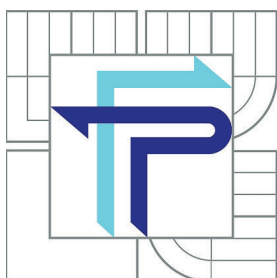


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÁ STRATEGIE HOTELU BÍTOV

MARKETING STRATEGY OF HOTEL BÍTOV

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ŽANETA RŮŽIČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. IVETA ŠIMBEROVÁ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Růžičková Žaneta, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Marketingová strategie hotelu Bítov

v anglickém jazyce:

Marketing Strategy of Hotel Bítov

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FREY, P. marketingová komunikace - To nejlepší z nových trendů. Brno: Management Press, 2009. 195 s. ISBN 975-80-7261-7.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. 1.vyd. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-716-995-0.

KOTLER, P. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. s.258. ISBN 80-7261-010-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 26.05.2010

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou současné situace a následně výběrem vhodné marketingové strategie pro Hotel Bítov v rekreační oblasti Vranovské přehrady. Teoretická část se zabývá problematikou využití marketingových nástrojů v oblasti poskytování hotelových služeb. Praktická část zahrnuje vnitřní a vnější analýzu prostředí hotelu. Výsledky jsou shrnuty v rámci SWOT analýz, ze které vychází stanovení marketingová strategie.

Klíčová slova

Cestovní ruch, hotel, marketing, marketingový mix, marketingová strategie, situační analýza, finanční analýza, PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýza

Abstract

My diploma thesis deals with the analysis of the current situation, and subsequently, the appropriate marketing strategy for Hotel Bítov in the vicinity of Vranov dam. The theoretical parts deals with the isme of using marketing tools in the field of hotel services. The practical parts consists of the inner and outer analysis of the hotel surroundings. The results are summed up in the scope of a SWOT analysis from which the final marketing strategy follows.

Key words

Tourism, hotel, marketing, marketing strategy, marketing mix, analysis of the current situation, financial analysis, PEST analysis, Porter's model of competitive environment, SWOT analysis

Bibliografická citace mé práce:

RŮŽIČKOVÁ, Ž. *Marketingová strategie hotelu Bítov*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 94 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a vypracována samostatně.

Prohlašuji, že veškeré citace jsou v souladu s autorským právem ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským. Všechny použité zdroje jsou uvedeny v seznamu literatury a odborných zdrojích.

V Brně dne 21. května 2010

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. PhDr. Ivetě Šimberové, Ph.D. za její cenné rady a návrhy, kterých bylo při zpracování práce využito.

Dále musím poděkovat Mgr. Aleně Okrajkové, Milanu Okrajkovi a Martinu Krutkovi za obrovskou ochotu při spolupráci na této práci a také za veškeré poskytnuté materiály pro získání přehledu v oblasti poskytování služeb v dané oblasti.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	11
1.1 Cíle diplomové práce	11
1.2 Metodika zpracování diplomové práce	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA Z LITERATURY.....	13
2.1 Cestovní ruch	13
2.1.1 Základní kategorie cestovního ruchu	14
2.1.2 Typologie cestovního ruchu.....	15
2.2 Marketing	16
2.2.1 Marketing hotelových služeb.....	18
2.3 Marketingová strategie.....	20
2.3.1 Analýza – předpoklad úspěšné marketingové strategie hotelu	23
2.3.1.1 Analýza vnějšího prostředí	23
2.3.1.2 Analýza konkurenčních hotelů	24
2.3.1.3 Segmentace trhu.....	25
2.3.2 SWOT analýza.....	28
2.3.3 Marketingový plán	29
2.3.4 Výběr marketingové strategie	29
2.4 Marketingový mix služeb	30
2.4.1 Produkt.....	30
2.4.2 Cena	31
2.4.3 Distribuce.....	31
2.4.4 Lidé	32
2.4.5 Materiální prostředí.....	32
2.4.6 Procesy	32
2.4.7 Propagace.....	33
2.5 Finanční analýza	33
2.5.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát	33
2.4.2 Poměrové ukazatele používané při finanční analýze	34
3 PRAKTICKÁ ČÁST – ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	37
3.1 Charakteristika rekreační oblasti Vranovské přehrady.	37
3.2 Bítov.....	37
3.5 Charakteristika společnosti.	38
3.5 Historie Hotelu Bítov.....	39

3.5	Hotel Bítov.....	40
3.5.1	Organizační struktura Hotelu Bítov	41
3.5.2	Poskytované služby.....	42
3.6	Strategická analýza vnitřního prostředí	43
3.6.2	Analýza marketingového mixu	43
3.6.1.1	Produkt.....	43
3.6.1.2	Cena	43
3.6.1.3	Distribuce.....	44
3.6.1.4	Lidé	45
3.6.1.5	Materiální prostředí.....	51
3.6.1.6	Procesy	52
3.6.1.7	Propagace.....	52
3.6.2	Finanční analýza	53
3.6.2.1	Horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát	53
3.6.2.2	Poměrové ukazatele finanční analýzy.....	55
3.7	Strategická analýza vnějšího prostředí.....	56
3.7.1	PEST analýza.....	57
3.7.1.1	Politicko-legislativní faktor	57
3.7.1.2	Ekonomický faktor.....	59
3.7.1.3	Sociálně-kulturní faktor	62
3.7.1.4	Technologický faktor	63
3.7.2	Trh cestovního ruchu	64
3.7.3	Porterův model konkurenčních sil	67
3.7.3.1	Konkurence	67
3.7.3.2	Potencionální noví konkurenti	69
3.7.3.3	Hrozba substitutů	69
3.7.3.4	Zákazníci.....	70
3.7.3.5	Dodavatelé	70
3.8	SWOT analýza.....	72
3.8.1	Výsledky SWOT analýzy	73
4	STANOVENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE	74
4.1	Vize	74
4.2	Poslání.....	74
4.3	Cíle strategie	75
4.4	Segmentace trhu a definování cílových skupin	75
4.5	Odhad poptávky	76
4.6	Identifikace možné konkurence a substitutů.....	77
4.7	Marketingový mix.....	77
4.7.1	Produkt.....	77
4.7.2	Cena	78
4.7.3	Distribuce.....	79

4.7.4	Lidé.....	80
4.7.5	Materiální prostředí	80
4.7.6	Procesy.....	81
4.7.7	Propagace.....	81
4.8	Ekonomické vyjádření marketingové strategie.....	82
4.8.1	Odhad provozních příjmů pro první rok provozu	82
4.8.2	Odhad nákladů na rozvoj Hotelu Bítov	82
ZÁVĚR.....		84
Použitá literatura		85
Seznam tabulek		87
Seznam grafů		88
Seznam schémat		89
Přílohy		90

ÚVOD

Neustálý rozvoj nových technologií a vývojových trendů se projevuje ve všech oblastech podnikání. Není tomu jinak i pro oblast hotelových služeb. Dnešní doba se vyznačuje především orientací na zákazníka a dosažení jeho spokojenosti. Zde se objevuje obrovská škála nástrojů, díky nimž se může sektor hotelových služeb zdokonalovat.

Jak uved spisovatel G. B. Shaw: „*Největší výhodou hotelu je, že umožňuje útěk ze stereotypu domácího života.*“ Vhodná aplikace a využívání marketingu v hotelovém provozu napomáhá dosáhnouti spokojenosti zákazníka, která má za příčinu větší návštěvnost a pro hotel samozřejmě přísun peněžních prostředků za zprostředkované služby. Poskytovat však kvalitní služby „šité zákazníkovi na míru“ stojí hodně úsilí, protože každý zákazník přichází s určitým očekáváním. Zároveň na trhu přibývá nových a kvalitních hotelových komplexů a tím vzrůstá i konkurence, tudíž bez používání marketingu se tedy žádná firma neobejde. Marketing tak představuje velmi důležitou oblast podnikatelské sféry a jen marketingově smýšlející podnik může být v této době silné konkurence úspěšný.

Předmětem zkoumání v této práci je Hotel Bítov, který se nachází ve vesničce Bítov nad Bítovskou zátokou Vranovské přehrady v okrese Znojmo. Právě poloha a umístění hotelu je jeho velkou předností. Hotel byl dokončen v roce 1992 a měl několik provozovatelů. Dnešním provozovatelem hotelu je společnost ALKAR TRADING s.r.o., kterou založili v roce 2002 dva společníci. Každý ze společníků vlastní 50% podílu společnosti. Společnost zastupuje jednatel, který má hotel na starost. Vedením hotelu je pověřena jednatelka se svým zástupcem.

Hotel je se svými třemi hvězdičkami a s kapacitou 35 pokojů (92 lůžek) řazen do střední kategorie. Hosté si mohou vybrat ubytování ve dvoulůžkových, třílůžkových či čtyřlůžkových pokojích a apartmánech. Součástí všech pokojů je sociální zařízení, televize a rádio. Hotel Bítov disponuje restaurací a vinárnou s terasou, vinným sklípkem a kromě posezení mohou hosté využít tělocvičnu, stolní tenis, fitness, venkovní bazén vyhřívaný solárními kolektory s dětským brouzdalištěm a přírodní hřiště.

1 CÍLE A METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

1.1 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pro zvýšení kvality služeb v hotelovém sektoru je nutné věnovat pozornost zkoumání veškerých podmínek hotelu i mimo něj spojených se spokojeností zákazníka a dosažením konkurenceschopnosti. S využitím teoretických poznatků z oblasti marketingu služeb budu posuzovat současnou situaci Hotelu Bítov a analyzovat nabízené portfolio hotelových služeb. Následně se chci zabývat návrhem vhodné marketingovou strategie k odstranění nedostatků, které mají za následek snižující se návštěvnost hotelu v letní sezóně a téměř nepatrnou návštěvnost v sezóně zimní.

Hlavní cíl:

Navrhnout novou marketingovou strategii pro Hotel Bítov, což zahrnuje volbu vhodné marketingové strategie na základě zjištěných informací a provedených analýz.

Vedlejší cíle:

Provedení analýz:

- vnitřního prostředí a vnějšího prostředí
- vyhodnocení silných a slabých stránek hotelu
- analýza příležitostí a hrozeb

1.2 METODIKA ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Práce se snaží analyzovat současný stav Hotelu Bítov. Metodika zpracování bude rozdělena do několika částí:

1. Fáze - Teoretické poznatky

- zpracování přehledu o dané problematice z odborné literatury problematiky

2. Fáze - Charakteristika destinace

- tvorba celkového pohledu na destinaci, ve které se hotel nachází na základě geografického vymezení rekreační oblasti Vranovské přehrady a shromáždění dostupných informací o obci Bítov

3. Fáze - Situační analýza

- charakteristika společnosti provozující Hotel Bítov a samotná charakteristika hotelu pro získání základních údajů o hotelu a o rozsahu poskytovaných služeb
- získání důležitých informací pomocí rozebrání marketingového mixu a zjištění finanční situace hotelu pro předpoklad budoucího vývoje
- objasnění základní vlastnosti oboru a definovat konkurenci hotelu,
- určení vnější vlivy a sílu konkurence, dodavatelů, zákazníků a možných hrozeb substitutů
- specifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb a jejich komplexní zhodnocení pro nalezení východisek hotelu pro výběr marketingové strategie

4. Fáze - Návrh marketingové strategie

- na základě provedených analýz, především SWOT analýzy stanovení marketingové strategie a vymezení vize, poslání a cílů strategie
- zpracování ekonomického vyjádření navrhované marketingové strategie

Pro zpracování zmiňovaných fází, tedy kompletní analýze současné situace hotelu budou použity následující metody:

- **Finanční analýza** - slouží k určení budoucího potenciálu podniku, schopnosti reagovat na nečekané události a schopnosti získat cizí zdroje
- **PEST analýza** - slouží k určení vnějších faktorů a jejich vlivu na sledovaný podnik
- **Porterův model** - používá se k nalezení pozice, při které je podnik schopen se vyrovnat s konkurenčními silami ze strany zákazníků, dodavatelů, konkurence, nových konkurentů hrozby substitutů
- **SWOT analýza** - využívá se ke komplexnímu hodnocení východisek hotelu pro výběr marketingové strategie

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA Z LITERATURY

Úkolem každého hotelu by mělo být spojování lidí. Oblast působnosti hotelu je široká a jeho účelem je poskytovat základní osobní služby lidem daleko od domova. Právě služby by měly být specifickou předností hotelu, která mu pomáhá jej odlišit od konkurence. Čím kvalitnější je jeho řízení, tím spokojenější jsou jak jeho zaměstnanci, tak především hosté. Proto musí hotel zvolit úspěšnou strategii. Na otázku, jakou strategii zvolit odpovídá využití marketingu.

Cílem této kapitoly je shrnout podstatné teoretické poznatky z oblasti cestovního ruchu a využití marketingu v hotelu.

2.1 CESTOVNÍ RUCH

Historie cestovního ruchu a cestování se vztahuje už k počátku naší civilizace. Začátek rozvoje moderního cestovního ruchu je datován na období přelomu 19. a 20. Století. Z pohledu jednotlivce i společnost představuje významný ekonomický fenomén. Jedná se o pohyb lidí ať už za uspokojením svých potřeb poznání, rekreace, odpočinku a stává se tak výraznou složkou spotřeby obyvatelstva.

První moderní základy cestovního ruchu byly dány Hunzikerem a Kraftem v roce 1942, kteří definovali cestovní ruch jako „soubor vztahů a jevů, které vyplývají z pobytu na cizím místě, pokud cílem pobytu není trvalý pobyt nebo výkon výdělečné činnosti.“ Na tuto definici navázal švýcarský profesor Kaspar, jenž definoval cestovní ruch jako „souhrn vztahů a jevů, které vyplývají z cestování anebo pobytu osob, přičemž místo pobytu není hlavním ani trvalým místem bydlení nebo zaměstnání“. V roce 1991 organizovala Světová organizace cestovního ruchu (WTO – World Tourism Organization) v kanadské Ottawě mezinárodní konferenci za účelem definování předmětu cestovního ruchu. Účastníci se členové přijali návrh, že cestovním ruchem se rozumí „činnost osoby cestující na přechodnou dobu do místa ležícího mimo jiné běžné prostředí (místo bydliště), a to na dobu kratší než je stanovená, přičemž hlavní účel cesty je jiný než výkon výdělečné činnosti v navštíveném místě“. Stanovenou dobou se rozumí jeden rok a v domácím cestovním ruchu šest měsíců. Definice WTO tedy vyloučila z cestovního ruchu cestování v rámci místa trvalého

bydliště, pravidelné cesty do zahraničních zemí, dočasné přestěhování za prací a dlouhodobou migraci.¹

V problematice cestovního ruchu je třeba si uvědomit, co je jeho objektem a kdo je subjektem. Objektem cestovního ruchu se může stát všechno to, co má za cíl změnu místa pobytu účastníka cestovního ruchu. Jedná se o cílové místo, podniky anebo instituce cestovního ruchu. Proto objekt cestovního ruchu považujeme za nositele nabídky. Naopak za nositele poptávky považujeme subjekt cestovního ruchu, což je účastník cestovního ruchu, tedy každý, kdo uspokojuje svou spotřebu cestování a pobytu mimo místo trvalého bydliště.

2.1.1 Základní kategorie cestovního ruchu

Cestovní ruch můžeme rozdělovat podle několika hledisek. Nejčastější je dělení na druhy a formy cestovního ruchu. Z hlediska druhů se zaměřujeme na účel neboli motivaci cest a pobytů, za kterým se účastníků cestovního ruchu vydává do cizího místa. Pro formy naopak posuzujeme jako základ příčiny, které ovlivňují účastníka a důsledky, které mu cestovní ruch přináší. Detailnější členění podle různých hledisek je uvedeno v tabulce.

Tabulka č. 1: Druhy a formy cestovního ruchu (Zdroj: HESKOVÁ, M. Cestovní ruch pro vyšší a odborné školy. 2006. s. 21. Vlastní zpracování.)

Druhy cestovního ruchu	
Rekreační cestovní ruch	Lázeňský cestovní ruch
Sportovní cestovní ruch	Zdravotní cestovní ruch
Dobrodružný cestovní ruch	Obchodní cestovní ruch
Myslivecký a rybářský cestovní ruch	Kongresový cestovní ruch
Náboženský (poutní) cestovní ruch	Stimulační cestovní ruch
Formy cestovního ruchu	
1. z geografického hlediska	2. podle počtu účastníků
Domácí cestovní ruch	Individuální cestovní ruch
Zahraniční cestovní ruch	Skupinový cestovní ruch
Mezinárodní cestovní ruch	Masový cestovní ruch
Vnitřní cestovní ruch	Ekologický cestovní ruch
Národní cestovní ruch	
Regionální cestovní ruch	
3. podle způsobu organizování	4. podle věku účastníků
Individuální cesty	Cestovní ruch dětí
Organizovaný zájezd/pobyt	Mládežnický cestovní ruch
Klubový cestovní ruch	Rodinný cestovní ruch
	Seniorský cestovní ruch

¹ Hesková.M. za kolektiv. Cestovní ruch pro vyšší a odborné vysoké školy. 2006. s. 10.

5. podle délky účasti	6. podle převažujícího místa pobytu
Výletní cestovní ruch	Městský cestovní ruch
Krátkodobý cestovní ruch	Příměstský cestovní ruch
Víkendový cestovní ruch	Venkovský cestovní ruch
Dlouhodobý cestovní ruch	Agroturistika (ekoagroturistika)
	Horský, vysokohorský cestovní ruch
	Přímořský cestovní ruch
7. podle ročního období	8. podle použitého dopravního prostředku
Sezónní cestovní ruch	Motorizovaný cestovní ruch
Mimosezónní cestovní ruch	Železniční cestovní ruch
Celoroční cestovní ruch	Letecký cestovní ruch
	Loďní cestovní ruch
9. z hlediska dynamiky	10. ze sociologického hlediska
Pobytový (statický) cestovní ruch	Návštěvní příbuzných a známých
Putovní (dynamický) cestovní ruch	Sociální cestovní ruch
	Komerční cestovní ruch
	Etnický cestovní ruch

2.1.2 Typologie podniku cestovního ruchu

Novela zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání zavedla v roce 1999 novou povinnost pro podnikatele v oblasti ubytování a stravování: „Provozovna určená pro prodej zboží nebo poskytování služeb spotřebitelům musí být trvale a zvenčí viditelně označena jménem podnikatele, jeho identifikačním číslem, prodejní nebo provozní dobou a kategorií a třídou ubytovacího zařízení poskytujícího přechodné ubytování.“ Každý provozovatel ubytovacího zařízení je tedy povinen označit provozovnu kategorií, třídou a dalšími výše uvedenými údaji. Účinnost této novely nabyla k 1. březnu 2000. Problematikou ubytovacích zařízení se kromě živnostenského zákona zabývá obecný právní předpis upravující povinnosti provozovatelů ubytovacích zařízení a to Vyhláška Ministerstva pro místní rozvoj ČR č. 137/1998 Sb., o obecných technických požadavcích na výstavbu s účinností od 1. 7. 1998. Vyhláška zařazuje ubytovací zařízení podle druhů do kategorií a podle požadavku na plochy a vybavení do tříd, které se označují hvězdičkami. Vyhláška vymezuje tyto kategorie ubytovacích zařízení:

- Hotel – nejméně 10 pokojů pro hosty vybavené pro přechodné ubytování a služby s tím spojené, člení se do pěti tříd
- Motel – nejméně 10 pokojů pro hosty poskytující přechodné ubytování a služby s tím spojené pro motoristy, člení se do čtyř tříd
- Penzion – nejméně 5 pokojů s omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb, avšak s ubytovacími službami srovnatelnými s hotelem, člení se do čtyř tříd

- Turistické ubytovny, kempy a skupiny chat, popřípadě kulturní nebo památkové objekty využívané pro přechodné ubytování

Vedle právních předpisů upravují činnost subjektů cestovního ruchu také další dokumenty jako Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České Republiky vypracované v roce 2003 Sdružením podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu HO.RE.KA a Národní Federace hotelů a restaurací NFHR ČR za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR a České centrály cestovního ruchu – Czech Tourism. Tato jednotná klasifikace vešla v platnost v roce 2004 a je vytvořena na bázi dobrovolnosti.²

Hotel považujeme za veřejné ubytovací zařízení poskytující za úplaty ubytování a služby s ním spojené. Provozoschopný může být celoročně nebo sezónně, maximálně však 9 měsíců v roce.

„Hotel své služby poskytuje v určitém sociálně-ekonomickém prostředí, a tudíž musí plnit určité požadavky, a to především ekonomické, technologické, sociální a ekologické. Úkolem pak každého hotelu je uspokojování potřeb a požadavků hostů, jakož i zaměstnanců při dosahování zisku. Hotel je otevřen obvykle 8 760 hodin v roce, tj. každou hodinu, každý den v roce.“³

2.2 MARKETING

Vznik marketingu se datuje na 20. léta 20. století ve Spojených Státech Amerických, kde nastal problém s přebytkem některého zboží a jeho odbytem. Vrcholem rozvoje marketingu se však stala 50. a 60. léta 20. století, kdy začala nad hromadnou výrobou převládat orientace na výrobu a prodej a více se začalo využívat nástroje marketingového mixu. V 90. letech 20. století se začíná marketing objevovat i v České Republice, nejednalo se však o nic nového, jelikož už během konce 2. světové války se využívalo některých marketingových prvků, které ale nebyly komplexně propojené. Komplexní systém propojených marketingových aktivit byl vytvořen až ve 20. století.

V odborné literatuře lze nalézt řadu definic, které vysvětlují pojem marketing. Všechny definice marketingu však mají společný znak a tím je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání. Snahou marketingu je usilovat o to, aby podnik vyráběl a prodával

² HESKOVÁ, M. za kolektiv. Cestovní ruch pro vyšší a odborné vysoké školy. 2006. s. 76.

³ KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2002. s. 11.

takové zboží či služby, které jsou zákazníkem požadovány. Proto musí tyto potřeby zjišťovat, analyzovat a přizpůsobit jim tak své výrobky a služby. Všeobecně marketing znamená nabízet správný produkt na správném místě, ve správnou dobu, správným způsobem a za cenu, kterou zákazník akceptuje.

Americká marketingová asociace (AMA) uznává následující definici marketingu: „Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací“. Profesor Northwesternské Univerzity Philip Kotler zjednodušil a rozšířil pojetí marketinku definicí: „Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“⁴

Nejčastější příčiny neúspěšného marketingu v podniku shrnul Philip Kotler do deseti smrtelných hříchů:

1. Firma není dostatečně zaměřena na trh a její hnací silou.
2. Firma zcela nerozumí potřebám svých cílových zákazníků.
3. Firma se potřebuje zlepšit v určování svých konkurentů a v jejich monitorování.
4. Firma nemá urovnané vztahy s osobami, které mají přímý zájem na jednání nebo rozhodovacím procesu (stakeholders).
5. Firma zaostává v hledání nových příležitostí.
6. Firemní marketingové plánování a plánovací postupy nejsou dostačující.
7. Firemní metody používané při vytváření výrobků a služeb potřebují zpřísnit.
8. Budování firemní značky a komunikační úsilí jsou nevýrazné.
9. Vývoji marketingu brání špatná organizace firmy.
10. Firma nevyužívá technologie tak, jak by mohla.⁵

Shrnutím těchto deseti hříchů marketingu je poznatek, že největším kamenem úrazu je ochota managementu podnikat s vidinou krátkodobých výsledků.

Při využívání marketingu musíme odlišovat odvětví, do kterého marketing aplikujeme. Je rozdíl mezi firmou vyrábějící motorová vozidla a hotelem. Produkt hotelu je totiž specifický svým charakterem a nejedná se o hmotný výrobek, nýbrž o službu.

⁴ KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 2007. s. 41.

⁵ KOTLER, P. 10 smrtelných marketingových hříchů. 2004. s. 24

2.2.1 Marketing hotelových služeb

Obecně literatura definuje službu jako jakoukoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. „Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. „Poskytování služeb může (ale nemusí) být hmotným produktem. Marketingové programy jsou nejvíce ovlivněny čtyřmi hlavními vlastnostmi služeb a to nehmotností, nedělitelností, proměnlivostí a pomíjivostí.“⁶

„Marketing služeb není díky vlastnostem služeb homogenní skupinou aktivit, ale liší se podle charakteru poskytovaných služeb a velikosti a působnosti hotelu, který služby poskytuje.“⁷

K porozumění marketingu v ubytovacích zařízeních je nutné si uvědomit, že služby nejsou poskytování jednomu hostu, ale velkému počtu různých hostů s různými požadavky a různými přáními a tedy rozdělených do segmentů. Marketing služeb hotelu tedy vyžaduje týmovou práci marketingového oddělení a marketingového managementu. Předmětem obchodu tedy není výrobek, ale služba, kde převládá přímý kontakt poskytovatele se spotřebitelem. Poskytovatelem rozumíme hotel.

