

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma v konkurenčním prostředí

Iuliia Savchenko

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Iuliia Savchenko

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

The company in a competitive environment

Cíle práce

Cílem práce je studium teoretických a praktických aspektů modelů chování firmy v kontextu různých tržních struktur. K dosažení tohoto cíle je třeba řešit následující úkoly: definovat koncept firmy a její charakteristické rysy; provést analýzu chování firem na trhu dokonalé a monopolní konkurence a přezkoumat chování firem v podmínkách monopolních a oligopolních tržních struktur.

Metodika

Tato bakalářská práce má dvě části. Teoretická část vymezuje základní pojmy, především pojem firma a její cíle, základní typy konkurence a analýza vnitřního a vnějšího okolí. Praktická část se věnuje rozboru firem, představením hlavních konkurentů. V práci budou použity zejména metody deskripce, analýzy a syntézy.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

dotazování; efektivnost; firma; marketing; nabídka; trh; zisk; konkurence; konkurenceschopnost; konkurenční prostředí; konkurenční strategie; reklama.

Doporučené zdroje informací

BRČÁK, J. – SEKERKA, B. *Mikroekonomie*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-280-6.

KUDERA, J. *Moderní teorie firmy*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-954-3.

MACÁKOVÁ, L. *Mikroekonomie : Základní kurz*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1991. ISBN 80-85467-01-1.

SEVEROVÁ, L. – ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Teorie firmy : (vybrané stati)*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 9788021326439.

TIROLE, J. *The Theory of Industrial Organization*. 1st edition, Cambridge (Massachusetts): MIT Press, 1988. 479 p. ISBN-13: 978-0262200714

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel Šrédli, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

doc. PhDr. Ing. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 10. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. března 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své práce panu doc. PhDr. Ing. Karlu Šředlovi, CSc. za odborné vedení a pomoc, kterou mi poskytoval v rámci zpracování práce.

Firma v konkurenčním prostředí

Souhrn

Cílem práce je studium teoretických a praktických aspektů modelů chování firmy v kontextu různých tržních struktur. V práci je provedená analýza konkurenčního prostředí vybrané velké společnosti – hotelu Corinthia Prague. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy a jsou popsány metody analýzy prostředí podniků. V praktické části práce jsou představeny výsledky PEST analýzy, Porterové analýzy, konkurenční analýzy, SWOT analýzy, analýzy VRIO. Ke zmapování pražského trhu ubytovacích zařízení jsou použity základní metody analýzy časových řád. Na základě provedených analýz lze tvrdit, že hotel Corinthia je silným hráčem na trhu pětihvězdičkových pražských hotelů, který se však musí být připraven na rostoucí hrozbu ze strany stávající a potenciálně nové konkurence. Je zjištěná vysoká míra rivality mezi hotely nejen v oblasti soupeření o zákazníky, ale i na trhu práce. Příležitosti, které může využít velký hotel ve své strategii, zahrnují zejména slibný růst některých zákaznických trhů, růst zájmu o Prahu jako turistickou destinaci, rozvoj kongresové turistiky. Jednou z oblastí, na kterou se hotely mohou zaměřit, je podpora prodloužení délky pobytů hostů. Práce může posloužit jako východisko pro důkladné nastavení konkurenčních strategií hotelů, a také jako inspirace pro analýzu rivality mezi hotely na trhu práce.

Klíčová slova: konkurence, hotel, ubytovací zařízení, konkurenceschopnost, rivalita, prostředí, metoda PEST, Porterův model, VRIO analýza, SWOT analýza.

The Company in a Competitive Environment

Summary

The aim of the thesis is to study theoretical and practical aspects of company behavior models in the context of various market structures. The work is performed analysis of the competitive environment of a selected large company – Hotel Corinthia Prague. The thesis consists of two parts, theoretical and practical. The theoretical part defines the basic concepts and describes the methods of analysis of the business environment. The practical part presents the results of PEST analysis, Porter analysis, competitive analysis, SWOT analysis, VRIO analysis. Basic methods of time order analysis are used to map the Prague accommodation facility market. Based on the analyzes, it can be argued that the Corinthia Hotel is a strong player in the market of five-star Prague hotels, but it must be prepared for the growing threat from existing and potentially new competitors. There is a high level of rivalry among hotels not only in the area of competition for customers, but also in the labor market. Opportunities that a large hotel can use in its strategy include, in particular, promising growth in some customer markets, growth in interest in Prague as a tourist destination, and development of congress tourism. One of the areas that hotels can focus on is to support the extension of the length of their stay. The work can serve as a starting point for a thorough setting of competitive hotel strategies and also as an inspiration for the analysis of rivalry among hotels in the labor market.

Keywords: competition, hotel, accommodation facility, competitiveness, rivalry, environment, PEST method, Porter model, VRIO analysis, SWOT analysis.

Obsah

1	Úvod	12
2	Cíl práce a metodika	13
3	Teoretická východiska	15
3.1	Charakteristika základních pojmů	15
3.1.1	Konkurence.....	16
3.1.2	Konkurenceschopnost.....	17
3.2	Úloha situační analýzy ve strategickém řízení podnikání.....	18
3.3	Strategická situační analýza – externí	19
3.3.1	STEP/PEST analýza	20
3.3.2	Metoda tvorby scénářů.....	21
3.3.3	Analýza globalizačních trendů metodou „4C“	22
3.3.4	Analýza mikrookolí	22
3.3.5	Analýza konkurentů.....	24
3.4	Strategická situační analýza – interní.....	25
3.4.1	Portfolio analýzy.....	27
3.4.2	Metoda VRIO	28
3.5	Syntéza externí a interní analýzy – SWOT	28
3.6	Konkurenční strategie.....	30
3.6.1	Strategie „max“ a „mini“	31
3.6.2	Konkurenční strategie podle Portera.....	33
3.6.3	Strategie z hlediska konkurenční pozice podle Kotlera	34
3.6.4	Strategie podle Ansoffove matice	34
3.6.5	Strategie modrého oceánu (BOS)	35
4	Vlastní práce.....	37
4.1	PEST analýza	37
4.1.1	Politicko-právní faktory	37
4.1.2	Ekonomické faktory.....	38
4.1.3	Sociálně-demografické faktory	38
4.1.4	Technicko-technologické faktory	40
4.2	Analýza hotelového trhu v Praze	43
4.3	Charakteristika Corinthia Hotel Prague.....	53
4.1	Hodnocení vnitřních zdrojů.....	55
4.1.1	Hmotné zdroje	55
4.1.2	Finanční zdroje a finanční situace.....	55
4.1.3	Lidské zdroje	58
4.1.4	Nehmotné zdroje.....	60
4.1.5	Metoda VRIO	60
4.2	Analýza hlavních konkurentů	63
4.3	Porterův model	67
4.3.1	Stávající konkurence.....	67
4.3.2	Nová konkurence	67
4.3.3	Dodavatelé.....	67

4.3.4	Odběrateli.....	68
4.3.5	Substituce.....	68
4.3.6	Výstupy analýzy konkurenčních sil	68
4.4	SWOT analýza	69
5	Zhodnocení a doporučení	71
6	Závěr	72
7	Seznam použitých zdrojů	73

Seznam obrázků

Obr. 1: Formy konkurence	16
Obr. 2: Segmenty STEP analýzy.....	20
Obr. 3: Mapa konkurenčních skupin.....	23
Obr. 4: Matice BCG	27
Obr. 5: Matice GE.....	28
Obr. 6: Strategické plátno MOS.....	36
Obr. 7: Organizační schéma hotelu Corinthia.....	59

Seznam tabulek

Tab. 1: Matice příležitostí	29
Tab. 2: Matice ohrožení	29
Tab. 3: Konkurenční strategie podle Portera	33
Tab. 4: Ansoffova marice.....	35
Tab. 5: Vybrané makroekonomické ukazatele.....	38
Tab. 6: Počet cest a průměrné výdaje rezidentů ČR	39
Tab. 7: Průměrné hrubé měsíční mzdy, Kč, 2008-2017	40
Tab. 8: Jednotlivci v ČR, kteří nakupují ubytování přes webové stránky, 2018	42
Tab. 9: Vývoj počtu HÚZ a hotelů 5* v Praze, 2005-2018	43
Tab. 10: Počet přenocování v pražských HÚZ a v 5* hotelech.....	46
Tab. 11: Využití pokojů a lůžek v pražských HÚZ a v 5* hotelech, 2005-2017.....	48
Tab. 13: Počet konferencí a jejich účastníků v HÚZ Prahy, 2009-2018	52
Tab. 14: Nabídka členství Spa & Gym a Gym	55
Tab. 15: Hodnota hmotného majetku hotelu Corinthia, tis. Kč. 2015-2018.....	55
Tab. 16: Údaje z výkazu zisku a ztrát IHI Towers, s.r.o., 2017-2018	56
Tab. 17: Poměrové ukazatele, 2015-2018.....	58
Tab. 18: Škála pro hodnocení významu zdrojů v rámci metody VRIO.....	61
Tab. 19: Výstupy VRIO analýzy.....	63
Tab. 20: Porovnání konkurentů.....	64
Tab. 21: SWOT analýza hotelu Corinthia Prague.....	69

