Raum in ein romantisches Lichtbad.

Licht, Sound und Sex

Die eher puristische Anmutung soll mentale Entspannung ermöglichen. Drei Elemente sind laut Sebastian dafür entscheidend: Licht, Sound und Sex. Das Licht als Quelle des Lebens; der Sound als innere Stimme, die zum Forschen und Spielen auffordert und damit alte Korsetts sprengt. Entfaltung statt Unterhaltung ist das Ziel. Und Sex? Grundvoraussetzung dafür ist Stimulation. „Wir sind da noch sehr dezent“, gibt Sebastian Niensen zu. Na ja, man bricht die Herrschaft des 90-Grad-Winkels in den Gebäuden. Und die Gestaltung des Hippie-Zimmers darf man doch getrost als gelungene Stimulation bezeichnen ... was manchen schon zu viel des Guten ist. Ausgerechnet einem jungen Pärchen im grünftigen Gothic-Style würde die deftige Farbe zu „krass“. Nach ei-

ner Besichtigungstour durchs Haus „sind die im konservativsten Zimmer gelandet, das wir haben“, wundert sich Sebastian.

Nachdem der Schwarze Regen (Rio Negro in der Schnitzmühle-Nomenklatura) vor zwei Jahren den Campingplatz überflutet hatte, warf man alte Gewohnheiten gleich mit über Bord. So wenig Regeln wie möglich, lautete die Maxime, kein Platzwart, sondern Vertrauen in die Selbstorganisation eines Systems (Autopoiese). „Nicht Kampf, sondern Kooperation“ – so stellen sich die Niensens das Leben auf ihrem „Nomadenplatz“ vor. Den Adventure-Charakter unterstreichen unter anderem ein Platz mit Stonehenge-Anmutung, ein riesiges Tipi und eine von Schilf umgebene Freiluftbar, die dem Gast die Illusion lässt, seinen Cocktail in südlicheren Gefilden zu schlürfen.

Auf welches Abenteuer haben sich die Niensens selbst dabei eingelassen? Viel Eigenleistung, im Zweifel eher schlichte denn pompöse Lösungen hielten die Investitionen im überschaubaren Rahmen. Der Anteil der Gäste, die verschreckt fern bleiben,

hält sich laut Sebastian in Grenzen. Stattdessen verteilt sich die Auslastung des ehemals sehr sommer-lastigen Betriebs besser übers Jahr. Und während früher 50-Jährige schon zu den ganz Jungen unter den Bewohnern zählten, tummeln sich nun alle Altersgruppen in der Schnitzmühle. Das flippige Pärchen Anfang 20 aus München ebenso wie junge Familien und Rentnerpaare. „Wir wollten diesen Soziosound haben, eine Welt mit Platz für alle.“ Nur so könne sich der Bayerische Wald nach einer Ewigkeit des Stillstands touristisch weiter entwickeln.

Dazu zählt für die Niensens auch eine gehörige Portion Humor. Die Personal-T-Shirts ziert das Logo „Bavarian Jungle“ – so kann man mit der Abgeschiedenheit im Wald auch witzig und selbstironisch spielen. Eine Tradition des Bayerischen Waldes lebt in der Schnitzmühle indes fort: Die Preise, die über das ganze Jahr gleich bleiben, verharren auf erfreulich ziviltem Niveau. „Schönheit darf nicht elitär sein“, lautet das Credo.

Infos im Internet: www.schnitzmuehle.de

Der „Beachsee“ mit seinen strandähnlichen Uferzonen



Zdroj: Bayerwald-Echo, říjen 2004

**Příloha č. 4: Dotazník sestavený za účelem marketingového výzkumu v podniku
Adventure Camp Schnitzmühle – německý originál**



Sehr geehrte Gäste,

wir schätzen Ihren Besuch in unserem Hotel sehr hoch. Unser Wunsch ist Ihren Aufenthalt bei uns möglichst angenehm zu machen. Wir achten sehr auf Ihre Ansichten, deshalb bitten wir Sie, den Fragebogen in Ihren Händen mit Ihren Wünschen, Bedürfnissen und Meinungen anzureichen. Damit ermöglichen Sie uns, Ihre Erwartungen besser zu erfüllen.

Dieser Fragebogen dient zugleich als Material für die Diplomarbeit der Studentin Zuzana Růžičková. Sie studiert an der Südböhmischen Universität in der Tschechischen Republik das Fach Betriebswirtschaft mit dem Fachbereich Tourismus.

Wir beteuern Ihnen, dass dieser Fragebogen ganz anonym ist und alle erworbenen Angaben nur für oben angeführte Zwecke benutzt werden.

Gestatten Sie bitte, uns bei Ihnen für Ihre Bereitwilligkeit zur Zusammenarbeit und Ihre Zeit, den Fragebogen auszufüllen, herzlich zu bedanken. Wir wünschen Ihnen einen schönen Tag und angenehmen Aufenthalt in unserem Hotel.