Ubytovací, pohostinské i doplňkové služby v hotelu jsou osobními službami. Jsou poskytovány lidmi a jsou poskytovány lidem. A i když jsou služby nehmotné, je potřeba stanovit určité standardy a aplikovat objektivní kritéria na kvalitu. Standard služeb je spojen také s časem, který je potřebný pro poskytování služby. Čím subjektivnější jsou služby, tím důležitější je stanovení standardů. Kvalita služeb v hotelu se různí pro svou nehmotnost i proto, že host – konzument služby musí být v době jejího poskytování přítomen. Tatáž služba, poskytnutá tím samým číšníkem se různí nejen ze dne na den, ale i od stolu ke stolu. Vyplývá to z podstaty osobních služeb – lidi nelze naprogramovat jako stroje. A úroveň poskytovaných služeb podobná úrovni konkurenčních služeb bude mít za následek, že host přestane rozlišovat. Loajalita hostů je založena na službách vyššího standardu než mají služby konkurence. Právě péče o zákazníky může být tou jasnou konkurenční výhodou.⁸ Úspěch hotelu na trhu tedy závisí na schopnosti specifikovat hlavní nabídku, identifikovat potenciální hosty a příležitosti a ohrožení na trhu a také na schopnosti podněcovat potenciální hosty k využití služeb hotelu.

⁶ KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. 2007. s. 705.

⁷ JANEČKOVÁ, L., VAŠÍKOVÁ, M. Marketing služeb. 2000. s. 35.

⁸ HESKOVÁ, M. za kolektiv. Cestovní ruch pro vyšší a odborné vysoké školy. 2006. s. 96.

Marketing zahrnuje komunikaci s hostem, prodej produktu individuálním hostům, organizačním skupinám, obchodním cestujícím, rekreantům i ostatním, prodej jídel, nápojů a doplňkových služeb, jedná se o vztahy s hosty, dodavateli a odběrateli, s konkurencí, vnějším okolím hotelu, a také výzkum, plánování realizace a kontrola. Součástí marketingu je i výzkum za účelem zjištění, kdo jsou hosté hotelu. Umožňuje poznat, co naši perspektivní hosté chtějí a potřebují, jaké jsou jejich požadavky a pak tyto požadavky a potřeby plnit. Úkolem marketingu je i obeznámení hostů s nabídkou a motivovat je k nákupu či odběru služeb. V souvislosti s aplikací marketingu a zavedení hotelu na trhu odpovědět, jsou následující:

- Kdo jsou naši hosté, kdo mohou být naši potenciální hosté, kde jsou, kde jsou, jaké jsou jejich potřeby a požadavky?
- Jak naplánovat budovy hotelu, jakou kapacitu, komu, kdy, kde a co se bude prodávat?
- Jaký bude interiér hotelu, exteriér, atmosféra? Toto vše má racionální jádro a může přinést úspěch na trhu.
- Jaké bude mít hotel zaměstnance? Bude je průběžně trénovat? Jaký program pro zaměstnance nabídne, aby je motivoval?
- Jaké služby bude hotel poskytovat. Lze konstatovat, že není jiné odvětví, které by bylo tak závislé na službách. Služby mohou být úspěchem, ale mohou také způsobit pád zařízení.
- Má hotel nebo bude mít adekvátní rezervační systém? Je hotel přeplněn? Může uspokojit poptávku, kterou vytvořil?
- Bude hotel sám vyhledávat data, uskutečnit analýzy nebo průzkum trhu? Co ví o trhu? Kdo jsou naši hosté? Jaký je současný trend?
- Jak se bude tvořit cena?
- Jaký způsob prodeje se využije, aby byl produkt dosažitelný?
- Jak bude hotel komunikovat s hosty, aby byli motivováni produkt koupit?⁹

Služby cestovního ruchu mají několik svých zvláštností odlišujících je od jiných činností. Především se jedná o různorodost služeb, jelikož uspokojení jedné potřeby obvykle podmiňuje uspokojení dalších potřeb jinými službami. Služby v cestovním ruchu chápeme jako komplex služeb.

⁹ KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2002. s. 15.

„Služby jsou vázány na:

- **místo** s výskytem předpokladů cestovního ruchu a spotřebitel jde za těmito atraktivitami
- **časovost**, neboť jejich tvorba, realizace i spotřeba je místně i časově spojena
- **pomíjivost**, která je dána tím, že pokud nejsou služby spotřebovány v době, kdy jsou k dispozici, jejich výkon je ztracen
- **osobní charakter**, neboť slouží k bezprostřednímu uspokojování potřeb účastníků cestovního ruchu a jsou službou lidí pro lidi
- **výslednici společné činnosti** mnoha odvětví, která se podílejí na zabezpečení fungování systému cestovního ruchu.“¹⁰

Je třeba uvést, že z výše uvedeného textu lze jednoznačně usoudit, že udržování konkurenční výhody hotelu je v sektoru služeb velmi těžkým úkolem, jelikož nejsou nijak chráněni, například hotel na ně nemá žádný patent, takže jsou lehce kopírovatelné.

2.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

„Klíčem k úspěšnému strategickému marketingu je zacílení, umístění a diferenciací. Společnost musí pečlivě vybrat cílový trh, musí vytvořit jedinečné umístění a musí je umět sdělit. Musí také vyvinout různé diferenciací svých nabídek a služeb, aby pro konkurenci bylo obtížné zkopírovat je jako celek.“¹¹

„Marketingová strategie je ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům (v rozšířeném pojetí i vůči zaměstnancům firmy a jejím dodavatelům), zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace (včetně distribučních kanálů, způsobu propagace, reklamy, cenové politiky atd.). Marketingová strategie by měla být v souladu (být součástí) celkové strategie firmy.“¹²

Pod pojmem marketingová strategie budeme chápat tu část podnikové strategie, ve které se určuje, které jsou naše nejdůležitější obchodní faktory výkonnosti, tedy obchodní příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky (SWOT). Obsahuje pravidla, podle

¹⁰ KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2002. s. 14.

¹¹ KOTLER, P. Marketing v otázkách a odpovědích. 2005. s. 33.

¹² HORNER, S., SWARBROOKE, J. Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. 2003. s. 53.

kterých mají ve firmě fungovat obchodní činnosti. Stanovuje nejdůležitější zásady péče o zákazníky, cenové politiky a principy hodnocení výkonnosti obchodních procesů. Analyzuje identifikované faktory výkonnosti a rozpracovává opatření na využití příležitostí a zmírnění hrozeb do systému marketingových cílů.

Klíčovým prvkem pro tvorbu a rozvoj marketingové strategie je koncepce či zadání, které vychází z obchodních cílů firmy, tedy z její podnikové strategie. Koncepce optimální marketingové strategie je základním strategickým úkolem, tzn., že organizace musí znát dokonale trh. Bez něj nedokáže ani správně poznat sebe sama a své možnosti. Pod pojmem koncepce budeme chápat stanovení či návrh hlavních oblastí, na které je potřeba se soustředit a vymezení toho, co má být touto realizační strategií zajišťováno.

Důležité je si uvědomit, že je to dlouhodobý úkol. Tedy faktickým úkolem, který musí být nejdříve zadán. Při formulaci podnikové strategie je formulace koncepce a poté zodpovědnost za vytvoření marketingové strategie zadána někomu, kdo ponese zodpovědnost za obchod. Je to nejdůležitější počáteční krok tvorby podnikové strategie, protože skutečně smysluplná podniková strategie je založena právě na tom, že existuje dostatek kvalitních informací o trhu, jeho potřebách a očekávaném vývoji. Proto je při formulaci předběžné podnikové strategie nejčastěji zadán úkol ověřit a upřesnit předběžnou marketingovou orientaci. Součástí tohoto úkolu by mělo být vybudování systému pro správu faktorů výkonnosti a jeho začlenění do systému strategického řízení. Tento systém by měl zabezpečovat průběžné upřesňování a údržbu marketingové strategie a zpětnou vazbu vůči podnikové strategii a adaptaci na vývoj skutečnosti.

Funkcí tohoto systému není jen podporovat sestavení tabulky budoucích prodejů. Prvořadým cílem je formulovat předpoklady reakce trhu na naše aktivity. Potřebujeme marketingový plán, který obsahuje specifické cíle a záměry.¹³

Marketingové strategie se většinou dělí do dvou skupin – marketingová strategie zaměřená na trh a marketingová strategie zaměřená na konkurenci. Nejznámějším příkladem marketingové strategie zaměřené na trh je Ansoffova matice růstu podniku vyjadřující vztah výrobek – trh.

¹³ SOUKALOVÁ, R. Strategický marketing. 2004. s. 118.

Schéma č. 1: Ansoffova matice růstu podniku¹⁴

		<i>NÍZKÉ RIZIKO</i>	<i>VYSOKÉ RIZIKO</i>
		STÁVAJÍCÍ TRHY	NOVÉ TRHY
<i>NÍZKÉ RIZIKO</i>	STÁVAJÍCÍ VÝROBKY	TRŽNÍ PENETRACE - zvýšení užití - získání zákazníků konkurence - noví uživatelé	ROZVOJ TRHU - další trhy - nové segmenty
<i>VYSOKÉ RIZIKO</i>	NOVÉ VÝROBKY	ROZVOJ VÝROBKU - inovace - diferenciacce	DIVERZIFIKACE - horizontální - vertikální - laterální

Z uvedeného schématu je patrné, že matici tvoří 2 dimenze - výrobek a trh, a vyplývají z ní 4 základní strategie, které ve své publikaci přibližuje Ing. Soukalová:

- **tržní penetrace** – podnik se snaží o intenzivnější proniknutí na trh s cílem vyššího obrátu,
- **rozvoj trhu** – podnik proniká na nové trhy se současnými výrobky (nalezením nových geografických oblastí nebo nového užití výrobku),
- **rozvoj výrobku** – podnik nabízí stejnému trhu nový výrobek. Uplatňuje se zejména v případě, že trh je již současně vyráběnými výrobky nasycen nebo dosavadní výrobky jsou ve fázi zralosti,
- **diverzifikace** – buď horizontální (nový produkt je podobný technologií, materiálem apod.), dále vertikální (propojení s technologickým řetězcem), nebo laterální (zcela nový, cizí produkt). Jde o riskantní a finančně náročnou strategii, která však může být velmi efektivní.¹⁵

Philip Kotler zase vymezil čtyři typy strategie, přičemž úsilí podniku o tržní pozici, danou podílem na trhu, volí za výchozí bod systematizace. Firma pak může volit mezi strategií tržního vůdce, vyzyvatele, následovatele nebo výklenkáře.

- **strategie tržního vůdce** – konfrontace podniku s rozšířením celkového trhu (např. získání nových skupin uživatelů či nový způsob užití stávajícího

¹⁴ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. : Výrobek a jeho úspěch na trhu. 2001. s. 117. Vlastní zpracování.

¹⁵ SOUKALOVÁ, R. Strategický marketing. 2004. s. 73.

produktu), udržení tržního podílu uvnitř celkového trhu (výrazná inovace) a zvýšení tržního podílu (posilování hodnoty značky),

- **strategie tržního vyzyvatele** – plánování ofenzivního zvýšení podílu útokem na tržního vůdce nebo naopak na malé podniky v oboru s využitím politiky nízkých cen a menší jakosti nebo nabídku špičkových produktů, produktové inovace,
- **strategie následovatele** – podnik se přizpůsobuje konkurenci v oboru podnikání, především tržnímu vůdci, často se vyznačuje uvědomělou segmentací trhu a zaměřením na rentabilitu než na tržní podíl,
- **strategie obsazování tržních výklenků** – obsluha takové části trhu vyžadující speciální schopnosti, např. může jít o specializaci podle skupin zákazníků nebo podle produktů s cílem dosažení konkurenční výhody v určité oblasti.¹⁶

Marketingové strategie vymezují základní směry postupu, které vedou k zajištění cílů. Návrhy marketingových strategií mohou vycházet z různých teoretických přístupů. Vybrala jsem pouze ty, které lze aplikovat na provedené analýzy, které nejlépe odpovídají cílům sledovaného podniku, tedy hotelu Bítov.

2.3.1 Analýza – předpoklad úspěšné marketingové strategie hotelu

Jelikož každý hotel má svoji osobitost a definované charakteristiky, je nutné, aby hotel svým manažerům zajistil plynulý tok informací, které spolu s informačními technologiemi poskytuje informace jak o vnitřním prostředí hotelu, tak i informace o prostředí vnějším.

Tvorba strategie hotelu vyžaduje důsledné rozpoznání veškerých faktorů, které mohou ovlivnit jeho úspěšnost. Jde o informace, které se používají na určení a definování příležitostí a úskalí trhu, na vytvoření, zdokonalení a hodnocení marketingových aktivit.¹⁷

2.3.1.1 Analýza vnějšího prostředí

V rámci analýzy vnějšího okolí by měl hotel zaměřovat svoji pozornost na získání relevantních informací o makroekonomických faktorech, tedy o ekonomických, sociálních, kulturně-sociálních, politických, technologických, ekologických, atd.

¹⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. 2008. s. 138.

¹⁷ KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2002. s. 21.

Součástí analýzy vnějšího prostředí hotelu je i analýza současného a potenciálního trhu a následné vyhodnocení nejsilnějších konkurentů. Marketingová rozhodnutí hotelu jsou ve velké míře ovlivňována a limitována politickým prostředím, legislativou, a působením nátlakových skupin.¹⁸

2.3.1.2 Analýza konkurenčních hotelů

„Správné zhodnocení konkurence je jedním z podstatných bodů marketingového plánování, a proto potřebujeme o konkurenci důkladné informace.“¹⁹ Hotel by měl být schopen identifikovat, kdo jsou jeho konkurenti, jaké jsou strategie konkurenčních hotelů, jakému segmentu trhu své služby nabízí a vědět o silných a slabých stránkách konkurentů. Při provádění této analýzy nesmí však hotel zapomínat i na potencionální konkurenci, na základě čeho pak hotel může předvídat reakci konkurence na změny trhu a přijmout tak adekvátní strategická rozhodnutí.

M. Porter specifikoval pětifaktorovou analýzu konkurenčního prostředí, která se skládá z pěti, které negativně ovlivňují trh:

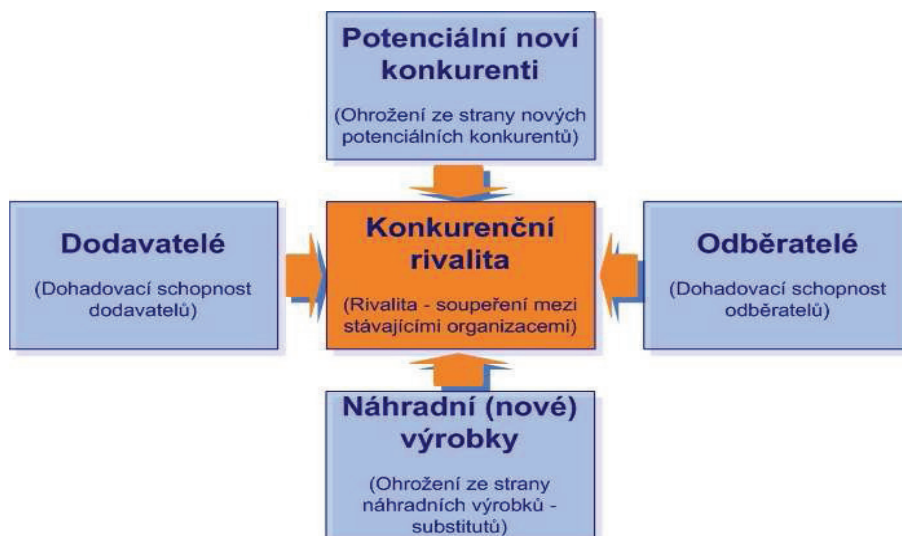
1. Hrozbou vstupů nových konkurentů do odvětví
2. Vyjednávací silou dodavatelů
3. Vyjednávací silou kupujících
4. Hrozbou substitutů
5. Intenzitou konkurenčního boje uvnitř odvětví²⁰

¹⁸ KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2002. s. 25.

¹⁹ KALKA, R. *Marketing*. 2003. s. 34.

²⁰ BĚLOHRÁVEK, F., KOŤAN P., ŠULEŘ, O. *Management*. 2001. s. 253.

Schéma č. 2: Porterův model pěti sil²¹



2.3.1.3 Segmentace trhu

Segmentace trhu představuje snahu firmy dosáhnout dokonalého zacílení. Segmentace znamená rozdělení trhu na rozdílné skupiny hostů a kteroukoliv skupinu lze označit za cílový trh, pro který je možné sestavit specifický marketingový mix. Nutnost segmentace trhu vyplývá z různých postojů jednotlivých hostů k hotelu. Jedné skupině hostů může hotel vyhovovat a té druhé může vyhovovat jen částečně a další skupině hostů nemusí vyhovovat vůbec. Není jen důležité znát chování zákazníků v jednotlivých segmentech, ale také faktory a hlediska, která chování zákazníků určují. Hotel si musí vybrat trh, na kterém bude nabízet svůj produkt, na základě analýzy uskuteční segmentaci a zjistí vhodnost jednotlivých segmentů s ohledem na tvorbu efektivní marketingové strategie. Pozici na trhu získá zprostředkováním informací potenciálním hostům o image hotelu a možnostech uspokojení jejich potřeb a požadavků hotelu. Jedním z prvních kroků, který musí hotel v souvislosti se segmentací trhu uskutečnit je výběr trhu. Primární trhy představují trhy, ze kterých přichází do hotelu nejvíce hostů. Nelze se však na ně plně spoléhat. Ze sekundárních trhů přichází

²¹ MARŠÍKOVÁ, K. a kol: Semestrální projekt – Využití marketingových nástrojů ve zvoleném subjektu. Soccer-camp. [online]. [cit. 23-05-2010]. Dostupné z: http://www.soccer-camp.cz/files/projekt-MaM_Soccer-camp.pdf

do hotelu dostatečný počet hostů, kteří ale navštěvují i jiné hotely. Tyto trhy je nutno podrobit důkladné analýze. Hosté z terciárních trhů nepřicházejí do hotelu pravidelně, ale představují potenciální poptávku. Výběrem vhodné marketingové strategie, zdůrazňující potřeby a požadavky dosud neuspokojených segmentů, lze rozšířit počet hostů hotelu i o tyto segmenty. V zájmu zjištění společných charakteristik je nutné, aby hotel stanovil kritéria, na jejichž základě se segmentaci uskuteční.²²

Kritéria segmentace

Nejvyužívanějším kritériem segmentace je segmentace geografická, která umožňuje rozdělení do odlišných geografických jednotek. „Demografické charakteristiky jsou obvykle lehce měřitelné a lze je spojovat s určitým produktem. Je to např. věk, rodinný stav, pohlaví, počet členů rodiny, životní cyklus rodiny. Požadavky, preference a potřeba hostů jsou často silně závislé na demografických charakteristikách, které lze definovat a měřit tak, jako i ostatní kritéria segmentace.“²³

Dalším kritériem je demografická segmentace. „Při tomto typu segmentace je trh rozdělován podle demografických proměnných, jako je věk, velikost rodiny, životní cyklus, pohlaví, příjmy, povolání, vzdělávání, náboženství, rasa, generace, národnost anebo společenské postavení.“²⁴

Psychografická segmentaci rozděluje hosty do rozdílných skupin na základě společenské třídy, životního stylu, nebo osobnostních charakteristik. „Pomocí psychografické segmentace lze zjistit, proč hosté preferují určité hotely. Podstatou je jejich rozdělení do skupin na základě životního stylu, který se projevuje prostřednictvím činností, zájmů a názorů. Poznání trendů životního stylu je důležitým podkladem k sestavení strategie hotelu.“²⁵

Výběr cílového segmentu

Na základě výsledků uvedené analýzy si hotel vybere cílový segment, který bude schopen svou nabídkou uspokojit, případně ji tomuto trhu přizpůsobit. Jde tedy o to, aby hotel splnil určité předpoklady, které mu zaručí přiměřený zisk.

²² KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2002. s. 32.

²³ tamtéž, s. 34.

²⁴ KOTLER, P. Marketing management. 2001. s. 34.

²⁵ KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2002. s. 34.

Vybrané segmenty je třeba zkoumat především z hlediska:

- měřitelnosti (počet hostů)
- přístupností (komunikace a distribuční síť)
- vydatnosti (existence dostatečného počtu hostů, kteří ocení nabídky hotelu)
- obranyschopnosti (jedinečnost segmentu z hlediska nabídky a schopnosti obrany před konkurencí)
- stability (stálosti specifických charakteristik segmentu, na základě kterých se liší od jiných segmentů)
- konkurenční schopnosti
- výhodnosti (nabídka různého marketingového mixu)
- prodejní potenciál
- nákladovosti
- schopnosti poskytovat služby včas²⁶

Existují tři možnosti, jak obsluhovat vybrané trhy – nediferencovaný marketing, diferencovaný marketing a koncentrovaný marketing. Zacílení trhu vychází z toho, jak citlivě je definován cíl podnikání. Podnik může volit jednu ze čtyř strategií:

- ***Jednotná segmentační strategie*** – podnik nebere v potaz odlišnost jednotlivých segmentů a přichází na trh s jednotnou nabídkou – nediferencovaný marketing.
- ***Diferencovaná segmentační strategie*** – zaměření na více cílových segmentů a každému z nich je uzpůsobena nabídka.
- ***Strategie koncentrace na vybraný segment či mikrosegment*** – zaměření na nabídku jednoho nebo více produktů naráz určenou jednomu segmentu, příp. mikroregionu, vhodná pro menší podniky – koncentrovaný marketing.
- ***Strategie koncentrovaná na jednoho každého člověka nebo jeden podnik*** – přesné splnění jedinečného přání a požadavků každého člověka nebo podniku – marketing šitý na míru.²⁷

²⁶ KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb 2002. s. 35.

²⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. 2008. s. 135.

2.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza bývá součástí marketingového výzkumu a slouží k určení pozice hotelu na trhu cestovního ruchu. Jedná se o identifikaci silných (strengths), slabých (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) na trhu hotelových služeb.

Silné stránky

Silné stránky vystihují výhodu hotelu oproti konkurenci, ať už se jedná o širší a kvalitnější nabídku služeb nebo výhodnější umístění hotelu v souvislosti s atraktivností prostředí a lepší dopravní dostupností. „Analýza a následné využití silných stránek je předpokladem úspěšnosti nabídky hotelu na trhu cestovního ruchu.“²⁸

Slabé stránky

Tyto stránky hotelu vyjadřují naopak určitý nedostatek oproti konkurenci. Je důležité o nich vědět a snižovat jejich vliv na minimum nebo nejlépe je úplně odstranit.

„Hotel může, na základě analýzy, identifikovat jako slabou stránku např. neupravené zdevastované přírodní prostředí, image, cenu produktu, nízkou úroveň poskytovaných služeb, nedostatek zdrojů, nedostatek manažerských schopností, neznalost trhu. Pro srovnání použijeme našeho hlavního konkurenta.“²⁹

Příležitosti

Příležitostmi rozumíme oblast potřeb zákazníků, které může hotel uspokojit. Pokud se hotelu podaří tyto potřeby uspokojit, přinese mu to výhody. „Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu.“³⁰

Hrozby

„Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.“³¹. Laicky řečeno se jedná o působení nějakých negativních vlivů na činnost hotelu, a pokud jim nebude věnována pozornost, následkem může být i výrazné snížení finančních zdrojů.

²⁸ KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2002. s. 23.

²⁹ KALKA, R. Marketing. 2003. s. 37.

³⁰ KOTLER, P. a kol. Moderní marketing. 2007. s. 97.

³¹ tamtéž, s. 98

2.3.3 Marketingový plán

Zpracovává se na delší časové období a přizpůsobuje se podmínkám trhu. Soustřeďuje se na produkt a rozvíjí podrobnější strategie a programy marketingu pro dosahování cílů obchodní jednotky na trhu tohoto výrobku.

