

**MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA
OLOMOUC**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Sklenářová Sandra

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ

Ústav managementu a marketingu

Sandra Sklenářová

Strategické analýzy jako podmínka strategického řízení hotelu
Strategic Analysis as a Condition for Strategic Management of a Hotel

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Daniela Navrátilová

Olomouc 2014

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc.....

Dovolte mi tímto poděkovat mé vedoucí Mgr. Daniele Navrátilové za podporu a cenné rady.
Dále bych touto cestou chtěla poděkovat obchodní manažerce Ing. Vendule Hoškové-Dvorské
za poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD	7
1 ZÁKLADNÍ POJMY	8
1.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	9
1.1.1 <i>Etapy vývoje strategického řízení</i>	10
1.1.2 <i>Strategie</i>	11
1.2 PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	12
2 STRATEGICKÉ ANALÝZY	15
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	16
2.1.1 <i>PEST analýza</i>	16
2.1.2 <i>Porterův model konkurenčních sil</i>	17
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	19
2.2.1 <i>BCG matice</i>	21
2.3 SWOT ANALÝZA	23
3 SEZNÁMENÍ S PODNIKEM HOTEL FIT PLUS A.S.	25
3.1 POSKYTOVANÉ SLUŽBY	26
3.1.1 <i>Ubytování</i>	26
3.1.2 <i>Konferenční prostory</i>	27
3.1.3 <i>Restaurace</i>	28
3.1.4 <i>Certifikace hotelové restaurace</i>	28
3.1.5 <i>Ostatní služby</i>	29
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU	29
4 METODIKA PRÁCE	31
5 STRATEGICKÉ ANALÝZY HOTELU FIT PLUS	32
5.1 PEST ANALÝZA HOTELU FIT PLUS A.S.	32
5.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	33
5.3 MARKETING	37
5.4 BCG MATICE	40
5.5 SWOT ANALÝZA PODNIKU	44
5.5.1 <i>Silné stránky hotelu:</i>	44
5.5.2 <i>Slabé stránky hotelu:</i>	45
5.5.3 <i>Příležitosti:</i>	45
5.5.4 <i>Hrozby</i>	46

6 VYHODNOCENÍ ANALÝZ.....	47
ZÁVĚR.....	49
ANOTACE.....	50
LITERATURA A PRAMENY.....	51
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	53
SEZNAM TABULEK	54

ÚVOD

Téma strategické analýzy jsem si vybrala, jelikož bylo pro mne velice zajímavé. Líbí se mi, jak může organizace zlepšovat svou podnikatelskou činnost právě na základě dobře vytvořených analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Nyní jsem jen měla přijít na organizaci, ve které budu tyto analýzy provádět. Hotel jsem si vybrala z důvodu, že téměř každý v svém životě v nějakém hotelu byl. Jde o zařízení, které je spojené s prací, s dovolenou či se zábavou. Každý ve svém životě v době, kdy trávil čas v hotelu, si říkal, co se mu líbí či ne, co by zlepšil, co by naopak zachoval, zda je s profesionalitou spokojen aj.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat strategickými analýzami konkrétního hotelového zařízení. Těmito analýzami jsou analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Práce je rozdělena do šesti kapitol. V první kapitole jsou definovány základní pojmy související s problematikou strategických analýz. Druhá kapitola je zaměřena na samotné strategické analýzy, kterými jsou analýzy vnějšího prostředí (PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil), analýza vnitřního prostředí (BCG matice) a v neposlední řadě SWOT analýza. Třetí kapitola je již věnována konkrétnímu podniku, kterým je Hotel Fit plus a.s.. V této kapitole popisují organizační strukturu hotelu, co hotel nabízí (ubytovací služby, restaurace, doplňkové služby). V předposlední tedy páté kapitole se věnují jednotlivým analýzám a uvedením těchto analýz do praxe. Poslední kapitolou je vyhodnocení jednotlivých analýz

Cílem této práce je nástin základního strategického směřování pro Hotel Fit Plus a.s. na základě vyhodnocení provedených strategických analýz.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Nejdříve je nutné definovat některé pojmy. Jedním velmi významným pojmem je **management**. Management je vytvořeno z anglického slova „to manage“, tedy v překladu řídit. Jedná se o soubor veškerých činností, metod a zkušeností, kteří vedoucí pracovníci využívají ke splnění předem stanovených cílů podniku. Jedním z důležitých cílů téměř každé společnosti je dosažení zisku. Je několik pojetí managementu – management jako činnost, jako lidé či jako věda. Mezi pět důležitých činností managementu patří plánování, organizování, vedení, rozhodování či kontrola. V pojetí managementu jako činnost, která je prováděna manažery je nutné vysvětlit pojem manažer.¹

Manažer je člověk, který musí vést tým lidí, tedy má své podřízené a provádí výše zmiňované činnosti. V managementu rozlišujeme tři typy manažerů (viz. obr. 1):²

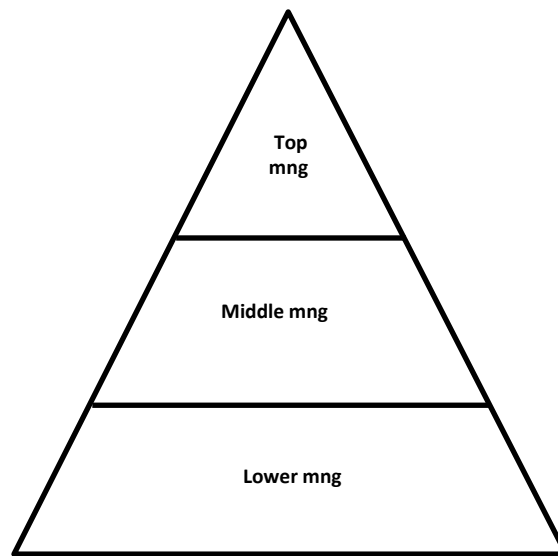
TOP MANAŽEŘI – neboli strategický management. Tito manažeři jsou většinou do svých funkcí zvoleni, nachází se nejbližze vedení. Základním úkolem těchto manažerů je stanovení cílů a vizí podniku.

MIDDLE MANAŽEŘI – jsou tzv. výkonní manažeři, kteří organizují práci, tedy činnosti podniku. V některých studijních materiálech také označováni jako taktické řízení.

LOWER MANAŽEŘI – **LINIOVÍ MANAŽEŘI**- jsou nejbližze „obyčejným“ zaměstnancům, také nazýváni jako pracovníci taktického řízení.

¹ Srov. ŠAJDLEROVÁ I., KONEČNÝ M., *Základy managementu*, s. 11

² Srov. Tamtéž s. 15



Obr.1: Řídící hierarchie, 3 typy managementu³

Nyní lze přestoupit k vysvětlení pojmu **strategický management**. Strategický management, jak je již výše uvedeno, představují top manažeři.

Úspěšnost manažerů (nejen top manažerů) je závislá na jejich vrozených či získaných předpokladech. Mezi vrozené předpoklady patří zejména inteligence, potřeba moci a potřeba řídit, temperament, schopnost empatie, komunikativnost atd. Manažer může své znalosti získat pomocí studia (ekonomické teorie, podnikatelské znalosti), dále pak zkušenosti získané praxí (zvládnutí emocí, lepší plánování).⁴

1.1 Strategické řízení

Je základem celého podniku a spojujícím prvkem jednotlivých zaměstnanců. Jelikož osoby (manažeři) na strategické úrovni určují úkoly a cíle zaměstnancům na taktické úrovni (tzv. middle managementu) a ty to zase přenášejí na operativní úroveň. Úkoly které jsou řešeny na operativní úrovni jsou z většiny záležitostí maximálně dnů, spíše hodin či minut, zatímco ve strategickém řízení se vždy uvažuje z dlouhodobého hlediska.⁵

³ Srov. Management pyramida řízení. [online]. Dostupné na: http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/uvod-k-managementu/management_pyramida_rizeni/ “upraveno”

⁴ Srov. ŠAJDLEROVÁ I., KONEČNÝ M., *Základy managementu*, s. 13

⁵ Srov. LHOTSKÝ J., *Strategický management*, s. 23

1.1.1 Etapy vývoje strategického řízení

Klasická škola strategie v 60.letech

Klasická škola má pohled na strategii založen na vojenském modelu, kde je armádní generál, který rozhoduje. Tento model byl doplněn ekonomickými prvky. **John von Neumann** a **Oskar Morgenster** v roce 1944 umístili model do středu své koncepce strategie jako blíže upřesněnou hru manévru a klamaní mezi konkurováním dosud na sobě interně závislých obchodů. Toto prostředí se začalo měnit v roce 1962, kdy profesor z Harvardovy univerzity **Alfred Chandler** vytvořil svůj koncept, kde spojil organizační formu a strategické plánování. Nejdůležitějším výsledkem jeho práce bylo, jak proces učinění dlouhodobého strategického rozhodnutí, alokování zdrojů organizací a pak restrukturalizací organizace, povede k lepší konkurenční výkonnosti. **Mark Andrews** v roce 1965 napsal knihu, jak vyučuje na škole obchodní politiku, vycházel právě z Chandlerových myšlenek. Zaměřil se zejména na potřebu stanovení silných a slabých stránek organizace jako základu pro úspěšný strategický management. Již v této době je vidět analýza externího okolí organizace. Andrews se domníval, že pomocí analýzy externího okolí může organizace zjistit příležitosti, které mohou být využity.⁶

Procesní přístup v 70.letech

Procesní pohled na podnik vyžaduje organizaci ve smyslu spojení individuí, každé z nich pak přináší do organizace svůj názor a poznání problému ze svého vlastního hlediska. Pro tyto odborníky je strategie nepřetržitý proces vyjednávání.⁷

V tomto období se také rozšiřovaly konzultační firmy, například BCG, McKinsey aj., které byly schopny vyplnit mezeru mezi strategickou teorií a praktickou aplikací. Procesní zastánci jako jsou Harfield a Hamilton, zastávají názor, že strategie nejsou pouze plánované činnosti, ale je to cesta jak uspořádat chaos ve světě.⁸

Evoluční přístup v 80.letech

V tomto období nastávají rozpory mezi ekonomy a manažery. Světovým modelem podnikání se staly japonské firmy. Bylo pulikováno několi knih a odborných článku právě o japonské strategii. Americké firmy usilovaly v tomto období o změnu struktury modelu řízení

⁶ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 22-23

⁷ Cit. Tamtéž s. 23

⁸ Srov. Tamtéž s. 23

a kontroly z důvodu přivést management blíže k zákazníkovi a výrobnímu nebo servisnímu procesu. V tomto období se objevuje **Michael Porter**, který ve své práci vysvětlil, jak pět sil dokáže zasahovat do konkurence, ovlivňovat výkonnost zisku a také i přežití organizace.⁹

Systémový přístup v 90.letech

Pohled na strategické řízení se rozšiřuje o hledisko sociálních prostředí. Významnou osobností tohoto období byl **Mark Granovetter**, který zastával názor, že ekonomická aktivita nemůže být umístěna v samostatné sféře neosobní finanční kalkulace, ale ve společenském prostředí. Domníval se, že ekonomické chování je součástí sítě sociálních vztahů států, rodiny atd.¹⁰

1.1.2 Strategie

Pojem strategie je v různých publikacích vymezena jinak. Například dle Šajdlerové a Konečného lze strategii chápat jako prostředek, který nám pomáhá dlouhodobě konkurovat jiným podnikům popř. jak s konkurencí bojovat. Zjednodušeně řečeno lze pojem **strategie** vydefinovat jako způsob jakým se dostaneme k cíli. Strategií se zabývá zejména strategický management, ale je také popsána a rozebrána v podnikatelském plánu.¹¹

Jeden z významných autorů definic strategie byl **H. Mintzberg**, který stanovil „5P“. 5P je pět různých pohledů na strategii nebo také vnímání významu pojmu strategie:¹²

- plán (určitý sled činností k dosažení budoucího cíle),
- manévrování (používané triky a manévry při střetu s konkurencí),
- modely situací (naplánované modelové situace, které mohou nastat v daném období),
- pozice (umístění podniku, tedy v jakém prostředí se podnik nachází),
- hledisko (způsob jak podnik vidí jeho manažeri).