Seznam grafů

Graf 1: Průměrné hrubé měsíční mzdy, Kč, 2008-2017	40
Graf 2: Vývoj počtu HÚZ a hotelů 5* v Praze, 2005-2018	44
Graf 3: Aktiva podniků v sektoru ubytování (CZ-NACE 55) v ČR, mil. Kč, 2008-2017.....	45
Graf 4: Čistý obrat a výsledek hospodaření podniků v sektoru ubytování (CZ-NACE 55) v ČR, mil. Kč, 2008-2017.....	45
Graf 5: Počet zaměstnaných osob v sektoru ubytování (CZ-NACE 55) v ČR, mil. Kč, 2008-2017	46
Graf 6: Počet přenocování v pražských HÚZ a v 5* hotelech.....	47
Graf 7: Průměrný počet přenocování v pražských HÚZ a v 5* hotelech	48
Graf 8: Využití pokojů a lůžek v pražských HÚZ a v 5* hotelech, 2005-2017	49
Graf 9: Podíl přenocování cizinců na celkovém počtu přenocování v pražských HÚZ a v 5* hotelech.....	50
Graf 10: Počet hostů v pražských HÚZ, podle zemí původu, 2017-2018	51
Graf 11: Tržby hotelu Corinthia, tis. Kč, 2015-2018.....	56
Graf 12: Provozní výsledek hospodaření, výsledek hospodaření před a po zdanění v hotelu Corinthia, tis. Kč, 2015-2018.....	57
Graf 13: Mzdové náklady v hotelu Corinthia, tis. Kč, 2015-2018	59
Graf 14: Dlouhodobý nehmotný majetek (software) hotelu Corinthia, tis. Kč, 2015-2018....	60

1 Úvod

Smyslem podnikání je vytváření přidané hodnoty ve formě zisku pro provozovatele podniku. Každý podnik v současné době usiluje o zvýšení prodeje svých produktů a získání lepšího postavení na trhu, a zároveň čelí jedné z nejdůležitějších hrozeb – přítomnosti silné konkurence.

V této práci je zaměřeno na trh ubytovacích služeb, poskytovaných pražskými pětihvězdičkovými hotely. V současné době působím v hotelu Corinthia v Praze, proto zkoumání problematiky ubytovacích služeb je užitečné pro moji praxi. Téma je zároveň aktuální z důvodu globálních a lokálních trendů. Ve společnosti se zvyšuje role volného času a cestování, roste zájem hostů o vyšší komfort a rozmanitější služby. Obrovský počet ubytovacích zařízení, rostoucí požadavky zákazníků, zvýšení cen a jiné faktory zotřívají konkurenci v odvětví. Schopnost identifikovat svoji pozici na trhu a využívat konkurenční přednosti je pro podniky nezbytná v podmínkách moderní doby.

Konkurenceschopnost hotelu je ovlivněna mnoha faktory: polohou, počtem pokojů, hvězdami, infrastrukturou, zařízením a technickým stavem, cenou pokojů, dostupností atrakcí a dalšími. Ale všechny výše uvedené faktory nemusí dnes být rozhodující. Pro reálný úspěch podniky neustále vyžadují nové nápady. Působení na trhu je soutěž, která stimuluje vznik nových nápadů a ovlivňuje strategii poskytovatelů hotelových služeb. Zavedení inovativních řešení je předpokladem konkurenceschopnosti podniku. Nové metody řízení, moderní technologie, kvalifikovaní odborníci, vysoká úroveň služeb dokáží neustále vytvářet zisky pro podniky. Zvyšuje se role informací: je zejména potřeba po aktuálních a detailních informacích, získávaných v rámci marketingového výzkumu. Dokonalá znalost trhu a svých konkurentů je podmínkou úspěšného strategického řízení.

V této práci je zaměřeno na teoretické a praktické aspekty analýzy firmy v konkurenčním prostředí. Jsou zde popsány a aplikovány různé analýzy, používané k určení strategické pozice podniku na trhu, k identifikaci a porovnání konkurentů, k odhalení konkurenčních předností a možností jejich využití.

2 Cíl práce a metodika

Cílem práce je studium teoretických a praktických aspektů modelů chování firmy v kontextu různých tržních struktur. Pro účely dosažení tohoto cíle je vybraná velká společnost, působící na ostře konkurenčním trhu – pětihvězdičkový hotel Corinthia Prague. Pro naplnění cíle práce je třeba realizovat následující kroky:

- na základě zkoumání odborné literatury popsat co je konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, jaké metody se používají k analýze konkurenčního prostředí a jaké konkurenční strategie jsou,
- za použití metody PEST provést analýzu makroprostředí,
- zmapovat trh hromadných ubytovacích zařízení (s důrazem na segment pětihvězdičkových hotelů v Praze),
- popsat vybraný hotel (Corinthia Prague) a zanalyzovat jeho vnitřní zdroje, využít metodu VRIO,
- provést analýzu hlavních konkurenčních hotelů,
- zhodnotit konkurenční síly za použití Porterové analýzy,
- syntézou výsledků provedených analýz vymezit silné a slabé stránky hotelu Corinthia, příležitosti a hrozby, plynoucí z vnějšího prostředí (SWOT analýza),
- určit postavení hotelu Corinthia Prague na konkurenčním trhu a vytvořit strategická doporučení pro jeho další rozvoj.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, především pojem podnik, konkurence, konkurenceschopnost. Jsou zde popsány základní typy konkurence, metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, konkurenční strategie podniků. Cílem této části je nastínit hlavní teoretická zjištění ze zkoumání odborné literatury, která se věnuje zkoumanému tématu.

Obsah praktické části práce se věnuje rozboru postavení vybraného hotelu (Corinthia Hotel Prague) na konkurenčním trhu, analýze a porovnání hlavních konkurentů. V této části je zmapován pražský trh pětihvězdičkových hotelů, provedena srovnávací analýza konkurentů na základě vymezených kritérií – například umístění hotelu, nabídka služeb, ceny služeb, zákaznická hodnocení aj. V praktické části je použita metoda VRIO, metoda PEST analýzy, Porterové analýzy, SWOT analýzy. V rámci

zmapování hotelového trhu je provedená analýza časových řád, které zveřejňuje ČSÚ. V rámci této analýzy jsou vypočteny následující ukazatele (Litschmannová, 2010, s. 4):

- absolutní přírůstek/úbytek:

$$\Delta^{(1)}y_t = y_t - y_{t-1}.$$

- relativní přírůstek/úbytek:

$$\delta_t = \frac{\Delta^{(1)}y_t}{y_{t-1}} = \frac{y_t - y_{t-1}}{y_{t-1}}.$$

Praktická část práce je zpracována zejména za použití deskriptivních a analytických metod.

3 Teoretická východiska

Práce se věnuje firmě v konkurenčních prostředích, proto je třeba na začátku popsat základní pojmy, s nimiž se dále v textu pracuje, zejména pojmy „podnik“ nebo „firma“, „konkurence“ a „konkurenceschopnost“. Se znalostí těchto pojmů je možné dále pokračovat v charakteristice podnikatelského konkurenčního prostředí, v objasnění metod, používaných k analýze prostředí. Jelikož analýza prostředí je součástí strategické analýzy podniku, je třeba také objasnit úlohu situační analýzy ve strategickém řízení podniku.

3.1 Charakteristika základních pojmů

Pro vymezení pojmu podnik (někdy je zaměňován pojmem „firma“) existuje řada výkladů. Obvykle se jedná o následující definice: podnik jako „*subjekt, ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy)*“, „*jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit*“ nebo „*jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání.*“ (Veber a kol., 2012, s. 16).

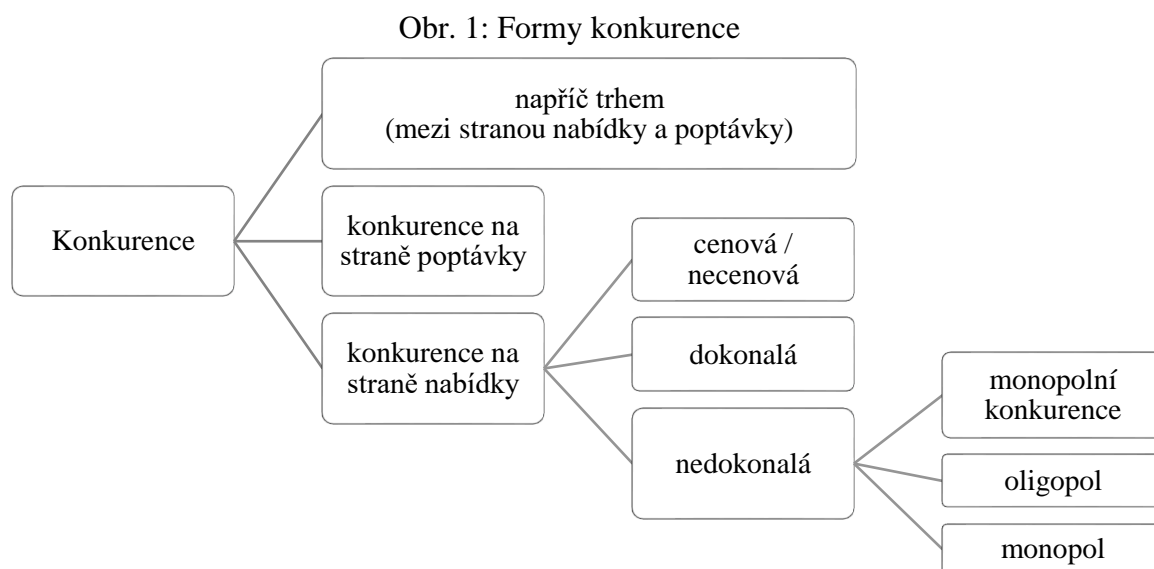
Obchodní firmou je třeba označovat název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 86).