„Marketingový plán hotelu se skládá obvykle z následujících částí:

- analýza produktu
- analýza trhu
- analýza konkurence
- organizační struktura
- definování marketingového managementu
- program prodeje
- definování obchodní politiky
- operační činnosti
- opravy a údržba
- rozpočet středisek
- rozpočet
- finanční plán
- sumarizace a příležitosti budoucnosti“³²

2.3.4 Výběr marketingové strategie

Marketingovou strategii si hotel vybírá podle svých cílů, dále pak podle výsledků dosažených z analýz a segmentace trhu. Může se jednat o strategii podle postavení hotelu na trhu, cenové strategie, produktové strategie, atd. „Na udržení dominantního postavení na trhu lze hotelu doporučit aplikování obranných strategií. Útočnou strategii využívá hotel obvykle tehdy, když se na trhu prezentuje jako „druhý nejlepší“, tj. nemá dominantní postavení. V případě, že má hotel na trhu jen malý podíl, lze doporučit, aby aplikoval strategii specializace na jeden, maximálně dva segmenty, kterým bude nabízet vysoce kvalitní produkt.“³³

Mezi další strategie patří např. produktová strategie, která se zaměřuje na zlepšení prodeje produktu. Dalšími strategiemi, které může hotel využít pull, push

³² KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2002. S. 47.

³³ KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2002. S. 50.

strategie nebo cenová strategie, při které hotel využívá fáze jednotlivých životních cyklů produktu. Existuje ještě celá řada dalších strategií.

2.4 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Marketingový mix služeb se sestavuje na základě poznání zákazníka a jeho přání a potřeb. Je důležité si uvědomit, že marketing služeb, a tím pádem i hotelový marketing, je specifický tím, že předmětem podnikání není výrobek, ale služba. Jedná se tedy o optimální soubor marketingových prvků, které firma používá k uspokojování potřeb a přání zákazníků k dosažení svých cílů na cílovém trhu.

Počátkem 60. let minulého století profesor J. McCarthy navrhl marketingový mix, jehož základem jsou čtyři složky, tzv. 4P marketingu, kterými jsou: produkt, cena, místo a marketingová komunikace. Avšak marketingový mix hotelových služeb je rozšířen o další tři složky. Marketingový mix hotelových služeb tedy obsahuje 7 P a těmi jsou:

- Produkt
- Cena
- Distribuce
- Lidé
- Materiální prostředí
- Procesy
- Propagace

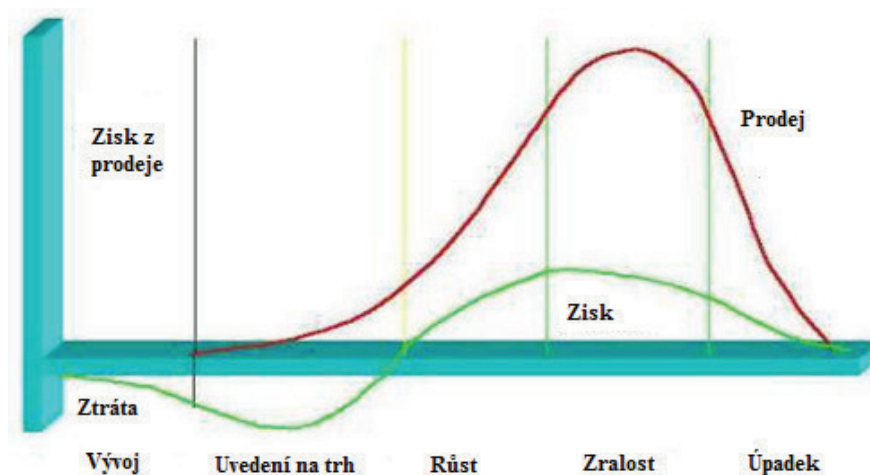
2.4.1 Produkt

V případě hotelu se produktem rozumí poskytovaná služba. Tyto služby můžeme rozdělit na ubytovací, stravovací, doplňkové a osobní služby. „Poskytovanou službou neboli produktem rozumíme vše, co slouží k uspokojování potřeb a přání zákazníka, co může přinést největší užitek a co můžeme nabídnout na trhu ke směně. Produktem může být produkt, služba, myšlenka, nápady, apod. Mohou být jak hmotného, tak i nehmotného charakteru. V marketingovém pojetí je nutno chápat produkt komplexně, tzn. nejen jeho jádro, ale zároveň tzv. rozšiřující efekty jako je značka, kvalita, servis, styl, atd. Zákazník pak v podstatě kupuje užitek z tohoto produktu.“³⁴

³⁴ CHALUPSKÝ, V. Marketing. 1997. s. 37.

Období životního cyklu produktu dělíme na pět hlavních fází: vývoj, uvedení na trh, růst, zralost a úpadek. Tato období jsou aplikovatelné na všechny produkty a služby. Jednotlivé fáze se pak mohou ještě rozpadat na menší fáze, závisí to na povaze produktu a musí být brány v úvahu, jelikož diktují prodejní sílu produktu od jeho uvedení na trh.

Graf č. 1: Fáze životního cyklu produktu³⁵



2.4.2 Cena

„Cenou chápeme to, co musí zákazník zaplatit, aby získal produkt. Nejedná se jen o finanční sumu, ale např. časovou náročnost, psychické a fyzické napětí. Cena určuje hodnotu pro zákazníka, tedy kolik je zákazník ochoten zaplatit, aby produkt získal. Jako jediná složka marketingového mixu produkuje příjmy, kdežto ostatní složky jsou bezprostředně spojeny s náklady. Východiskem ceny mohou být náklady, cena konkurence či hodnota produktu pro zákazníka.“³⁶

2.4.3 Distribuce

„Distribuce je důležitým nástrojem marketingu hotelu, protože představuje způsob, jakým se produkt dostává k cílovému segmentu. Distribuční cesty mohou být buď přímé a nepřímé, tzn. buď hledat zákazníky sám, nebo spolupracovat se zprostředkovateli.“³⁷

³⁵ NĚMEC, M. Životní cyklus produktu a jeho management. [online]. [cit. 23-05-2010]. Dostupné z: http://stc.fs.cvut.cz/History/2008/Sbornik/DP/Nemec_Marek_12138.pdf.

³⁶ CHALUPSKÝ, V. Marketing. Brno: PC-DIR, 1997. s. 52.

³⁷ KIRALOVÁ, A. Marketing hotelových služeb. 2002. s. 60.

2.4.4 Lidé

Jedná se o důležitou složku marketingového mixu služeb, kde lidmi rozumíme všechny ty, co hrají určitou roli v procesu poskytování služby a ovlivňují tak rozhodnutí kupujícího.

Vedení hotelu se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivaci svých zaměstnanců. Zároveň by se také měla stanovit určitá pravidla pro chování zákazníků. Na základě těchto dvou hledisek dochází k vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.³⁸

2.4.5 Materiální prostředí

Materiální prostředí vyjadřuje jakýsi důkaz o vlastnostech služby. Může mít mnoho podob, například vlastnictví budovy, vzhled vybavení či interiéru, kde dochází k poskytování služby. Důkazem o kvalitě službě může být také vzhled zaměstnanců, většinou typické pro určité sítě organizací jako je McDonald's.³⁹

2.4.6 Procesy

Jednotlivé procesy vyjadřují, jakým způsobem je daná služba poskytována. Pro účelné podnikání se doporučuje procesy analyzovat, klasifikovat, vytvářet jejich schémata a postupně tak docílit jejich zjednodušování. Během procesu dochází ke vzniku kritického místa. Při vypracování jednoduchého seznamu všech úkolů lze tyto kritická místa objevit.

V odborné literatuře jsou rozlišeny tři operační systémy:

- a) masové služby, které jsou charakteristické nízkou osobní interakcí, vysokou standardizací služeb a možností nahradit pracovní síly mechanizací nebo automatizací
- b) zakázkové služby, u nichž je typická vysoká míra přizpůsobivosti alespoň některých prvků z nabídky potřebám zákazníků, střední míra kontaktu, někdy mohou být tyto služby neopakovatelné
- c) profesionální služby, které poskytují specialisté, většinou se jsou neopakovatelné a vyžadují vysoké zapojení jak poskytovatele, tak i příjemce služby do procesu,

³⁸ VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2008. s. 27.

³⁹ tamtéž, s. 27.

typická je vysoká intenzita práce, profesionální služby jsou většinou neopakovatelné.⁴⁰

2.4.7 Propagace

Propagace je jednou z nejdůležitějších a nejvíce viditelných částí marketingu. Pokud produkt či služba nejsou vhodně propagovány, nejsou ani prodávány. Obzvláště velký důraz na propagaci je kladen v odvětví cestovního ruchu.

K propagaci slouží např.:

- brožury, letáky, drobné publikace, pohledy, propagační materiály nebo katalogy,
- média (tisk, rozhlas, televize, internet)
- osobní prodej (důraz na osobní styk)
- sponzorské dary a sponzorování
- reklama a reklama v místě prodeje.⁴¹

2.5 FINANČNÍ ANALÝZA

Pomocí finanční analýzy neboli z finančních hledisek zhodnocení současného stavu a tedy posouzení reálnosti uvažovaného strategického rozvoje, případně zhodnocení, jaké finanční zdroje jsou nutné pro zajištění uvažované strategie, jsme schopni posoudit finančního zdraví sledovaného podniku a získat tak představu o očekávaném vývoji. Finanční analýza zahrnuje hodnocení minulosti a současnosti, ale také slouží k předvídání budoucích finančních podmínek. Zdrojem potřebných dat pro sestavení finanční analýzy jsou účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow.), které umožňují nastítnit budoucí vývojové trendy.

2.5.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát

K hodnocení ekonomické situace podniku se využívá základního a jednoduchého analytického nástroje, kterým je horizontální a vertikální analýza

⁴⁰ Kincl, J.: Marketing podle trhů. 2004. s. 126.

⁴¹ FAKULTA INFORMATIKY A MANAGEMENTU. UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ. Propagace v cestovním ruchu. [online]. [cit. 11-04-2010]. Dostupné z: <http://markcr.uhk.cz/documents/marketingCR/nastrojeMCR/propagace/propagace.pdf>

finančních ukazatelů. Jako podklady pro možné zpracování obou analýz slouží účetní výkazy, různé plány a předpovědi vycházejících z účetních dat podniku.

Horizontální analýza sleduje změny v rozvaze a výkazu zisků a ztrát v čase. Vyjadřuje, o kolik % se změnil hospodářský výsledek oproti předchozímu roku.

Vertikální analýza se zaměřuje na rozbor jednotlivých složek v rozvaze a výkazu zisků a ztrát. Vyjadřuje podíl jednotlivých položek na bilanční sumě v rozvaze a různých položek ve výkazu zisků a ztrát, např. jakou část z celkové tržby sledované položky tvoří.

2.5.2 Poměrové ukazatele používané při finanční analýze

Poměrové ukazatele, které jsou znázorněny níže, jsou považovány za základ finanční analýzy.⁴²

▪ Ukazatele likvidity

Vyjadřuje schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům. Obvykle se určuje jako poměr oběžných prostředků a současných závazků podniku. Běžná likvidita určuje, kolikrát mají být oběžná aktiva větší, než krátkodobé závazky, abychom nemusely krátkodobá pasiva hradit třeba z prodeje stálých aktiv. Abychom dosáhli přesnosti ukazatele, je třeba krátkodobé pohledávky snížit o hodnotu nedobytných pohledávek. Ukazatel by měl dosahovat optimální hodnoty 1 až 1,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Pohotovostní likvidita vyjadřuje okamžitou schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům, tedy schopnost podniku krýt svými peněžními prostředky své běžné potřeby. Jinak řečeno se jedná o solventnost podniku. Za optimální se považuje rozpětí mezi 0,2 – 0,5.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

⁴² RŮŽIČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatelé, využití v praxi. 2008. s. 47.

Celková likvidita podává informace o platební pohotovosti podniku. Měl by se pohybovat mezi 2 – 2,5, Optimální vývoj je poměr ukazatele větší než 2,5. Pokud je poměr menší než 1, podnik je zcela nelikvidní. Pokud je roven 1, je také nedostatečný. Příliš vysoká hodnota ukazatele zase poukazuje na neproduktivní využití vložených prostředků.

$$- \text{celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{dlouhodobé pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

▪ Ukazatelé rentability

Tento ukazatel čerpá jak z rozvahy, tak i výkazu zisků a ztrát. Informuje o výnosnosti vloženého kapitálu. Dle ukazatele celkových aktiv posuzujeme, jak efektivně dokáže podnik hospodařit s dlouhodobým a oběžným majetkem.

$$- \text{rentabilita celkových aktiv (ROA)} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{celková aktiva}}$$

Rentabilita vlastního kapitálu hodnotí efektivnost vlastního kapitálu. Měla by být aspoň taková, jaká je běžná úroková míra.

$$- \text{rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Rentabilita tržeb vyjadřuje finanční výkonnost podniku. Její pokles ukazuje buď zvýšený objem výnosů, nebo snížení vnitřního finančního potenciálu podniku. Ukazatel by měl být tedy co nejvyšší.

$$- \text{rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk po zdanění}}{\text{celkové tržby}}$$

- Ukazatelé zadluženosti

Zadluženost znamená, že podnik kromě svých vlastních zdrojů využívá k financování své podnikatelské činnosti i cizí zdroje. Ukazatelé pak vyjadřují poměr vlastních zdrojů k cizím zdrojům. Ukazatel zadluženosti se zaměřuje na rozsah, ve kterém jsou aktiva financované dluhy.

$$\text{zadluženost} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}}$$

- Ukazatel finanční stability

Jedná se o doplňkový ukazatel zadluženosti. Společně dávají dohromady součet 1. Udává, do jaké míry je majetek podniku kryt vlastními zdroji. Zvyšování jeho hodnoty znamená růst finanční stability podniku.

$$\text{finanční stabilita} = \frac{\text{vlastní zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

3 PRAKTICKÁ ČÁST – ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 CHARAKTERISTIKA REKREAČNÍ OBLASTI VRANOVSKÉ PŘEHRADY

Kraj Vranovsko se rozléhá podél státní hranice s Rakouskem, kde se nachází údolí řeky Dyje, Vranovská přehrada, která se táhne v délce 30 km od Vranova nad Dyjí až k Podhradí nad Dyjí. Okolí je převážně plošinné s velkým počtem vesnic mezi většími poli. Na svazích nad řekou jsou lesnaté a keřovité porosty se skalisky.

Vranovská přehrada je délkou své přehradní zdi 292 m a šířce 60 m největší vodní nádrž na řece Dyji. V dobách Československa patřila s délkou jezera přes 30 km k největší údolní přehradě. Byla postavena v letech 1930 až 1933 na základě švýcarského projektu. Ještě dnes je v provozu na pravém břehu pod přehradní zdí elektrárna se třemi turbínami.

Vzhledem k čistému životnímu prostředí je oblast vyhledávána pro účely agro a ekoturistiky. Především se jedná o tradiční rekreační oblast, která je často nazývána Moravským Jadranem a to zejména kvůli rozsáhlým plážím, teplé vodě a okouzlující krajinou lákající k procházkám a výletům. Mezi jednotlivými oblastmi přehrady je od roku 2006 zpřístupněna opět pravidelná lodní doprava a možností jsou i vyhlídkové plavby. Vranovská přehrada je také jednou z nejvyhledávanějších rybářských revírů. Na své si zde přijde i cykloturistika, jelikož oblast je plná asfaltových cest a hraničářských silniček. V okolí najdeme také četné přírodní zajímavosti jakými je Národní park Podyjí a řada hradů a zámků – Bítov, Frejštejn, zřícenina Cornštejn, Uherčice, Vranov nad Dyjí a Nový Hrádek.

3.2 BÍTOV

Přesný vznik Bítova není znám. První zmínka pochází z roku 1498 za vlády Václava II. Jagellonského, kdy podhradní Bítov získal titul „městečko“ a sloužilo jako tržové středisko královského panství. Obyvatelé městečka Bítov chovali především dobytek pro hradní panstvo, které sídlilo na hradě Bítov. Pány hradu byli Přemyslovci, Lichtenburkové, Strejnové, Jankovští, von Daunové, Haugwitzové, šlechtic Zamoyski, kníže Radziwill a posledními pány byli Haasové.

V roce 1927 se rozhodlo o výstavě Vranovské přehrady na Dyji. To znamenalo zatopení městečka Bítov. Obyvatelé Bítova žádali tehdejšího barona Haase o výstavbu nové obce na místě jelení obory nedaleko hradu. Baron Haase nakonec výstavbu nové obce povolil a stěhování celého městečka skončilo až v roce 1934, kdy se začala vodou zaplňovat přehradní hráz. Do maximální hladiny byla naplněna v roce o 2 roky později. Staré městečko Bítov bylo zcela zatopeno, pouze kostelní věž stále vyčnívala z vody. V roce 1954 byla tato věž odstřelena kvůli bezpečnosti turistů.

Nová obec Bítov byla vybudována v letech 1930 a 1933. Nachází se nad Vranovskou přehradou asi 2 km od hradu Bítov. Rozloha obce je 608 ha a má 158 stálých obyvatel. Od centra rekreační oblasti Vranova nad Dyjí je vzdálen přibližně 15 km. Rozkvět turismu a nová poloha obce nad přehradou udělalo z Bítova atraktivní rekreační lokalitu. Obec obklopují ze všech stran lesy, kde jsou podmínky pro houbaření a sběr lesních plodů.

V okolí bylo postupně postaveno kolem 6 tisíc rekreačních chat a spousta rekreačních a restauračních zařízení. Okolí obce je vhodné pro pěší turistiku a cykloturistiky. Nejvyhledávanější je oblast zátoky Horka, kde je mnoho možností k rekreační aktivitě, jako je možnost zapůjčení lodí a šlapadel. Vzhledem k velkému množství přírodních krás a památek je obec turisticky velmi exponována.

3.3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Obchodní jméno:	ALKAR TRADING, s.r.o.
Identifikační číslo:	26296560
Daňové identifikační číslo:	CZ75032333
Sídlo:	Bítov č. 87, PSČ 67110
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Jednatelé:	Mgr. Alena Okrajková, Milan Okrajek
Společníci:	Mgr. Alena Okrajková, WADEO, s.r.o.
Předmět podnikání:	- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej - zprostředkovatelská činnost - pronájem bytových a nebytových prostor - hostinská činnost - ubytovací služby - směnárenská činnost

- pronájem a půjčování věcí movitých

Základní kapitál: 500 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 26

Společnost ALKAR TRADING s.r.o. vznikla v roce 9. září 2002 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského soudu v Brně. Založena byla dvěma společníky, jejichž podíl na společnosti činí 50%. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada a statutárním orgánem jsou jednatele. Zastupující osobu představuje jednatel. Společnost se zaměřila především na podnikání v oblasti cestovního ruchu. Za tímto účelem došlo ke koupi Hotelu Bítov.

Koupě hotelu předcházelo pečlivé sledování vývoje cestovního ruchu v celé oblasti Vranovské přehrady od roku 1990. Koupě zejména ovlivnilo postupné rozšiřování zahraniční klientely. V přílehlém okolí Bítova se také nenacházel žádný komerční objekt s podobnou kapacitou, který by poskytoval vhodný standard pro provozování hotelových a gastronomických služeb srovnatelných s kategorií A***. Dalším důležitým faktorem pro koupi bylo poloha hotelu. Převážná většina ostatních zařízení byla totiž rozmístěna mimo udržované a v zimě obtížně sjízdné komunikace, což ve spojení s převážně letním zaměřením jim nedávalo možnost tyto objekty provozovat celoročně.

Na tuto koupi si společnost vzala úvěr s dobou splatnosti na 10 let. Úvěr byl zajištěn zástavou kupované nemovitosti na základě tržního ocenění vykonaného soudním znalcem.

Cílem společnosti bylo a stále je vytvořit hotel rodinného typu, poskytovat kvalitní ubytovací, stravovací služby a přes letní sezónu zejména služby rekreační. Vedení se snaží zúročit své dlouholeté zkušenosti v cestovním ruchu a přenášet je do hotelového provozu. Hotelovému managementu jde hlavně o udržování pevného vztahu se zákazníky a na základě těchto vztahů rozšiřovat řady spokojených zákazníků. V době jarní a podzimní sezóny se zaměřuje na pořádání různých společenských akcí, večírků, konferencí, školení, firemních a obdobných akcí.

3.4 HISTORIE HOTELU BÍTOV

Budova hotelu byla postavena již v roce 1992 jako rekreačně rehabilitační celek s celoročním provozem. Než byla budova koupena společností ALKAR TRADING,

s.r.o., patřil celý objekt a přilehlé bungalovy se 130 lůžkami provozovatelům Severočeských dolů. Po rozdělení Severočeských dolů na Baňské stavby Most a Elektrárnu Tušimice připadl objekt hotelu Elektrárně Tušimice a přilehlé bungalovy Baňským stavbám Most. Bungalovy byly přes letní sezónu využívány k příležitostným pronájmům. Avšak název hotelu i jeho logo se dosud nezměnilo.

Otevření hotelu společností ALKAR TRADING, s.r.o. proběhlo 1. října 2002, kdy hotel pořádal první společenskou akci. Od této doby se v hotelu pořádaly zkušební akce ve formě různých školení a firemních akcí. Každodenní provoz byl však zahájen 1. květnu roku 2003.

3.5 HOTEL BÍTOV

Hotel Bítov sídlí na západním konci obce Bítov a tvoří jeho dominantu. Přirozené centrum obce včetně dopravního spojení je vzdáleno přibližně 200m. Jak už bylo uvedeno, obec je součástí atraktivního rekreačního prostředí Vranovské přehrady.

Objekt je rozdělen do dvou sektorů A a B, kde sektor A představuje budovu hotelu a sektor B slouží především k ubytování brigádníků a také se v něm nachází tělocvična, stolní tenis a sociální zařízení. Celý hotelový komplex je obklopen lesy, skálami a vhodným terénem pro pěší i cykloturistiku, nedaleko hotelu jsou rozsáhlé vodní plochy. V blízkém okolí se nachází zajímavosti jako je hrad Bítov, Bítovská zátoka, zřícenina Cornštejn a nedaleko také zámek Vranov nad Dyjí a Národní park Podyjí. Umístění hotelu je tedy jednou z jeho velkých předností. Dislokace objektu v udržované oblasti umožňuje provoz hotelu i mimo letní měsíce.

Hotel poskytuje 92 lůžek rozmístěných v 35 pokojích s kompletním sociálním zařízením, televizí se satelitním připojením, rádiem a připojením na WIFI. Vybrat lze dvoulůžkový, třílůžkový, čtyřlůžkový pokoj nebo apartmá. U všech pokojů je možné přibíjení přistýlky.

V hotelu se nachází restaurace, jejíž kapacita je 100 míst. K restauraci přiléhá letní terasa, kde je kapacita 60 míst. Restaurace je také využívána jako konferenční místnost. Pro méně početná školení či akce jsou k dispozici dva menší salonky s kapacitou 20 a 30 míst.

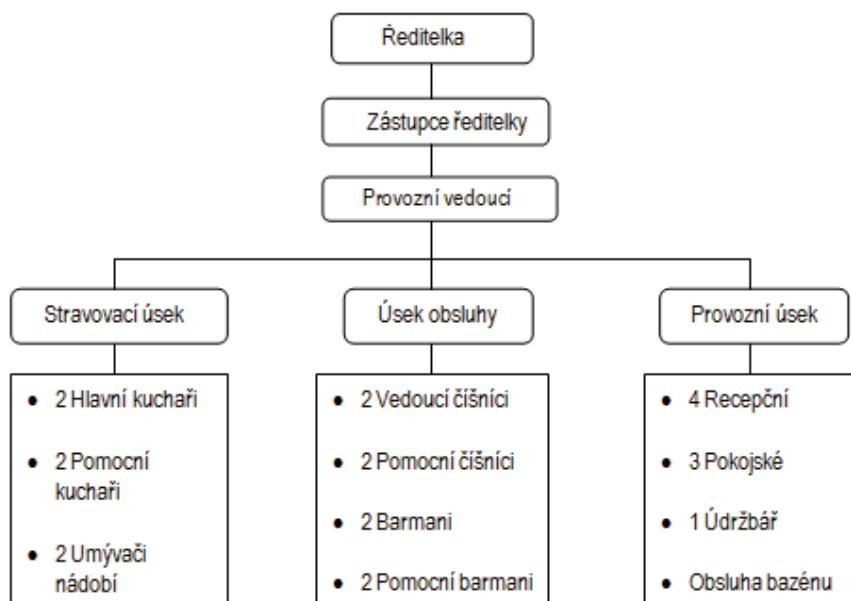
Součástí hotelu je vinárna s kulečníkem o kapacitě 100 míst uvnitř a 60 místy na letní terase, vinný sklípek s kapacitou 25 míst. Prostory těchto místností jsou zpřístupněné také ke společenským, firemním či soukromým akcím. Součástí

konferenčních místností je audiovizuální technika (dataprojektor, elektrické plátno, přenosná plátna, flipcharty, ozvučení místnosti, video, DVD, TV/SAT, CD a MD přehrávač).