Dle Portera je strategie široce založený vzorec určující jaká je konkurenceschopnost organizace, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.¹³

⁹ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s.24

¹⁰ Srov. Tamtéž, s. 24

¹¹ Srov. ŠAJDLEROVÁ I., KONEČNÝ M., *Základy managementu*

¹² Srov. tamtéž, s. 170

¹³ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 17

Kotler se domnívá, že strategie je herní plán, jak se k silům organizace dostat. Každá firma si musí k dosažení svých cílů vypracovat strategii, sestávající z marketingové strategie, kompatibilní technologické strategie a strategie zásobování.¹⁴

Keřkovský popisuje strategii jako vyjádření základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy. Strategie předurčuje budoucí činnost organizace, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.¹⁵

Brown a Eisenhardt definují strategii jako tvorbu neustálých toků konkurenčních výhod, které po seskupení do jednoho celku tvoří napůl koherentní strategický směr.¹⁶

1.2 Proces strategického řízení

Strategické řízení je podle Lhotského označováno jako nepřetržitý proces, který nikdy nekončí. Při něm je nutnost dělat strategické analýzy, vytvářet nové možnosti řešení, optimalizování a výběr strategie, uskutečnění strategie a v neposlední řadě hodnocení a kontrola realizované strategie.¹⁷ Důležité je, aby podnik, který je strategicky řízen, byl flexibilní vůči změnám. Pod pojmem procesu strategického řízení si pro zjednodušení můžeme představit posloupnost určitých kroků, které na sebe navazují. Tyto kroky jsou nazývány fázemi:¹⁸

- Fáze identifikace cílů a poslání
- Fáze analýzy okolí podniku
- Fáze zpracování strategie
- Fáze zasazení strategie do organizace
- Fáze hodnocení a kontrola zasazené strategie

Ideální model strategického řízení organizace neexistuje. Pokud by tak bylo všechny organizace by takový model přijaly a to by mělo za následek konec tržní ekonomiky. Odborníci se ale shodují že strategický proces by měl být uskutečňován v logicky

¹⁴ Cit. KOTLER P., KELLER K.L., *Marketing management*, s. 94

¹⁵ Cit. KEŘKOVSKÝ M., *Strategické řízení – teorie pro praxi*, s. 8

¹⁶ Cit. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 18

¹⁷ Srov. LHOTSKÝ J., *Strategický management*, s. 23

¹⁸ Srov. Tamtéž, s. 26-27

navazujících krocích. Strategický management by měl vytvářet strategické analýzy, generovat možné řešení, optimalizovat jednotlivá řešení a vybrat to nejlepší, implementovat vybrané řešení a samozřejmě v neposlední řadě hodnotit a kontrolovat aplikované řešení. A v tomto sledu jdou jednotlivé fáze pořád dokola.¹⁹

Silný management se vyznačuje některými rysy. Měl by předvídat vývojové tendence a trendy, formuluje strategii podniku a tím určuje základní směry a rozvoje formy a cesty k vytvoření jejího budoucího potencionálu, nesmí se bát dělat změny a to ani ty radikální. Je důležité aby využíval vhodný a správný styl řízení a hledal nové a správné pracovníky na rozhodující pozici. Nezbytnou součástí je motivování svých pracovníků k co nejlepším výkonům. Silný management dokáže přesvědčit své spolupracovníky o správnosti a realnosti strategie a vytváří ucelený systém řízení a podnikového plánování.²⁰

Se strategickým řízením jsou úzce spjaty pojmy strategické cíle, poslání či vize podniku. Pod pojmem **mise** si můžeme představit určitý smysl podniku. Kdežto **vize** je budoucí podoba společnosti – může to být postavení na trhu, produkty, nabízené služby, ale také přednosti. **Strategické cíle** představuje žádoucí budoucí stavy společnosti a jsou nedílnou součástí každé strategie. Většina společností uvádí svůj hlavní strategický cíl zisk, podnikový růst, postavení na trhu, ale jsou společnosti, které mezi svůj strategický cíl řadí i spokojenost zákazníků či technický rozvoj podniku. Je důležité si uvědomit, že každá společnost nemá pouze jeden z výše uvedených cílů. Obvykle to je kombinace některých z nich, ale najdou se i takové podniky které se pokouší naplnit každý z těchto cílů. Na strategické cíle je nutno pohlížet v rámci času. Na některé z dlouhodobějšího hlediska, na některé z krátkodobého. Aby cíle byly vymezeny správně měl by podnik využít model **SMART**, kdy jednotlivá písmenka akronymu jsou vlastnosti, které by cíl měl mít. Tedy:²¹

S – stimulating – cíl by měl motivovat, stimulovat k dosažení co nejlepšího výsledku

M – measurable – uskutečnění cíle by mělo být měřitelné. Jak dobře je cíl dán; jestliže je cíl neměřitelný, tak je podnik nucen porovnávat. Příkladem může být firma, která má za cíl zvednout svou image.

¹⁹ Srov. KEŘKOVSKÝ M., *Strategické řízení – teorie pro praxi*, s. 6

²⁰ Srov. SOUČEK Z., *Firma 21. Století*, s. 27

²¹ Srov. KEŘKOVSKÝ M.; *Strategické řízení – teorie pro praxi*, s. 11

A – acceptable – cíl musí být akceptován ze všech stran i těch, kteří daný cíl budou naplňovat. Tedy cíl by měl být postavený takovým způsobem, aby se k němu mohly vyjádřit všechny složky, které mají daný cíl splnit.

R – realistic – cíl musí být reálný a dosažitelný.

T – timed – cíl by měl být určený v časovém hledisku a sledovatelný v čase. Pokud možno by měl mít určitý vývoj postupem času.

Strategické cíle bývají většinou ovlivňovány mnoha faktory. Mezi faktory, které ovlivňují strategické cíle, patří zejména schopnost manažerů, důležití stakeholderi, okolí podniku, interní záležitosti a vztahy, zdroje nejen finanční, minulost podniku aj.

2 STRATEGICKÉ ANALÝZY

Strategické řízení patří mezi nejdůležitější roli v managementu a je základním stavebním kamenem pro každou společnost. Aby organizace byla konkurenceschopna v současné době, kdy se prostředí okolo podniku neustále mění, je nutné mít kvalitní řízení a vedení, které je flexibilní. Nejen před zahájením podnikatelské činnosti, ale také během ní, by každý nově vznikající, ale i stávající podnik měl vypracovat analýzy, které organizaci pomohou k zodpovězení otázek „Zda organizace míří správným směrem?“ nebo „Zda ji nepřekvapí konkurence, která se může kdykoliv objevit.“. Jednotlivé analýzy a modely napomáhají podnikům ke stanovení těch správných cílů. Každá organizace by měl přistupovat ke zkoumání objektivně a realisticky. Je důležité, aby si byl schopen připustit i špatné stránky a nepříjemné informace.

Strategické analýzy zahrnují analýzy okolního prostředí, jehož součástí je například i konkurenční analýza a analýzu vnitřních zdrojů a schopnost podniku. Strategická analýza okolního prostředí je velice důležitou pro podnik, nejen z důvodu poznání pozice v prostředí, ve které se nachází, ale také aby včas reagovala na změny v okolí. Tyto změny v okolí mohou mít za důsledek nejen nové podnikatelské příležitosti, ale na druhé straně i potencionální hrozby, které mohou mít existenční vliv na organizaci. Jednou z mnoha nutných otázek, na které je nezbytné zodpovědět je například „Do jaké míry je okolní prostředí nestabilní a nejisté?“ či „Jaké jsou hlavní důvody této nestability?“ nebo také „Jakým způsobem se můžeme touto nejistotou zabývat?“.²² Důležitým nástrojem analýzy okolního prostředí je tzv. PEST analýza (někdy také označována jako analýza PESTLE, podle toho jaké faktory jsou zkoumány), která je blíže popsána v kapitole 2.1.1. Nezbytnou součástí analýzy okolního prostředí je také plánování scénářů, např. co by společnost dělala, kdyby..., nebo jaká by byla reakce společnosti, kdyby...²³

²² Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠTAN P., ŠULEŘ O.; *Management*, s. 197

²³ Srov. Tamtéž, s. 201

Nezbytnou součástí strategické analýzy je konkurenční analýza. K této analýze je velmi nápomocný Porterův model konkurenčních sil (blíže specifikováno v kapitole 2.1.2), ale také BCG matice (specifikována v kapitole 2.1.3).²⁴

2.1 Analýza vnějšího prostředí

Cílem analýzy vnějšího prostředí je určení možných příležitostí či identifikace potenciačních rizik a ohrožení podniku. Ke zkoumání okolního prostředí podniku může podnik využít několik analýz.

Strategická analýza okolí organizace je proces, pomocí něhož manažeři okolí organizace pozorují a monitorují, a zjištěné informace vyhodnocují tak, aby byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro organizaci znamenají. Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou organizaci v budoucnu významně ovlivňovat.²⁵

2.1.1 PEST analýza

Zkratka PEST vychází z akronymu čtyř faktorů, které se zkoumají. Jde o faktory politické, ekonomické, sociální a technologické. Tyto faktory může podnik do jisté míry ovlivnit a většinou působí na organizaci nekontrolovatelně. Mezi politické faktory řadíme například legislativu, pracovní právo, daňová politika nebo politická stabilita státu. Ekonomické faktory mohou být trend HDP, úroková míra, inflace, nezaměstnanost nebo množství peněz v oběhu. Demografické trendy populace, životní styl, úroveň vzdělání či postoje k volnému času a k práci spadá k sociálním faktorům. Technologické faktory jsou například obecná technologická úroveň, rychlost technologického přenosu nebo podpora vlády v oblasti výzkumu.²⁶

Při této analýze by si vedení organizace mělo odpovědět na několik otázek týkajících se výše uvedených faktorů. Jednou z otázek z ekonomického prostředí může být „Bude pro naši organizaci příležitostí či rizikem napojení regionu na dálniční síť?“ či „Má na naši organizaci vliv vysoká nezaměstnanost v regionu?“. Při analýze politického prostředí si firma pokládá například „Ovlivní naši personální politiku firmy úprava Zákoníku práce?“. Při zkoumání

²⁴ Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 211

²⁵ Cit. KEŘKOVSKÝ M., *Strategické řízení – teorie pro praxi*, s. 34

²⁶ Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 200

demografických faktorů se podnik dozví např.: „Roste počet neúplných rodin?“ nebo „Zlepšuje se zdravotní stav obyvatelů našeho regionu?“. Změny v technologii můžou vedení upozornit zda využívá podnik internet jako zdroj informací nebo zda má podnik zastaralý software. Po zhodnocení výsledků uvedených analýz je podnik schopen identifikovat možné příležitosti či rizika. Ale pro samotnou strategii to ovšem nestačí.²⁷

2.1.2 Porterův model konkurenčních sil

Další analýzou vnějšího prostředí podniku je strukturální analýza konkurenčního prostředí, také nazývána jako Porterův model konkurenčních sil. Porterův model konkurenčních sil, někdy také uváděný jako analýza 5F (five forces), vymyslel Michael E. Porter, Harvardský profesor. Porter se domníval, že v podnikání nejde jen o to, zda je do činnosti vložena vysoká či nízká úroveň technologie, ale že je důležité struktura daného odvětví. Z toho důvodu identifikoval hlavní síly, které určují chování konkurence. Těmito silami jsou konkurenti v odvětví, potencionální noví konkurenti, dodavatelé, odběratelé, náhradní výrobky (viz. obr. 2). Domníval se, že zisk dosažený v daném odvětví je ovlivňován těmito silami. Tento typ analýzy je vhodný pro vyhodnocování strategických příležitostí podniku. Podnik by měl ovlivňovat rovnováhu mezi jednotlivými silami a tím posilovat své postavení na trhu.²⁸

Hrozba konkurence v odvětví (rivalita konkurenčního prostředí) – tedy rivalitu mezi konkurenty, kteří již na trhu jsou. Je velice důležité si odpovědět na otázky typu, zda na trhu existuje konkurent v odvětví, ve kterém se společnost nachází nebo zda se na trhu vyskytuje nějaký dominantní konkurent. Čím je konkurence vyšší, tím je složitější v daném prostředí uspět.