Vrcholným cílem podnikání je obvykle finanční cíl – prosperita, která je dosahována zvyšováním zisku a maximalizací tržní hodnoty firmy (u akciových společností – též maximalizace tržní ceny akcií). Maximalizace zisku a maximalizace tržní hodnoty firmy jsou nejčastěji uváděnými cíli podnikání, např. u Mulače, Mulačové a kol. (2013, s. 135), Synka a kol. (2011, s. 285), Kislingerové (2005, s. 19). Dále vrcholné podnikové cíle rozpracovávají do systému dílčích cílů – např. cílů pro oblast výroby, prodeje, marketingu, řízení lidských zdrojů atd. (Mulač, Mulačová a kol., 2013, s. 135).

Aby firma dosahovala svých cílů musí úspěšně řídit své zdroje, efektivně uspokojovat potřeby svých cílových zákazníků, bránit se negativním vlivům konkurence a zohledňovat měnící se podmínky prostředí.

3.1.1 Konkurence

Slovo konkurence má širší záběr než pouze ekonomický, protože představuje v obecném slovo smyslu soupeření nebo soutěžení. (Mikoláš, 2005, s. 65). Pro účely této práce je podstatný význam slova konkurence jako hospodářské soutěže. Aby bylo možné hovořit o existenci konkurenci, musí existovat vztah dvou nebo více subjektů (konkurentů), které jsou „konkurenční“, tj. disponují určitým konkurenčním potenciálem, a mají „konkurenční“ zájem, tj. chtějí vstoupit do konkurence. (Mikoláš, 2005, s. 64). Jednotlivé formy konkurence jsou znázorněny na obr. 1.



Zdroj: vlastní zpracování na základě Mikoláš, 2005, s. 66.

Pochopení konkurence napříč trhem vychází z předpokladu, že výrobci a spotřebitelé mají protichůdné zájmy: výrobci chtějí prodat své výrobky nebo služby s co největším ziskem, zatímco spotřebitelé chtějí uspokojit své potřeby nákupem výrobků nebo služeb za nejnižší cenu.

Konkurence na straně poptávky je střetem zájmů spotřebitelů v oblasti množství nebo ceny produktů. Tato konkurence je zejména podstatná, kdy je poptávka na trhu vyšší než nabídka.

Konkurence na straně nabídky je soupeřením prodejců, kteří mají za cíl maximalizovat svůj zisk a/nebo získat větší podíl na trhu, a obvykle chtějí prodat co nejvíce svých produktů a za co nejvýhodnějších podmínek. K dosažení svých cílů mohou prodejci konkurovat na základě ceny (cenová konkurence) nebo použitím dalších prostředků, např. metod konkurenčního boje založených na kvalitě, diferenciací nabídky,

designu, image, technické úrovni výrobků atd. (necenová konkurence). V praxi obvykle dochází ke kombinaci cenové a necenové konkurence. (Mikoláš, 2005, s. 66).

Z hlediska tržních podmínek je rozlišována konkurence dokonalá a nedokonalá. Dokonalá konkurence je ideálním, resp. teoretickým stavem, který je charakteristický přítomností mnoha konkurentů na straně nabídky a poptávky, a také napříč trhem. Hlavním rysem dokonalé konkurence je to, že žádný subjekt v odvětví nemůže ovlivnit cenu. Každý výrobce a kupující má tak malý podíl na trhu, že svým odchodem, zmenšením nebo zvětšením nemůže vyvolat změnu cenu. V dokonalé konkurenci firma může vyrábět a prodávat tolik produktů, kolik chce za běžnou tržní cenu. (Jurečka a kol., s. 188-189).

V praxi vyskytují různé formy nedokonalé konkurence: monopolní konkurence, oligopol a monopol. Monopolní konkurence znamená, že na trhu jednoho diferencovaného produktu je volný vstup a existuje mnoho výrobců. Monopol znamená, že pouze jeden dodavatel nabízí produkt na trhu, oligopol – že několik (málo) dodavatelů. (Mikoláš, 2005, s. 67).

3.1.2 Konkurenceschopnost

Termín „konkurenceschopnost“ je možné chápat ve dvou rovinách:

- na úrovni celé ekonomiky jako převahu konkrétní národní ekonomiky nad dalšími národními ekonomikami na světovém trhu,
- na firemní úrovni jako převahu konkrétní firmy v rámci hospodářské soutěže (relativní konkurenceschopnost) nebo jako schopnost vyrábět a prodávat produkty za podmínky zachování rentability firmy (absolutní konkurenceschopnost). (Marinič, 2008, s. 14, Viturka a kol., 2010, s. 133).

Konkurenceschopnost na mikroekonomické úrovni, tj. z pohledu jednotlivých podnikatelských subjektů, ovlivňuje konkurenceschopnost na makroekonomické úrovni, tj. konkurenceschopnost celé země na mezinárodních trzích. (Veber a kol., 2016, s. 25). Základním rozdílem konkurenceschopnosti států oproti konkurenceschopnosti podnikatelských subjektů je to, že v případě její dlouhodobého snižování nedojde k „vytlačování“ státu z mezinárodních trhů, ale ke zhoršení celkové politicko-ekonomické situace a snižování životní úrovně obyvatel. (Viturka a kol., 2010, s. 133).

Pro tuto práci je významné pojetí konkurenceschopnosti především na úrovni mikroekonomické. Marinič (2008, s. 15) uvádí, že konkurenceschopná firma může v případě potřeby snížit výslednou cenu a nabídnout vyšší kvalitu produktu než její konkurenti. Podle jeho názoru právě dosažení a efektivní využití zisku umožňuje firmě zvyšovat svoji konkurenceschopnost, zatímco ztráta způsobuje ztrátu konkurenceschopnosti. Hlubší názor zastávají Veber a kol. (2016, s. 25): uvádí, že klíčovými pro konkurenceschopnost podnikatelských subjektů jsou produktivita, inovace a motivace.

Důležité je rozlišovat pojmy konkurenční výhoda a konkurenceschopnost. Konkurenční výhoda souvisí s určitými šancemi a příležitostmi, zatímco konkurenceschopnost firmy je dána rozložením jejich silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožování. (Mikoláš, 2005, s. 64).

3.2 Úloha situační analýzy ve strategickém řízení podnikání

Firmy jsou v současné době propojeny v rámci sítě různých vztahů s jinými organizacemi, partnery a jednotlivci. Rozpoznání těchto vztahů pomáhají firmě vytvářet strategii a definovat svoji pozici a konkurenceschopnost, nebo spíše udržitelnou konkurenční výhodu. (Clegg a kol., 2011, s. 105). Firemní prostředí není stabilní, dynamicky se mění a rozvíjí. Domácí a zahraniční autoři toto prostředí nazývají velmi „turbulentní a diskontinuální“. (Straková, 2017, s. 197). Globalizace, konkurence, nepřetržitý nárůst nových technologií a rychlé změny jsou charakteristickými rysy moderního podnikatelského prostředí, stejně jako vysoké očekávání a náročnost spotřebitelů ve vztahu k vysoké přidané hodnotě výrobků a služeb a jejich neustálé inovaci. (Loukis a kol., 2017, s. 380). Pokud podniky chtějí přežít ve vysoce konkurenčním prostředí, musí reagovat na tyto změny. Přístupy a metody, které používají, však ne vždy odpovídají jejich potřebám; často neodrážejí změny, které se skutečně dějí. Současně je nutné si uvědomit, že dopad změn a jejich charakter neovlivňují všechny ekonomická odvětví stejně. Mallya (2007, s. 178) popisuje strategické řízení v podnikatelském prostředí v České republice a dospívá k závěru, že zůstává relativně málo propracovanou oblastí. Tento závěr podporují také výsledky studie Strakové (2017), zaměřené na strategické řízení podniků v prostředí České republiky. I když je pojem „strategické řízení“ široce používán, jsou známy pouze některé jeho obecné charakteristiky a základní metody. Zvláštní metody, přístupy, výzkumy a

řešení používané v různých konkurenčních oblastech strategického řízení, které se používají ve vysoce rozvinutých zemích, jsou stále relativně málo známé a jejich dostupnost je omezená. (Mallya, 2007, s. 178).

Strategická situační analýza slouží k pochopení podnikatelského prostředí a zachycení faktorů, které ovlivňují fungování firmy. Tato analýza slouží jako předpoklad pro navržení nových strategií nebo ke změně již existujících firemních strategií. Odborníci obecně souhlasí s touto definicí: např. Jakubíková (2013, s. 95), Srpová a kol. (2011, s. 163), Mulač a kol. (2013, s. 43). Proces provedení situační analýzy je založen především na hodnocení jednotlivých složek a charakteristik vnitřního a vnějšího prostředí firmy pomocí různých strategických analytických metod. Strategickou analýzu je doporučeno členit na externí a interní (Srpová a kol., 2011, s. 163), v závislosti na tom, na jakou část podnikatelského prostředí zaměřuje.