Přímo v hotelu je možné využít tělocvičnu, fitness centrum, stolní tenis, venkovní bázen s dětským brouzdalištěm vyhřívané solárními panely. K hotelu přiléhá také venkovní parkoviště.

3.5.1 Organizační struktura Hotelu Bítov

Schéma č. 3: Organizační struktura



Vedení Hotelu Bítov má na starost ředitelka, která je zároveň jedním z jednatelů společnosti AKLAR TRADING, s.r.o. Pod ředitelkou spadá její zákonný zástupce, druhý jednatel. Další vedoucí osobou je provozní vedoucí, pod nímž jsou jednotlivé úseky hotelu – stravovací, provozní a úsek obsluhy.

Provozovatelé hotelu si přinesli zkušenosti z dřívějšího podnikání, kdy provozovali kemp Rovnost, také situovaného v oblasti Vranovské přehrady. Je třeba poznamenat, že vedoucí pracovníci hotelu jsou rodinní příslušníci jednatele. Dost často tedy dochází k prolínání jednotlivých funkcí a pracovních náplní, což nenaplnuje proporcionální rozložení pracovních povinností a občas tak vznikají zmatky, kterým by se dodržováním proporcionální struktury rozhodně zamezilo.

3.5.2 Poskytované služby

Na tří-hvězdičkový hotel se vedení hotelu zaměřuje na poskytování široké škály různorodých služeb:

- ubytování
- stravování – snídaně formou bufetu, obědy, večeře dle přání (menu, bufet, raut, grilování)
- restaurace s letní terasou, vinárna s letní terasou, vinný sklípek, 2 salonky
- dětský koutek
- venkovní vyhřívaný bazén s dětským brouzdalištěm
- tělocvična, stolní tenis, kulečnick, fitness
- firemní akce (team-building nebo outdoorové akce), školení, svatby, oslavy výročí, promoce, rodinné akce společně se zabezpečením ozvučení a nasvícením akce
- grilování nebo pečení selete u bazénu nebo na terase
- rauty, coffee breaky, catarining
- degustace vín (řízená se sommeliérem, neřízená), piva, doutníků, whisky
- diskotéky, živá hudba, cimbálová muzika, reprodukováná hudba, harmonikář, trumpeta
- zabezpečení prohlídky hradu Bítov, zámku Vranov n. Dyjí, Jaroměřice n. Rokytinou, Uherčice
- zabezpečení svatebních obřadů na hradě Bítov, zámku Vranov n. Dyjí
- zabezpečení kompletního vinařského turistického programu, cykloturistického programu (návrh tras, instruktor, doprovod), lodní dopravy a vyjížděky po Vranovské přehradě
- zabezpečení tenisového a volejbalového kurtu, paintballu, projížďky čtyřkolkou v terénu, let balonem, potápěčské kurzy, vyjížděky na koních a ponících
- zapůjčení kol, lodiček, šlapadel
- zabezpečení aktivit pro děti (nafukovací skákací hrad, dětský kolotoč,...)
- zabezpečení mobilního kasina, mobilního baru s možností míchaných nápojů, kouzelnické vystoupení, taneční vystoupení, módní přehlídky, vystoupení
- zajištění autobusové dopravy, přepravy, odvozu

3.6 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Strategická analýza vnitřního prostředí se soustředí především na rozbor jednotlivých složek marketingového mixu hotelu. Nedílnou součástí je i finanční analýza, pomocí níž lze zhodnotit podnikání hotelu z finančního hlediska.

3.6.1 Analýza marketingového mixu

Prostřednictvím této analýzy můžeme sledovat marketingovou strategii hotelu. Jedná se o rozbor jednotlivých prvků marketingového mixu služeb hotelu Bítov.

3.6.1.1 Produkt

Jak už bylo uvedeno, u Hotelu Bítov je produktem služba, tedy poskytování komplexních hotelových služeb zahrnující:

- Ubytovací služby
- Stravovací služby
 - pořádání firemních, společenských a soukromých akcí
- Doplnkové služby
 - sportovní a zábavně-rekreační vyžití
 - drobný prodej na recepci (základní hygienické potřeby)

Hlavní prioritou hotelu je poskytování ubytování společně se stravováním, které je jeho největší příjmovou položkou. Jedinečnost těchto služeb spočívá především v kvalitě poskytovaných služeb a ochotě personálu vyjít vstříc ke speciálním požadavkům zákazníků. Velkou předností je umístění hotelu v klidném přírodním prostředí nabízející řadu možností k turistice. Výhodou je dispozice vyhřívaného bazénu, který se těší velké návštěvnosti a to především v případě, kdy Vranovská přehrada neumožňuje kvalitní a zdravotní podmínky pro koupání kvůli kvetoucí vodě.

3.6.1.2 Cena

Cenová úroveň odpovídá zaměření hotelu Bítov na poskytování služeb střední vrstvě obyvatel. Stanovení cen je ovlivněno především vynaloženými náklady a také konkurenčním prostředím, tedy cenovou úrovní konkurenčních služeb.

Hotel poskytuje služby na základě smluvních cen, což znamená, že je může upravovat dle individuální poptávky účastníků cestovního ruchu. Této možnosti využívá

především při kalkulaci na poskytování služeb zaměřených na firemní, společenské a soukromé akce. Ceny se samozřejmě odvíjí i dle sezonnosti, kdy v letním období je cena nadsazena zhruba o 20% výše. V případě období nízké obsazenosti hotelu kvůli nepříznivému počasí se využívá slevových metod ve formě slevy jednoho dne pobytu zdarma. Součástí cen není rekreační poplatek 8 Kč za osobu na jeden den.

Pro hotelové hosty je v ceně ubytování zahrnuta i snídaně a veškeré doplňkové služby jako např. sportovní zázemí. Pro neubytované hosty jsou veškeré služby placené jednotlivě.

Oproti roku 2009 stanovil vedení Hotelu Bítov vyšší ceny a to především z důvodu stále se zvyšujících cen elektrické energie, pohonných hmot a ostatních vstupů.

Tabulka č. 2: Ceny Hotelu Bítov v roce 2009 a pro rok 2010 (Zdroj: Interní údaje Hotelu Bítov. Vlastní zpracování.)

Produkt	Druh	2009	2010
Ubytování	dvoulůžkový	1 360	1 380
	třílůžkový	1 940	1 970
	čtyřlůžkový	2 520	2 560
	apartmán	3 000	3 000
	přístýlka	550	550
	dětská postýlka	200	150
Stravování	oběd	140	150
	večeře	140	150

3.6.1.3 Distribuce

Distribuce hotelových služeb probíhá prostřednictvím přímé distribuce na recepci hotelu, pomocí webových stránek na internetu a firemního serveru na internetu pro pořádání firemních akcí. Hotel Bítov spolupracuje s řadou cestovních kanceláří, jejichž prodej se pohybuje okolo 30% z celkové nabízené kapacity 91 lůžek. Zastoupení jednotlivých cestovních kanceláří je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka č. 3. Spolupracující cestovní kanceláře s Hotelem Bítov (Zdroj: interní dokumenty Hotelu Bítov. Vlastní zpracování.)

Země	Název cestovní kanceláře
Česká Republika	CK Čedok - Praha CK Fisher (Praha) CK Prima Praha D-Tour Tábor Welcome Touristic Praha INGTOURS Vrchlabí
Polsko	Binex-Turist AVE Travel a.s. PZ SOTTUR GULIVER
Maďarsko	Cseh-Szlo Tours (Budapest)

3.6.1.4 Lidé

Zaměstnanci

V hotelovém průmyslu neustále dochází ke kontaktu pracovníků s hosty, jelikož právě oni jsou těmi, kdo jim poskytují služby. Proto Hotel Bítov dbá na to, aby mezi vedením hotelu a zaměstnanci byla udržována vzájemná důvěra a přátelský vztah zaměřený na férovém jednání, aby byla zajištěna rodinná atmosféra hotelu. Odměnou za tyto služby poskytuje hotel příznivé platební ohodnocení a různé benefity, jako například sleva stravy.

Vedení hotelu zaměstnává pouze minimální množství potřebných pracovníků, čímž se snaží ušetřit na nákladech. Na pracovníky je kladeno mnohem více práce a povinností, než u jiných hotelových provozů. Vedení hotelu od svých pracovníků očekává ochotu vypomoci i mimo jejich pracovní dobu a mimo jejich standardní pracovní náplně a zároveň tedy vyžaduje odolnost vůči stresu.

V letní sezoně vedení společnosti najímá jako brigádníky především své známé nebo jsou oslovováni zaměstnanci z předchozích let. Vybírání jsou i lidé evidováni na Úřadu Práce, dále pak studenti ze středních hotelových škol nebo studenti z odborných učňovských oborů kuchař číšník z Moravských Budějovic. Zaměstnanci jsou najímáni na smlouvu o dílo, tedy na dobu určitou - 6 měsíců.

V zimní sezoně se pracovníci nenajímají. Veškeré pracovní činnosti spojené s pořádáním školení, společenských a firemních akcí jsou schopni pokrýt vedoucí pracovníci hotelu.

Zákazníci

Struktura zákazníků se liší dle období. Z důvodu odlišnosti jejich požadavků a přání je třeba rozdělit tuto část na zákazníky přijíždějící do hotelu za letní rekreací a zákazníky účastnících se společenských, firemních nebo soukromých v mimosezonním období.

▪ Letní rekreace

V období letních měsíců se hotel zaměřuje na poskytování služeb středním vrstvám obyvatelstva ve všech věkových kategoriích. Tito zákazníci navštěvují hotel především kvůli možnosti koupání, sportovního vyžití, turistiky a cykloturistiky, návštěvy pamětihodností nebo rybaření. Jedná se především o následující klientelu:

- rodiny s dětmi
- mladá a svobodná populace
- starší páry

Při ročním rozboru návštěvnosti hotelu bylo zjištěno, že návratnost těchto hostů se pohybuje okolo 45%. Tento příznivý trend se pomalu každoročně zvyšuje. V praxi to znamená, že host, který si vyzkoušel v rámci svého pobytu poskytované služby hotelu Bítov, se rád vrací.

V posledních letech však hotel celkově zaznamenal pokles letních hostů stejně jako spousta dalších tuzemských ubytovacích a stravovacích zařízení. Hotel Bítov má v letních měsících od června do srpna 60% vytíženost. Tento pokles je dán několika faktory. Jednak vývojem kurzu posilující České koruny vůči Euru. Značná část cílové skupiny hostů dává přednost poměrně levným pobytovým zájezdům do destinací jako je Egypt, Tunis, Řecko, Itálie a Chorvatsko. Dalším faktorem je ekonomická krize, která probíhá nejen v České Republice. Hotel proto nabízí slevy v podobě pobytů za cenu o den levnější, tedy s jedním dnem pobytu zdarma.

▪ Mimosezonní období (společenské, firemní a soukromé akce)

Už v původním podnikatelském záměru byl plánován celoroční provoz hotelu s tím, že mimosezonní měsíce budou využity především navázáním spolupráce s různými podnikatelskými i nepodnikatelskými subjekty. Tato spolupráce přináší hotelu možnost využití hotelového prostoru v mimosezonním období pro různá školení,

firemní prezentace, semináře, teambuildingy, oslavy, atd. Potencionálními zákazníky tedy nemusejí být jen určité firemní skupiny, ale i jednotlivci. Potenciálními klienty jsou tedy:

- firmy
- státní orgány
- sportovní a jiná sdružení
- školy
- zájemci o pořádání soukromých akcí jako oslavy, večírky, svatby, atd.

Při každoročních rozborech vytíženosti hotelu se ukázalo, že měsíce leden, únor a většinou i březen jsou pobyty v hotelu Bítov pro pořádání firmy méně atraktivní, jelikož jsou takovéto akce přesouvány stále více do horských hotelů s možností využití zimních sportů. A vzhledem ke stále narůstajícím vstupům, hlavně energie, hotel shledává jako neekonomičtější na uvedené období provoz hotelu utlumit, snížit počet zaměstnanců na minimum a tím přejít na tzv. sezónní provoz od dubna do prosince. Nejvytíženějšími měsíci této mimosezóny jsou na jaře – měsíce květen a hlavně červen, a na podzim – měsíce září a prosinec. I zde však hotel občas naráží na problém tzv. atraktivních termínů, kdy se soustředí hned několik požadavků na firemní akce v jednom termínu.

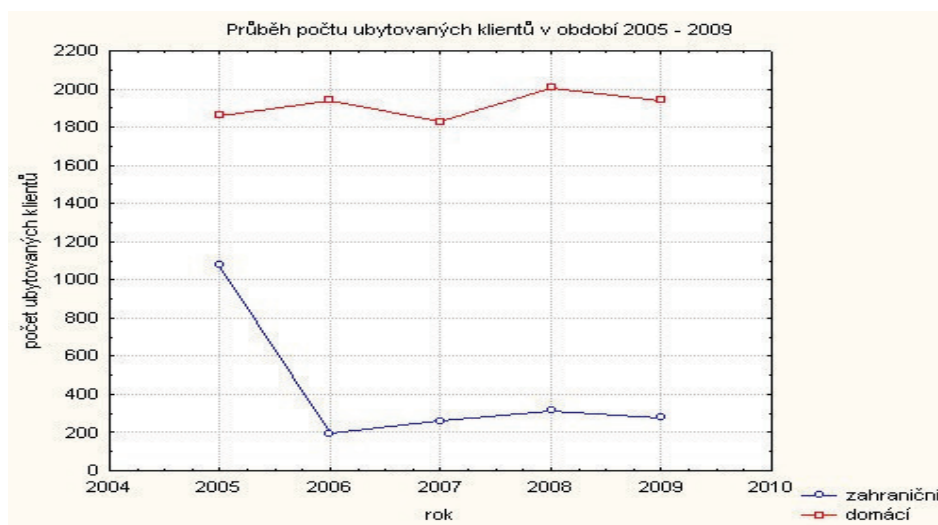
Roční počet firemních akcí se pohybuje okolo třiceti a Hotel Bítov se může těšit ze 70-80% návratností firem a to především z vlastní zkušenosti z minulých akcí. Je to především z důvodu nižších nákladů na firemní akci, které se pohybují zhruba o 30% méně, než je tomu u konkurenčních hotelů. Mezi stálou klientelu těch největších firem využívající hotel pro účely firemních akcí patří například firma RWE, ISOBAST, HARIBO, KARNEVAL MEDIA – HBO.

Hromadných akcí se ročně v hotelu pořádá kolem jedenácti a soukromých akcí šest, proto se hotel spíše zaměřuje na firemní klientelu. Klienti jsou získáváni pomocí zadané poptávky na internetovém serveru, který se specializuje na prezentaci hotelů, penzionů a dalších objektů vhodné pro firemní akce. Hotel je na tomto serveru registrován a v případě zájmu se dostane do výběrového řízení a poskytne podmínky pro pořádání firemní akce. Výhodou hotelu pro výběr na tomto serveru nejčastěji bývá váha ceny, prostředí a vybavení a ohodnocení od ostatních firem, které využili prostor hotelu pro pořádání firemních akcí.

- Návštěvnost

Z uvedeného grafu, který uvádí přehled návštěvnost Hotelu Bítov v rozmezí let 2005 až 2009 je patrná převaha domácích hostů, tedy hostů z různých koutů České Republiky. Tito hosté tvoří převážnou část hotelových tržeb a vzhledem k tak evidentnímu rozdílu se musí Hotel Bítov soustředit především na domácí cestovní ruch.

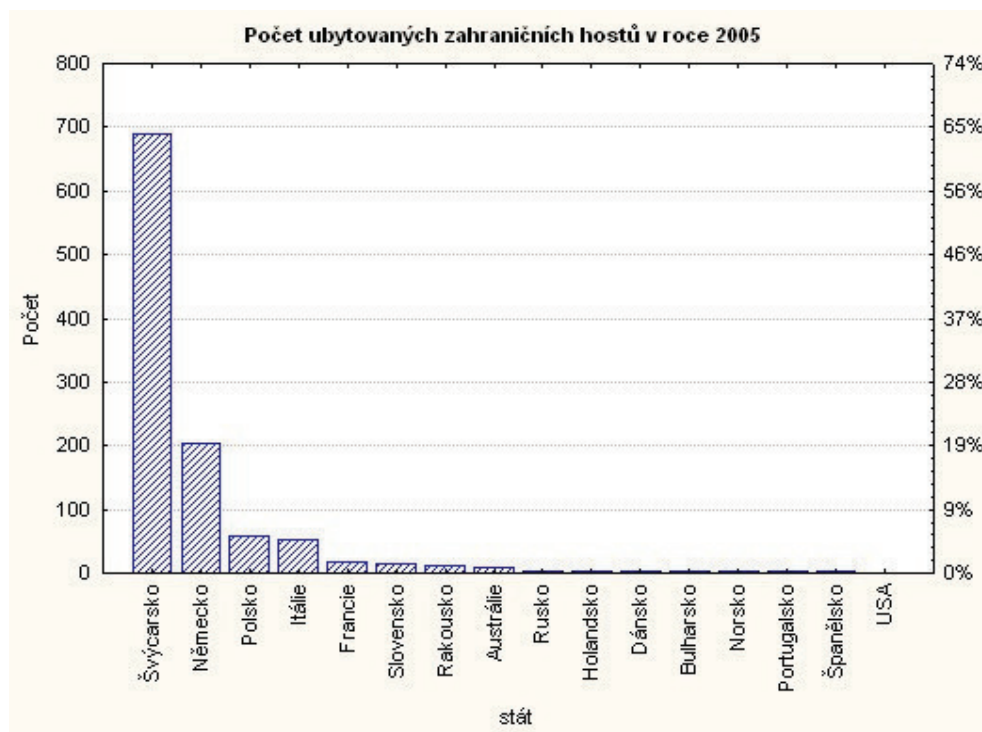
Graf č. 3: Vývoj návštěvnosti domácích a zahraničních hostů v letech 2005 – 2009 (Zdroj: Kniha zahraničních hostů Hotelu Bítov z let 2005 – 2009. Vlastní zpracování.)



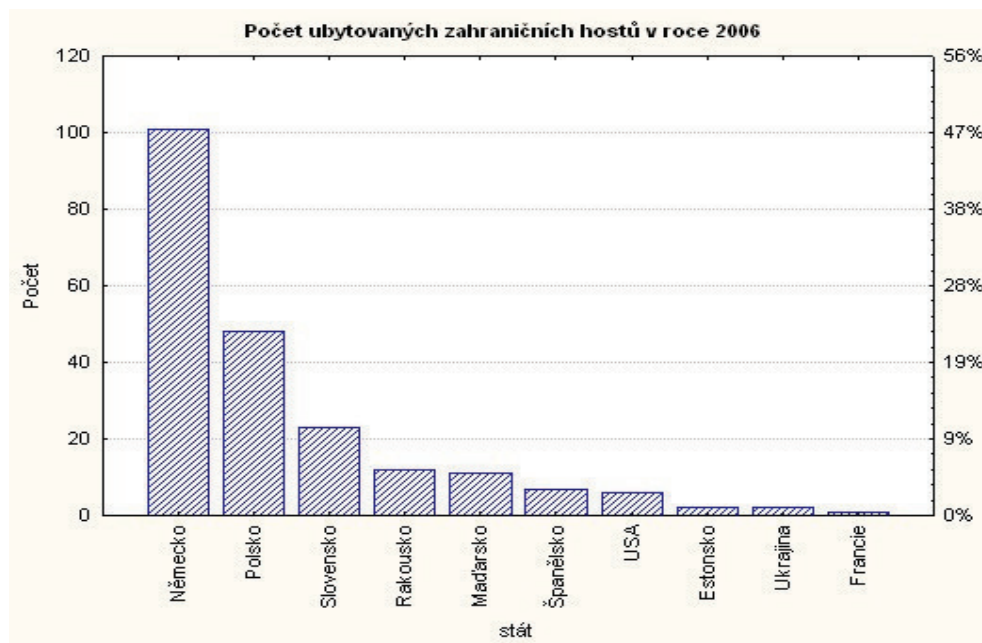
Pro zahraniční klientelu je hotel při účtování v Českých korunách poměrně dražší, než tomu bylo před několika lety. K vytvoření přehledu zahraničních turistů v jednotlivých letech od roku 2005 do roku 2009 bylo využito záznamů z knih zahraničních hostů.

Následující grafy znázorňují přehled ubytovaných zahraničních hostů v letech 2005 až 2009. Z grafů vyplývá, že tendence návštěvnosti zahraničních hostů má klesající tendenci. Hotel je nejvíce navštěvován 37% polskými turisty. Jedná se především o účastníky zájezdů zprostředkovaných polskými cestovními kancelářemi, kteří jsou každoročními hosty hotelu. Od doby Shengenské dohody zvýšil počet Slováků a Maďarů.

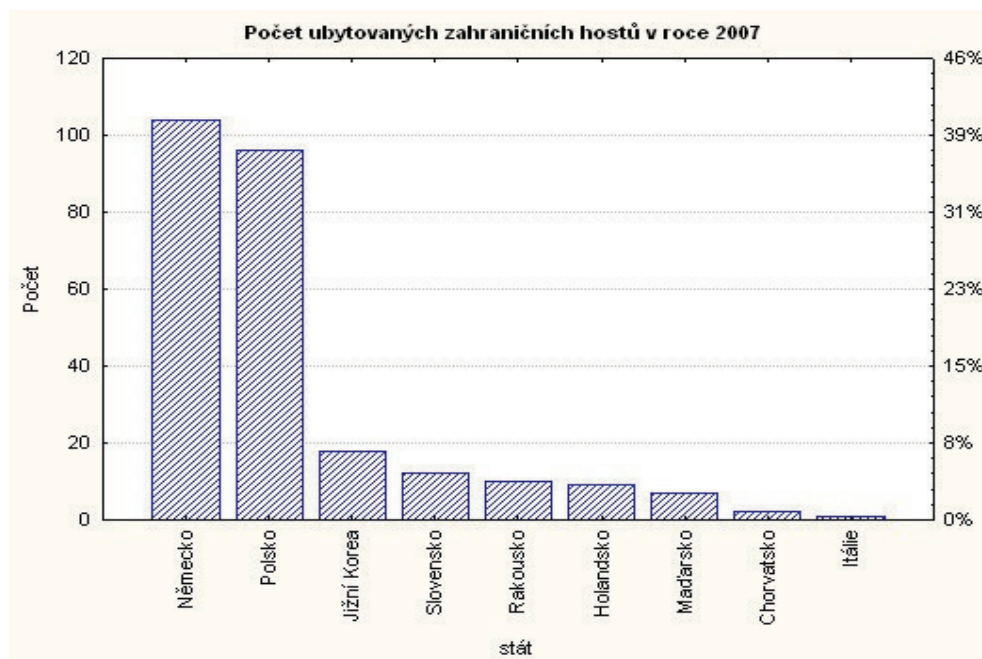
Graf č. 4: Struktura ubytovaných zahraničních hostů roku 2005 (Zdroj: Kniha zahraničních hostů 2005 Hotelu Bítov. Vlastní zpracování.)