Hrozba nových potencionálních konkurentů – také hrozba mobility. Při zkoumání této hrozby je nezbytné si zodpovědět otázku, jak je obtížné vstoupit na trh či zda existují bariery, které neumožní vstup nového konkurenta na trh. Těmito bariery může být velké kapitálové vstupy, legislativa či ekonomika velkého rozsahu.²⁹

²⁷ Srov. VAŠTIKOVÁ M. *Marketing služeb efektivně a moderně*, s. 59-61

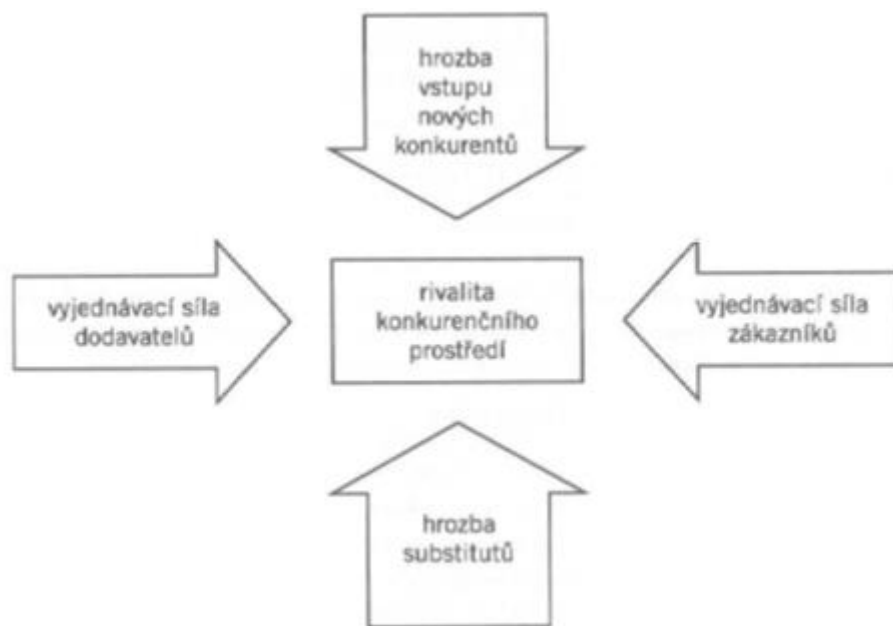
²⁸ Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠTAN P., ŠULEŘ O.; *Management*, s. 202

²⁹ Srov. Tamtéž, s. 203

Hrozba náhražek nebo také vzniku substitučních výrobků (hrozba substitutů) – při této hrozbě se společnost ptá na otázku, jak je těžké nahradit výrobek či službu právě výrobkem či službou konkurentů.

Síla odběratelů či zákazníků (vyjednávací síla zákazníků) – je důležité analyzovat, zda odběratelé jsou schopni objednávat výrobky či služby ve větším množství, aby se postavení na trhu zvýšilo.

Síla dodavatelů (vyjednávací síla dodavatelů) – zkoumá, jaké podmínky potencionální dodavatelé jsou schopni nabídnou, zda společnost bude výhradním zástupcem nebo stejné výrobky nabídnou i v jiných podnicích v okolí, kolik dodavatelů s daným výrobkem či službou se v okolí společnosti nachází.



Obr.č.2: Porterův model konkurenčních sil³⁰

Výstupem tohoto modelu by měla být identifikace nejen potencionálních hrozeb, ale i příležitosti, jejichž využitím může společnost eliminovat případné hrozby. Porterův model lze využít jak při tvorbě nové strategie, ale také při hodnocení již navržené strategie.³¹

³⁰ Cit. LHOTSKÝ J.; *Strategický management.*, s. 38

³¹ Srov. KEŘKOVSKÝ M.; *Strategické řízení – teorie pro praxi*, s. 98-99

Manažeři podniku by měli hlouběji proniknout pomocí této analýzy do výše uvedených pěti sil. Klást si mohou například otázky typu „Které klíčové síly, působí v odvětví podniku?“, „Jak může podnik jednotlivé síly ovlivňovat v jeho prospěch?“ či „Jaká je pozice na trhu našich konkurentů?“. Poznání hlavních konkurentů podniku je velmi významné. Hlavní konkurenti mohou být analyzováni z pohledu trendů prostředí a konkurenčních sil. Jednou z používaných metod je tzv. analýza vlivu prostředí na konkurenci. Tento typ analýzy pomůže podniku lépe porozumět základům rivality nebo identifikovat potencionální příležitosti či rizika.³²

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Jakmile vedení podniku pochopí vnitřní zdroje a schopnosti firmy, je pro něj snazší formulovat podnikovou strategii. K lepšímu rozluštění vnitřního okolí podniku je nápomocný audit zdrojů nebo analýza hodnotového řetězce.³³

Audit zdrojů podniku odpovídá na otázky ohledně fyzických, lidských, nehmotných a finančních zdrojů ale také si podnik musí odpovědět zda jsou tyto zdroje efektivně využívány či zda jsou zdroje správně vyváženy.³⁴

Hlavním cílem interní (vnitřní) analýzy je objektivně zhodnotit současné postavení organizace. Je důležité identifikovat, co organizaci „posouvá kupředu“, v čem vyniká, tedy její silné stránky a na druhé straně i její slabé stránky. Aby bylo možné obě tyto stránky identifikovat, je nezbytné analyzovat určité faktory uvnitř organizace. Těmito faktory mohou být vědecko-technické faktory, marketingové a distribuční faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové a jiné.³⁵

V našem případě se zaměříme na faktory, které ovlivňují hotel samotný. Tudíž nás zajímají faktory marketingové a distribuční, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové.

³² Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O.; *Management*, s. 206

³³ Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O.; *Management*, s. 211

³⁴ Srov. Tamtéž s. 212

³⁵ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 53

Marketingové a distribuční faktory

Marketing znamená vedení podniku zaměřený na trh (zákazníka). V současné době, kdy si zákazník z důvodu nepřehledného množství produktů a služeb může vybírat je marketing naprosto nezbytnou součástí každé organizace. Dnes musí organizace rozpoznat potřebu zákazníka nebo ho přesvědčit o tom že daný výrobek či službu potřebuje. Již nejde jen o samotný prodej zákazníkovi ale i o následnou péči, s čímž ovšem souvisí spokojenost s danou službou či výrobkem. Tato spokojenost vede k věrnosti zákazníka a jeho navrácení. Připoutání zákazníka je prací marketingu. To lze například za pomoci věrnostního programu pro stálé zákazníky.³⁶

Marketingovými faktory, které budou analyzovány jsou cena, podpora prodeje, produkt a místo (viz obr.č.3).³⁷



Obr. 3: Marketingová strategie (zákazník)³⁸

Produktem je služba či výrobek, který organizace nabízí a představuje základ pro podnikání. Prostřednictvím produktu jsou uspokojovány potřeby a tužby zákazníka. V této části analyzování je nezbytné identifikovat právě tužby a potřeby zákazníka, případně navrhnout změny produktu.³⁹

³⁶ Srov. MALLYA T., *Základy strategického řízení a rozhodování*, s. 57

³⁷ Srov. Tamtéž s. 58

³⁸ Tamtéž s. 58

³⁹ Srov. LHOTSKÝ J.; *Strategický management.*, s. 44

Dalším faktorem, která ovlivňuje rozhodování zákazníka je **cena** produktu. Stanovení ceny bývá určována na základě kalkulace nákladů, dále na základě srovnání s výší cen konkurence nebo na základě citlivosti zákazníků.⁴⁰

Odbyt služby či výrobku je hodně ovlivňované **sídlem** organizace. Již při samotném zakládání organizace je nezbytné analyzovat zasedání podnikání do určité lokality a vybrat to nejvhodnější sídlo pro dané podnikání, jelikož jde o dlouhodobé rozhodnutí, které lze jen s obtížemi změnit.⁴¹

Propagace je velmi důležitou složkou marketingu, nejen při zavádění nového produktu, ale i pro udržování a zlepšování pozice na trhu. Nástroje propagace také nazvané jako marketingový komunikační mix zahrnuje reklamu, podporu prodeje, public relations a osobní prodej.⁴²

Faktory finanční a rozpočtové

Základním cílem zkoumání těchto faktorů je analyzování současné pozice organizace na trhu z finančního pohledu. Hodnotí se majetková struktura organizace (podrobná struktura podnikových aktiv – pohledávky za upsané vlastní jmění, stálá aktiva, oběžná aktiva a ostatní aktiva), finanční struktura organizace (bývá zachycena v pasivech – vlastní kapitál, cizí zdroje, ostatní pasiva) a výkaz zisku a ztrát.⁴³

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Analýza zahrnuje informace o hmotných, lidských, finančních a nehmotných zdrojích. Dále je nutné zhodnotit image a prestiž podniku, pracovní klima a kulturu v organizaci, velikost organizace, účinnost struktury organizace, zkušenosti a motivace pracovníků, kvalitu zaměstnanců, vztahy s odbory, personální a sociální politiku, účinnost strategického řízení a v neposlední řadě účinnost informačního systému organizace.⁴⁴

2.2.1 BCG matice

Neméně významnou analýzou vnitřního okolí podniku je portfoliová analýza růstu a podílu na trhu, často také nazývaná jako BCG matice (znázorněna na obr. 4). Autorem této analýzy je