1. Dieses Hotel habe ich besucht:

- zum erstenmal
- 2 – 3x
- 4 – 5x
- mehr als 6x:

2. Der Grund meiner Unterkunft ist:

- ein Urlaub
- eine Dienstreise
- ein Besuch bei der Familie oder den Freunden
- eine Teilnahme an Seminar/Konferenz
- ein Reisetopp
- andere

3. Die Länge meines Aufenthaltes ist:

- einen Tag oder weniger
- 2 – 3 Tage
- 4 – 7 Tage
- 8 – 14 Tage
- 15 Tage und mehr

4. Für dieses Hotel habe ich mich aus folgendem Grund entschieden (auch mehrere Ankreuzungen möglich):

- meine eigene Erfahrung
- eine Empfehlung von meinen Bekannten oder Verwandten
- Informationsmaterialien des Hotels
- Werbungen in den Massenmedien (Internet, Material des Tourismusverbands usw.)
- ein Angebot eines Reisebüros
- andere.....

5. Bei diesem Hotel schätze ich vor allem (auch mehrere Ankreuzungen möglich):

- das breite Angebot (Landhotel, Lodge, Wellness, Massage, Solarium usw.)
- das Ambiente des Hotels
- die Freundlichkeit der Angestellten
- die Küche
- der Preis
- die Naturschönheiten des Ortes, in denen sich das Hotel befindet
- die Kulturveranstaltungen des Ortes, in denen sich das Hotel befindet
- die Sportmöglichkeiten des Ortes, in denen sich das Hotel befindet
- andere.....

6. In diesem Hotel vermisse ich:

7. Die Informationen über das Hotel, sein Angebot und seine Preise sind:

A) vom Gesichtspunkt der Erreichbarkeit aus:

- leicht erreichbar
- schwer erreichbar
- unerreichbar
- für mich nicht interessant

B) vom Gesichtspunkt der Verständlichkeit aus:

- leicht erreichbar
- schwer erreichbar
- unerreichbar
- für mich nicht interessant

8. Die Informationen beschaffe ich mir am liebsten von (auch mehrere Ankreuzungen möglich):

- dem Internet
- den Informationsmaterialien des Hotels
- einem Telefongespräch
- dem Personal des Hotels
- andere.....

9. Mit dem Zimmer und seiner Ausstattung bin ich:

- ganz zufrieden
- eher zufrieden
- eine neutrale Ansicht
- eher unzufrieden
- ganz unzufrieden, weil.....

10. Mit der Sauberkeit des Zimmers und der Arbeit der Zimmermädchen bin ich:

- ganz zufrieden
- eher zufrieden
- eine neutrale Ansicht
- eher unzufrieden

- ganz unzufrieden, weil:.....

11. Mit den Getränken und Gerichten im Hotelrestaurant bin ich:

- ganz zufrieden
 eher zufrieden
 eine neutrale Ansicht
 eher unzufrieden
 ganz unzufrieden, weil:.....

12. Mit dem Service im Hotelrestaurant bin ich:

- ganz zufrieden
 eher zufrieden
 eine neutrale Ansicht
 eher unzufrieden
 ganz unzufrieden, weil:.....

13. Mit dem Preis, den ich bezahle, bin ich:

- ganz zufrieden
 eher zufrieden
 eine neutrale Ansicht
 eher unzufrieden
 ganz unzufrieden, weil:.....

14. Mit dem zusätzlichen Angebot (Wellness, Massage, Kosmetik, Sport usw.) bin ich:

- ganz zufrieden
 eher zufrieden
 eine neutrale Ansicht
 eher unzufrieden
 ganz unzufrieden, weil:.....

15. Ich bin bereit für höhere Qualität oder zusätzliche Angebote mehr zu bezahlen:

- ja
 nein

16. Ich habe Interesse dieses Hotel noch mal besuchen:

- ja
 nein
 ich weiß noch nicht

Die Angaben über den Gefragten:

Ich bin

- Dame
 Herr

Wohnhaft in Km vom Hotel

- bis 50
 51 –100
 101 – 300

Freiwillig, müssen Sie nicht antworten:

Regelmässiges Monatseinkommen (EURO)

- bis 1000
 1001 – 2000
 2001 – 3000
 3001 oder höher

**Příloha č. 5: Dotazník sestavený za účelem marketingového výzkumu v podniku
Adventure Camp Schnitzmühle – český překlad otázek**

1. Hotel jsem navštívil(a):

- poprvé
- 2 – 3x
- 4 – 5x
- více než 6x:

2. Ubytoval(a) jsem se za účelem:

- rekreace
- služební cesty
- návštěvy přátel či rodiny
- účasti na semináři/konferenci
- pouze projíždím
- jiné

3. Délka pobytu:

- jeden den nebo méně
- 2 – 3 dny
- 4 – 7 dní
- 8 – 14 dní
- 15 dní a více

4. Pro tento hotel jsem se rozhodl(a) na základě (možnost více odpovědí):

- vlastní zkušenosti
- doporučení známých nebo příbuzných
- propagačních materiálů hotelu
- reklamy v hromadných oznamovacích prostředcích (internet, turistické propagační materiály atd.)
- nabídky cestovní kanceláře
- jiné