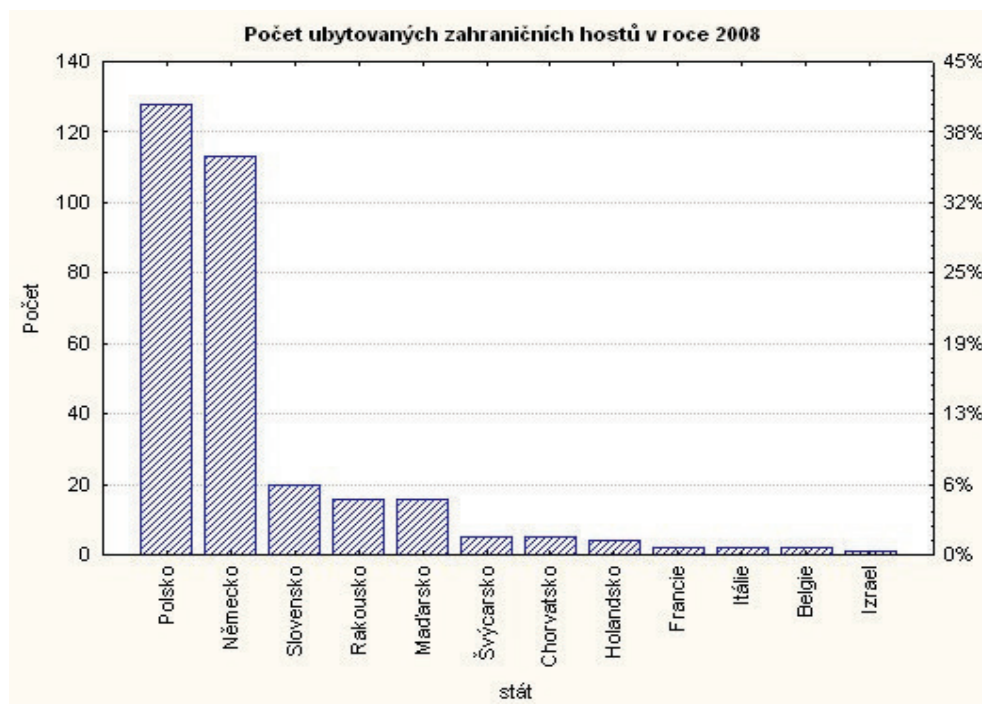
Graf č.5 : Struktura ubytovaných zahraničních hostů roku 2006 (Zdroj: Kniha zahraničních hostů 2006 Hotelu Bítov. Vlastní zpracování.)



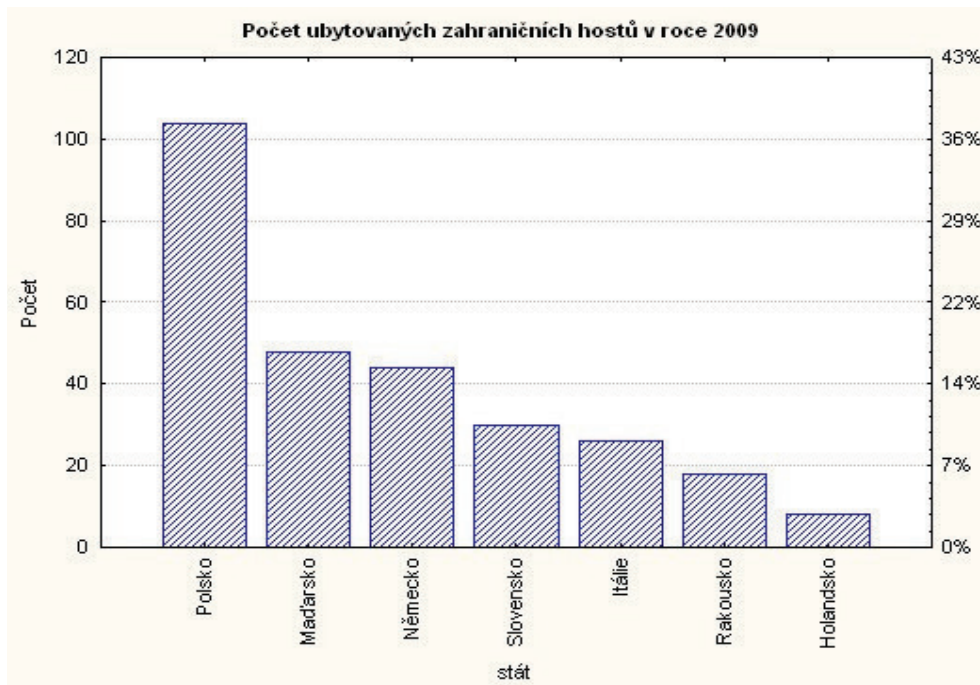
Graf č. 6: Struktura ubytovaných zahraničních hostů roku 2007 (Zdroj: Kniha zahraničních hostů 2009 Hotelu Bítov. Vlastní zpracování.)



Graf č. 7: Struktura ubytovaných zahraničních hostů roku 2008 (Zdroj: Kniha zahraničních hostů 2009 Hotelu Bítov. Vlastní zpracování.)



Graf č. 8 : Struktura ubytovaných zahraničních hostů roku 2009 (Zdroj: Kniha zahraničních hostů 2009 Hotelu Bítov. Vlastní zpracování.)



3.6.1.5 Materiální prostředí

Vzhled

Fasáda hotelu je sněhově bílá s velkým logem Hotelu Bítov patrném při vstupu do objektu. Hotel vyniká netradičně zkosenou střechou. Patrová budova Hotelu Bítov prošla od svého vzniku několika technickými úpravami a průběžnými rekonstrukcemi. Před dvěma lety byla v přízemí hotelu upravena barová část vinárny a z jedné volné místnosti byl vybudován vinný sklípek.

Rozvržení hotelového objektu

Vedení hotelu má k dispozici 2 samostatné budovy, přičemž pětipatrová budova A je využívána jako hotel a menší přízemní budova B slouží k ubytování brigádníků, kromě pokojů, sprch a sociálního zařízení se v ní také nachází tělocvična, stolní tenis, 2 místnosti fungující jako sklad a kotelná.

V přízemí budovy A se nachází vinárna s kulečníkem a venkovní terasou, vinný sklípek, dětský koutek. Nedílnou součástí jsou samozřejmě toalety. Vedle toalet se nachází 1 pokoj a vedle něj prádelna. Přízemní prostory za barem slouží jako sklad zásob a různých estetických doplňků.

V prvním patře se nachází recepce, restaurace s barem a venkovní terasou. Za restaurací je umístěna kuchyně a skladové prostory s rampou. Napravo od recepce se nachází kancelář vedení hotelu, toalety a pokoje pro vedení a jejich rodinné příslušníky.

V ostatních patrech jsou rozmístěné jednotlivé pokoje pro hosty a také posezení v pohodlných křeslech i gaučích. V každém patře je vymezena 1 místnost sloužící jako úložné prostory s vybavením pro pokojské a v druhém podlaží se nachází místnost sloužící jako žehlárna. V posledním patře mimo pokojů také umístěno fitness a půda.

Zařízení interiéru

Veškerý interiér hotelu je vybaven světlým nábytkem a dekorativní vybavení se snaží přizpůsobovat ročnímu období, případně pořádané akci. Přátelská atmosféra je dotvářena četnými obrazy a spoustou vázaných kytic.

3.6.1.6 Procesy

Hotelové služby řadíme mezi služby masové. Pouze v případě, kdy hotel vychází vstříc individuálnímu požadavku, můžeme hovořit o tzv. zakázkové službě. Možnost vzniku kritických míst se vztahuje především na přípravu pokojů pro ubytování nových hostů. O přípravu pokojů se starají pokojské. Kromě jedné pokojské, která má připravit pouze 8 pokojů, se ostatní tři pokojské starají o přípravu 9 pokojů.

Jednotliví hosté by měli dle ubytovacího řádu opustit pokoj do 10 hodin ráno a ubytování nových hostů probíhá od 14 hodin. V případě, že by hosté nestihli opustit hotel včas, zkrátí se tak čas na úklid pokojů. V takových případech s úklidem pomáhá buď recepční, nebo samotné vedení hotelu, což není rozhodně efektivní způsob prezentace vedení hotelu.

3.6.1.7 Propagace

Hotel Bítov má své charakteristické logo, které je umístěno nejen na hotelovém štítu, ale také na všech propagačních materiálech, firemních autech a slevových kuponech. Propagace hotelových služeb je podporována především prostřednictvím internetu:

- Webové stránky (www.hotelbitov.cz) – vlastní stránky hotelu poskytující dostatek informací o hotelu, o nabídce služeb a připravovaných akcích, uvedená je i mapa k hotelu; zároveň jsou na těchto stránkách fotografie z různých akcí;

stránky jsou spravovány firmou specializující se na tvorbu, prezentaci a aktualizaci internetových stránek

- Propagační letáky – obsahují stručné informace o hotelu včetně mapy a případnými fotografiemi a to jak českém, tak německém jazyce
- Katalogy cestovních kanceláří – v katalogích cestovních kanceláří jsou uvedené základní informace o hotelu Bítov společně s fotografiemi hotelu a jeho prostor
- Mapa „Znojmo a okolí“ – zde je hotel uveden v rejstříku firem v sekci Restaurace, ubytování, cestování,... a také je přímo na mapě označen
- Brožurka „Znojmsko“ – jedná se o informační brožurku, kde je Hotel Bítov obdobně prezentován jako na mapě „Znojmo a okolí“
- Evropská databanka – souhrn firem s placenou reklamou obsahující základní informace o firmách hotel je klientem se zaplacenou reklamou

3.6.2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje základní přehled principů podnikových financí a slouží ke zhodnocení finanční situace podniku, v tomto případě hotelu Bítov. Zabývá se především otázkami efektivního zhodnocování vloženého kapitálu hotelem Bítov, problematikou získávání podnikového kapitálu z různých finančních zdrojů, problematiku majetkovou a finanční strukturou hotelu, analýzou a hodnocením efektivnosti podnikových investic a optimalizaci řízení oběžného majetku a v neposlední řadě také problematikou ochrany proti riziku ve formě pojištění, aj.

3.6.2.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisků a ztrát

Cílem horizontálního rozboru je porovnání změn v rozvaze a výsledovce od začátku podnikání hotelu Bítov, tedy roku 2002 až do současnosti. Celý rozbor je vyjádřen procentuálními podíly. Vertikální rozbor slouží k zjištění podílů jednotlivých položek na bilanční sumě u rozvahy nebo na celkových výnosech u výkazu zisků a ztrát.

Tabulka č. 4: Horizontální analýza (Zdroj: Interní dokumenty Hotelu Bítov. Vlastní výpočty a zpracování.)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží	x	300%	2,08%	4,08%	1,96%	3,85%	3,70%	1,75%
Náklady vynaložené na prodané zboží	x	287,50%	3,22%	3,12%	3,03%	2,94%	2,86%	2,78%
Výkony	x	309,60%	3%	2,99%	3%	3%	5,55%	3,53%
Výkonová spotřeba	x	283,84%	3%	2,99%	3,01%	2,99%	3%	2,98%
Přidaná hodnota	x	323,30%	2,99%	3%	3,01%	3,02%	2,96%	3%
Osobní náklady	x	283,34%	3,02%	2,97%	3%	3,02%	3%	2,99%
Odpisy	x	199,60%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Provozní hospodářský výsledek	x	527,44%	4,13%	4,06%	4,04%	3,96%	3,94%	3,91%
Hospodářský výsledek z finančních operací	x	-323,82%	-185,16%	-22,18%	79,86%	-14,34%	-198,24%	-169,36%
Hospodářský výsledek z běžné činnosti	x	3588,46%	13,97%	14,64%	-15,24%	12,43%	11,98%	10,99%

Aktiva celkem	x	1,59%	-4,40%	-1,14%	-3,47%	-0,43%	0,26%	-0,10%
Stálá aktiva	x	-2,86%	-2,95%	-3,04%	-3,13%	-2,45%	-3,34%	-3,46%
Oběžná aktiva	x	76,53%	-17,79%	19,57%	-6,52%	25,22%	19,96%	24%
Přechodné účty aktiv	x	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Vlastní kapitál	x	184,03%	60,70%	46,90%	27,21%	45,65%	21,89%	19,93%
Cizí kapitál	x	-5,09%	-12,99%	-11,89%	-14,93%	-14,25%	-18,55%	-22,74%
Přechodné účty pasiv	x	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Tabulka č. 5: Horizontální analýza (Zdroj: Interní dokumenty Hotelu Bítov. Vlastní výpočty a zpracování.)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Tržby za prodej zboží a výkony celkem	2 010 000	8 232 000	8 479 000	8 733 000	8 995 000	9 265 000	9 553 000	9 779 000
<i>Tržby za prodej zboží a výkony = 100</i>								
Tržby za prodej zboží	0,58%	0,58%	0,58%	0,58%	0,58%	0,58%	0,58%	0,58%
Náklady vynaložené na prodané zboží	39,80%	37,66%	37,74%	37,78%	37,80%	37,78%	37,68%	37,84%
Výkony	99,40%	99,42%	99,42%	99,42%	99,42%	99,42%	99,31%	99,93%
Výkonová spotřeba	34,48%	32,31%	32,31%	32,31%	32,31%	32,31%	32,28%	32,48%
Přidaná hodnota	65,12%	67,31%	67,31%	67,31%	67,61%	67,31%	67,38%	67,65%
Osobní náklady	32,24%	30,17%	30,18%	30,17%	30,17%	30,18%	30,15%	30,27%
Odpisy	12,59%	9,21%	8,94%	8,68%	8,43%	8,18%	7,93%	7,75%
Provozní hospodářský výsledek	16,32%	25,00%	25,27%	25,53%	25,79%	26,03%	26,24%	26,64%
Hospodářský výsledek z finančních operací	14,38%	-8,10%	6,70%	5,06%	8,84%	7,35%	-7,00%	4,74%
Hospodářský výsledek z běžné činnosti	1,30%	11,65%	12,90%	14,35%	11,81%	14,43%	13,40%	15,17%

Aktiva = 100								
Stálá aktiva	94,38%	90,25%	91,60%	89,86%	90,17%	87,64%	84,48%	81,64%
Oběžná aktiva	5,61%	9,75%	8,40%	10,14%	9,83%	12,36%	15,52%	18,36%
Přechodné účty aktiv	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Pasiva = 100								
Vlastní kapitál	3,89%	10,88%	18,29%	27,18%	35,82%	44,72%	54,77%	65,27%
Cizí kapitál	96,11%	89,12%	81,71%	72,82%	64,18%	55,28%	45,23%	34,73%
Přechodné účty pasiv	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

3.6.2.2 Poměrové ukazatelé finanční analýzy

- Ukazatel likvidity – vypočítané ukazatele likvidity ukazují, jak je Hotel Bítov schopen dostát svým krátkodobým závazkům nebo také jak rychle je v případě potřeby hotel schopen proměnit aktiva v hotové peníze.

Tabulka č. 6: Ukazatelé likvidity od začátku podnikání hotelu Bítov (Zdroj: Interní dokumenty Hotelu Bítov. Vlastní výpočty a zpracování.)

Likvidita/Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Okamžitá	3,41%	2,08	3,64	4,32	7,47	5,09	6,16	7,65
Běžná	3,41%	2,08	3,64	4,32	7,47	5,09	6,16	7,65
Celková	3,74%	2,21%	3,88%	4,59%	7,98%	5,36%	6,43%	7,92%

- Ukazatel Rentability – v tabulce uvedené níže jsou vyjádřeny jednotlivé ukazatele poskytující informace o výnosnosti vloženého kapitálu do hotelu. Rentabilita hotelu je důležitým kritériem pro možné investory i pro samotné vedení hotelu, jelikož vyjadřuje schopnost hotelu generovat zisk při dané úrovni tržeb.

Tabulka č. 7: Ukazatelé rentability od začátku podnikání Hotelu Bítov (Zdroj: Interní dokumenty Hotelu Bítov. Vlastní výpočty a zpracování.)

Rentabilita/Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aktiv (ROA)	0,26%	9,25%	11,03%	12,58%	11,12%	12,68%	14,22%	15,73%
Vlastního kapitálu (ROE)	4,51%	58,62%	40,54%	31,93%	21,62%	19,55%	17,96%	16,62%
Tržeb (ROS)	12,94%	11,64%	12,89%	14,69%	11,81%	12,89%	14,10%	15,10%

- Ukazatel zadluženosti – ukazatelé slouží k vyjádření rozsahu dluhů financujících aktiva. Pro investory je příznivé, pokud je zadluženost nízká, ale vlastníci, v tomto případě vedení Hotelu Bítov považují za výhodnou větší zadluženost. A to z toho důvodu, že větší zadluženost je větší jistotou, pokud by došlo k likvidaci hotelu, budou jejich pohledávky uspokojeny.

Tabulka č. 8: Ukazatelé zadluženosti od začátku podnikání Hotelu Bítov (Zdroj: Interní dokumenty Hotelu Bítov. Vlastní výpočty a zpracování.)

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Zadluženost	96,12%	89,78%	81,71%	72,82%	64,18%	55,27%	45,63%	34,73%

- Ukazatel finanční nezávislosti – jde o doplňkový ukazatel zadluženosti, který udává do jaké míry je majetek hotelu kryt vlastními zdroji. Zvyšující tendence hodnoty vyjadřuje růst finanční stability Hotelu Bítov.

Tabulka č. 9: Finanční nezávislost od začátku podnikání Hotelu Bítov (Zdroj: Interní dokumenty hotelu Bítov. Vlastní výpočty a zpracování)

Rok	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Finanční nezávislost	3,88%	10,22%	18,29%	27,18%	35,82%	44,73%	54,37%	65,27%

Ukazatel zadluženosti se každým rokem snižuje a díky postupnému splácení úvěru na hotel. Po jeho splacení by měl Hotel Bítov dosahovat většího zisku a bude moci lépe splácet své krátkodobé závazky, čímž se zároveň vylepší také ukazatel likvidity. Do budoucna se tedy předpokládá postupné zlepšování finanční situace Hotelu Bítov.

3.7 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Vypracovaná analýza vnějšího prostředí slouží k poznání situace, ve které se Hotel Bítov zrovna nachází a čím vším je hotel obklopen. K provedení této analýzy bylo nejdříve využito PEST analýzy, která slouží k objasnění faktorů působících na hotel. Tyto faktory však nemohou být ze strany hotelu nijak ovlivněny.

3.7.1 PEST analýza

Pomocí této analýzy jsou definovány klíčové oblasti, kde by se mohly vyskytovat změny, které by měly nepříznivý dopad na podnikání hotelu. Zkoumáme tedy makroekonomické okolí hotelu zahrnující faktory, které ovlivňují Hotel Bítov v oblasti politické a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Tyto faktory vedení hotelu nemůže nijak ovlivnit, ale je nezbytné, aby s nimi bylo seznámeno.

3.7.1.1 Politicko-legislativní faktor

Politické prostředí cestovního ruchu tvoří především mírové podmínky v jednotlivých státech a dokonce i společenské zařízení státu, jelikož stát můžeme považovat za nositele cestovního ruchu. Od roku 2004, kdy Česká Republika vstoupila do Evropské Unie (dále jen EU) se stalo cílem národní obchodní politiky využívání všech dostupných mechanismů společné obchodní politiky EU, aby se prosadily zájmy České Republiky a vytvořily se tak českým podnikatelským subjektům vhodné podmínky pro posílení jejich vnější konkurenceschopnosti. S otevřením hranic západnímu světu se Česká Republika stala součástí celosvětového trhu cestovního ruchu. Problematika cestovního ruchu spadá v České Republice pod Ministerstvo pro místní rozvoj v ČR. V České Republice začaly vznikat další zájmová sdružení specializující se na cestovní ruch a jeho oblast podnikání v hotelnictví a gastronomii, jenž si ukládají za cíl ochranu společných zájmů v pohostinství a ubytovacích službách jako je např. Národní Federace hotelů a restaurací České Republiky (NFHR ČR), Svaz obchodu a cestovního ruchu České Republiky, Asociace hotelů a restaurací České Republiky (AHR ČR), atd.

Oblast podnikání v hotelnictví a gastronomii se setkává s řadou nevyhovujících podmínek. Jedním z nejaktuálnějších problémů je velká nezaměstnanost v tomto oboru. Příčina je přikládána zákonu upravujícího placení 14 denní pracovní neschopnosti zaměstnavatelem, což je pro provozovatele hotelu obrovským finančním zatížením. Dost často také dochází ke změnám zákonných norem a různých předpisů určujících podmínky pro podnikání, ale už se nebere v úvahu, při jakých platných předpisech byly podniky uváděny v provoz. Dochází pak k neplánovaným investicím před dobou návratnosti původních investic, které hotel musí vynaložit, aby veškerá nařízení byla splněna. Podnikatelům je také právními předpisy ukládána povinnost investovat do

zařízení a vybavení hotelového provozu docela vysoké finanční částky, které jsou z hlediska jejich získávání z výnosů z podnikatelské činnosti či bankovních úvěrů nereálné. Proto je v tomto podnikání velmi složité vypracovat a hlavně dodržet podmínky kvalitního podnikatelského záměru. A dalším trnem v oku provozovatelů hotelu je daňově zatížení. Zvýšení DPH na základní sazbu nepovažují hoteliéři za ekonomické řešení, jelikož stravovací služby v pohostinství stojí na vstupech zařazených do snížené sazby DPH, ale odvádí DPH v sazbě základní.

Je evidentní, že zátěž plynoucí z právních předpisů, různých nařízení může vést a také občas i vede k zániku řádných živností nebo provozování této živnosti načerno nebo jako tzv. melouch.

Zákonů, vyhlášek a nařízení vztahujících se na podnikání v hotelnictví a gastronomii je celá řada, proto jsem vybrala hlavní zákony, které ovlivňují provoz hotelu Bítov:

- Zákon č. 65/1965 Sb. Zákoník práce
- Zákon č. 588/1992 Sb. Zákon o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník
- Zákon č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů
- Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví
- Zákon č. 526/1990 Sb. o cenách
- Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)
- Nařízení vlády č. 140/2000 Sb., kterým se stanoví seznam oborů živností volných
- Nařízení vlády č. 469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností
- Vyhláška č. 107/2001 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologicky závažných
- Vyhláška Českého úřadu bezpečnosti práce č. 85/1978 Sb. o kontrolách, revizích a zkouškách plynových zařízení
- Zákon č. 329/1999 Sb. o cestovních dokladech
- Zákon č. 326/1999 Sb. o pobytu cizinců na území České republiky
- Vyhláška č. 376/2000 Sb., kterou se stanoví požadavky na pitnou vodu a rozsah a četnost její kontroly

- Zákon č. 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů⁴³

V posledních letech se také žhavým tématem stal velký důraz na ochranu životního prostředí a snižování ekologické zátěže. V dnešní době se těžko najde podnik, který by ve svých podnikatelských cílech neměl zahrnut bod týkající se ochrany životního prostředí. V roce 2009 se rozvinul tzv. boom solárních panelů díky podpoře z EU na výrobu energie a ušetření tak provozních nákladů. Začalo se také uvažovat o využití energie odpadní vody k výrobě elektrické energie. V hotelovém průmyslu je ochrana životního prostředí upravována těmito zákony:

- Zákon č. 254/2001 Sb., vodní zákon
- Zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech
- Zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích
- Vyhláška č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady
- Vyhláška č. 381/2001 Sb., katalog odpadů⁴⁴

3.7.1.2 Ekonomický faktor

Ekonomický význam cestovního ruchu spočívá v přísunu příjmů, které ovlivňují platební bilanci státu, místní rozpočty a zároveň přináší nová pracovní místa. Cestovní ruch můžeme považovat za impuls pro nové investice, rozvoj služeb a zlepšování infrastruktury. Na cestovní ruch tedy pohlížíme jako na jedno z významných odvětví národního hospodářství. Bohužel jeho efektivnost v poslední době mírně klesá.

Česká ekonomika se v letech 2005 až 2007 těšila z vysokého růstu HDP. Hlavním zdrojem ekonomického růstu byla domácí poptávka tažená rovnoměrně jak výdaji domácností na konečnou spotřebu, tak tvorbou hrubého kapitálu. V roce 2009 byl příspěvek všech složek poptávky, kromě konečné spotřeby, k meziročnímu růstu záporný.

⁴³ Zdroj: Cestovní-ruch. Zákony a vyhlášky. [online]. [cit. 30-05-2006]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/zdroje/zakonycr.php>

⁴⁴ Zdroj: Cestovní-ruch. Zákony a vyhlášky. [online]. [cit. 30-05-2006]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/zdroje/zakonycr.php>

V úhrnu za celý rok 2009 hrubý domácí produkt klesl ve srovnání s předchozím rokem reálně o 4,3 % při poklesu zaměstnanosti v průměru o 1,3 %. Pro vývoj HDP v loňském roce byl určující výrazný mezičtvrtletní pokles v 1. čtvrtletí následovaný nevýrazným růstem hrubé přidané hodnoty v následujících čtvrtletích. Bez očištění o sezónní a kalendářní vlivy byl HDP v reálném vyjádření v celoročním úhrnu nižší o 4,4 %, z toho ve 4. čtvrtletí meziročně o 3,9 % (Příloha č. 4).