⁴⁰ Cit. LHOTSKÝ J.; *Strategický management.*, s. 44

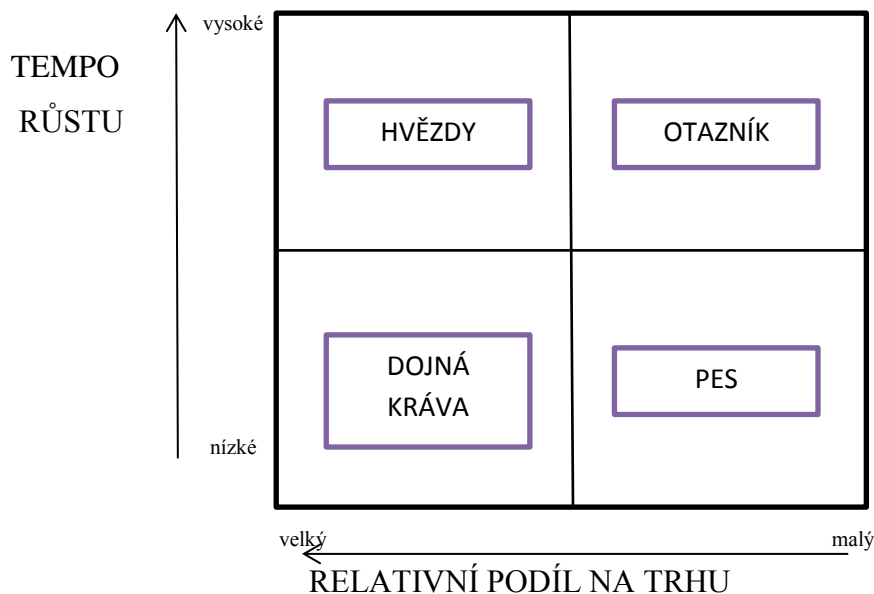
⁴¹ Cit. tamtéž, s. 45

⁴² Srov. Tamtéž s. 45-48

⁴³ Srov. Tamtéž s. 49-51

⁴⁴ Cit. Tamtéž s. 54-55

firma Boston Consulting Group. Pod tímto druhem analýzy si můžeme představit analýzu, při které porovnáváme jednotlivé produkty. Na tyto produkty nahlížíme ze dvou hledisek, a to dynamiku trhu a podíl na trhu.⁴⁵



Obr. 4: BCG matice⁴⁶

Při analýze jednotlivých produktů či výrobků mohou nastat 4 situace⁴⁷:

Výrobky, které mají vysoký podíl na trhu a zároveň růst trhu je vysoký. Tyto výrobky jsou nazývány **HVĚZDY – STARS**. Hvězdy jsou tzv. stálice na trhu, lze říci, že většinou jde o kvalitní výrobky o které je stálý zájem. Při této situaci lze doporučit, aby podniky podporovaly tyto výrobky.

Výrobky, u nichž je podíl na trhu i růst trhu nízký nazýváme **BÍDNÝMI PSI - DOGS**. U „psů“ cena nepokryje náklady. Tyto výrobky je nejlepší stáhnout z prodeje, jelikož není vhodné investovat do jejich rozvoje.

Když výrobky mají vysoký podíl na trhu ale tempo růstu na trhu je nízké, nastává situace, kdy se nedoporučuje investovat do inovace těchto výrobků, podnik může pouze inkasovat zisky. Jde většinou o tzv. hity. Těmto výrobkům se říká **DOJNÉ KRÁVY- COWS**.

Poslední možností výrobků jsou tzv. **OTAZNÍKY**, někdy označovány jako **PROBLÉMOVÉ DĚTI**. Jde o výrobky, kdy podíl na trhu je nízký, tempo růstu vysoké. Nejčastěji to mohou být výrobky sezonního charakteru.

⁴⁵ Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O.; *Management*

⁴⁶ BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O.; *Management*. „vlastní zpracování“

⁴⁷ Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O.; *Management*

2.3 SWOT analýza

Označení SWOT je tvořeno z počátečních písmen čtyř anglických slov. Jde o slova silných (strengths) a slabých (weakness) stránek podniku a příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) identifikovaných ve vnějším prostředí podniku.⁴⁸ Silné stránky jsou vnitřní faktory, které dávají společnosti možnost získat převahu nad konkurenty. Silnými stránkami může být silný management, využívání kvalitních materiálů či výrobků, vyspělá technologie, profesionální přístup apod. Slabými stránkami nebo také nedostatky jsou například nevyhovující prostory, zastaralá technologie, neprofesionální přístup nebo také špatné jméno společnosti. Nedostatky jsou tedy vnitřní faktory, které snižují organizační výkonnost. Hrozbou a příležitostmi jsou většinou faktory, které společnost nemůže až tak dobře ovlivnit. O příležitosti mluvíme, pokud se změní legislativa ve prospěch společnosti, rostoucí počet zákazníků (potencionálních zákazníků) aj. Hrozbou může legislativa (zprísňené normy), živelné pohromy či pokles počtu zákazníků.⁴⁹

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Slabiny a silné stránky většinou vyplývají ze závěrů interních analýz, kdežto hrozby a příležitosti společnosti jsou formulovány ze závěrů externích analýz, které společnost není schopna ovlivňovat.⁵⁰ Dle Lhotského SWOT analýza nemusí být zaměřena pouze na strategickou úroveň managementu. Lze ji použít i pro potřeby operativního či taktického managementu.⁵¹

SWOT analýza je velice univerzální a proto je často využívanou analýzou v podnicích. Při sestavování této analýzy by se měly dodržovat určité zásady.

1. zásada – závěry SWOT analýzy by měly být vyhodnoceny pro nějaký účel. Podnik by se neměl zabývat zbytečně nerelevantními závěry.
2. zásada - SWOT analýza by měla být zaměřena na určité fakta a jevy. Čím více info je ve SWOT analýze uvedeno tím složitější bývá jejich vyhodnocování.
3. zásada - SWOT analýza by měla být objektivní
4. zásada - Síla faktorů ovlivňující analýzu by měla být ohodnocena podle významnosti.

⁴⁸ Srov. TICHÁ I., HRON J., *Strategické řízení.*, s. 118

⁴⁹ Srov. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O.; *Management*, s. 214

⁵⁰ Srov. KERŤOVSKÝ M., *Strategické řízení – teorie pro praxi.*, s. 123

⁵¹ Srov. LHOTSKÝ J., *Strategický management.*, s. 57

V případě když je zpracovávána SWOT analýza v rámci strategické analýze je výhodné ji zařadit na úplný závěr. SWOT analýzu v tomto případě bereme jako určité shrnutí výše zmiňované strategické analýzy.⁵²

„Úkolem SWOT analýzy je výrazné označení zásadních faktorů⁵³:

- které budou mít pro podnik klíčový význam.
- které významným způsobem ovlivní budoucí marketingové aktivity
- které závazně usměrní formulování marketingových strategických záměrů v určitém časovém období a v daném tržním odvětví.“

⁵² Srov. KEŘKOVSKÝ M., *Strategické řízení – teorie pro praxi*, s. 98-99

⁵³ Cit. HORÁKOVÁ. H., *Strategický marketing*, s. 41

3 SEZNÁMENÍ S PODNIKEM HOTEL FIT PLUS A.S.

Hotel Fit plus a.s. má své sídlo v Přerově, jde o akciovou společnost. Na logu (viz. obr. 5) podniku jsou zobrazeny tři hvězdičky, které znázorňují, co může potencionální klient od hotelu a ubytování očekávat. Logo může host zahlédnout již při prvním pohledu na hotel viz. obr. 6.



Obr.5: Logo hotelu⁵⁴

Předmětem činnosti nejsou jen ubytovací služby, ale také pořádání kulturních akcí, hostinská činnost a jiné.

V roce 2005 se společnost přejmenovala z BOND kapitál a.s. na již zmiňovaný název Hotel Fit plus a.s.. V tomto období došlo také ke změně obchodní strategie a tím i k jinému zaměření své činnosti a také společnost změnila sídlo.

Hotel nabízí 76 pokojů na vysoké úrovni za přijatelné ceny. Zajišťují konference, firemní akce, společenské večery, recepce a svatby. Dále se organizace může pyšnit restaurací, která nabízí kvalitní gastronomické zážitky. Mimo jiné zajišťují i cateringové služby. Mezi velké přednosti hotelu jsou doplňkové služby, které hotel nabízí, např.: saunu, indoor golf, sport-bar a jiné.

⁵⁴ Cit. Hotelfit.cz [online]; [cit. 2014-22-02]. Dostupné na : < www.hotelfit.cz/index.php/cs/konferenci-prostory-informace >



Obr. 6: Pohled na hotel z přední části⁵⁵

3.1 Poskytované služby

Hlavní činností hotelu je ubytovací a stravovací program. Jelikož by pro hotel bylo nákladově nevýhodné, některé činnosti outsourcovali na jiné podniky. Jednou z **podpůrných činností** je poskytování masáží, kosmetiky či kadeřnického studia.

3.1.1 Ubytování

76 pokojů jsme schopni rozdělit do několika kategorií. Jednou z kategorií je pokoj třídy business, který se má velikost kolem 20 m². Jde o dvoulůžkový pokoj se sociálním zařízením a standartním vybavením jako je například telefon, televizor či psací stůl, znázorněn na obr. 7. Do druhé kategorie pokojů můžeme zařadit pokoje třídy Comfort. Jde o téměř stejné pokoje jako jsou pokoje třídy bussines s tím rozdílem, že v pokoji třídy Comfort klient nalezne manželskou postel a je možné si přikoupit i přistýlku. Poslední, třetí kategorii pokojů jsou tzv. apartmány. Jde o luxusní pokoje o velikosti zhruba 40 m². Celý apartmán je rozdělen na tři základní části, kterými jsou obývací část (sedací souprava, konferenční stůl), pracovní zóna (psací stůl, telefon) a spací část (velká manželská postel).

⁵⁵ Cit. Hotelfit.cz [online]; [cit. 2014-22-02]. Dostupné na : < www.hotelfit.cz/index.php/cs/konferenci-prostory-informace >



Obr. 7: Pokoj business⁵⁶

Každý z pokojů má svůj vlastní balkon, sociálním zařízením, ale také televizí či telefonem. A v dnešním světě internetu hotel nabízí bezdrátové připojení k internetu.

3.1.2 Konferenční prostory

Hotel disponuje konferenčními prostory až pro 470 osob na ploše přesahující 390 m². Všechny sály a salónky jsou vybaveny nejmodernější technikou (viz. obr. 8), která nabízí organizátorům kvalitní zázemí pro všechny typy akcí. K dispozici jsou různě velké prostory od malých salonků, vhodných pro privátní jednání až po konferenční sál s kapacitou 220 osob v divadelním uspořádání. Všechny hotelové sály mají variabilní charakter a lze je tedy přizpůsobit povaze jednotlivých akcí. Všechny konferenční prostory nabízí bezdrátové internetové připojení.⁵⁷



Obr.8: Malý a velký konferenční sál⁵⁸

⁵⁶ Cit. Hotelfit.cz [online]; [cit. 2013-22-02]. Dostupné na : < www.hotelfit.cz/index.php/cs/konferencni-prostory-informace >

⁵⁷ Cit. tamtéž

⁵⁸ Cit. tamtéž

3.1.3 Restaurace

Příjemné posezení až pro 150 hostů a bohatý výběr minutkových i hotových jídel nabízí restaurace Harmonie. V pěkném klimatizovaném interiéru (viz. obr. 9) této restaurace pořádáme gastronomické dny světové i domácí kuchyně, které vám připraví náš šéfkuchař s dlouholetou praxí u nás i v zahraničí, člen Gastroteamu Nowaco, se kterým se účastní různých gastronomických soutěží p. Tomáš Avrat se svým teamem. V letních měsících můžete využít posezení na terase. Ta nabízí příjemné posezení pod slunečníky až pro 40 osob. Během dne si zde můžete vychutnat snídani, oběd i večeři, nebo jen posezení u kávy s lahodným dezertem či u sklenice plzeňského piva. Děti si na terase mohou pochutnat na osvěžujících zmrzlinových pohárech a pro rodiče máme k dispozici bohatý vinný lístek s nabídkou moravských, francouzských, italských, afrických a portugalských vín. Za příznivého počasí navíc připravujeme speciality na grilu.⁵⁹

3.1.4 Certifikace hotelové restaurace

Hotelová restaurace Harmonie se může pyšnit certifikací Czech Specials. Jde o certifikační značku, která zaručuje, že právě v této restauraci host dostane pravou českou kuchyni v odpovídající kvalitě.