Subramanian a Ishak (1998, s. 8) uvádí, že firma je obklopena obecným vnějším prostředím (*general environment*), které zahrnuje např. technologické, demografické a sociální změny v okolí, a tzv. úkolovým prostředím (*task environment*), jehož součástí jsou konkurenti, zákazníci a dodavatelé. Toto členění je však velmi vzácně používáno dalšími odborníky. Šulák a Vacík (2005) rozdělují podnikatelské prostředí na vnější prostředí, jehož součástí jsou makro prostředí a mezo prostředí, a na vnitřní prostředí, zahrnující analýzu podniku a mikroprostředí, což znamená vnitřní zdroje podniku. Veber a kol. (2012, s. 299) vymezuje interní prostředí (zdroje a schopnosti firmy) a externí prostředí, dále rozdělené na makrookolí (národní ekonomiku) a mikrookolí (odvětví, obor podnikání). Tato klasifikace se nejvíce používá v teorii a praxi.

Není možné dosáhnout udržitelné konkurenční výhody bez pochopení podnikatelského prostředí a jeho jednotlivých faktorů. Je však nutné zkoumat strukturu a obsah jednotlivých analýz, neboť některé nemají univerzální charakter (Straková, 2017, s. 198), a proto nejsou stejně efektivní ve všech firmách bez ohledu na jejich velikost, zdroje, oblast podnikání, stávající situaci a cíle. Toto je zejména aktuální také z toho důvodu, že podnikání je vždy ovlivňováno novými trendy v oblasti vývoje analytických nástrojů a technik, firemních strategií apod.

3.3 Strategická situační analýza – externí

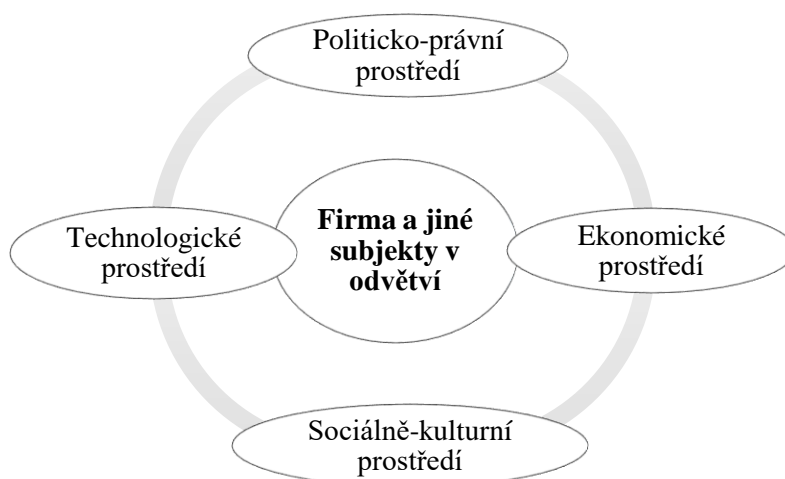
Pro účely této práce je třeba rozdělit externí prostředí firmy na makro- a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje síly (faktory), které firma nemůže nebo téměř

nemůže ovlivnit. K analýze makroprostředí se běžně používá STEP/PEST analýza nebo její další formy, např. PESTLE, STEPL, SLEPTS apod., metoda tvorby scénářů, model „4C“.

3.3.1 STEP/PEST analýza

STEP (totéž PEST) analýza je jednoduchým a zároveň efektivním nástrojem k ohodnocení vlivů makroprostředí na firmu, zejména z hlediska jejich významnosti pro danou firmu a pravděpodobnosti výskytu. (Váchal a kol., 2013, s. 399). Segmenty prostředí, které jsou zkoumány v rámci STEP analýzy, jsou znázorněny pomocí obr. 2.

Obr. 2: Segmenty STEP analýzy



Zdroj: vlastní zpracování na základě Váchal a kol., 2013, s. 399.

Politicko-právní prostředí (někdy je označováno jako politicko-legislativní prostředí) souvisí s politickou stabilitou země, s jejími vztahy s jinými zeměmi, s bezpečnostní úrovní, členství v různých uních a organizacích, s platnými zákony a nařízeními apod.

Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, které jsou obvykle charakterizovány makroekonomickými ukazateli země – např. úroveň a trendy HDP, míra nezaměstnanosti, inflace, vývoz a dovoz zboží a služeb, ceny na ropných trzích, změny devizových kurzů apod. K ekonomickým faktorům patří také daňové zatížení, kupní síla, úrokové míry a území apod.

Sociálně-kulturní prostředí (někdy se k analýze používá sociálně-demografické prostředí) zahrnuje faktory související s demografickou situací, mobilitou a příjmy obyvatelstva, s úrovní vzdělání, životními styly, hodnoty, kulturou, zvyky, subkultury obyvatel atd.

Technologické prostředí je charakterizováno celkovým stavem technologií, výzkumu a vývoje, technologických inovací a změn v území a jednotlivých odvětvích.

Kromě základních faktorů PEST je s ohledem na současnou situaci ve světě vhodné analyzovat také ekologické prostředí (míru znečištění prostředí, ekologické katastrofy a ohrožení, přírodní zdroje apod.).

Kromě identifikací klíčových faktorů makroprostředí je důležité je vhodným způsobem zanalyzovat a zhodnotit. Jedním z aplikovatelných příkladů je metoda tvorby scénářů.

3.3.2 Metoda tvorby scénářů

Na základě důležitých PEST faktorů nebo jejich kombinace jsou mapou zachycovány všechny aspekty scénáře, vč. externích vlivů, rizik, optimistických nebo pesimistických výhledů. Tato metoda pomáhá určit možné budoucí vlivy faktorů externího prostředí na strategii firmy a jej zejména vhodná při tvorbě dlouhodobé strategie.

Tvorba scénářů se již dlouhou dobu často realizuje vládními institucemi nebo velkými výzkumnými organizacemi také pro jednotlivá ekonomická odvětví. Jako příklad lze uvést např. Prognózu vývoj energetiky Československa z roku 1989 v závislosti na ekonomickém vývoji, předpovědi společností Cisco, Gartner, British telecommunication, demografické prognózy atd. (Stědroň a kol., 2012, s. 120, 177)

V podnikovém řízení je vhodné uplatnit následující kroky tvorby scénářů:

- identifikace několika hlavních předpokladů a sil, např. výstup PEST analýzy,
- porozumění a analýza historických trendů a jejich vlivů na tržní podmínky,
- tvorba logických scénářů (obvykle 2-4), např. na základě pesimistické, optimistické a dominantní předpovědi vývoje. (Košťan, Šuleř, 2002, s. 40).

Smyslem tvorby scénářů je stimulování diskusi, proaktivní přístup manažerů a zaměřit pozornost na strategické rozhodování. Scénáře by měly být vnitřně konzistentní a uvěřitelné. (Váchal a kol., 2013, s. 401).

3.3.3 Analýza globalizačních trendů metodou „4C“

Vzhledem k významným vlivům globalizace, které cítí každý subjekt na trhu, je třeba analyzovat také globalizační trendy, např. metodou „4C“. Výstupy této metody jsou zejména důležité pro firmy, které se rozmýšlejí nad strategií globální expanze. (Sedláčková, 2006, s. 25).

Model „4C“ tvoří čtyři skupiny faktorů: zákazníci (angl. customers), náklady (angl. costs), národní specifika (angl. country) a konkurence (angl. competitors). V oblasti „Zákazníci“ je třeba zjistit, zda požadavky zákazníků jsou homogenní v jednotlivých regionech a je-li možné je uspokojit homogenním produktem, zda je použitelná jednotná marketingová komunikační strategie. V oblasti nákladů je třeba analyzovat velikost nákladů na vývoj, dopravu, výši výnosů z rozsahu apod. Národní specifika zahrnují specifické charakteristiky obchodní politiky, technických standardů, kulturních a institucionální norem země. Konkurence může být v některých odvětvích globální a tlačit na menší výrobce s menším geografickým zásahem. Provázanost činností a trhů může zvyšovat také globalizační tlaky. (Sedláčková, 2006, s. 25-28).

Analýza globálního prostředí za použití „4C“ pomáhá firmě určit, zda je třeba zvolit globální nebo lokální strategii. V současné době strategie globální však většinou obsahují také prvky multiregionálních strategií (Sedláčková, 2006, s. 25-29), a to zejména z důvodu rostoucí konkurence, zvyšování zákaznických očekávání a vybíravosti.

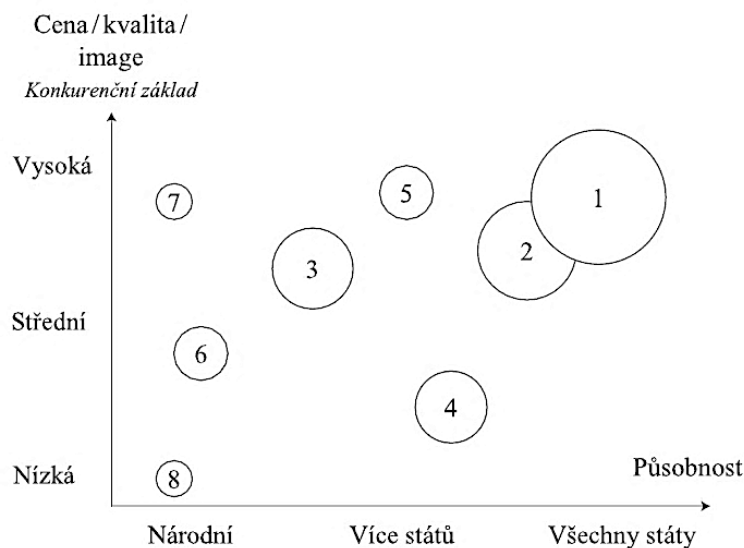
3.3.4 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí se obvykle začíná analýzou odvětví, v němž působí podnik a jeho konkurenty. V rámci analýzy odvětví se určuje atraktivita odvětví, hybné síly, klíčové faktory úspěchu. Popisuje se základní charakteristiky odvětví (např. velikost trhu, geografický rozsah konkurence, fáze v životním cyklu, růst trhu, počet konkurentů a

jejich velikost a podíl, vstupní a výstupní bariéry, inovace, diferenciacie produktů apod. (Sedláčková, 2006, s. 32).