Pro rok 2010 se předpokládá mírné oživení a k urychlení růstu by mělo dojít v letech 2011 a 2012. Předpokládá se, že ekonomická dynamika by měla být tažena opět tvorbou hrubého fixního kapitálu. Míra inflace v roce 2009 (Příloha č. 5) byla 1 % a pro rok 2010 je předvídána opět v nízkých hodnotách, tedy na 1,6 % oproti mimořádnému roku 2008. V dalších letech se očekává posun míry inflace k hodnotám nového inflačního cíle centrální banky či mírně nad něj. Nižší predikovaný ekonomický výkon předznamenává větší pokles zaměstnanosti a vyšší míru nezaměstnanosti. Přetrvávající pokles zaměstnanosti bude patrný do roku 2010, zatímco nezaměstnanost by měla dosáhnout vrcholu až v roce 2011 na úrovni 7,9 %.⁴⁵

Dle České Národní Banky dosáhla obchodní bilance za celý rok 2009 poprvé v historii rekordního přebytku 153 miliard Kč, což bylo o 86 miliard Kč více než v roce 2008. Podle předpokladů by měla obchodní bilance letos skončit v přebytku cca 100 miliard Kč.

Tabulka č. 9: Přehled předpokládaných makroekonomických indikátorů⁴⁶

Makroekonomické indikátory		2009	2010	2011	2012
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	-4,3	0,3	2,4	3,2
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	1,1	0,7	2	2,5
Spotřeba vlády	<i>růst v %, s.c.</i>	1,3	0,5	1,1	1,1
Tvorba fixního kapitálu	<i>růst v %, s.c.</i>	-5,7	-1,5	2,5	3
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,1	1,1	2,1	2
Deflátor HDP	<i>růst v %, s.c.</i>	2,8	1	2,2	2,1
Zaměstnanost	<i>růst v %</i>	-1,8	-2,1	-0,3	1,4
Míra nezaměstnanosti VŠPS	<i>%</i>	6,8	8,5	8,1	6,9
Objem mezd a platů	<i>růst v %, b.c.</i>	1	1	4	5,4
Podíl BÚ na HDP	<i>%</i>	-2	-0,9	-0,6	-0,6
Ropa Brent	<i>USD / barel</i>	62	79	93	97

⁴⁵ Zdroj: MFČR. Komentář k makroekonomické predikcy. [online]. [cit. 04-2010]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makro_pre_54789.html.

⁴⁶ tamtéž. Vlastní úprava

V současnosti se ekonomika v České Republice snaží vzpamátovat z dopadů celosvětové hospodářské krize, která vznikla ve čtvrtém čtvrtletí roku 2008. Odborníci tvrdí, že se jedná o největší krizi od dob druhé světové války co do rozsahu, tak i trvání krize. Zasažena byla veškerá odvětví a odvětví cestovního ruchu nevyjímaje.

Začátek krize v ekonomické sféře měl pro hotelnictví nejdříve za důsledek velký pokles využití pokojů v hotelech a penzionech. Vytíženost hotelových pokojů totiž vloni dosáhla podle posledních průzkumů velmi špatných 47,3 %. Nejvyšší pokles vykazovaly pětihvězdičkové hotely, zhruba o 11,2% méně tomu bylo v roce 2008. Celkové snížení tržeb v sektoru ubytování se odhaduje na 15%. Při porovnávání využití pokojů v jednotlivých krajích se nejvyšší meziroční zhoršení projevilo v Jihomoravském kraji, do kterého spadá Hotel Bítov, společně s krajem Olomouckým. Důvodem, který vedl k tomuto poklesu, je snížení solventnosti potenciálních účastníků cestovního ruchu, který má za důsledek snížení poptávky. Ekonomická krize může také vyvolávat určitý druh napětí a tím zmírnit příliv zahraničních turistů do České Republiky. Zároveň lze předpokládat, že v důsledku ekonomického poklesu nelze očekávat velké příspěvky na cestovní ruch od Evropské Unie.

Pokles výkonu ve všech odvětví zapříčinil i zvýšení nezaměstnanosti (Příloha č. 6). Hospodářské noviny uvedli v roce 2009 přehled odvětví v České Republice, kde je nejobtížnější získat pracovní místo a cestovní ruch, především sektor hotelnictví se umístil na úplně posledním místě. Server Business Info uvádí, že v roce 2009 pracovalo podle odhadů v odvětví ubytování, stravování a pohostinství na 115,5 tisíc fyzických osob, tedy o 2,5 % méně než v roce 2008. A předpoklad pro rok 2010 je snížení o další 2%.

Pro letošní rok, tedy rok 2010 odborníci odhadují snížení počtu zahraničních turistů zhruba o 2-5% oproti roku 2009.

Z uvedených predikcí pro odvětví hotelnictví nevyplývají příznivé skutečnosti týkající se návštěvnosti, ať už domácích nebo zahraničních účastníků cestovního ruchu. Je to dáno především velkou nezaměstnaností, která má za následek klesající počet potenciálních účastníků. Domácnosti nemají dostatek finančních prostředků, tak jako tomu bylo v předešlých letech.

Nejenom ekonomická krize ovlivní budoucí vývoj hotelnictví, ale také nepříznivé přírodní vlivy jako jsou povodně, nebo teď aktuální problém bouřící sopky na Islandu, která zastavila veškerou leteckou dopravu na několik týdnů a tím i přísun turistů.

3.7.1.3 Sociálně-kulturní faktory

V roce 2009 se počet obyvatel České republiky zvýšil o 39,3 tisíce na 10 506 813 obyvatel. Počet narozených převýšil počet zemřelých o 10,9 tisíce osob, zahraniční migrací přibýlo celkem 28,3 tisíce osob. Přistěhovalých bylo však oproti roku 2008 téměř o polovinu méně, vystěhovalých naopak dvojnásobek. Méně bylo i rozvodů, živě narozených dětí o 1,2 tisíce a potratů ale výrazně se snížil především počet sňatků.⁴⁷

Průměrná mzda ke konci roku 2009 přepočtená na přepočtené počty zaměstnanců v celém národním hospodářství činila 25 752 Kč, což je o 1 268 Kč (5,2 %) více než ve stejném období roku 2008. V podnikatelské sféře se průměrná mzda zvýšila o 1 248 Kč (5,2 %) na 25 347 Kč, reálná mzda vzrostla o 4,8 %. V nepodnikatelské sféře byl růst mezd nižší, průměrná mzda se zvýšila o 1 180 Kč (4,5 %) na 27 498 Kč, reálná mzda vzrostla o 4,1 %.⁴⁸

Neodmyslitelnou součástí lidí je cestování a to, ať už za poznáním, rekreací, kulturou, sportem, obchodem nebo za prací. Sociální faktory jsou ovlivňovány hodnotovými stupnicemi lidí, jejich postojem a věkovou strukturou.

Trend zdravotního stylu a relaxace začal zajímat i obyvatele České Republiky a předpokládá se ještě větší nárůst. Dávají přednost pobytům v lázeňských střediscích, v blízkosti různých aquaparků s využitím masáží a dalších relaxačních služeb. Oblíbenými se také staly pobyty v zahraničí s nějakým programem, který zaručuje buď vzrušující zážitek či zábavu, nebo kulturní a sportovní vyžití. Jedná se o zájezdy, které se platí předem a tak má účastník cestovního ruchu větší výběr destinace a záruku volného místa než tomu je u last-minutů. A víkendy většinou trávili doma v České Republice na různých chatách nebo chalupách, čemuž se začalo říkat tzv. druhý domov. Často si také zajeli přes hranice na Slovensko, do Rakouska či Maďarska do lázeňských center.

S vývojem internetových služeb vzrostl nákup pobytů přes internet a to hlavně ze strany obyvatel se středním a vyšším vzděláním, tedy mladí lidé a střední vrstva. Výhodou takto zprostředkovaných pobytů je možnost srovnání jednotlivých nabídek a také důvěra v internetový obchod. Dochází tak k rozvoji výběru pobytu samotným

⁴⁷ Zdroj: BusinessInfo. Pohyb obyvatelstva rok 2009. [online]. [cit. 18-03-2010]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/demograficke-a-socialni-udaje/pohyb-obyvatelstva-rok-2009/1000451/56766/>

⁴⁸ Zdroj: ČSÚ. Průměrné mzdy. [online]. [cit. 09-03-2010]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030910.doc>

zákazníkem. Kdežto starší obyvatelé nemají takovou důvěru k internetovým platbám a dávají tak přednost nákupu přes cestovní agentury.

Chování účastníků cestovního ruchu se stává čím dál tím více individualizované. Jelikož žijeme v hektickém světě, narůstá počet krátkodobých dovolených. To se projevilo také na návštěvnosti zahraničních turistů České Republiky.

3.7.1.4 Technologický faktor

Technologický pokrok zasahuje do spousty odvětví, hotelnictví a gastronomie nevyjímaje. Především elektronické vymoženosti se vyvíjí závratnou rychlostí a už teď se na trhu objevují kvalitní informační a rezervační systémy, které usnadňují administrativní práce a vedou k lepší a rychlejší evidenci hotelových hostů. Tento překotný vývoj však má pro Hotel Bítov jednu nevýhodu, která spočívá ve finanční náročnosti na pořízení a tím udržení kroků s technologickým vývojem. Hotel tedy nemá svůj vlastní rezervační systém.

S rozvojem internetu a internetových portálů si lidé zvykli řešit většinu věcí pomocí internetu z tepla domova. Než aby lidé chodili do cestovních kanceláří nebo turistických center, radši si sednou k internetu a vyhledají si určitou destinaci, o kterou mají zájem a prohlédnou si stránky s nabídkami jednotlivých hotelů. Proto ani Hotel Bítov nezůstal pozadu a nechal si vytvořit internetové stránky, o které se stará najatá firma a také se registroval na internetovém serveru pro firemní akce. Bezplatné poskytování připojení k internetu je v současnosti pro hotely už úplnou samozřejmostí. Vývoj internetu s sebou přináší pro Hotel Bítov spoustu informací, ale taky i ohrožení, kdy účastníci cestovního ruchu dají přednost přímým elektronickým rezervacím.

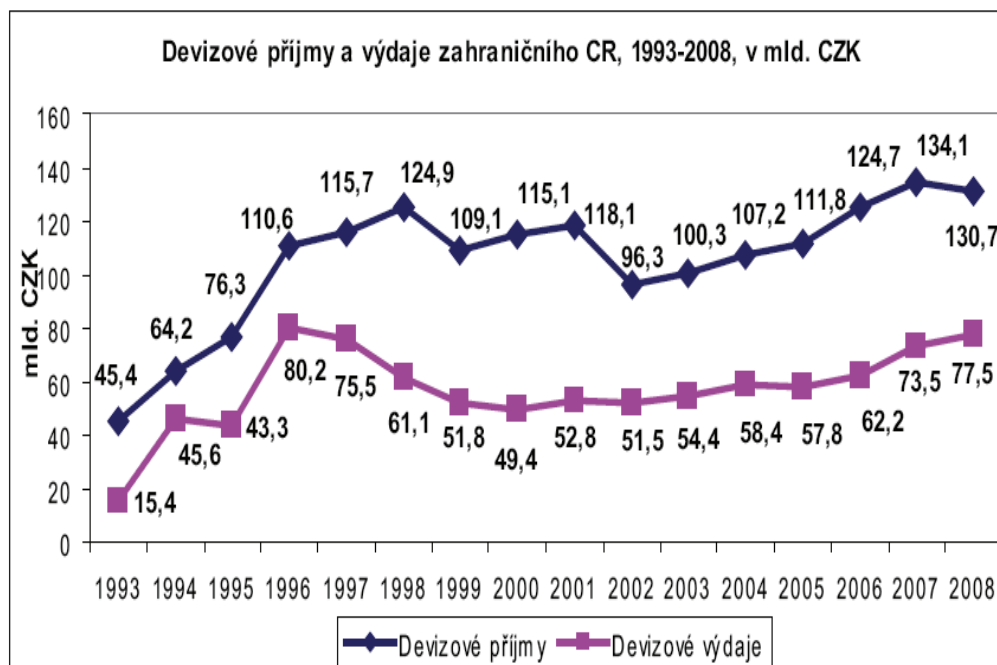
Moderní technologie využívají většinou hotely vyšších kategorií. Mezi tyto technologie patří čipové karty k hotelovým pokojům, bezdotykové baterie na sociálních zařízeních, pokoje vybavené klimatizací a koupelny vybavené zabudovanými radiopřijímači. To vše má sloužit k většímu pohodlí hotelových hostů.

Bohužel Hotel Bítov takovými vymoženostmi zatím nedisponuje. Avšak vzhledem k rychlosti vývoje technologií by si vedení hotelu Bítov mělo uvědomit, že moderní technologie přispívají nejen ke spokojenosti a pohodlí hostů, ale přináší i spoustu výhod hotelovému provozu. Snižují totiž náklady na energie, čas i personál, a to je v dnešní době značná konkurenční přednost, která hotelu ušetří peníze a umožní financovat jiné oblasti. A také je třeba brát v potaz, že lidé si na technické pokroky rychle zvykají a vyžadují jako určitou samozřejmost ke svému fungování.

3.7.2 Trh cestovního ruchu

Cestovní ruch je považován za jedno z nejvýznamnějších odvětví světového hospodářství. Dochází ke zvyšující se tendenci ekonomického vlivu cestovního ruchu na světové hospodářství. Tento ekonomický vliv cestovního ruchu se vyjadřuje devizovým přínosem. Příjmy z cestovního ruchu jsou sledovány pomocí devizových příjmů a výdajů, jejichž zpracování má na starost Česká Národní Banka. Devizové příjmy z cestovního ruchu významně snižují deficit běžného účtu a platební bilance. Devizové výdaje na zahraniční cestovní ruch se pohybují zhruba ve výši poloviny devizových příjmů, takže cestovní ruch vytváří aktivní devizové saldo. Vývoj devizového salda ve sledovaných letech tak zařazuje cestovní ruch mezi několik málo aktivních komodit, které svým aktivním saldem vyrovnávají disproporce naší celkové platební bilance.

Graf č. 2: Vývoj devizových příjmů a výdajů z cestovního ruchu v ČR v letech 1993 - 2008⁴⁹



⁴⁹ FOODSERVIS. 20 let cestovního ruchu. [online]. [cit. 24-11-2009]. Dostupné z:

http://www.foodservice.cz/www/foodservice_cz/flash/File/20%20let%20cest%20ruchu.pdf

Cestovní ruch je tedy hospodářským přínosem. Také ovlivňuje řadu dalších odvětví, jako jsou doprava, bankovníctví, obchod, atd. Jedná se o velmi dynamicky se rozvíjející odvětví, ať už co do šíře, tak i do segmentace jeho účastníků. Zároveň i sám trh cestovního ruchu je ovlivňován mnoha faktory – demografickými, geografickými, sociálními, ekonomickými, politickými, historickými, kulturními a technologickými. Zejména globalizace i trendy a jejich důsledky se promítají do všech zmíněných faktorů.

Pro cestovní ruch je typický značný převis nabídky nad poptávkou, což lze sledovat např. v obsazenosti ubytovacích zařízení, míře využití zájezdů a šíří nabídky zájezdů v poslední moment.

Tabulka č. 11 : Počet hromadných ubytovacích zařízení dle kategorie v ČR v letech 2003 – 2009 (Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování)

HUZ dle kategorie/Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Hotely *****	21	28	34	35	39	41	46
Hotely ****	219	241	252	274	321	360	425
Hotely ***	919	963	955	984	1 056	1 095	1 125
Hotely **	394	348	331	331	310	260	249
Hotely *	231	196	177	186	173	152	139
Hotel Garni	95	94	133	130	120	115	114
Pensiony	2 498	2 441	2 396	2 374	2 540	2 459	2 371
Kempy	475	476	499	512	516	509	485
Chatové osady	349	324	330	325	344	329	304
Turistické ubytovny	720	660	638	621	615	612	588
Ostatní	2 005	1 869	1 860	1 844	1 811	1 773	1 711
Celkem	7 926	7 640	7 605	7 616	7 845	7 705	7 557

Cestovní ruch je specifický sezonností s ohledem na počasí a od toho se odvíjí i cena nabízených produktů. Je dokázáno, že během sezony jsou ceny schopny se zvýšit až o 50%. V mnoha regionech České Republiky, ale i v celé Evropě, došlo k poklesu ekonomicky motivované turistiky v důsledku odbourávání celních bariér, zaváděním jednotné měny a také ekonomickým přibližováním jednotlivých zemí Evropské Unie. Češi si dovolenou i přes krizi plánují, avšak vybírají si levnější pobyty, než tomu bylo před krizí. Krize postihla také i hoteliéry, což dokazuje nižší počet zahraničních turistů v České republice a to znamená nižší příjem z příjezdové turistiky.

Tabulka č. 12: Návštěvnost hotelů v ČR v letech 2003 -2009 (Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování)

Počet/Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Počet hostů	6 362 041	7 236 952	7 656 306	7 916 625	8 442 193	8 874 222	8 308 140
Počet přenocování	18 776 213	20 806 540	21 148 106	21 898 423	23 013 273	23 941 925	22 377 737
Celkem	25 138 254	28 043 492	28 804 412	29 815 048	31 455 466	32 816 147	30 685 877

▪ Domácí a výjezdový cestovní ruch

Ve 20. století Češi navštěvovali nejvíce Chorvatsko, Slovensko, Itálie a Řecko. Chorvatsko se však stalo pro české turisty dost okoukaným a vliv na nižší účast český turistů má i nárůst cen v této zemi za ubytovací a stravovací služby. V 21. století Češi nejvíce navštěvují severoafrické země, především Egypt a Tunis. Začíná se také projevovat zájem o východní země jako Thajsko.

Asi jediné pozitivum na ekonomické krizi můžeme vidět pomalu se zvyšující podíl tuzemských turistů v českých a moravských regionech. Obyvatelé České Republiky více šetří, odkládají cesty do dalekých zemí, ale dovolenou si odepřít nechtějí. Již v roce 2009 na dovolenou po tuzemsku došlo u přenocování k mírnému nárůstu. A podle předpokladů Czech Tourism bude dovolených po tuzemsku přibývat. Specifickou formou domácího cestovního ruchu v České Republice je druhé bydlení, tak označujeme pobyty na chatách a chalupách.

Tabulka č. 13. : Přehled výjezdů obyvatel ČR v letech 2003 - 2009 v tisících Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování)

Počet cest/Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Delší cesty	10 340	9 583	9 942	8 933	9 433	9 906	10 453
Kratší cesty	21 559	18 186	18 394	17 821	16 112	14 626	15 926
Služební cesty	4 355	4 708	3 740	3 793	3 823	3 601	2 327
Celkem	36 254	32 477	32 076	30 547	29 368	28 133	28 706

Tabulka č. 14: Počet přenocování obyvatel ČR v zahraničí v letech 2003 – 2009 v tisících (Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování)

Počet přenocování/Rok	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Delší cesty	90 497	82 964	81 011	76 109	81 241	84 233	88 065
Kratší cesty	40 917	35 762	35 656	34 490	31 542	27 900	31 521
Služební cesty	13 081	14 335	11 836	11 873	13 215	13 038	7 757
Celkem	144 495	133 061	128 503	122 472	125 997	125 172	127 343

- Příjezdový cestovní ruch

Příjezdový cestovní ruch oproti minulým letům má klesající tendenci. V roce 2008 přijelo do ČR celkem 6 653 053 zahraničních turistů, v loňském roce podle statistiky ČSÚ přijelo celkem 6 081 244. Nejvíce návštěvníků do České Republiky proudí z Německa, Velké Británie a Itálie, což se už několik let nemění. V posledních letech začalo přibývat turistů z Ruska, jejichž počet se každoročně zvyšuje zhruba o 30%.

Odvětví cestovního ruchu se snaží klást důraz na zachování přírodního i kulturního bohatství společně se specifikacemi národa. S tím se pak pojí také silnější orientace na informační technologie a tím dosažení konkurenceschopnosti s pomocí synergie mezi různými aktivitami. Zákazníci zároveň stále více vyžadují něco nového a Hotel Bítov se musí pomocí rychlých inovací a změnám v odvětví co nejvíce přizpůsobovat, jinak bude pohlcen konkurencí.

3.7.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pozice Hotelu Bítov a jeho atraktivita na trhu cestovního ruchu je zkoumána dle Porterovy teorie konkurenčních sil. Pomocí této teorie lze objasnit chování konkurence prostřednictvím vývoje situace na trhu cestovního ruchu a do jaké míry konkurenční subjekty ovlivňují ziskovost hotelu.

3.7.3.1 Konkurence

V oblasti obce Bítov se nacházejí 4 konkurenční ubytovací zařízení. Vlastníci těchto zařízení o sobě navzájem vědí a snaží se zaměřovat své služby na odlišný segment zákazníků. Z hlediska konkurence je potřeba brát v úvahu orientaci na sezonní a mimosezonní období, jinak bychom nedocílili objektivních výsledků.

- Období letní sezóny

Spousta zařízení poskytujících ubytovací a stravovací služby se zaměřením na letní sezonu ve sledované oblasti Vranovské přehrady jsou penziony, turistické ubytovny a kempy. Tato zařízení nejsou však schopny pojmout kapacitu větší jak pro 35 lůžek. Jedná se převážně o malá zařízení s nízkou technickou úrovní, která se kvalitou ani rozsahem poskytovaných služeb nemohou s hotelem Bítov rovnat. Hotel Bítov je také vyhledáván zahraniční klientelou. Nepředstavují tak pro hotel nijak zvlášť velkou konkurenci, ale je dobré, aby o nich měl hotel povědomí.

Za možné konkurenty ohrožující návštěvnost hotelu, lze považovat rekreační a restaurační zařízení přímo v obci Bítov a to Penzion a Restaurace U Tesařů a nedaleko umístěná Restaurace a penzion Rumburak (Příloha č. 2). Provoz konkurenčních zařízení se rozšířil z letního na celoroční a tím vzniká pro hotel vážná konkurence v zimní sezoně, jelikož se všechna tato zařízení stejně jako Hotel Bítov zaměřují v tomto období pouze na pořádání firemních, společenských a soukromých akcí. Zároveň konkurence rozšířila nabídku doplňkových služeb se zaměřením na sportovní vyžití. Obzvláště Restaurace a penzion Rumburak má velkou tendenci ovládnout trh cestovního ruchu v této oblasti.

V oblasti Vranovské přehrady existují však ještě 2 komplexy s velkou kapacitou pro konání těchto akcí, kterými jsou Hotel Pod Zámkem a Zámecký Hotel Vranov nad Dyjí (Příloha č. 3).

- Mimosezónní období

Pro firemní akce jsou velkou nevýhodou zmiňovaného Penzionu U Tesařů a Restaurace a penzionu Rumburak především nedostatečná kapacita. Hotel Pod Zámkem a Zámecký Hotel Vranov nad Dyjí naopak poskytují velmi podobné služby jako Hotel Bítov, avšak jsou moderněji zařízené. Jediné, co nemají s hotelem společného, jsou možnost využití bazény a nabídka sportovních a doplňkových služeb přímo v hotelu. Těmito faktory se Hotel Bítov od konkurenčních hotelů odlišuje. Zároveň jsou konkurenční hotely umístěny přímo ve městě, jehož okolí je sice velmi malebné, ale ne tak klidné jako je tomu v obci Bítov. Jejich nevýhodou jsou omezená parkoviště a již zmíněná absence volnočasových aktivit, ať již přímo v hotelech nebo v jeho okolí.

Za další možné konkurenční hotely pro pořádání větších firemních, společenských a soukromých akcí jsou hotely vzdálené v okolí zhruba až 40 km, oblast města Znojma. Tyto hotely jsou velkými konkurenty pro hotel, jelikož disponují větší ubytovací a stravovací kapacitou. Další předností je jejich modernější styl, který je pro městské hotely typický. Zároveň tyto hotely navštěvuje větší počet zákazníků ze zahraniční. Jsou totiž vyhledávané především kvůli nabízenému luxusu, profesionálnímu přístupu a mnohem většímu komfortu, který je zastoupen různými speciálními službami jako např. speciální gastronomie, kongresové služby nebo oblast wellness a relaxačních služeb. Standard těchto hotelů, většinou čtyřhvězdičkových, se samozřejmě projevuje v ceně, která je podstatně vyšší, než tomu je u menších hotelů, jako je Hotel Bítov. Mezi tyto konkurenční lze zařadit Hotel Prestige, Hotel Happy Star

a Hotel Dukla sídlící přímo ve městě Znojmě, poskytující téměř stejnou kvalitu a standard služeb. (Příloha č. 4) V porovnání s nabízenou kvalitou ubytování a služeb lišících se ve standardu pouze jedné hvězdičky, je evidentní značný rozdíl ve prospěch Hotelu Prestige.