Obr. 9: Restaurační prostory⁶⁰

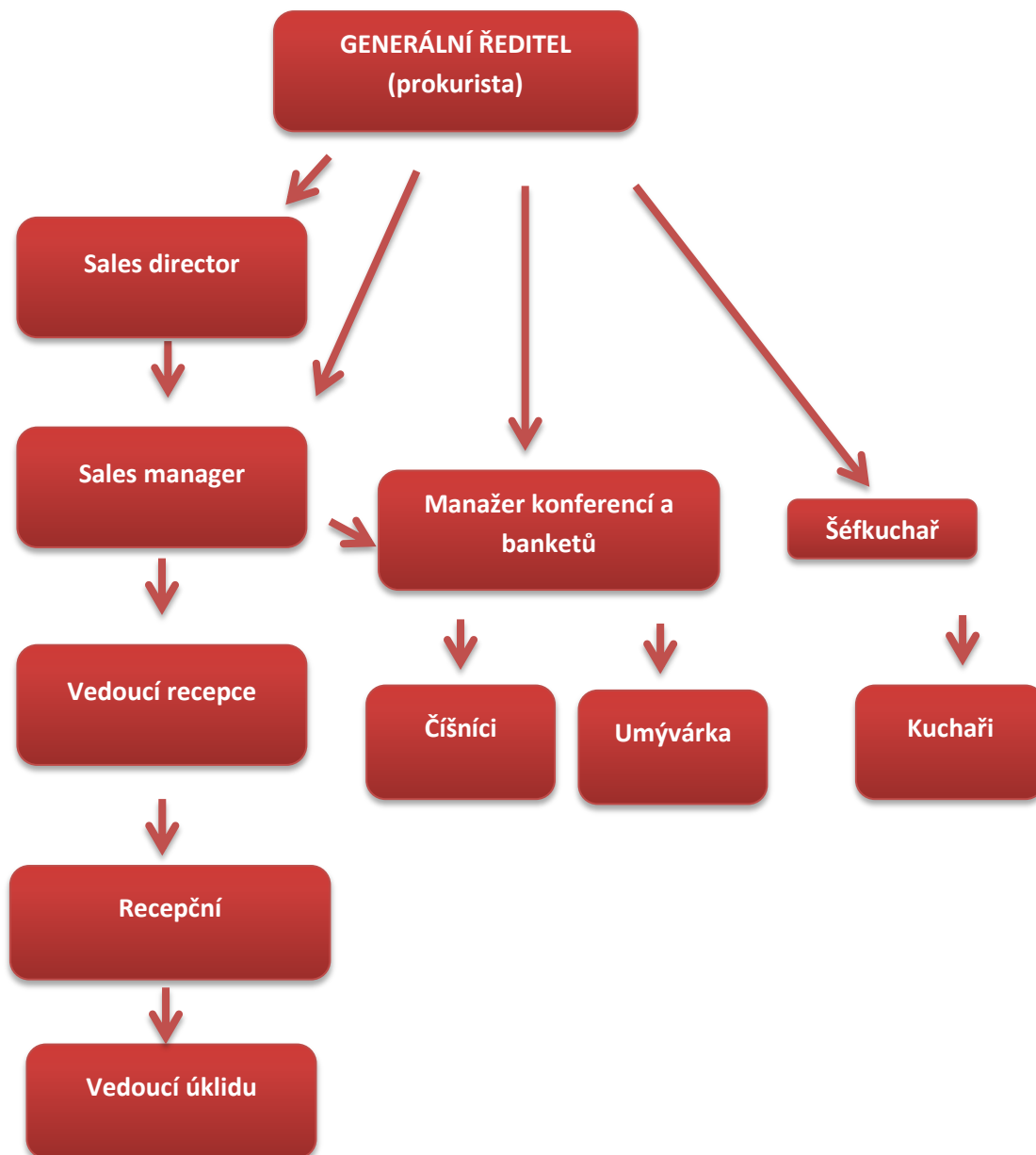
⁵⁹ Cit. Hotelfit.cz [online]; [cit. 2013-22-02]. Dostupné na: <www.hotelfit.cz/index.php/cs/informace>

⁶⁰ Cit. Tamtéž

3.1.5 Ostatní služby

Hotel se může také pyšnit indoor golfem. Součástí střediska je také cvičný Driving Range a také Putting Green s 5 jamkami. Po náročném golfu se mohou klienti zrelaxovat v sauně či si nechat udělat profesionální masáž. Hotel dále nabízí kadeřnické či kosmetické služby. V blízkosti hotelu se také nachází tenisový areál.

3.2 Organizační struktura podniku



Obr.10: Organizační schéma Hotelu Fit plus a.s.(zdroj: vlastní tvorba)

Jak lze z výše uvedené organizační struktury, znázorněné na obr. 10, poznat přímým nadřízeným je generální ředitel pouze sales manažerovi, ředitelovi prodeje, manažerovi konferencí a banketů a šéfkuchaři. Samozřejmě generální ředitel je nadřízený všem zaměstnanců, ale jednotliví zaměstnanci se zodpovídají za svých činy jen svým přímým nadřízeným.

4 METODIKA PRÁCE

V této kapitole se zaměřím na popis postupu při sestavování jednotlivých analýz popřípadě zdroje informací, které jsou nezbytné.

V mé práci se zaměřím nejdříve na analyzování okolního prostředí a následně vnitřní prostředí. Okolí podniku budu analyzovat za pomoci PEST analýzy a Porterova modelu konkurenčních sil. Vnitřní prostředí budu analyzovat faktorů, které ovlivňují hotel. Jsou jimi faktory marketingové a distribuční. Dále zhodnotím postavení na trhu za pomoci BCG matice, ve které budu hodnotit jednotlivé služby poskytující hotelem Fit plus a.s.. Základem SWOT analýzy jsou jednotlivé analýzy, jak okolí podniku, tak i vnitřního prostředí, které budou shrnuty ve SWOT analýze. Následě se pokusím navrhnout hotelu doporučení či změny, které bych dle vyhodnocených analýz učinila.

Veškeré informace jsem získávala od vedoucího pracovníka hotelu. Většinou se jednalo o schůzky přímo v hotelu, kde jsem s tímto pracovníkem vedla rozhovor. Cílem našich schůzek bylo získat co nejvíce informací k sestavení jednotlivých analýz a pochopení chodu celého hotelu. K těmto informacím patřily zejména informace o zákaznících, konkurentech, dodavatelích, o službách, které hotel poskytuje, marketingu a samozřejmě i managementu hotelu.

Při sestavování všech analýz jsem se snažila být nestranná a objektivní.

5 STRATEGICKÉ ANALÝZY HOTELU FIT PLUS

V této kapitole jsou vytvořeny, některé ze strategických analýz přímo na konkrétní organizaci, kterou je Hotel Fit plus. Mezi tyto strategické analýzy patří PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil, samotný marketing a BCG matice.

5.1 PEST analýza Hotelu Fit plus a.s.

Podnikatelský úspěch společností je založen na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potencionálních problémů, které mohou nastat.⁶¹

Jak je již výše uvedeno PEST analýza je analýzou okolního prostředí podniku, při níž se zkoumá několi faktorů, které ovlivňují podnik. Těmito faktory jsou faktory politické, ekonomické, sociální a technické.

Politické faktory

Hotel Fit plus a.s. nejvíce ovlivnila změna občanského zákoníku, který nabyl účinnosti dne 1.1.2014. (zák. číslo 89/2012 Sb., občanský zákoník).

Ekonomické faktory

Faktory ovlivňující hotel jsou například růst cen v gastronomické sféře (zejména potraviny a nealkoholické nápoje), růst cen služeb a to díky zvýšení DPH, které se zvýšilo z 19% na 21% a spodní sazba z 14% na 15%.

Další ukazatele, které mohou ovlivňovat nejen služby v odvětví pohostinství a ubytování:

Ukazatel		2009	2010	2011	2012	2013
HDP	v mld.Kč	3 759,00	3 790,90	3 823,40	3 845,90	3883,8
Podíl nezaměstnaných osob v Olomouckém kraji	v %	8,86	9,08	8,33	8,93	9,79
Míra inflace	v %	1	1,5	1,9	3,3	1,4

Tabulka č.1: Makroekonomické ukazatele⁶²

⁶¹ Srov. KERŤOVSKÝ M., *Strategické řízení – teorie pro praxi*, s. 1.

⁶² Srov. Český statistický úřad [online]; [cit. 2014-16-06]. Dostupné na: <<http://www.czso.cz>>

Socio-kulturní faktory

V této části analýzy zkoumáme demografické údaje:

Počet obyvatel	2009	2010	2011	2012	2013
v ČR	10 506 813	10 532 770	10 505 445	10 516 125	10 512 419
v Olomouckém kraji	642 041	641 681	638 638	637 609	636 356
v okrese Přerov	134 324	133 932	133 023	132 662	132 01

Tabulka č.2: Demografické údaje⁶³

Dále umístění a kulturní vyžití v okolí hotelu:

Sídlo hotelu je v lukrativní části města. Jde o odlehlejší a klidnější část, přitom nedaleko centra. Proto klient může využít svůj volný čas jak rekreací, tak i díky blízkému tenisovému kurtu může aktivně odpočívat.

Technologické faktory

Technologický pokrok hraje významnou roli při poskytování služeb a je tedy nezbytně nutné, aby i hotel sledoval tyto trendy. Pro hotelovou restauraci je tedy potřeba zachytit veškeré moderní technologie, které nejen usnadní práci kuchařům, ale také celkovou gastronomi zrychlí a zlepší. V ubytovací části je zase důležité sledovat moderní technologie nejen designové, ale také ty, co mohou například ušetřit peníze – např. solární panely na střeše, zateplení budovy či výměna oken.

5.2 Porterův model konkurenčních sil

Tato analýza je velmi významná k prozkoumání a poznávání konkurence v okolí hotelu. Postupně je důležité analyzovat všechny prvky, které mají vliv na hotel. Těmito prvky jsou potenciální noví konkurenti v oblasti hotelnictví a gastronomie, ale také současní konkurenti, nynější dodavatelé, popřípadě noví a lepší dodavatelé, odběratelé. Dále je podstatné prostudovat možné substituty v daném odvětví.

⁶³ Srov. Český statistický úřad [online]; [cit. 2014-16-06]. Dostupné na: <<http://www.czso.cz>>

Konkurenti v oblasti hotelnictví a gastronomie

Hotel dělí své konkurenty na:

1) Konkurenti v podobě hotelů přímo ve městě

V Přerově se nachází ještě Hotel Na Jižní. V následující tabulce můžeme vidět porovnání konkurenčních hotelů s Hotelem Fit plus a.s..