Kromě charakteristiky faktorů a souvislostí, které formují konkrétní odvětví, je možné získat detailnější pohled na odvětví použitím tzv. mapy konkurenčních skupin (viz. Obr. 3). Mapa zohledňuje strategické proměnné, které se navzájem odlišují jednotlivé firmy v odvětví, např. šíře sortimentu, počet zákaznických segmentů, velikost podniku, marketingová intenzita, kvalita produktu, image, cenová politika apod.

Obr. 3: Mapa konkurenčních skupin



Zdroj: Sedláčková, 2006, s. 38.

Další významná analýza mikrookolí podniku se provádí za použití Porterova modelu pěti sil, který umožňuje rozhodovat o dlouhodobé atraktivitě trhu nebo jeho segmentu. Model představují hrozby silné rivality v segmentu, vstupu nových konkurentů, substituce (náhražek), rostoucí vyjednávací síly odběratelů a dodavatelů. (Keller, Kotler, 2007, s. 380-381).

Hrozba silné rivality v určitém segmentu znamená, že v odvětví působí silní, četní nebo agresivní konkurenti. Jestliže mají konkurenti velkou motivaci se v segmentu udržet, uplatňují nástroje cenové války a zároveň bariéry výstupu z odvětví jsou vysoké, je segment pro firmu neatraktivní.

Bariéry vstupu na trh jsou faktory, které způsobují to, že podnik nemůže nebo nechce vstoupit na trh. Bariéry mohou spočívat v potřebě vysokých finančních prostředků na zahájení podnikání, potřeba určitého know-how, certifikátů a licencí,

specifických dovedností personálu, zajištěných vztahů s dodavateli apod. Obecně platí, že pokud bariéry vstupu do odvětví jsou vysoké a bariéry výstupu z odvětví jsou nízké, odvětví je atraktivní pro podniky a lze očekávat vstup nových konkurentů do tohoto odvětví.

Hrozba substituce znamená, že je produkt lehce nahraditelný jinými produkty. Pravděpodobnost substituce omezuje ceny i zisky firem. Každý subjekt v odvětví musí pečlivě sledovat trendy v oblasti vzniku nových produktů a hrozeb substituce.

Vyjednávací síla zákazníků roste, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když jsou citliví na ceny v důsledku nízkých zisků a lehce mění dodavatele.

Vyjednávací síla dodavatelů roste, pokud jsou koncertovaní nebo organizovaní, když jsou schopní zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství produktů, když existuje málo náhražek. (Keller, Kotler, 2007, s. 380-381).

3.3.5 Analýza konkurentů

Analýza konkurentů je jednou z nejdůležitějších oblastí analýzy mikrookolí podniku. Porter (cit. Subramanian, Ishak, 1998, p. 8) uvádí, že firma je obvykle nejvíce znepokojena konkurencí v tomto odvětví, protože konkurence určuje konečný potenciál zisku v průmyslu. Očekává se, že chování jedné firmy v tomto odvětví, zaměřené na získání konkurenční výhody, bude mít zřetelný dopad na její konkurenci, a tím může způsobit určité reakce a protiopatření konkurence.

Dodnes bylo publikováno velké množství metodologických a výzkumných prací, popisujících, jak by měli manažeři shromažďovat, analyzovat a vyhodnocovat informace o konkurenci. Podle výzkumu Fulda (1985, cit. Subramanian, Ishak, 1998, p. 10) většina manažerů bez ohledu na to v jakém odvětví působí, používá téměř vždy stejné informační zdroje, nejvíce vyhledávanými informacemi jsou příjmy konkurentů z prodeje určitého produktu, marketingové strategie konkurentů a výrobní náklady konkurentů. Zatímco politiky v oblasti řízení lidských zdrojů nebo manažerské strategie konkurentů byly pro firmy velmi málo zajímavé. Fuld (1985, cit. Subramanian, Ishak, 1998, p. 10) dospěl k závěru, že většina systémů analýzy konkurence byla velmi primitivní.

Od té doby se v teorii a praxi konkurenční analýzy mnoho změnilo: například vývoj informačních a komunikačních technologií způsobil významný pokrok ve

způsobech získání, třídění, uschování a vyhodnocení dat. Jako příklad je možné uvést softwarové nástroje na podporu vývoje marketingových informačních systémů ve firmách, nástroje text miningu, které umožňují analyzovat nestrukturovaná data a odkryt skryté vzorce, vztahy a trendy (Molnár, Strelka, 2012, s. 160) atd. Trend tzv. informační společnosti zároveň způsobil potřebu analyzovat informace o konkurentech rychleji a ve výrazně větším rozsahu.

Podle moderních autorů (např. Kotler a kol., 2007, s. 568) musí analýza konkurence zahrnovat identifikaci klíčových konkurentů, hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek, typických reakcí, a volbu konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.

Identifikované konkurenty je vhodné podle významu pro danou firmu roztrždit do třech skupin: přímá konkurence, potenciální konkurence a nepřímá konkurence. (Bergen, Peteraf, 2002, s. 162).

Analýza konkurence má přinést odpovědi na otázky, které jsou podstatné pro firmu a její konkurenční strategii. Obecně se jedná o následující otázky: Uvádí konkurence na trh nové produkty? Jaký image se snaží konkurence vytvořit? Jaký podíl na trhu zaujímá konkurenční firma? V čem si konkurujeme? (cena, služby, kvalita, pohodlí zákazníků apod.) Do jaké míry jsou konkurenční firmy zadlužené? Jaké komunikační strategie realizují konkurenti? Co dělá konkurence lépe než firma? (a naopak). Je třeba vymezit také několik důležitých zásad pro provedení konkurenční analýzy: analýzu konkurence musí provádět i firmy ještě před zahájením podnikání, pak je třeba ji provádět systematicky. (iPodnikatel.cz, 2011 [online])

Informace o konkurenci je možné získat na jejich webových stránkách, v ceníkách a katalogích, reklamních materiálech, PR článcích, na sociálních sítích, z výsledků mystery shoppingu, z dotazování a rozhovorů se zákazníky, dodavateli a zaměstnanci konkurenčních firem apod.

3.4 Strategická situační analýza – interní

Významné firemní zdroje je možné roztrždit do čtyř hlavních skupin: hmotné, lidské, finanční a nehmotné zdroje. Hmotné zdroje je možné identifikovat nejsnadněji, nebo najít je třeba v rozvaze, jsou to pozemky, stroje, budovy, zařízení firmy apod.

K nehmotným zdrojům patří například obchodní vztahy, firemní kultura, značka, know-how apod. Finanční zdroje zahrnují firemní peníze (v hotovosti a na účtech), bankovní úvěry, půjčky apod. Lidské zdroje jsou v současné době považovány za cenný zdroj konkurenční výhody firmy. (Armstrong, Taylor, s. 48). Každý člověk v organizaci disponuje určitými dovednostmi, znalostmi a osobnostními vlastnostmi, které mohou pomáhat nebo naopak ohrožovat dosahování firemních cílů.

V souvislosti s rozdělením zdrojů na hmotné, nehmotné, finanční a lidské je možné analýzu všech zdrojů firmy provádět v rámci této klasifikace. Tato analýza bude využívat zejména finanční výkazy firmy a firemní dokumenty pro oblast lidských zdrojů, a vypovídat o struktuře zdrojů. Z marketingového hlediska je možné analýzu interních zdrojů firmy zaměřit na jednotlivé složky marketingového mixu: především produkt, marketingovou komunikaci, distribuční cesty apod.

Tvůrce e-learningového portálu strategického řízení (Žufan a kol., 2019 [online]), vytvořeného v rámci EU Programu celoživotního učení, doporučují interní analýzu provádět v závislosti na účelu, který firma sleduje. Konkrétně:

- pokud firma realizuje analýzu proto, aby rozhodla o své celkové business strategii, je doporučeno realizovat interní analýzu z pohledu marketingových nástrojů „7P“, tedy mapovat, jaká je současná situace ve firmě z pohledu jejího produktu, ceny, propagace, distribuce, lidských zdrojů, plánování a procesů,
- pokud firma realizuje analýzu proto, aby byly definovány nějaké funkční strategie (např. marketingové, finanční, výrobní, personální strategie apod.), je vhodné analyzovat dílčí strategické oblasti dané funkční strategie: např. pro marketingovou strategii by to byly oblasti marketingových cílů, strategie značky, komunikační strategie, korporátního designu, lidských zdrojů v marketingu, financování marketingu, strategie komunikačního mixu, MIS apod.