5. U tohoto hotelu preferuji (možnost více odpovědí):

- širokou nabídku služeb
- atmosféru a image hotelu
- kvalitu poskytovaných služeb a ochotu personálu
- kuchyni
- cenu
- přírodní krásy lokality, v níž se hotel nachází
- kulturní vyžití lokality, v níž se hotel nachází
- sportovní možnosti v lokalitě, v níž se hotel nachází
- jiné

6. V hotelu postrádám:

7. Informace o hotelu a jeho nabídce včetně cen jsou:

A) z hlediska dostupnosti:

- snadno dostupné
- pro mne nezajímavé
- obtížně dostupné
- nedostupné

B) z hlediska srozumitelnosti:

- snadno srozumitelné
- pro mne nezajímavé
- obtížně srozumitelné
- nesrozumitelné

8. Pro získávání informací o hotelu preferuji (možnost více odpovědí)::

- internet
- propagační materiály hotelu
- telefonický kontakt
- osobní kontakt s personálem
- jiné.....

9. Se vzhledem a výbavou pokoje jsem:

- zcela spokojen
- spíše spokojen
- neutrálního názoru
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen, důvod:.....

10. S čistotou pokoje a s prací pokojských jsem:

- zcela spokojen
- spíše spokojen
- neutrálního názoru
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen, důvod:.....

11. S nápoji a pokrmy v hotelové restauraci jsem:

- zcela spokojen
- spíše spokojen
- neutrálního názoru
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen, důvod:.....

12. S obsluhou v hotelové restauraci jsem:

- zcela spokojen
- spíše spokojen
- neutrálního názoru
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen, důvod:.....

13. S cenou, kterou platím jsem:

- zcela spokojen
- spíše spokojen
- neutrálního názoru
- spíše nespokojen, důvod:.....

14. S ostatní nabídkou a službami hotelu (masáže, zájezdy, sport atd.) jsem:

- zcela spokojen
- spíše spokojen
- neutrálního názoru
- spíše nespokojen
- zcela nespokojen, důvod:.....

15. Jsem ochoten platit za vyšší kvalitu vyšší cenu:

- ano
- ne

16. Budu mít zájem navštívit tento hotel i v budoucnu:

- ano
- ne
- nevím

**Příloha č. 6: Podklady pro řízené rozhovory s hoteliéry na Železnorudsku,
otázky výzkumu**

Základní informace o šetřeném podniku

Obchodní jméno:	
Právní forma:	
Sídlo:	
Kontakt:	
Předmět podnikání:	
Rok zahájení činnosti:	
Poslání (Motto):	
Hlavní cíle:	
Cenová hladina:	
Počet zaměstnanců (organizační struktura)	

Poskytované služby

UBYTOVACÍ:	
Kapacita	
Klasifikace	
Obsazenost hotelu(%):	
- průměrná	
- v letní sezóně	
- v zimní sezóně	
STRAVOVACÍ:	(kapacita, počet zařízení, místností)
DOPLŇKOVÉ:	(vyjmenovat)

Ekonomické údaje

Personální náklady (% z celkových N)	
Čistý zisk (% z celkových výnosů)	

I. Přístup k podnikání a podnikatelskému prostředí ČR

Kterou oblast svého podnikání považujete za nejdůležitější? **Očíslujte pořadí (nejlepší = 1 atd.)**

- dosažení zisku
- spokojenost hosta
- spokojenost zaměstnanců
- dosažení prestiže mezi ostatními hotely
- jiné

Jak hodnotíte podnikatelské prostředí ČR? **Zaškrtněte 1 možnost Proč?**

- Velmi kladně
- Spíše kladně
- Neutrálně, žádné změny nenastaly
- Spíše záporně
- Zcela záporně

Jak hodnotíte dopad vstupu ČR do EU na Vaši podnikatelskou činnost? **Zaškrtněte 1 možnost Proč?**

- Velmi kladně
- Spíše kladně
- Neutrálně, žádné změny nenastaly
- Spíše záporně
- Zcela záporně

II. Přístup k sobě a svému podnikání

Hodnocení jednotlivých oblastí hotelu jejich majiteli: Který z následujících bodů je hlavní předností Vašeho hotelu? **Očíslujte pořadí (nejlepší = 1 atd.)**

- lokalita v níž se hotel nachází - z hlediska přírodních či kulturních krás
- lokalita v níž se hotel nachází – z hlediska konkurenčních podmínek
- vybavení hotelu
- kvalita poskytovaných služeb
- cena
- ochotný, školený personál
- širší nabídky (jaké služby hotel poskytuje mimo služeb základních)
- kuchyně
- jiné (uveďte)

Postavení Vašeho hotelu na trhu (konkurence, slabé a silné stránky):.....

III. Přístup k marketingu

Považujete marketing za nedílnou součást podnikání?

- Ano
- Ne

Jaké marketingové aktivity provozujete?

Kolik prostředků na marketingové aktivity hotelu vynaložíte? (% z celkových nákladů):

Měl byste zájem školit sebe či své zaměstnance v oblasti marketingu?

- Ano
- Ne

Jste ochoten za takové školení zaplatit?.....