Z uvedené tabulky č. 3 vyplývá, že největším konkurentem Hotelu Fit plus a.s. je Hotel Jana, který sídlí nedaleko hotelu Fit plus a.s.. Hotel Jana nabízí ubytování, restauraci, wellness služby, bowling a biliard. Další méně konkurenční hotel je Hotel Na Jižní, který se nachází necelé 2 km od Hotelu Fit plus.

Kritéria hodnocení	Jednotlivé hodnocení (oproti konkurenčním hotelům)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Podíl na trhu					5	6	7		
Kvalita poskytované služby						6	7,7		
Stravovací služby						6		8,8	
Flexibilita služeb					5		7	8	
Výhody umístění						6		8	9
	Celkové hodnocení : 37, 28, 38								

Červená – Hotel Fit plus a.s. Zelená – Hotel Jana Modrá – Hotel Na Jižní

Tabulka č.3: Hodnocení z hlediska konkurenčních hotelů

2) Konkurenti v podobě restaurací přímo ve městě

Pro hotelovou restauraci je velkou konkurencí restaurace, které jsou v Přerově. Jednou z významných restaurací v Přerově je restaurace U Labutě a U Madonny. V následující tabulce je jasně vidět, že největším konkurentem hotelové restarace je Restaurace U Labutě. Samozřejmě v Přerově se nachází daleko víc restaurací, ale z důvodu vzhledu a nabízených služeb nejsou přímými konkurenty hotelové restaurace.

Kritéria hodnocení	Jednotlivé hodnocení (oproti konkurenčním restauracím)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Podíl na trhu					5	6	7		
Kvalita poskytované služby						6	7	8	
Flexibilita služeb						6		8, 8	
Výhody umístění						6		8	9
	Celkové hodnocení : 29, 23, 32								

Červená – Restaurace Harmonie Zelená – Restaurace U Labutě Modrá – Hotel U Madonny

Tabulka č.4: Hodnocení z hlediska konkurenčních restaurací

Potencionální noví konkurenti

Jelikož je velmi finančně náročné nový hotel postavit či zavést, není velkou pravděpodobností, že by se v Přerově a jeho okolí nový hotel objevil. Samozřejmě je velmi důležité stále sledovat trh, aby hotel nebyl zaskočen.

Odběratelé (hosté hotelu či zákazníci restaurace)

Hosty hotelu jsou jednotlivci, kteří jsou na obchodních cestách, či páry na soukromých cestách ale i skupiny přátel cestující po Hané.

Hosté hotelu a hosté restaurace

Hosty hotelu pak dělíme dále na:

Individuální host – jsou hosté, kteří si svou rezervaci učiní sami, ať už přes webový formulář přímo hotelu nebo přes rezervační portály (Booking, HRS apod.) nebo přímo emailem či telefonem

Firemní hosté – hosté, kteří přijíždí na firemní akce, které hotel pořádá. Většinou jsou to řízené školení, konference, teambuildové akce apod.

CK a CA – hosté, kteří využívají pobyty přesnasmlouvané CK a CA

Hosté restaurace:

- Jsou hosté, kteří nevyužívají služeb hotelu (čili ubytování či konferenční prostory), ale využívají pouze služeb restaurace. Mezi ně řadíme hosty využívající týdenní denní

menu a klasický denní provoz, hosté, kteří restauraci využijí na oslavy, svatby, večírky, promoce apod.

Hotel se snaží dostávat do podvědomí pomocí slevových portálů. Jeden z nabízených pobytů „vyvěšený“ na portálu SLEVOMAT.CZ, byl 3denní pobyt v Přerově spojený s prohlídkou krásného zámeckého parku v Kroměříži. Tuto nabídku využilo 25 párů.

Také restaurace se snaží stále přilákat nové zákazníky. Proto pro ně připravuje tematické dny. Těmito dny mám na mysli například dny řízků, kdy restaurace připravila pro své zákazníky řízky různých typů od klasických vepřových a kuřecích, nabízí i řízky méně časté jako jsou řízky telecí.

Substituty v odvětví hotelnictví a gastronomie

Je samozřejmé, jako v každém odvětví i v odvětví hotelnictví se objevují možné substituty, kterými je možné nahradit pobyt v Hotelu Fit plus a.s.. Těmito substituty jsou v Přerově penziony či ubytovny. Významným penzionem je penzion U Labutě, U Madonny či U Nováků.

Substituty v oblasti gastronomie se může považovat jakékoliv bistro, fastfood či restaurace horšího kalibru.

Dodavatelé

Dodavatelé hotelu se dají rozdělit do dvou kategorií:

První z nich jsou dodavatelé pro ubytovací sektor a lobby bar recepce. Sem patří zejména firma PraMan, která zajišťuje praní prádla pro hotel, dále pak firma LARI CZ, která zajišťuje veškeré hygienické přípravky. Firma Benstar pak zajišťuje pravidelné dodávky nápojů do lobby baru recepce hotelu.

Druhou kategorií jsou dodavatelé do restaurace. Zde jich je celá škála. Patří sem například firmy Matonni, Benstar, Pilsner Urquell, Alfredo, Makro, Bidvest, Zelter a spousta dalších. Dodavatelé jsou vybíráni na základě dlouholetých zkušeností a kvality dodávaných produktů. Na rozhodování těchto dodavatelů se podílí provozní restaurace, šéfkuchař a ředitel hotelu.

5.3 Marketing

Prvním sledovaným ukazatelem je **PRODUKT**. Hotel nabízí:

Ubytovací služby – jak je již výše uvedeno hotel nabízí 72 pokojů a 4 apartmány. Každý pokoj má své vlastní sociální zařízení, vlastní balkon a vybavení pokoje zahrnuje televizi, telefon a samozřejmě bezdrátové připojení k internetu.

Stravovací služby - Hotelová restaurace nabízí zejména minutkové pokrmy, ale také jídla české kuchyně. Hotelová restaurace má kapacitu až 150 hostů, přičemž restaurace je rozdělena na dvě části, a to na přední část a salónek, kde se nejčastěji pořádají svatby nebo různé společenské akce. V letním období je pro hosty připravena terasa dokonce až pro 40 hostů. Když je hezké počasí je v provozu venkovní gril, který nabízí hostům vynikající pokrmy z grilu.

Kongresové služby – Htel nabízí konferenční prostory pro cca 470 hostů, Konferenční prostory jsou rozděleny na 6 různých salóneků:

- malý konferenční sál
- konferenční sál Laguna
- salónek I
- salónek II
- salónek Laguna
- salónek Golf

Ve všech konferenčních prostorách je možno využít dataprojektory, notebooky, flipcharty, ukazovátko, bezdrátový mikrofon, projekční plátno a jiné.

Sportovně – rekreační služby – jak jeden z máa v ČR hotel nabízí indoorgolf, který simuluje golfové odpaly na více než 40 světových hřištích. Každý klient si může golfové hole zapůjčit a pro klienty začátečníky je k ruce kvalifikovaný trenér. V hotelu se také nachází infrasauna, která je připravena pro klienty, kteří chtějí navštívit příjemné relaxační prostory. Samotná infrasauna má svou vlastní převlékárnu, saunu a odpočinkovou místnost se sprchou, ale také klasický bazének, ve kterém se může klient příjemně ochladit.

Doplňkové služby (Lobby bar, kadeřnictví, catering, kosmetika, masáže, parkoviště)

Druhým sledovaným ukazatelem je **CENA**:

Ubytovací služby – v následující tabulce jsou vyobrazeny ceny za jednotlivé pokoje jak v sezonních měsících tak i mimo sezónu. V ceně pokoje jsou zahrnuty nejen ubytovací služby, ale také snídaně a parkování.

Typ pokoje	Mimosezóna	Sezóna
	1.1.-28.2. a 1.7.-31.8.	1.3.-30.6. a 1.9.-31.12.
Comfort (1 os.)	849,-	999,-
Comfort (2 os.)	1390,-	1690,-
Business (1 os.)	1190,-	1790,-
Business (2 os.)	1290,-	1990,-
Apartmán	2500,-	2500,-
Přistýlka	400,-	500,-
Přistýlka (dítě do 12 let)	250,-	350,-

Tabulka č.5: Ceny ubytování v Hotelu Fit plus (ceny jsou včetně DPH, ale bez městského poplatku)⁶⁴

Sportovně-rekreační služby – ceny jednotlivých služeb jsou znázorněny v následující tabulce.

Služba	Cena	
	do 15-ti hodin	od 15-ti hodin
Indoorgolf	250,-/hod	350,-/hod
Infrasauna	85,-/hod (min. 3 osoby)	

Tabulka č.6: Ceny vč. DPH za jednotlivé sportovně-relaxační služby⁶⁵

Stravovací služby – V ceně pokrmů jsou zahrnuty ceny surovin, zisk, DPH, náklady na provoz, mzdy a jiné. Kromě výběru jídel z jídelního lístku si může host objednat obědové menu, které restaurace nabízí každý den od 11-14 hodin. Host si může vybrat ze dvou hotových pokr a jednoho salátu (cena cca 79,-Kč), dále jsou připraveny dvě minutky (cena 119,-Kč a 129,-Kč).

⁶⁴ Srov. Hotelfit.cz [online]; [cit. 2014-22-02]. Dostupné na: <www.hotelfit.cz>

⁶⁵ Srov. tamtéž

Konferenční prostory – pro konferenční prostory má hotel stanovený ceník, ovšem ke každé akci se hotel snaží přistupovat individuálně, dle její délky a rozsahu.

Druh salónku	Kapacita	Cena
Konferenční sál Laguna	220	1200,-/hod
Malý konferenční sál	120	800,-/hod
Salonek I.	20	250,-/hod
Salonek II.	30	350,-/hod
Salonek Laguna	22	250,-/hod

Tabulka č.7: Ceny jednotlivých sálů a salonků⁶⁶

Doplňkové služby – ceny jednotlivých služeb jako jsou kosmetické, masérské či kadeřnické služby jsou stanoveny samotnými poskytovateli.

Třetím sledovaným ukazatelem je **MÍSTO** podnikání:

Hotel Fit plus sídlí v Přerově na ulici Dvořákova 21b. Jde o velmi lukrativní oblast města, která je sice v odlehlejší části města, ale centrum se nachází cca. Výhodou jsou tenisové kurty, které host nalezne nedaleko hotelu. V případě, že by host chtěl poznat historii města, může navštívit muzeum Jana Ámose Komenského či přerovský zámek. Také je možné navštívit Horní náměstí, které tvoří hradby se zachovalými renesančními domy. Pro hosty hotelu, kteří upřednostňují přírodu, Přerov nabízí Městský park Michalov či rezervaci Žebračka.

Čtvrtým ukazatelem je **PROPAGACE**:

K propagaci hotelu se nejvíce využívá elektronických komunikačních kanálů, od webových stránek a prezentací, přes stránky na sociální síti Facebook, emailová komunikace, ale také účast na veletrzích, kde manažeři hotelu využívají marketingové letáky, brožury a jiné.