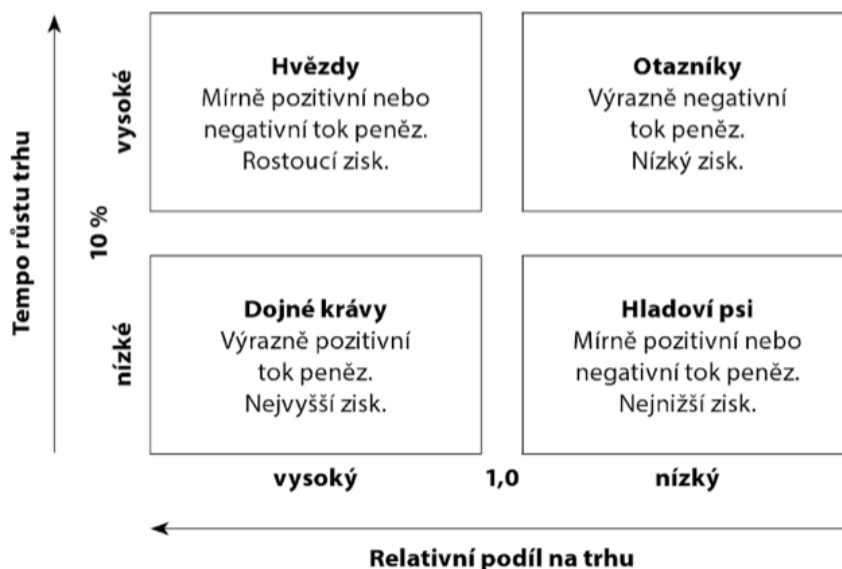
Velmi často k analýze firemních zdrojů z pohledu jejich schopností tvořit konkurenční výhodu na trhu používají portfolio analýzy.

3.4.1 Portfolio analýzy

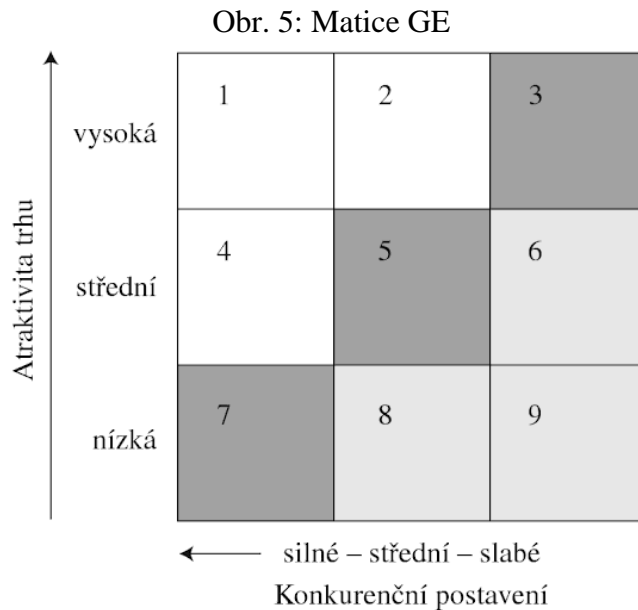
Portfolio aktivit je souhrnem produktů a oblastí podnikání, které tvoří daná firma. (Jakubíková, 2013, s. 132). Nejlepší portfolio aktivit takové, které dokáže sladit silné a slabé stránky firmy s příležitostmi v jejím okolí. (Kotler a kol., 2007, s. 99). Analýza podnikatelského portfolia pomáhá identifikovat a vyhodnotit jednotlivé aktivity. (Jakubíková, 2013, s. 29). Známými portfolio analýzy jsou např. matice BCG (Boston Consulting Group) a matice GE (General Electric).

Matice BCG vyjadřuje závislost mezi relevantním tržním podílem firmy vůči nejsilnějším konkurentovi nebo několika konkurentům a tempem růstu trhu. Matice GE vyjadřuje závislost mezi konkurenčními výhodami firmy a atraktivností trhu. (Jakubíková, 2013, s. 29). Matice BCG a GE jsou uvedeny na obr. 4 a 5.

Obr. 4: Matice BCG



Zdroj: Vašítková, 2014, s. 54.



Zdroj: Zamazalová a kol., 2010, s. 20.

3.4.2 Metoda VRIO

K vyhodnocení faktorů vnitřního prostředí lze použít také metodu VRIO. Slouží k nalezení silných stránek podniku, a to na základě posouzení jednotlivých zdrojů z hlediska čtyř kritérií (Veber, 2009, s. 539):

- Value (hodnotnost zdroje): zda zdroj vytváří hodnotu, zda je schopen využít příležitosti a eliminovat hrozby?
- Rareness (vzácnost zdroje): zda tento zdroj je výjimečný, resp. kolik konkurentů tento zdroj také vlastní?
- Imitability (napodobitelnost): jak je těžké a nákladné pro konkurenty napodobit daný zdroj?
- Organization (organizace): zda organizace disponuje určitými schopnostmi, aby mohla zdroj využít?

Zdroj, který je vysoce ohodnocen z pohledu čtyř kritérií, je považován za strategickou konkurenční výhodu podniku. Je třeba brát v úvahu, že se prostředí neustále mění, proto výsledky metody VRIO je potřeba pravidelně aktualizovat.

3.5 Syntéza externí a interní analýzy – SWOT

SWOT analýza je etapou procesu strategického řízení, která zahrnuje posouzení silných a slabých stránek organizace ve světle příležitostí a hrozeb v okolním prostředí.

(Hladchenko, 2014, s. 47). SWOT analýza se začíná určením faktorů, které ovlivňují firmu a jejich rozdělením do dvou skupin – externích a interních. Interní faktory se týkají silných a slabých stránek firmy, které je třeba využít (Strengths) nebo minimalizovat (slabiny). Externí faktory zahrnují vlivy okolí, které nemohou být ovlivněné firmou nebo mohou být ovlivněny jen částečně. Příležitosti (Opportunities) mohou být firmou využívány ve svůj prospěch, zatímco hrozbám (Threats) je třeba vyhýbat se. (Martín-Collado a kol., 2013, s. 896).

Výsledkem analýzy vnitřního prostředí firmy je vymezení silných a slabých stránek (*Strengths and Weaknesses, SW*). Kotler a kol. (2007, s. 99) upozorňují na to, že je třeba měřit SW ve srovnání s konkurencí a vymezovat pak ty z nich, které mají největší vliv na úspěch firmy. Jsou to tzv. kritické faktory úspěchu firmy.

Výsledkem analýz všech faktorů vnějšího prostředí firmy (makro- a mikroprostředí) je vymezení klíčových příležitostí a hrozeb (*opportunities and treats, OT*), které v tomto prostředí již existují nebo mohou vyskytnout. Identifikované OT je vhodné zhodnotit z hlediska jejich významu pro danou firmu, pravděpodobnosti jejich vlivů na firmu, z hlediska možností využít příležitostí ve svůj prospěch a možností vyhnout se hrozbám. Výsledkem analýzy vnějšího prostředí mohou být matice ohrožení a příležitostí (viz Tab. 1 a 2).

Tab. 1: Matice příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
Atraktivita	vysoká	1 – nejlepší příležitosti	2 – příležitosti, na nichž je vhodné zacílit, pokud se zvýší jejich pravděpodobnost
	nízká	3 – příležitosti, na nichž je vhodné zacílit, pokud se zvýší jejich atraktivita	4 – okrajové příležitosti

Zdroj: vlastní zpracování na základě Keller, Kotler, 2013, s. 81.

Tab. 2: Matice ohrožení

		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
Vážnost	vysoká	1 – zásadní hrozby, potřeba nouzového plánu	2 – hrozby, jež třeba pečlivě monitorovat pro případ zvýšení jejich pravděpodobnosti výskytu

	nízká	3 – hrozby, jež třeba pečlivě monitorovat pro případ zvýšení jejich vážnosti	4 – minimální hrozby, lze je ignorovat
--	-------	--	--

Zdroj: vlastní zpracování na základě Keller, Kotler, 2013, s. 81.

Příležitosti a hrozby jsou v maticích roztříděny do čtyř skupin: na 1. skupinu musí firma dávat největší pozor, na 4. skupinu – nejmenší pozornost nebo zcela je ignorovat. 2. a 3. skupiny jsou předmětem pozornosti firmy, na nichž je třeba se zaměřit v případě zvyšování jejich vážnosti nebo pravděpodobnosti výskytu.

Jednou věcí je najít atraktivní příležitosti v okolním prostředí, jinou věcí je ale schopnost je využívat. Každá firma proto musí zhodnotit své interní prostředí – silné a slabé stránky. (Keller, Kotler, 2013, s. 82). Dynamika vnitřních zdrojů firmy také podporuje růst podniků a pomáhá vytvářet jejich udržitelnou konkurenční výhodu. (Straková, 2017, s. 197).

3.6 Konkurenční strategie

Tvorba jakékoliv firemní strategie obvykle prochází následujícími fázemi: stanovení cílů, analýza vnějšího a vnitřního okolí, formulace strategie, implementace strategie, kontrola a hodnocení dosažených výsledků. První tři fáze (stanovení cílů, analýza okolí a tvorba strategie) spadají do oblasti strategického plánování. (Jakubíková, 2013, s. 40).