Zhodnocení konkurence

Zatímco Hotel Bítov se zaměřuje na poskytování ubytovacích, stravovacích a doplňkových služeb klientele rekreačních turistů a účastníkům firemních, společenských a soukromých akcí většího rozsahu. Restaurace a penzion u Tesařů se věnuje především denním návštěvníkům a poskytování služeb své stálé klientele. Restaurace a penzion Rumburak využívá umístění poblíž zámku Bítov a soustředí se tak na poskytování služeb návštěvníkům zámku a také klientele stálých hostů. Kemp Bítov poskytuje ubytovací služby v chatkách či a nabízí vhodné podmínky pro milovníky stanování.

V takto úzkém kruhu, ve kterém se jednotliví konkurenti nacházejí, dochází k tak blízkému kontaktu, kde není prostor pro velkou konkurenční rivalitu. V tomto prostředí by rivalita mohla spíše uškodit než pomoci. Tito blízcí konkurenti si vycházejí vstříc a v případě, kdy jsou obsazeni nebo nemohou poskytnout zákazníkovi danou službu, nabízejí služby konkurenčních ubytovacích zařízení.

3.7.3.2 Potencionální noví konkurenti

Vstup potencionálních nových konkurentů je vázán velkou kapitálovou náročností především na výstavbu ubytovacího zařízení. Hlavní bariérou pro vstup nových konkurentů je nedostatek volného prostoru v oblasti Bítova pro výstavbu zařízení a okolí je také protkáno spoustou ubytovacích zařízení. Zároveň by nebylo snadné získat nový okruh zákazníků vzhledem k pokrytí segmentů zákazníků ze strany konkurentů.

3.7.3.3 Hrozba substitutů

Pro Hotel Bítov se setkává s hrozbou substitutů v podobě nabízených alkoholických i nealkoholických nápojů a lehkého občerstvení u benzinové pumpy, která se nachází přímo naproti hotelu. Díky omezené provozní době a širší nabízeného sortimentu, nehrozí až tak velké nebezpečí, ale převážně v letních měsících přichází Hotel Bítov kvůli substitučním produktům o zisky z prodeje, kdy zákazníci dávají

přednost především nealkoholickým nápojům v podobě chlazených nápojů v plastových lahvích než koupí nápoje ve sklenici, které nabízí Hotel Bítov. Zároveň je nákup takto balených produktů v přepočtu s hotelovou nabídkou levnější. Roli také hraje určitá pohodlnost, je mnohem efektivnější brát si k bazénu větší množství nápoje v plastové lahvi, než si nakupovat nápoje v plastových kelímcích každou půl hodinu.

Substituty v podobě ubytování v jiném hromadném ubytovacím zařízení ve sledované oblasti se nachází celá spousta. Oblast je doslova protkána penziony, kempy a chatovými oblastmi. Vzhledem ke kvalitě ubytování a doprovodných služeb Hotelu Bítov se však tato hromadná ubytovací zařízení nemohou s Hotelem Bítov srovnávat a tedy ani zvlášť ohrožovat.

3.7.3.4 Zákazníci

V oblasti cestovního ruchu mají zákazníci větší vyjednávací sílu vůči dodavateli než je tomu v jiných oblastech podnikání. Při rozhodování o koupi si zákazník může vybrat z řady hotelů nebo jiných ubytovacích zařízení. Odlišnost je vyjádřena jen prostředím, kvalitou a rozsahem nabízených služeb. Je třeba dbát opatrnosti při provádění změn, kdy někteří zákazníci navštěvují dané zařízení právě kvůli určité nabídce. V této oblasti jsou zákazníci obzvláště velice citliví na změny. Zákazník se může velmi snadno rozhodnout změnit zařízení a tato změna pro něj není nijak nákladná. Hrozba v podobě vertikální integrace nehrozí z jednoho prostého důvodu a to že Hotel Bítov je v osobním vlastnictví společnosti ALKAR TRADING s.r.o.

3.7.3.5 Dodavatelé

V současné době působí na trhu řada firem jako různé velkoobchody, maloobchody, obchodní řetězce (hypermarkety, supermarkety), které mají ve své nabídce řadu surovin. Nejdůležitějšími pro hotel jsou potraviny včetně alkoholických a nealkoholických nápojů, tabákové výrobky, spotřební, drogistické a hygienické zboží (prodej na recepci hotelu), atd.

Vedení hotelu má k dispozici dostatek informací o nabízeném sortimentu těchto firem a proto nemá problém vybrat si dodavatele podle nejvýhodnějších podmínek. Tak je tomu v případě potravin, obchodního zboží a některých služeb. Rozhodně tomu tak ale není například u dodávek elektrické energie, plynu a vody. Společnost JME a její nástupce E. ON od zahájení činnosti využívají svého monopolistického postavení na

trhu a ceny energií stále narůstají. K 1. lednu. 2008 vrostly ceny energie o 18% a od 1. ledna 2009 dokonce až o 25%.

Pro velkoobchody a obchodní řetězce nepatří Hotel Bítov mezi největší odběratele, proto mu ze strany dodavatelů nejsou nijak zvlášť přizpůsobovány obchodní a platební podmínky. Jedinou hrozbou by bylo rozvázání kontaktů s dodavateli piva a nealkoholických nápojů. Pilsner Urquell a WINELISE mají stanovené velké sankce při rozvázání dodavatelského vztahu jako hlavního smluvního dodavatele, jelikož se sepsáním smlouvy se dodavatel zavazuje k poskytnutí technologie, lednic a mrazících boxů, reklamních předmětů (sklenice, ubrusy, světelné reklamy, pergoly), atd. Hotel Bítov je smlouvou zavázán k odběrům výhradně jen od těchto dodavatelů a propagaci dodavatelů díky poskytnutým reklamním předmětům.

S místními dodavateli, jako je např. firma Jatka Bořetice s.r.o., má vedení hotelu vy budované dobré dlouhodobé dodavatelské vztahy. Avšak v případě rozvázání těchto vztahů nehrozí Hotelu Bítov velké riziko, jelikož na dnešním trhu surovin existuje řada alternativních dodavatelů.

▪ Přední dodavatelé hotelu:

- ZEMCO s.r.o. – dodavatel zeleniny a ovoce
- PEPSI – dodavatel nealkoholických nápojů a jejich reklamních předmětů (pergoly, ubrusy, atd.)
- Zdeněk Kilián – PRÁDELNA MAX ve Znojmě
- NOWACO Czech Republic s.r.o. – dodavatel zmražených, chlazených a suchých potravin
- PILSNER URQUELL – dodavatel piva
- BRAVISIMO – tvůrce webových stánek, visitek, prospektů, billboardů a dalších reklamních materiálů
- B-UNIPACK BAKARISE a.s. – dodavatel sýrů
- .A.S.A. EKO Znojmo, s.r.o. - zajišťuje svoz a likvidaci komunálního odpadu
- WINELISE Brno – velkoobchod dodávající alkoholické nápoje a nealkoholické nápoje jako jsou ovocné džusy a ledové čaje značky RAUCH
- RAPO BRNO s.r.o. – velkoobchod dodávající alkoholického a nealkoholického nápoje
- Znovín Znojmo a.s. – dodavatel značkových vín
- JATKA Borotice s.r.o. – dodavatel uzenin a dalších mastných výrobků

Vedení společnosti zároveň využívá pro své nákupy v obchodním řetězci MAKRO v Brně, který je známý jako dodavatel pro gastronomické provozy. Služeb tohoto řetězce využívá především pro uspokojení individuální přání a požadavků zákazníka při pořádání oslav a večírků nebo svateb.

3.8 SWOT analýza

Pro výběr marketingové strategie je SWOT analýza nejdůležitější částí, na jejímž základě je možné zpracovat plán vývoje do budoucna. Podstata vypracování analýzy spočívá v uspořádání a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Faktory vyjadřující silné nebo slabé vnitřní stránky hotelu a faktory příležitostí a hrozeb.

Tabulka č. 15: Faktory SWOT analýzy (Zdroj: Vypracované analýzy. Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Krajinný ráz oblasti vhodný pro CR	Ekonomicky slabý region
Kvalitní životní prostředí	Nízké platy v oboru
Vhodné podmínky pro cykloturistiku a agroturistiku	Nedostatečná frekvence spojení dopravy
Existence historických památek v okolí	Špatná kvalita příjezdových dopravních komunikací
Loďní doprava po Vranovské přehradě	Absence dlouhodobých marketingových cílů
Poloha a umístění v klidném prostředí	Nedostatečné stanovení marketingových plánů pro konkrétní cílové skupiny
Kapacita hotelu	Nedostatek finančních prostředků pro rozvoj
Dostatečný počet parkovacích míst	Omezené možnosti přizpůsobení se novým trendům v oblasti hotelnictví
Konkurenceschopné ceny pro domácí CR	Zastaralý vzhled a vybavení interiéru hotelu
Znalost konkurence	Sezónnost
Ochota vyjít vstříc individuálním potřebám hostů	Stagnace doplňkových služeb
	Absence rezervačního systému
	Chybějící bezbariérový přístup
Příležitosti	Hrozby
Volná plocha pro rozšíření nabídky poskytovaných služeb	Změny v legislativě
Blízkost hranic s Rakouskem a Slovenskem	Daňové zatížení
Zvýšení počtu zahraničních turistů	Ekonomická krize
Potenciál pro vytvoření nabídky tematických produktů	Zvyšování nezaměstnanosti
Provázání vícedenních produktů provázat s atraktivitou okolí	Neustálé posilování CZK vůči EUR
Zacílení produktů na široké spektrum cílových skupin	Vzrůstající ceny energie
Rozšíření produktu zaměřeného na relaxaci a sportovních aktivit	Nízká kvalita pracovní síly

Oslovení nových cílových skupin, např. sportovce	Nedostatek finanční podpory pro rozvoj dopravní infrastruktury
Rozvoj pěší turistiky a cykloturistiky	Rozvoj Restaurace a penzionu U Rumburka
Zvýšení počtu domácích turistů	Snížení atraktivity a návštěvnosti
Využití internetových technologií	
Využití alternativních zdrojů energií	

3.8.1 Výsledky SWOT analýzy

Přednost Hotelu Bítov spočívá především v jeho geografické poloze. Umístění v atraktivní přírodní a klidné lokalitě je lákadlem pro milovníky agroturistiky a cykloturistiky. V případě, že stezky budou nadále spravovány obcí Bítov, potažmo i inovovány, lze díky vzrůstajícímu trendu těchto turistů předpokládat přísun návštěvníků do obce. Pro Hotel Bítov to znamená možný přísun této klientely. Je ale nutné, aby Hotel Bítov využil nástrojů aktivního marketingu k odklonění pozornosti od Restaurace a penzionu Rumburak. Jak plyne z analýzy konkurence, Restaurace a penzion Rumburak nedisponuje sice tak velkou kapacitou a kvalitou služeb, ale díky modernějšímu vybavení a neustálému rozšiřování nabídky doplňkových služeb se stává pro hotel závažným konkurentem. V tomto smyslu je třeba, aby se vedení hotelu začalo zabývat tvorbou marketingové strategie.

Vzhledem k přetrvávající krizi nejspíš dojde k dalšímu poklesu zahraničních turistů, ale zároveň se předpokládá přísun domácích turistů, kteří z důvodu horší finanční situace budou volit pro svou dovolenou pobyt v České Republice.

Největším problémem stále zůstává sezónnost, se kterou se samozřejmě potýká i konkurence. Hotel je sice umístěn v atraktivním prostředí, ale tato atraktivita se vztahuje hlavně na letní sezónu. Zároveň při nepříznivém počasí dochází k poklesu návštěvníků kvůli chybějícím volnočasovým aktivitám uvnitř hotelu, což pocítují především ubytované rodiny s dětmi. V mimosezónním období se projevuje značný pokles návštěvníků, a když se k tomu přičtou náklady na energii v tomto období, situace se stává neúnosnou. Vedení by proto mělo uvažovat o alternativním řešení šetření energie jako je např. zavedení rekuperace, tj. využívání odpadního tepla, což by pomohla snížit náklady na energie o desítky procent.

4. STANOVENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Na základě vypracovaných analýz a zhodnocení jejich výsledků bylo možné získat přehled o stavu a činnosti sledovaného hotelu. Dle uvedených poznatků z teorie a získaných informací a v souvislosti s převažujícími vnitřními a vnějšími faktory plynoucí ze SWOT se jeví jako nejlepší použít marketingovou strategii pro rozvoj hotelu.

Dle Ansofovy matice růstu, která je zmíněna v teoretické části, byl definován druh strategie a to rozvoj výrobku, v případě hotelu se jedná o rozvoj služby. Matice udává vztah trhů znázorněných na vertikální ose s výrobky, které jsou na horizontální ose. Každá osa je rozdělena na část představující výrobky a trhy nové a výrobky a trhy stávající. Jednotlivé kvadranty matice specifikují strategické alternativy vhodné pro dosažení růstu podniku. Strategie vyplývá z rozšíření doplňkových služeb o relaxační aktivity pro uspokojení stávajících klientů.

4.1 VIZE

Pro zvýšení přitažlivosti hotelu je třeba zmodernizovat interiéry hotelu v horizontu jednoho roku, jelikož přání a potřeby zákazníků jsou stále náročnější na komfort a vzhled a ráz tzv. komunistického stylu může řadu zákazníků odradit. Modernizace interiéru hotelu přinese mnohem vyšší komfort návštěvníkům.

V souvislosti s modernizací využít volné hotelové prostory pro rozšíření nabídky poskytovaných služeb během letní dovolené a služeb orientujících se na pořádání firemních akcí ve spojení s volnočasovými aktivitami pomocí nabídky relaxačního centra díky zvyšujícímu se trendu péče o zdraví. V rámci uskutečnění těchto rozšíření dosáhnout celoročního provozu bez přestávek a rozšířit tak maximálně svoji klientelu.

4.2 POSLÁNÍ

Poslání hotelu zaměřit na individuální přístup k jednotlivým hostům a splnění jejich veškerých možných požadavků a přání do detailu. Nezbytnou součástí podnikání je udržování dobrých vztahů na bázi důvěry a na vysokém stupni spokojenosti zákazníků.

4.3 CÍL STRATEGIE

Prostřednictvím rozšířené nabídky služeb v turistické oblasti Vranovské přehrady upevnit pozici Hotelu Bítov jako vyhledávaného objektu nejen pro letní dovolenou, ale i výhradním preferovaným poskytovatelem firemních akcí před konkurenční ubytovacími zařízeními. Zároveň maximálně využít volných prostorů Hotelu Bítov a dosáhnout tak přitažlivosti pro zákazníky a zvýšení tržního podílu spojeného s větší ziskovostí hotelu v mimosezónním období.

4.4 SEGMENTACE TRHU A DEFINOVÁNÍ CÍLOVÝCH SKUPIN

- Geografická segmentace

Segmentace je zaměřena jak na účastníky domácího, tak i zahraničního cestovního ruchu.

- Demografická segmentace

Pro pořádání firemních akcí podnikatelský i nepodnikatelským subjekty jde o rovnoměrné zacílení na muže i ženy středního a důchodového věku bez vážných handicapovaných onemocnění.

Pro veškerou další nabídku poskytovaných služeb jsou zahrnuty všechny věkové skupiny, opět bez vážných handicapových onemocnění, na které hotel není vybaven a v blízké době ani nebude vzhledem k finanční náročnosti bezbariérového zabezpečení.

- Psychografická segmentace

Psychologické zaměření se týká účastníků cestovního ruchu vyhledávající aktivní dovolenou, odpočinek s relaxací, cykloturistiku a účastníky firemních akcí hledající mimo jiné volnočasové aktivity pro sebe a své rodiny v klidném prostředí.

- Definování cílových skupin

Mnoho lidí si začíná uvědomovat potřebu důkladné péče o svůj organismus a s narůstající poptávkou roste i nabídka. Hotel Bítov by se neměl přestávat zaměřovat na střední vrstvu obyvatelstva, jelikož ti jsou nejvíce náchylní na udržování zdravého životního stylu. Cílem je střední vrstva obyvatel vyhledávající týdenní turnusy pro svou dovolenou. Také zacílení na starší věkové skupiny by mělo zůstat. Dle výzkumů v cestovním ruchu se totiž stále více starších účastníků lidí zaměřují na výběr dovolené

s nabídkou relaxace. Bude tedy uspokojena skupiny domácích i zahraničních návštěvníků se zájmem o letní dovolenou.

Zacílení v případě rozšíření služeb pro pořádání domácích i zahraničních firemních akcí je opět na střední a starší věkové skupiny. Především mladí pracovníci jsou motivováni pomocí těchto akcí a s tím se pojí využití času mimo dobu seminářů a školení díky volnočasovým aktivitám a relaxačním službám.

4.5 ODHAD POPTÁVKY

Na základě získaných informací za dobu tříměsíční brigády a vřelých vztahů s velkým počtem zákazníků i vedení Hotelu Bítov můžu konstatovat, že návštěvníci komfortu hotelu za dobrý a komunikaci s hotelovým vedením přímo za vynikající. V letní sezóně při nepříznivém počasí však zmiňují nedostatek volnočasových aktivit v areálu hotelu. Posezení v hotelové vinárně je sice hezké, ale ne vhodné při týdenním pobytu. Proto se jeví rozšíření nabízených služeb o volnočasové aktivity více než efektivní.

Dle údajů poskytnutých od různých hotelů nabízejících relaxační služby, se návštěvnost těchto aktivit pohybuje okolo 35% z celkově ubytovaných hostů. Předpokládám, že relaxačních služeb využije během svého pobytu v Hotelu Bítov aspoň jedenkrát zhruba 38% hostů.

V grafu č. je znázorněna návštěvnost Hotelu Bítov od jeho vzniku do roku loňského roku. Celkový počet ubytovaných hostů v roce 2009 činil 2219 osob. Díky zmodernizování interiéru a následného rozšíření nabídky hotelu o relaxační služby a jednacích místností pro firemní akce odhaduji zvýšení poptávky o 40%. Tento předpokládaný vzrůst byl odhadnut na základě predikcí rozvoje relaxačních služeb a také s ohledem na procentuální návštěvnosti v hotelech, již tyto služby nabízejí.

▪ Výpočet budoucí poptávky

$$2219 * 1,40 = 3106,6$$

Roční návštěvnost se díky rozšíření služeb projeví ve zvýšení počtu ubytovaných hostů o 3106 osob.

4.6 IDENTIFIKACE MOŽNÉ KONKURENCE A SUBSTITUTŮ

Ve spádové oblasti v nabídce relaxačních služeb lze za možné konkurenty považovat Restauraci a penzionu Rumburak, která však nabízí tyto služby pouze v užším rozsahu. Hotel Bítov může konkurovat větším rozsahem nabízených služeb, a jak už bylo zmíněno dříve, disponuje větší kapacitou a kvalitou služeb.

Mimo spádovou oblast lze nalézt konkurenci v již zmiňovaném Hotelu Prestige a Hotelu Happy Star, které se nacházejí ve Znojmě. Vzhledem ke vzdálenosti a dražší cenové úrovni nepovažují tyto konkurenční subjekty za příliš ohrožující.

4.7 MARKETINGOVÝ MIX

4.7.1 Produkt

Výsledkem bude modernizovaný Hotel Bítov se základním produktem ubytování, stravování s rozšířenou nabídkou doplňkových služeb o relaxačních služby.

- Ubytování

Ubytování v moderním prostředí podle standardu tříhvězdičkového hotelu ve 20 dvoulůžkových, 8 třílůžkových, 4 čtyřlůžkových pokojích a 3 apartmánech vybavených kompletním sociálním zařízením, televizí se satelitem a možností přistýlek.

- Stravování

Snídaně je podávána formou bufetu. Oběd je složen z polévky, hlavního jídla a moučníku a večere z předkrmu a hlavního jídla. Obědy a večere jsou vybírány pod dopředu nebo si lze objednat z hotelového menu.

- Doplňkové služby

Možnost sportovního vyžití uvnitř hotelového objektu ve fitness nebo na sportovním hřišti, možnost stolního fotbalu a stolního tenisu pro hotelové hosty. Venkovní vyhřívaný bazén s dětským brouzdalištěm zdarma pro hotelové hosty a za poplatek pro ostatní účastníky cestovního ruchu.

Nabídka relaxačních služeb uvnitř hotelu pro hosty a ostatní v podobě krytého bazénu, masážní vířivce a infrasauny.

Základní produkt bude v mimosezónním období upraven pro příležitosti pořádání firemních akcí následovně:

- Ubytování

Ubytování v moderním prostředí podle standardu tříhvězdičkového hotelu ve 20 dvoulůžkových, 8 třílůžkových, 4 čtyřlůžkových pokojích a 3 apartmánech vybavených kompletním sociálním zařízením, televizí se satelitem a možností přistýlek.

- Stravování

Snídaně formou bufetu. Předem dohodnuté menu na oběd složené z polévky, hlavního jídla a moučnicku a večeří sestávající z předkrmu a hlavního jídla. Druhá večeře buď formou rautu, nebo grilování u bazénu, případně na terase. Během školení coffeegreak.

- Doplňkové služby

Po dobu firemní akce jsou k dispozici 3 jednací místnosti s kapacitami 100 míst, 50 míst a 20 míst. Vybavení jednacích místností zahrnuje dataprojekt, elektrické promítací plátno, televize, video, ozvučení jednací místnosti, flipchart a tabule.

Pro volnočasové aktivity je možnost využít uvnitř hotelového objektu fitness nebo sportovní hřiště, stolní fotbal a stolní tenis. Venkovní vyhřívaný bazén s dětským brouzdalištěm. Odreagovat se lze pomocí relaxačních služeb uvnitř hotelu v krytém bazénu, masážní vířivce nebo infrasauně.

4.7.2 Cena

I přesto, že nová marketingová strategie rozvoje hotelu zahrnuje celoroční provoz bez přestávek, nelze nerozlišovat základní nabízený produkt od upraveného produktu pro firemní akce v mimosezóně. Proto jsou níže uvedeny rozdílné kalkulace kvůli odlišnosti produktu. Cena za večeři je kalkulována bez možnosti výběru z hotelového menu, ale ze standardní nabídky.

Kalkulace produktu

- Ubytování se snídaní
 - dvoulůžkový pokoj: 1 520 Kč/osobu
 - třílůžkový pokoj: 2110 Kč/osobu

- čtyřlůžkový pokoj: 2 700 Kč/osobu
- apartmán: 3 280 Kč/osobu
- přistýlka: 550 Kč/osobu
- Stravování
 - oběd: 160 Kč/osobu
 - večeře: 160 Kč/osobu
- Doplnkové služby
 - relaxace: 250 Kč/osoba/hodinu

Kalkulace produktu pro firemní akce

- Ubytování se snídaní
 - dvoulůžkový pokoj: 1 520 Kč/osobu
 - třílůžkový pokoj: 2 110 Kč/osobu
 - čtyřlůžkový pokoj: 2 700 Kč/osobu
 - apartmán: 3 280 Kč/osobu
 - přistýlka: 550 Kč/osobu
- Stravování
 - oběd: 160 Kč/osobu
 - večeře: 160 Kč/osobu
 - raut: od 500 Kč/osobu
- Doplnkové služby (zahrnuta i audiovizuální technika)
 - relaxace: 250 Kč/osoba/hodinu
 - pronájem jednacích místností: 2 100 Kč/den (kapacita 100 osob)
1 550 Kč/den (kapacita 50 osob)
1 000 Kč/den (kapacita 20 osob)

4.7.3 Distribuce

Relaxační služby spadají pod doplňkové služby a jejich čerpání je součástí nabídky základního produktu hotelu. Relaxační centrum je umístěno přímo v budově B místo dřívějších prostor pro ubytování brigádníků. Díky vybudování relaxačního centra se rozšířil počet zprostředkovatelů. Především jde o zprostředkovatele relaxačních a zdravotnických služeb a také informační centra v širším okolí.