⁶⁶ Srov. Hotelfit.cz [online]; [cit. 2014-22-02]. Dostupné na: <www.hotelfit.cz>

5.4 BCG matice

Slouží především manažerům společností jako pomoc při řízení a rozhodování se o zdrojích. Podle BCG matice jsou strategické podnikatelské jednotky rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu jednotlivé SPJ zaujímají a jaký se předpokládá rozvoj konkurenčního okolí.⁶⁷

Nabízené služby hotelu:

- 1) Ubytování
- 2) Restaurace
- 3) Konferenční prostory
- 4) Catering
- 5) Doplnkové služby (indoor golf, sauna...)

Kritéria hodnocení	Jednotlivé hodnocení (ubytování)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Podíl na trhu								8	
Nabídka pokojů								8	
Nabídka služeb								8	
Výhody umístění						6			
	Celkové hodnocení 7,5								

Tabulka č.8: Hodnocení – služby ubytování

Jelikož jde o hotel, který je oblíbený a často navštěvovaný, podíl na trhu odpovídá číslu 8, tedy velmi uspokojivý podíl na trhu v rámci okresu Přerov. Jelikož hotel má 3 různé velikosti pokojů, obsáhne širokou škálu hostů. Jak rodiny s dětmi i samotné jedince, kteří cestují v rámci pracovních záležitostí. Nabídka služeb v rámci ubytování je dle mého názoru velmi kvalitní hned z několika důvodů a sice 24h recepce, což znamená možnost ubytovat se v jakoukoliv hodinu, 24h lobby bar – možnost využít menšího občerstvení i v pozdějších hodinách, dětské postýlky, přistýlky, večerní Sax Bar a další doplňkové služby k ubytování jako je prádelna, čistírna, wifi připojení zdarma, telefony na pokojích a další. A jelikož hotel je umístěn v odlehlejší části města hodnotím toto čílem 6 tedy lepší průměr.

⁶⁷ Cit. Cyklus výroby. [online]; [cit. 2014-15-05]. Dostupné na: <<http://www.janboruvka.cz/cyklus-vyroby>>

Kritéria hodnocení	Jednotlivé hodnocení (restaurace)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Podíl na trhu						6			
Jídelní lístek							7		
Flexibilita							7		
Výhody umístění						6			
	Celkové hodnocení 6,5								

Tabulka č. 9: Hodnocení služby – restaurace

Restaurace již několikrát přesvědčila o tom, že je kvalitní s výborným personálem. Důkazem tohoto jsou například velmi spokojeni hosté hokejového týmu KHL Petrohrad, účastníci MS v hokeji žen 2014, účastníci MS v hokeji dívek 2012, dále také opakovaně vracející se významné firmy jako například Berner, Lindab Astron, AXA, ING a spousta dalších. Také pro místní, kteří vyzkoušeli kuchařské umění týmu kuchařů restaurace Harmonie, byl tento zážitek velmi příjemný. Opět o tom svědčí například články, které lze najít na www.nejlepsiadresa.cz. Jsou to akce jako Dámský salon nebo tématicky laděné dny. Co restauraci přitěžuje je fakt, že vystupuje jako restaurace hotelová, což spousta lidí vnímá negativně. Potenciální klienti mají pocit, že hotelovou restauraci mohou navštívit pouze hotelový hosté, stejně tak mají pocit, že hotelová restaurace bude dražší než jiné restaurace ve městě.

Kritéria hodnocení	Jednotlivé hodnocení (konferenční prostory)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Podíl na trhu							7		
Nabídka konferenčních prostor								8	
Nabídka příslušenství								8	
Výhody umístění						6			
	Celkové hodnocení 7,25								

Tabulka č. 10: Hodnocení služby – konferenční prostory

Pro Přerov a okolí jsou konferenční prostory Hotelu Fit jedny z nejkvalitnějších. Nejen že jich je na hotelu dostatek, s možností si vybrat nejvíce vyhovující prostor, ale také jsou vybaveny kvalitní technikou, která usnadňuje firmám práci a školitelům značně zpříjemňuje jejich práci.

Kritéria hodnocení	Jednotlivé hodnocení (catering)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Podíl na trhu							7		
Nabídka služeb v rámci cateringu							7		
Flexibilita							7		
Výhody umístění						6			
Celkové hodnocení 6,75									

Tabulka č. 11: Hodnocení služby – catering

Catering je dnes velmi populární službou a lidé i firmy ji využívají čím dál víc. Nejčastěji tedy hotel chystá catering nejen pro firemní večírky, oslavy či menší školení ve firemních prostorách, ale v poslední době také zajišťuje občerstvení pro soukromé osoby například na narozeniny, odchody z práce či jiná výročí. Jelikož ale tuto službu nabízí zatím pouze 2 roky, i zde mají významnou konkurenci. Největším konkurentem pak v tomto boji je restaurace Labuť, která si za svou dlouholetou historii vybudovala v této oblasti silné jméno.

Kritéria hodnocení	Jednotlivé hodnocení (doplňkové služby)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Podíl na trhu						6			
Nabídka služeb							7		
Flexibilita							7		
Výhody umístění					5				
Celkové hodnocení 6,25									

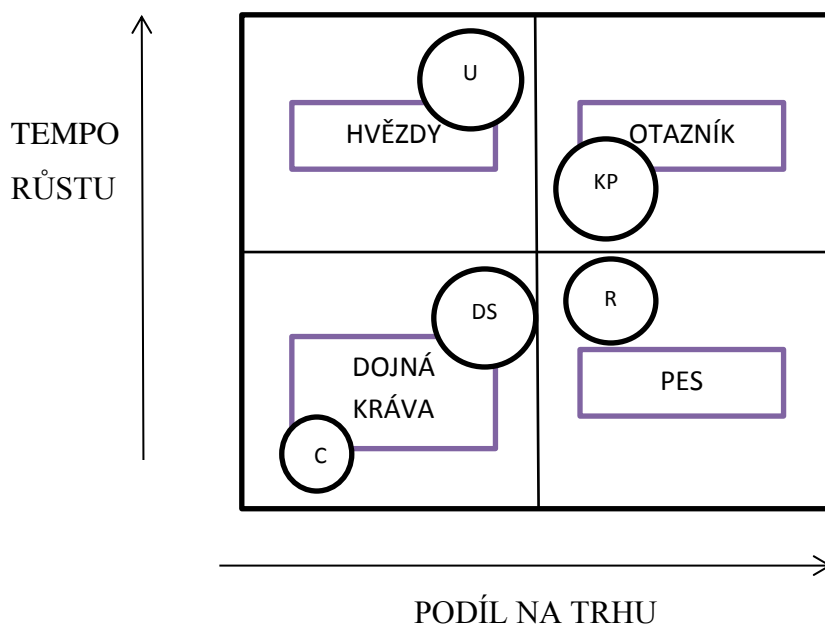
Tabulka č. 12: Hodnocení služby – doplňkové služby

Nabídka doplňkových služeb není sice moc pestrá, ale z druhé strany nabízí takové služby, které nenajdete všude. Rozhodně mezi takové služby patří právě Indoorgolfový

simulátor. Dále pak sauna, která je nezbytnou součástí hotelu, avšak v tomto případě bych navrhovala rekonstrukci případně rozšíření těchto wellness služeb, po kterých je v dnešní době velká poptávka. Doplnkové služby samozřejmě více využívají právě hotelový hosté, pro místní obyvatele je hotel položen relativně daleko od centra města a tak využívají doplnkové služby blíže k svému domovu.

Dle získaných informací od vedoucího pracovníka Hotlu Fit plus bylo zjištěno, že ubytování tvoří hlavní část tržeb hotelu, a to 35%. Hned na druhém místě se nachází konferenční prostory, které tvoří 30% z tržeb hotelu. 20% získaných tržeb jsou díky restauraci Harmonie. Doplnkové služby jako je například indoor golf, sauna nebo kosmetické či kadeřnické služby tvoří 10% z tržeb hotelu. A nejmenším dílem je catering, který tvoří pouze 5% z tržeb.

Z výše uvedených informací vyplývá:



Vysvětlivky: U=ubytování, KP=konferenční prostory, R=restaurace, DS=doplnkové služby,
C=catering

Obrázek č.11: BCG matice Hotelu Fit plus a.s.

5.5 SWOT analýza podniku

Jak je již výše uvedeno, SWOT analýza je analýza silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb organizace. Díky správně vyhodnocené analýze může hotel zjistit špatné vedení nebo nesprávně vynaložení svých sil. SWOT analýza je jedním z dobrých vodítek pro stanovení strategie organizace.

Název SWOT je tedy složený z počátečních písmen anglických slov:

S – strengths – silné stránky

W – weaknesses – slabé stránky

O – opportunities - příležitosti

T – threats - hrozby

5.5.1 Silné stránky hotelu

UMÍSTĚNÍ HOTELU

Hotel je umístěn v odlehlejší, ale lukrativní části města, přesto ne ve velké vzdálenosti od centra města.

TECHNOLOGICKÉ ZÁZEMÍ, které zahrnuje bezdrátové připojení pomocí Wi-Fi, konferenční prostory s dataprojektory, bezdrátovými mikrofony, ukazovátky, flipcharty aj.

TÉMATICKÉ DNY

Návštěva restaurace patří ke kulinářským zážitkům. Restaurace pořádá tématické dny jako je například dny americké kuchyně (restaurace nabízela hamburgery s vyzrálým hovězím masem a domácími housky a hranolky), večery při klavíru (romantické večery se svíčkami, které doprovázel pianista), svatomartinské menu či valentýnské menu.

DOPLŇKOVÉ SLUŽBY

Hotel nabízí doprovodné služby jako je indoor golf, infrasauna, kadeřnictví, kosmetiku, masérské služby. Pozitivním hlediskem je i neustálé zlepšování svých služeb.

PROFESIONÁLNÍ PŘÍSTUP ZAMĚSTNANCŮ

V rámci svého dlouhodobého působení na trhu si hotel vybudoval silnou a nenahraditelnou pozici na trhu. Odlišuje se nejen profesionálním přístupem ke svým hostům. Ke každému z hostů přistupují zaměstnanci hotelu individuálně. Protože každý má jiné potřeby a požadavky. Jako v každém oboru i v oblasti hotelnictví nároky hostů a klientů se neustále zvyšují. Z tohoto důvodu personál prochází častým školením.

SOCIÁLNÍ SÍŤ

Hotel se snaží komunikovat se svými potencionálními ale i stávajícími hosty komunikovat přes sociální síť – facebook.

CERTIFIKACE

Další ze silných stránek hotelu je certifikace pokrmů, které hotel nabízí. Jde o pokrmy z české kuchyně, za které hotel dostal certifikát „CZECH SPECIALS“.

5.5.2 Slabé stránky hotelu

DESIGN HOTELU

Velmi slabou stránku spatřuji v prvním dojmu ze stavby. Stavba působí spíš jako ubytovna, ne jako luxusní hotel, kterým Hotel Fit plus a.s. je. Ovšem vchod je vymyšlen velmi působivě.

PARKOVACÍ MÍSTA

Parkovacích míst u hotelu je v přední části 30, 20 z boční strany a dále je možnost využít parkování za bránou.

5.5.3 Příležitosti

ROZVOJ KONGRESOVÉHO CESTOVNÍHO RUCHU

Stále častěji se konají kongresy, veletrhy a výstavy. Kongresy a veletrhy se konají nejčastěji mimo sezónu, a z toho důvodu by mohly být pro hotel a pro městskou pokladnu významnými příjmy v době, kdy příjmy nejsou zase ta vysoké.