Dobrá strategie je potřebná k tomu, aby firma mohla dlouhodobě a účinně naplňovat očekávání zájmových skupin. Jednou z podstatných podmínek úspěšného naplnění očekávání je zohlednění faktorů vnitřního a vnějšího prostředí firmy. (Charvát, 2006, s. 37).

Na začátku je třeba objasnit koncept a podstatu konkurenční strategie pro podnikání. Konkurenční strategie definuje soubor akcí, které firma podniká, aby dosáhla lepších výsledků než konkurenti. Tyto výsledky jsou obvykle vyjádřeny jako výše zisku, tržeb, podíl na trhu apod. Díky efektivní konkurenční strategii firma jednodušeji získává zákazníky, snižuje náklady na získání a udržení zákazníků, a získává vyšší zisky. Kromě toho efektivní konkurenční strategie umožňuje firmám učit se z minulosti a snižovat potenciální rizika nebezpečí konkurenci v budoucnu. Ve výběru konkurenční strategie se

každá firma zpravidla řídí za prvé určitou efektivitou výroby a prodeje, za druhé – určitým podílem na trhu, který zaujímá a který chce zaujmout. (Karpov, 2008, s. 92).

Podle Portera (cit. Fotr a kol., 2017, s. 20) dobrá konkurenční strategie určuje, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké má cíle a jakou politiku potřebuje k dosažení stanovených cílů. Podle D'Aveni (cit. Fotr a kol., 2017, s. 20) by se konkurenční strategie měla zaměřovat nejen na tvorbu konkurenční výhody firmy, ale také vede ke kreativní destrukci výhod konkurentů. Obdobnou myšlenku uvádí také Jakubíková (2013, s. 180): konkurenční strategie jsou převážně zaměřeny na poražení konkurence. Autorka uvádí, že takové strategie je možné nasměrovat ve prospěch všem zúčastněným, a to zajištěním principů spolupráce. Podle Meffera (cit. Jakubíková, 2013, s. 184) musí být konkurenční strategie doplněny principy zaměřenými na spotřebitele nebo také principy ochrany životního prostředí.

Základní přístup k rozvoji optimální konkurenční strategie pro každou firmu se podle Karpova (2008, s. 93) skládá z následujících kroků:

- vyhodnocení informací, které mají konkurenti,
- na základě těchto informací zkoumání a pochopení chování konkurentů, je žádoucí identifikovat určitý systém v chování konkurentů, tj. určit jejich strategický přístup a taktické metody používané v závislosti na okolnostech,
- subjektivně posoudit pravděpodobnost dopadů každé strategie a taktiky konkurentů,
- zvolit nejlepší reakci na chování konkurentů.

Dále jsou popsány nejznámější typy konkurenčních strategií.

3.6.1 Strategie „max“ a „mini“

SWOT analýza je často kritizována odborníky v managementu a marketingu, a to z důvodu její subjektivity, nesystematičnosti a nekvantitativní povahy, která postrádá předpovědicí schopnost. (Agarwal, Grassl, Pahl, 2012, s. 12).

Někteří autoři zdokonalují klasickou SWOT analýzu a představují na její základě nové nástroje. Agarwal, Grassl a Pahl (2012, s. 12-21) například prezentuje meta-SWOT analýzu, která nebere trh a jiné faktory kompetenčních prostředí jako danost, ale

podněcuje firmy k práci s jejími zdroji a příležitostmi v oblasti budování konkurenční výhody.

Přes kritiku SWOT analýzy je možné ji posuzovat jako základ pro rozvoj strategie a také za kontrolní metodu, protože zahrnuje analýzu minulých úspěchů a neúspěchů firmy. SWOT analýza se vypracovává jako shrnutí předchozí strategie a jako počáteční fáze vývoje následujících. (Hladchenko, 2014, s. 47).

Výsledky SWOT analýzy je vhodné dále rozpracovávat a interpretovat pro účely tvorby konkurenčních strategií. Zpracováním SWOT analýzy se firmy mohou například usilovat o dosažení shody mezi vnitřními schopnostmi a slabinami, vnějšími možnostmi a ohroženími. Martín-Collado a kol. (2013, s. 896) definují, že výsledky SWOT analýzy se využívají ve čtyř směrech k rozvoji strategií: využití silných stránek pro vyžití příležitostí (SO) ke snížení pravděpodobnosti a dopadu hrozeb (ST) s využitím příležitostí k překonání slabin (WO) a s ohledem na omezení, které vyvolávají kombinace slabin a hrozeb (WT).

Srpková, Řehoř a kol. (2010, s. 133) uvádí, že strategie SO je vhodná pro firmy, které disponují určitými silnými stránkami, umožňujícími využívat příležitosti v okolí. Výsledkem by měla být růstově až agresivně orientovaná konkurenční strategie. Strategie ST je vhodná v situaci, kdy silné stránky firmy se střetávají s hrozbami v okolí, výsledkem je diverzifikační strategie. Strategie OW klade důraz na maximalizaci příležitostí v okolí, a to k překonání svých slabin. V tomto případě se často jedná o strategie turnaround. Strategie WT popisuje situaci, kdy slabé stránky ve vnitřním prostředí firmy převažují, a zároveň v okolí vyskytuje mnoho hrozeb. V této situaci firma obvykle uplatňuje obrannou nebo defenzivní strategii.

Jakubíková (2013, s. 130) definuje další vhodné strategie pro situace SO, ST, WT a WO. Pro situaci s početnými příležitostmi a silnými stránkami (SO) jsou např. vhodné strategie koncentrace, pronikání na trh, rozvoje trhů, inovace atd. Pro situaci, kdy firma má mnoho silných stránek, avšak v okolí je mnoho hrozeb (ST) je vhodné zvolit strategii horizontální integrace, strategické aliance apod. Pro situaci, kdy firma je slabá, avšak v okolí je mnoho příležitostí (WO) je možné zvolit strategii vertikální integrace, strategické aliance atd. Nejhorší situace, kdy firma má významné slabiny a je ohrožena četnými hrozbami (WT) je nutné zvážit strategii redukce, odprodání části firma nebo dokonce její likvidace.

3.6.2 Konkurenční strategie podle Portera

Jedním z nejvýznamnějších autorů konkurenčních strategií je Michael Porter. Během své profesionální činnosti systematizoval všechny modely hospodářské soutěže a vytvořil jasná pravidla pro konkurenční boj na trhu. Níže uvedená tabulka 3 ukazuje moderní klasifikaci konkurenčních strategií podle Portera.

Tab. 3: Konkurenční strategie podle Portera

		Konkurenční výhoda	
		Nízké náklady	Diferenciace
Míra schopnosti konkurovat	Nízká	Strategie vedoucího postavení nízkých nákladů	Diferenciační strategie
	Vysoká	Cílená strategie pro vybraný segment s nízkými náklady	Cílená strategie pro vybraný segment s diferenciací

Zdroj: Porter cit. SRPOVÁ a kol., 2011, s. 179.

Porterovy strategie vycházejí z předpokladu, že postavení firmy a trhu neurčuje množství silných a slabých stránek, ale jejich využití ve vztahu ke stávající konkurenci. Konkurenční výhoda (nízké náklady nebo diferenciaci) by měla být jádrem každé strategie. Porter identifikoval 3 typy základních konkurenčních strategií v závislosti na možnostech, zdrojích a ambicích firmy na trhu: strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech, diferenciační strategie a cílená strategie. První typ strategie předpokládá zajištění levné výroby, orientaci na průměrného zákazníka, absenci významné diferenciaci výrobků a vytváření specifických výhod v materiálovém hospodářství a výrobě. Tato strategie chrání před všemi konkurenčními silami v okolí, avšak může být snadno napodobena dalšími firmami.

Druhý typ strategie – diferenciační, je založena na snaze odlišit se od konkurence, a to v oblasti nabídky výrobků a služeb, použití technologií, kvalitě servisu apod. Tato strategie je dost drahá, ale zajišťuje vysokou věrnost zákazníků a chrání před vstupem nových konkurentů.

Třetí strategie – cílená, má dvě varianty: zaměření na nízké náklady a zaměření na diferenciaci, a to na jednom tržním segmentu. Náklady firmy se snižují díky zkušenostním efektem, dokonalé znalosti trhu. (Srpová a kol., 2011, s. 179).

3.6.3 Strategie z hlediska konkurenční pozice podle Kotlera

Analýza konkurenčního prostředí a struktury konkurenčních sil poskytuje velmi důležité a cenné informace pro rozvoj konkurenční strategie firmy. Na základě těchto informací však firma nebude schopna navrhnout efektivní strategii. Rovněž musí jasně identifikovat své postavení v konkurenčním prostředí. Tento problém je detailně diskutován Kotlerem a kol. (2007, str. 565-610): podle autorů existují čtyři poměrně dobře definované pozice, které mohou zaujímat firmy v oblasti hospodářské soutěže. Jsou to:

- pozice tržního vůdce,
- pozice vyzyvatele,
- pozice následovatele,
- pozice výklenkáře.