4.7.4 Lidé

Zaměstnanci

S rozšířením doplňkových služeb dochází i k rozšíření personálu a tedy vzniku jednoho nového pracovního místa. Personální opatření musí mít za cíl výběr a výcvik pracovníka, který se bude svou odbornou kvalifikací podílet na provozu technické zařízení jednotlivých relaxačních přístrojů a zařízení a zároveň sledovat bezpečnost návštěvníků relaxačního centra. Zaškolení musí obsahovat znalost hygienických předpisů. Výsledkem zaškolených pracovníka bude spolupráce, jejímž výstupem pak bude vyšší zisk z prodeje nabízených relaxačních služeb.

Zákazníci

Jelikož je v zimním období většina historických památek uzavřena a je omezen i počet kulturních akcí v oblasti, přitahuje Hotel Bítov zákazníky zejména doplňkovou nabídkou služeb. Relaxace v relaxačním centru láká nejen jednoho mladého, ale i staršího účastníka.

Hotel je navštěvován především domácími hosty střední vrstvy, tedy ve věku 25 – 40 let, ale mezi hosty se objevují i návštěvníci důchodového věku 50 – 75 let.

4.7.5 Materiálové prostředí

Vzhled

Budova hotelu se sněhobílou fasádou a viditelným logem nad vchodem do hotelu se nijak nemění. Změna vzhledu se projevuje u budovy B, kde ve stávajících prostorech bylo vybudováno relaxační centrum, konferenční místnost a bufet s posezením. Velikost budovy nebyla rozšířena, pouze se probouraly jednotlivé zdi mezi bývalými ubytovacími prostory pro brigádníky, aby vznikl prostor pro relaxační centrum s přílehlými šatnami. Zároveň byla probourána část čelní zdi a nahrazena obloukovou stěnou ze skla. Sociální zařízení zůstává na stejném místě.

Rozvržení prostoru

Pro konferenční místnost a bufet s posezením byly vyklizeny sklady v pravé části budovy. Vedle konferenční místnosti se nachází kotelná a za ní je přímo vstup do relaxačního centra s přílehlými šatnami a sprchami. Uvnitř centra se nachází bazén, rohová infrasauna pro 4 osoby a rohová masážní vířivka s tryskami pro 5 – 6 osob.

Pravá část budovy zahrnuje tělocvičnu se stolním tenisem a toalety.

Zařízení interiéru

Konferenční místnost vymalovaná lehce žlutou barvou. Vybavena je jednoduchým, lehkým nábytkem ze dřeva pro účely pořádání firemních akcí. V případě využití místnosti ke společenským nebo soukromým akcím se místnost upraví dle požadavku zákazníka.

Bufet je zařízen pro poskytování stravovacích služeb s nabídkou lehkého občerstvení. Doplněn je dřevěnými stolky a dřevěnými židlemi k posezení.

Relaxační centrum je obloženo kachličkami kromě obloukové stěny ze skla, která slouží také jako průchod k venkovnímu bazénu. Uvnitř se nachází rohová infasauna z kanadské jedle a rohová masážní osvětlená vířivka. Podél stěn jsou umístěny plastové lehátka.

4.7.6 Procesy

Zaměstnáním jednoho pracovníka na plný úvazek, nedojde ke vzniku kritického místa v probíhajícím procesu. Mzda pracovníka dosahuje 15 Kč za měsíc. Na letní měsíc se počítá s jedním brigádníkem na zkrácený úvazek k bufetu. Mzdy brigádníka činí 7 000 Kč za měsíc.

4.7.7 Propagace

Propagace pro cílené skupiny bude provedena pomocí následujících nástrojů:

- Webové stránky (www.hotelbitov.cz) – oslovení cílových skupin na základě prezentace
- Propagační letáky – stručné informace o hotelu včetně mapy a fotografiemi nového interiéru hotelu s nabídkou relaxačních služeb v českém i německém jazyce
- Katalogy cestovních kanceláří - rozšířit povědomí o změně interiéru a doplňkové nabídky do katalogů cestovních kanceláří, se kterými hotel spolupracuj
- Mapa „Znojmo a okolí“ – aktualizace hotelu i pod sekci relaxace
- Brožurka „Znojmsko“ – doplnění aktuálních informací do informační brožurku, kde je Hotel Bítov obdobně prezentován jako na mapě „Znojmo a okolí“
- Evropská databanka – souhrn firem s placenou reklamou obsahující základní informace o firmách hotel je klientem se zaplacenou reklamou

- Oslovení bývalých a potencionálních hostů – přímo i formou zasláním informace e-mailem

4.8 EKONOMICKÉ VYJÁDŘENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Ekonomické vyjádření se zaměřuje na přísun finančních prostředků z rozšíření doplňkových služeb a také na nákladové položky pro potřebné zařízení relaxačního centra. Výsledkem je zjištění, do jaké míry je navrhovaná marketingová strategie efektivní.

4.8.1. Odhad provozních příjmů pro první rok provozu

Kalkulace provozních příjmů vychází z velikosti odhadované poptávky a složek marketingového mixu, kterými je výsledná cena za nový produkt. Provozní příjmy se tedy rovnají násobku předpokládaného množství produktu a jeho stanovené ceny.

Cena za produkt dle jednotlivých pokojů

Základní produkt	dvoulůžkový pokoj	třlůžkový pokoj	čtyřlůžkový pokoj	apartmán
Ubytování se snídaní (Kč/osobu)	1 520	2 110	2 700	3 280
Stravování (oběd, večeře)	320	320	320	320
Doplňkové služby (Kč/osobu)	250	250	250	250
Celkem (Kč/osobu)	2 090	2 680	3 270	3 850

Provozní příjmy za produkt pro první rok provozu

Základní produkt	dvoulůžkový pokoj	třlůžkový pokoj	čtyřlůžkový pokoj	apartmán
Ubytování se snídaní (Kč/osobu)	4 721 120	6 553 660	8 386 200	10 187 680
Stravování (oběd, večeře)	993 920	993 920	993 920	993 920
Doplňkové služby (Kč/osobu)	776 500	776 500	776 500	776 500
Celkem (Kč)	6 491 540	8 324 080	10 156 620	11 958 100

4.8.2 Odhad nákladů na rozvoj Hotelu Bítov

Do kalkulace nákladů nejsou zahrnuty úpravy místností, jelikož se předpokládá, že tyto práce vedení Hotelu Bítov provede samo. Jednotlivá relaxační zařízení byla vybírána na základě pečlivého průzkumu trhu s relaxačním a zdravotnickým zařízením.

Při výběru bylo nutné vybírat taková zařízení, aby svou kvalitou, rozměrem a estetickou stránkou splňovala podmínky v souladu s hotelovým prostorem vymezeným pro relaxační centrum v budově B. Cenové položky se odvíjí tedy od kvality, materiálu, náročnost údržby a dodacích podmínek.

Vybavení	Pořizovací cena s DPH (v Kč)
Vířivka POLAR	138 040
Infrasauna RELAX	56 865
Bazén ONTARIO 1	149 209
Kachličky	7 000
Oblouková stěna	11 440
Celkem	362 554

K nákladům na výstavbu relaxačního centra se musí připočíst i cena za vybagrování prostoru pro bazén, která je odhadována v průměru 600 Kč za hodinu a další dělnické práce zahrnující vybetonování prostoru. Najmutí budou dva dělníci, kteří si účtují 700 Kč za hodinu práce. Také je nutné připočíst mzdové náklady na 1 pracovníka, který bude mít provoz relaxačního centra na starost. Odhadované mzdové náklady jsou 15 000 Kč.

Pokud budou dělnické práce provedeny během osmihodinového intervalu, budou odhadované náklady za tyto práce v hodnotě 16 000 Kč.

▪ Výpočet celkových nákladů

$$362\,554 + 16\,000 + 15\,000 = 393\,554 \text{ Kč}$$

Celkové odhadované náklady se skládají z pořizovacích cen zařízení, ceny za provedení dělnických prací a mzdových nákladů na pracovníka relaxačního centra a činí 393 554 Kč.

ZÁVĚR

Služby poskytované hotely patří k nejstarším poskytovaným službám. Už před první světovou válkou bylo hotelnictví pýchou České Republiky a hotely hrály významnou roli v jejím kulturním a společenském životě. Můžeme říci, že hotel je jakýmsi mezičlánkem k dosažení bezpečnosti a pohodlí, poznání, zážitku, zábavy, protože toto vše zákazník cestovního ruchu při svém cestování vyžaduje.

Hlavním záměrem diplomové práce je výběr vhodné marketingové strategie pro Hotel Bítov. Výběru strategie předcházely teoretické poznatky z odborné literatury a výsledky ze situační analýzy, kde byly identifikovány jednotlivé slabé a silné stránky Hotelu Bítov a také jeho příležitosti a hrozby. Pomocí navrhované marketingové strategie, která se snaží zohlednit příležitosti, by mělo dojít ke zlepšení současného podnikání hotelu v oblasti poskytování hotelových služeb. Strategie zároveň umožní Hotelu Bítov koncentrovat jeho omezené zdroje na příležitost zvýšit prodej a dosáhnout udržitelné konkurenční výhody rozšířením poskytovaných služeb o relaxační centrum.

Zvláště k této hektické době a době, kdy se čím dál více lidí zaměřuje na kariérový růst, je třeba, aby Hotel Bítov využil volný čas těchto lidí, tedy svých potencialních zákazníků k uspokojení jejich potřeb. Tyto potřeby se vztahují zejména k psychickému a fyzickému odpočinku. Jako efektivní navrhuji ve své práci rozšíření služeb o relaxační centrum zahrnující krytý bazén, vířivku, horkou páru a saunu, které se hodí jak pro nabídku v letní sezóně, tak i mimo sezónu a jako doplňující rozšíření hotelu navrhuji pak využití prostoru v budově B pro další jednacích místnost.

Cílem marketingové strategie tedy je zvýšit atraktivitu a spokojenost již stávající účastníků letní dovolené a firemních akcí a také rozšířenou nabídkou přilákat dalších nové zákazníky. Využitím této strategie by došlo i ke zmínění výkyvů v poptávce. S výstavbou relaxačního centra se pojí určitá finanční náročnost, která se pohybuje něco málo nad polovinou výnosů z poskytované služby.

Použitá literatura

- 1) BĚLOHRÁVEK, F., KOŤAN P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- 2) BUSINESSINFO. Pohyb obyvatelstva rok 2009. [online]. [cit. 18-03-2010]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/demograficke-a-socialni-udaje/pohyb-obyvatelstva-rok-2009/1000451/56766/>
- 3) ČSÚ. Průměrné mzdy. [online]. [cit. 09-03-2010]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030910.doc>
- 4) ČSÚ. HDP 2010, vývoj HDP v ČR. 2010. [online]. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/HDP/>
- 5) ČSÚ. Inflace - 2010, míra inflace a její vývoj v ČR. 2010. [online]. [cit. 18-03-2010]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- 6) ČSÚ. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2010. [online]. [cit. 18-03-2010]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- 7) FOODSERVIS. 20 let cestovního ruchu. [online]. [cit. 24-11-2009]. Dostupné z: http://www.foodservice.cz/www/foodservice_cz/flash/File/20%20let%20cest%20ruchu.pdf
- 8) FORET, M. *Jak komunikovat se zákazníkem*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 200 s. ISBN 80-7226-292-9.
- 9) HESKOVÁ, M. a kol. *Cestovní ruch*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 2006. 224 s. ISBN 80-7168-948-3.
- 10) HORNER, S., SWARBROOKE, J. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 486 s. ISBN 80-247-0202-9.
- 11) CHALUPSKÝ, V. *Marketing*. 2. vydání. Brno: PC-DIR, 1997. 84 s. ISBN 80-214-0840-5.
- 12) JANEČKOVÁ, L., VAŠÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vydání. Praha: Grada, 2000. 179 s. ISBN 80-716-995-0.
- 13) KALKA, R. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada, 2003. 110 s. ISBN 80-247-0413-7.
- 14) KINCL, J.: *Marketing podle trhů*, 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.

- 15) KIRALOVÁ, A. *Marketing hotelových služeb*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2002. 148 s. ISBN 80-86119-44-0.
- 16) KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů*. 1. vydání. Praha: Grada, 2004. 140 s. ISBN 80-247-0969-4.
- 17) KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- 18) KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vydání. Brno: CP Books, a.s., 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- 19) KOTLER, P., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., WONG, V.: *Moderní marketing*. 4. Evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 20) MAJARO, S.: *Základy marketingu*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2.
- 21) MARŠÍKOVÁ, K. a kol: Semestrální projekt – Využití marketingových nástrojů ve zvoleném subjektu. Soccer-camp. [online]. Dostupné z: http://www.soccer-camp.cz/files/projekt-MaM_Soccer-camp.pdf
- 22) NĚMEC, M.: Životní cyklus produktu a jeho management. [online]. [cit. 23-05-2010]. Dostupné z: http://stc.fs.cvut.cz/History/2008/Sbornik/DP/Nemec_Marek_12138.pdf
- 23) RŮŽIČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatelé, využití v praxi. 2. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- 24) SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.
- 25) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- 26) TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
- 27) FAKULTA INFORMATIKY A MANAGEMENTU. UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ. Propagace v cestovním ruchu. [online]. [cit. 11-04-2010]. Dostupné z: <http://markcr.uhk.cz/documents/marketingCR/nastrojeMCR/propagace/propagace.pdf>

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Druhy a formy cestovního ruchu

Tabulka č. 2: Ceny Hotelu Bítov v roce 2009 a pro rok 2010

Tabulka č. 3: Spolupracující cestovní kanceláře s Hotelem Bítov

Tabulka č. 4: Horizontální analýza

Tabulka č. 5: Vertikální analýza

Tabulka č. 6: Ukazatelé likvidity od začátku podnikání Hotelu Bítov

Tabulka č. 7: Ukazatelé rentability od začátku podnikání Hotelu Bítov

Tabulka č. 8: Ukazatelé zadluženosti od začátku podnikání Hotelu Bítov

Tabulka č. 9: Finanční nezávislost od začátku podnikání Hotelu Bítov

Tabulka č. 10: Přehled předpokládaných makroekonomických indikátorů

Tabulka č. 11: Počet hromadných ubytovacích zařízení dle kategorie v ČR v letech 2003 – 2009

Tabulka č. 12: Návštěvnost hotelů v ČR v letech 2003 -2009

Tabulka č. 13: Přehled výjezdů obyvatel ČR v letech 2003 - 2009 (v tisících)

Tabulka č. 14: Počet přenocování obyvatel ČR v zahraničí v letech 2003 – 2009 (v tisících)

Tabulka č. 15: Faktory SWOT analýzy

Seznam grafů

Graf č. 1: Fáze životního cyklu produktu

Graf č. 2: Vývoj devizových příjmů a výdajů z cestovního ruchu v ČR v letech
1993 - 2008

Graf č. 3: Vývoj návštěvnosti domácích a zahraničních hostů v letech 2005 - 2009

Graf č. 4: Struktura ubytovaných zahraničních hostů roku 2005

Graf č. 5 : Struktura ubytovaných zahraničních hostů roku 2006

Graf č. 6: Struktura ubytovaných zahraničních hostů roku 2007

Graf č. 7: Struktura ubytovaných zahraničních hostů roku 2008

Graf č. 8 : Struktura ubytovaných zahraničních hostů roku 2009

Seznam schémat

Schéma č. 1: Ansoffova matice růstu podniku

Schéma č. 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

Schéma č. 3: Organizační struktura

Přílohy

Příloha č. 1: Přehled nabídky ubytovacích zařízení v obci Bítov (Zdroj: Vlastní sběr dat a vlastní zpracování)

Konkurence	Restaurace a penzion Rumburak	Penzion a restaurace u Tesařů
Ubytovací kapacita	42 lůžek	34 lůžek
Typy pokojů	dvojlůžkové třílůžkové čtyřlůžkové 5 přistýlek	jednolůžkové dvojlůžkové 6 přistýlek
Vybavení pokojů	Koupelna se sprchovým koutem WC Televizor Satelit	Koupelna se sprchovým koutem WC Televizor
Stravování	Restaurace 90 míst Bar	Restaurace 50 míst Bar
Služby	Společenská místnost 80 míst Kongresová místnost 80 míst Zasedací místnost 80 míst Taneční sál Terasa Zahradní posezení Dětské hřiště	Kavárna 30 míst Terasa 50 míst Kongresová místnost 15 - 30 osob Zahradní posezení Dětské hřiště
Sportovní možnosti	Tělocvična Fitness Tenis Bowling Badminton Kulečnick	Stolní fotbal Volejbal Venkovní bazén Masáže Whirpool
Doplňkové služby	Internet Prodej upomínkových předmětů Úschovna kol a kočárů	Internet Úschovna kol
Možnost parkování	Vlastní parkoviště	Vlastní uzamykatelné parkoviště

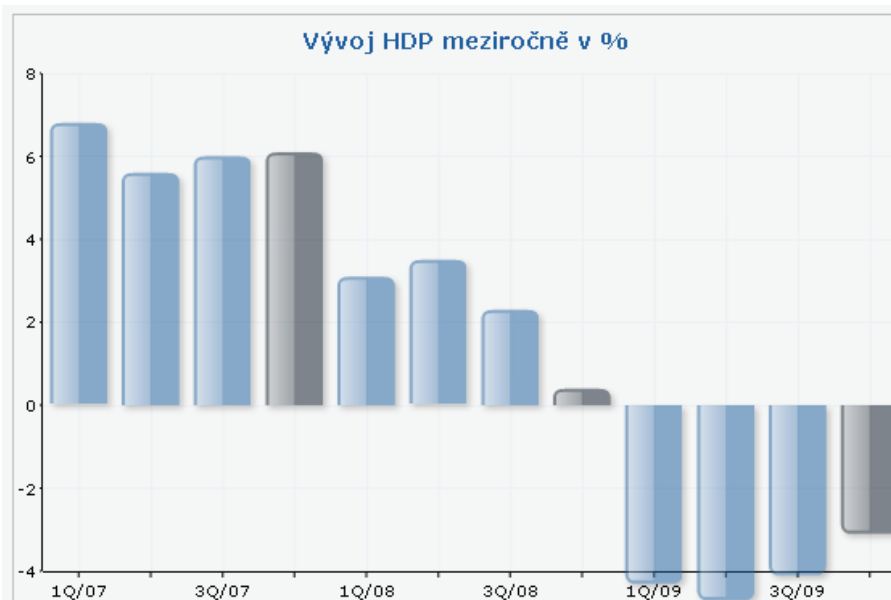
Příloha č. 2: Přehled nabídky hotelů v oblasti Vranovské přehrady (Zdroj: Vlastní sběr dat a vlastní zpracování)

Konkurence	Hotel Pod Zámkem	Zámecký Hotel Vranov nad Dyjí
Ubytovací kapacita	45 lůžek	25 lůžek
Typy pokojů	Jednolůžkové Dvojlůžkové Třílůžkové Čtyřlůžkové Apartmán Přístýlka	Dvojlůžkové Třílůžkové Čtyřlůžkové Apartmán terasou a výhledem na zámek Přístýlka Dětská postýlka
Vybavení pokojů	Koupelna se sprchovým koutem WC Televize Telefon s přímou volbou Bezdrátové připojení k internetu	Koupelna se sprchovým koutem Vana pouze v apartmá WC Televize Satelit Telefon s přímou volbou
Stravování	Restaurace 60 míst	Restaurace 120 míst
Služby	Zahrádka 20 míst	Salonek 30 míst Kongresový sál 130 míst Vinárna 50 míst Terasa 100 míst Zahradní posezení Taneční sál
Sportovní možnosti	Trasy pro cykloturisty	
Doplňkové služby	Úschovna kol Úschovna cenností Zapůjčení společenských her Zapůjčení vysoušeče vlasů, žehličky, žehlicího prkna K dispozici mikrovlnná trouba a zapůjčení Lednice Půjčovna sportovního vybavení za poplatek	Úschovna kol Úschovna cenností Prodej upomínkových předmětů
Možnost parkování	Vlastní parkoviště Parkování motocyklů pod přístřeškem	Nehlídané parkoviště

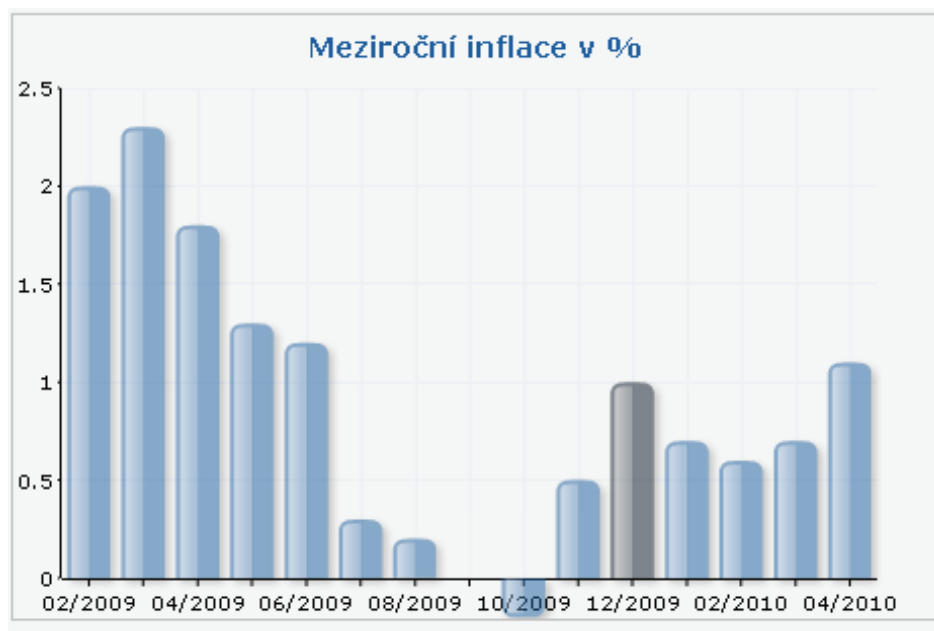
Příloha č. 3: Přehled nabídky konkurenčních hotelu ve Znojmě (Zdroj: Vlastní sběr dat a vlastní zpracování)

Konkurence	Hotel Prestige	Hotel Happy Star
Ubytovací kapacita	169 lůžek	54 lůžek
Typy pokojů	Jednolůžkové Dvoulůžkové Apartmán 13 přistýlek	Dvoulůžkové Apartmán Dětská postýlka 16 přistýlek
Vybavení pokojů	Koupelna se sprchovým koutem WC Kabelová televize Telefon s přímou volbou Přípojka na internet Minibar	Voupelna se sprchovým koutem Vana pouze v apartmánech WC Kabelová televize Telefon Přípojka na internet Minibar Klimatizace Trezor Lednice Fén
Stravování	Restaurace 100 míst Bar	Restaurace 60 míst Bar
Služby	Vinný sklep U Krále Jana 100 míst Zelený salonek 130 míst Podkrovní učebna 80 míst Vinařský salonek 60 míst Lovecký salonek 36 míst Internetová místnost terasa 50 míst	Velký salonek 60 míst Malý salonek 25 míst Vinárna 40 míst Zahrada s altánkem a grilem Terasy 40 míst Dětské hřiště
Sportovní možnosti	Posilovna Aquacentrum Sauna a parní kabina Solárium Masáže a zábaly Manikúra, pedikúra, kosmetika	Tenisový kurt Hřiště na petanque Hřiště na beach volejbal Golfová odpaliště Badminton Kulečnick Ruské kuželky Trampolína Stolní fotbal Krytý bazén Relaxační centrum Výřivka Parní kabina
Doplňkové služby	Kurzy virtuálního vaření Půjčovna jízdních kol Směnárna	Půjčovna jízdních kol Bezbariérový přístup Úschovna cenných předmětů Úschovna kol Prodej suvenýrů, map, drobných předmětů
Možnost parkování	Hlídané parkoviště	Vlastní parkoviště

Příloha č. 4: Meziroční vývoj HPD (Zdroj: ČSU. HDP 2010, vývoj HDP v ČR. 2010. [online]. [cit. 2010-04-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/HDP/>)



Příloha č. 5: Meziroční míra inflace za rok 2009 (Zdroj: ČSU. Inflace - 2010, míra inflace a její vývoj v ČR. 2010. [online]. [cit. 18-03-2010]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>)



Příloha č. 6: Míra nezaměstnanosti v České Republice (ČSU. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2010. [online]. [cit. 18-03-2010]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>)