ZVYŠUJÍCÍ SE ŽIVOTNÍ ÚROVEŇ OBYVATEL

To bude mít za následek větší návštěvnost jak hotelu tak i hotelové restaurace. Jelikož nejen občané města si budou chtít častěji „vyjít“ na delikátní pokrmy do restaurace.

SPOLUPRÁCE S VEŘEJNÝM SEKTOREM

Pořádání akcí ve spolupráci s Magistrátem města Přerova či nabídka uzavřené společnosti pro významné návštěvy města, může být velkým přínosem pro hotel.

5.5.4 Hrozby

KONKURENCE

Jak již bylo zmíněno v modelu konkurenčních sil, velkou hrozbou je konkurenční hotel Jana, který se nachází v těsné blízkosti hotelu Fit plus. Jelikož hotel má svou vlastní hotelovou restauraci musí brát v úvahu i jiné restaurační zařízení, které mohou být konkurenty. V Přerově je cca 32 restaurací, které nabízí teplé i studené pomy. Ovšem nejdůležitějšími konkurenty, které musí hotelová restaurace neustále sledovat je restaurace U Labutě a restaurace U Madonny.

EKONOMICKÁ KRIZE

V poslední době se neustále hovoří o ekonomické krizi, která je v České republice. Lidé více šetří a méně cestují. Z tohoto důvodu i v hotelu ubylo hostů.

LEGISLATIVA

Změna občanského zákoníku

DEMOGRAFIE

Jak je patrné z PEST analýzy, v Přerově se počet obyvatel nepatrně snižuje.

6 VYHODNOCENÍ ANALÝZ

Pomocí jednotlivých analýz jsme schopni vyhodnotit situaci Hotelu Fit plus a.s. a také je možné hotelu navrhnout určité doporučení.

Z PEST analýzy vychází zejména, že v poslední době hotel nejvíce ovlivňují jak politické tak i ekonomické faktory. Tyto faktory lze ovlivňovat jen minimálně, a tudíž s nimi hotel musí bojovat a flexibilně na ně reagovat. Hotel má ovšem svou výhodu právě v umístění hotelu a také je schopen nabídnout svým klientům poměrně silné technologické zázemí, které zahrnuje dataprojektory, simulátor indoor golfu ale také wifi free.

Pomocí Porterovu modelu konkurenčních sil je hotel schopen správně analyzovat jednotlivé prvky, které mají vliv na hotel. Z výše uvedeného je důležité neustále sledovat jak konkurenční podniky, kterými jsou hotel Jana či penzion Na Jižní, ale stejně tak důležité je zkoumat možnosti hotelových dodavatelů, aby své náklady mohli, co nejvíce eliminovat. Jak je již výše uvedeno s potencionálními novými konkurenty sice můžeme počítat, ale z důvodu vysokých nákladů není tato situace moc pravděpodobná. Je velmi dobré, že hotel neustále přemýšlí o získání nových hostů například za pomoci slevových portálů či zajišťování tématických dnů (DNY ČESKÉ KUCHYNĚ, SVATOVAVŘINECKÉ DNY aj.). Spolupracuje například s Agenturou Hit, s kterou pořádá DÁMSKÝ SALON určený pro dámy, které se chtějí dozvědět novinky v oborech odívání, kosmetiky či stylu života. Také spolupracuje s firmou Svatební agent, se kterou pořádá akci „Svatba na nečisto“.

Jelikož jednou ze slabých stránek hotelu, dle výše uvedené SWOT analýzy, spatřuji vzhled hotelu, mou navrhovanou změnou bude nové opláštění (zateplení) hotelu. Hotel zvenčí působí jako obyčejná ubytovna či panelový dům. Zateplením hotel nejen změní vzhled, ale časem by se mohla investice navrátit pomocí úspory energie, které hotel při své činnosti má. Již v roce 2012 byla v zadní či ubytovací části hotelu vyměněna okna za plastová 6-tikomorová zasklená izolačním dvojsklem. Tato rekonstrukce přišla hotel na necelé 2 miliony korun. Již po výměně oken hotel může pocítit úsporu energií. Ovšem po zateplení by tyto úspory byly znatelnější a investice, která by byla sice vysoká, by mohla být do několika let vrácena. Věřím, že má navrhovaná změna by byla velkým přínosem hotelu, ale její **finanční náročnost**

je velmi vysoká. Dle mého mínění by mohlo být omezením i **hlučnost, prašnost a zmatek**, který vzniká při rekonstrukci a tím pádem v tomto období i méně klientů, kteří by navštívili hotel či hotelovou restauraci. Ovšem s nevýhodami souvisí i jisté i výhody, které s rekonstrukcí souvisí. Po provedení těchto všech energeticky úsporných opatření, tj. výměna oken a zateplení obálky budovy kontaktním zateplovacím systémem, by měla budova změnit své zařazení energetické náročnosti budovy ze stupně E=nehospodárná na stupeň C=vyhovující, přičemž je předpoklad **úspory** proti původnímu stavu **43%**, což znamená prostou dobu **návratnosti 14,2 roků**. Novým vzhledem by mohl hotel nalákat i nové klienty, kteří by nebyli pouze ubytováni v hotelu ale i zákazníci, kteří by navštěvovali restauraci, indoor golf či saunu.

V současné době, s „ekonomickou krizí“ přišel i úbytek klientů, navštěvující hotelovou restauraci, samotného hotelu či indoor golfu. Hotel má své stálé klienty, kteří by nikdy neměnili hotel, z důvodu profesionálního přístupu, skvělého ubytování či kulinářského zážitku v hotelové restauraci Harmonie. Dle mého názoru hotel nabízí spoustu služeb, které nesouvisí pouze s ubytováním. Je důležité rozvíjet své služby a modernizovat nabídku, k získání stále více spokojených klientů, kteří dále mohou doporučovat ubytování nebo jen restauraci svým známým, neboť spokojení zákazníci jsou nejlepší reklamou.

ZÁVĚR

Cílem této práce byl strategický návrh pro Hotel Fit Plus a.s. na základě využití a aplikování jednotlivých analýz. Těchto analýz bylo využito hned několik.

Teoretická část práce nás seznámila s jednotlivými analýzami, které byly potřeba pro základ praktické části. Z praktické části vyplývají především příležitosti, které jsou ovlivňovány slabými, hrozbami a silnými stránkami podniku. Tyto příležitosti byly podkladem pro návrhovou část bakalářské práce.

Uvedené návrhy mají napomoci hotelu lépe konkurovat na trhu ubytovacích a konferenčních služeb. Jak již bylo řečeno, trh je přesycen, a proto není jednoduché udržet si stabilní pozici.

Domnívám se, že veškeré návrhy a doporučení jsou realizovatelné, a že cíl mé práce byl naplněn.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Sandra Sklenářová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Strategické analýzy jako podmínka strategického řízení hotelu
Vedoucí práce:	Mgr. Daniela Navrátilová
Počet stran:	49
Počet příloh:	0
Rok obhajoby:	2014
Klíčová slova v českém jazyce:	strategické analýzy, SWOT, Porterův model konkurenčních sil, PEST analýza, BCG matice
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Strategical analysis, SWOT, Five forces model, PEST analysis, BCG matrix

Práce se zaměřuje na strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Text je rozdělen na 6 kapitol, které definují základní pojmy související s danou problematikou, samotné strategické analýzy jako jsou například PEST analýza, Porterova analýza konkurenčních sil, SWOT analýza a BCG matice. Dále popisuje konkrétní podnik, kterým je Hotel Fit plus a.s. a jednotlivé analýzy uvádím do praxe. Poslední kapitola je zaměřena na vyhodnocení situace podniku.

My work is about strategical analysis, which are inside or outside of company. Text is divided into six chapters, which defined main terms related to this problems, strategical analysis for example PEST analysis, Five forces analysis, SWOT analysis and BCG matrix. I describe concrete company, which is Hotel Fit plus plc. and I put on the practice every single analysis. Last chapter is aimed into the evaluation of company.

LITERATURA A PRAMENY

BERÁNEK J., KOTEK P., Řízení hotelového provozu, 3.přepr.vyd. Praha: MAG Consulting s.r.o. ve spolupráci s GRADA publishing a.s. 2003, 218s. ISBN 80-86724-00-X.

BĚLOHLÁVEK, František; KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich, *Management*. První vydání. Brno: Computer Press a.s., 2006, ISBN 80-251-0396-X

HORÁKOVÁ H., Strategický marketing, 1.vyd. Praha: GRADA publishing, spol. s r.o., 2001, 155s. ISBN 80-7169-996-9.

KEŘKOVSKÝ M., VYKYPĚL O., Strategické řízení – teorie pro praxi, 1.vyd. C.H.Beck, 2006, 226s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER P., KELLER K.L.; Marketing management, 12.vyd. Praha: GRADA publishing a.s., 788s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LHOTSKÝ J., Strategický management, 1.vyd. vydejknihu.cz, ISBN 978-80-251-3295-1.

MALLYA T.; Základy strategického řízení a rozhodování, 1.vyd. Praha: GRADA publishing a.s. 2007, 246s. ISBN 978-80-247-1911-5.

SOUČEK Z., Firma 21.století, 1.vyd. Professional Publishing 2009, 260s. ISBN 978-80-8641-988-6.

ŠAJDLEROVA I., KONEČNÝ M., Základy managementu, 1.vyd. Ostrava: 2007, 197s. ISBN 978-80-248-1520-6.

TICHÁ, I., HRON, J.: Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2012, 240s. ISBN 80-213-0922-7.

VAŠTÍKOVÁ M., Marketing služeb – efektivně a moderně, 1.vyd. Grada: 2008, 232s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Český statistický úřad [online]; [cit. 2014-16-06]. Dostupné na: <<http://www.czso.cz>>

Hotelfit.cz [online]; [cit. 2014-22-02]. Dostupné na: <www.hotelfit.cz >

Management pyramida řízení. [online]; [cit. 2014-22-02].

Dostupné na: http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/uvod-k-managementu/management_pyramida_rizeni/

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Řídící hierarchie, 3 typy managementu.....	9
Obr. 2: Porterův model konkurenčních sil	18
Obr. 3: Marketingová strategie (zákazník).....	20
Obr. 4: BCG matice.....	22
Obr. 5: Logo hotelu	25
Obr. 6: Pohled na hotel z přední části.....	26
Obr. 7: Pokoj business.....	27
Obr. 8: Malý a velký konferenční sál.....	27
Obr. 9: Restaurační prostory.....	28
Obr. 10: Organizační schéma Hotelu Fit plus a.s.....	29
Obr. 11: BCG matice Hotelu Fit plus a.s.....	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1: Makroekonomické ukazatele	32
Tabulka č.2: Demografické údaje	33
Tabulka č.3: Hodnocení z hlediska konkurenčních hotelů	34
Tabulka č.4: Hodnocení z hlediska konkurenčních restaurací	35
Tabulka č.5: Ceny ubytování v Hotelu Fit plus	38
Tabulka č.6: Ceny vč. DPH za jednotlivé sportovně-relaxační služby.....	38
Tabulka č.7: Ceny jednotlivých sálů a salonků.....	39
Tabulka č.8: Hodnocení – služby ubytování	40
Tabulka č.9: Hodnocení – služby restaurace.....	41
Tabulka č.10: Hodnocení – služby konferenční prostory	41
Tabulka č.11: Hodnocení – služby catering	42
Tabulka č.12: Hodnocení – služby doplňkové služby	42