Tržní vůdce má největší podíl v odvětví a obvykle vede další firmy v oblastech uvádění nových produktů, změny cen, zavedení nových distribučních cest, komunikačních nástrojů apod. Tržní vyzyvatel je druhá největší firma v daném odvětví, která se snaží zvýšit svůj tržní podíl, často agresivním útokem na konkurenční firmy. Příkladem jsou firmy Adidas a Nike, Česká spořitelna a Air Bank. Tržním následovatelem je také druhá největší firma v odvětví, která si chce udržet svůj stávající tržní podíl, aniž by narušila status quo. K tomu využívá strategii následovatele – následování marketingových nástrojů konkurentů a zajištění stabilního podílu a zisku. Nicméně i následovatel může snažit se využít své schopnosti k získání určitého podílu na trhu. Výklenkář se zaměřuje na menší segmenty trhu, o které se ostatní firmy v odvětví nezajímají. Ve své strategii se tyto firmy vyhýbají přímé konfrontaci s velkými značkami a využívají strategii dokonalé specializace. (Kotler a kol., 2007, s. 69).

3.6.4 Strategie podle Ansoffovy matice

Ansoffova matice (viz Tab. 4) se používá především firmy, které jsou zacíleny nejen na zvyšování tržního podílu, ale také na růst obecně. V závislosti na orientaci firmy (na trh nebo produkt) Igor Ansoff v 50. letech minulého století definoval čtyři alternativní strategie: penetrace trhu, rozvoj trhu, rozvoj produktu nebo služby, strategie diverzifikace.

Tab. 4: Ansoffova marice

	Stávající produkty	Nové produkty
Stávající trhy	1. Strategie tržní penetrace	2. Strategie vývoje produktu
Nové trhy	3. Strategie rozvoje trhu	4. Strategie diverzifikace

Zdroj: vlastní zpracování na základě Keller, Kotler, 2007, s. 86.

Penetrace trhu znamená expanzi na stávajícím trhu se stejným produktem. Firma touto strategií chce bez významného rizika zvýšit své zisky, a to například zefektivněním marketingové komunikace. Strategie rozvoje trhu je více riziková, protože se zaměřuje na zavedení stávajícího produktu na nové trhy. Strategie rozvoje produktu nebo služby je ještě více riziková a vyžaduje značné investice do výzkumu a vývoje – zaměřuje se na zavedení nového produktu / služby na stávající trhy tak, aby nahradily stávající produkt / službu. Strategie diverzifikace je strategie inovátorů, protože znamená zavedení nových produktů na nové trhy. Je velice ambiciózní a riziková, na druhou stranu však umožňuje dosáhnout vysoké návratnosti investic. (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 135).

3.6.5 Strategie modrého oceánu (BOS)

„Tato strategie [modrého oceánu] vám ukáže, jak se dostat pryč z rudého oceánu drsného soutěžení a jak vstoupit do modrého oceánu, kde se nacházím ničím nenarušovaný tržní prostor, pro nějž je charakteristická nová poptávka, mohutný růst a zisky.“ (Kim, Mauborgne, 2015, s. 9). Důvodem vzniku strategie modrého oceánu (Blue Ocean Strategy, BOS) se stály neustále rostoucí globalizace, zvětšení tlaků ze strany konkurence, rostoucí poptávky po nových kreativních řešeních apod. (Kim, Mauborgne, 2015, s. 16-17).

Cílem MOS je umožnit firmě vytvořit příznivé prostředí, tzv. „modrý oceán“, a to prostřednictvím maximalizace příležitostí a minimalizace rizik. Základní myšlenkou MOS je přesun od soutěžení na trhu k vytváření zcela nového prostoru, na němž nebude potřeba konkurence. (Kim, Mauborgne, 2015, s. 16-17).

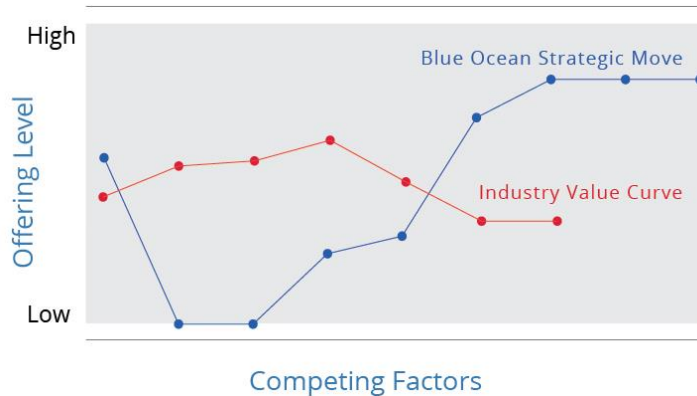
MOS přichází s kompletní sadou analytických nástrojů a rámců pro formulování a realizaci její základních cílů.

Hlavní stavební kamen MOS je hodnotová inovace, kterou zákazníkům je poskytována vyšší hodnota. Vytváření hodnoty pro zákazníky a inovacemi je možné

dosáhnout vyřazení konkurentů a otevření nových tržních příležitostí. (Kim, Mauborgne, 2015, s. 37).

Centrálním diagnostickým nástrojem a akčním rámcem MOS je tzv. strategické plátno (stratégie canvas), které graficky zachycuje v jednom jednoduchém obrazu současnou strategickou situaci a budoucí vyhlídky firmy – viz Obr. 6.

Obr. 6: Strategické plátno MOS



Zdroj: Kim, Mauborgne, 2004-2019 [online].

Vodorovná osa na strategickém plátně zachycuje řadu faktorů, s nimiž odvětví konkuruje a do nichž investuje, zatímco vertikální osa zachycuje nabídku nabízenou kupujícím ve všech těchto klíčových konkurenčních faktorech. Křivka hodnot nebo strategický profil je grafickým znázorněním relativního výkonu společnosti v rámci konkurenčních faktorů daného odvětví. (Kim, Mauborgne, 2004-2019 [online]).

Pro oblast tvorby MOS se její autory (Kim a Mauborgne) neustále vyvíjí nové nástroje, různé pomocné tabulky a mapy.

4 Vlastní práce

Pro tuto práci je vybrán hotel Corinthia Prague. Na začátku je provedená analýza faktorů vnějšího prostředí, které ovlivňují jak vybraný hotel, tak i jeho konkurenty. Je použita PEST analýza (k analýze makroprostředí) a rozbor hotelového trhu (se zaměřením na pražský trh 5*-hotelů).

4.1 PEST analýza

PEST analýza je zaměřená na zhodnocení makroprostředí hotelu. Je provedená analýza politicko-právních, ekonomických, sociálně-demografických a technicko-technologických faktorů, které mohou ovlivňovat hotel. Výsledky analýzy (nejvýznamnější příležitosti a hrozby, plynoucí z vnějšího prostředí) jsou následně použity v rámci SWOT analýzy.

4.1.1 Politicko-právní faktory

Politická situace v ČR je relativně stabilní a nemá významný vliv na poptávku v turistickém a hotelovém sektoru. ČR je bezpečná destinace, neohrožená válečnými konflikty. Praha jako destinace ČR je národními organizacemi propagována na mezinárodní úrovni. Cestovní ruch je považován za významný sektor ekonomiky a je podporován v rámci čtených programů a plán MMR.

Mezi právní faktory, ovlivňující provozování hotelů patří legislativa upravující podnikání v ČR, daňové zákony, předpisy v oblasti pracovního práva, zákony v oblasti ochrany spotřebitelů. K důležitým zákonům v sektoru hotelnictví patří: zákon č. 326 o pobytu cizinců, který vyžaduje vést domovní knihy a evidenci hostů ze zahraničí, zákon č. 133 o evidenci obyvatel, který nyní už nedefinuje povinnost vést domovní knihu pro české a některé další občany.

Dále je významný z pohledu hotelů zákon č. 565 o místních poplatcích. Úprava smluv v ubytovacím sektoru se řídí novým občanským zákonem (§ 2326-2331). Hotely, podnikající na území Prahy, musí respektovat také předpisy a nařízení EU: například nové evropské nařízení GDPR, zaměřené na ochranu osobních dat zákazníků. Podle tohoto nařízení musí hotely získávat souhlas hostů o zpracování jejich údajů téměř vždy.

4.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomika ČR je navzdory nejistotě vnějšího prostředí v dobrém stavu – tempo růstu HDP se zpomaluje, ale je stále na vysoké úrovni. Pro rok 2020 se odhaduje zpomalení HDP na 2 %. Očekává se také, že na rozdíl od předchozích let, růst průmyslu nebude plošný, ale selektivní. Inflace, která na konci roku 2019 byla těsně pod 3 %, by měla v průběhu r. 2020 snížit. Kurz české koruny se postupně oslabuje, během r. 2020 se očekává další mírné oslabení kurzu. (Urbánek, 2019). Přehled základních makroekonomických ukazatelů podle dat ČSÚ, které mohou ovlivnit hotelový sektor, je uvedený v tab. 5.

Tab. 5: Vybrané makroekonomické ukazatele za ČR

Ukazatel	2016	2017	2018
HDP, mil. Kč, b.c.	4 767 990	5 047 267	5 328 738
HDP, %, r/r, reálně	2,5	4,4	3,0
HDP na 1 obyvatele, Kč/obyv., b.c.	451288,4	476628,2	501460,8
Výdaje na konečnou spotřebu domácností, %, r/r, reálně	3,6	4,2	3,3
Vývoz zboží služeb, %, r/r, reálně	4,3	6,8	4,5
Dovoz zboží a služeb, %, r/r, reálně	2,8	6,0	6,0
Tržby – služby, %, r/r, reálně	1,1	3,9	3,2
Míra inflace, %, průměr	0,7	2,5	2,1
Obecná míra nezaměstnanosti, %, průměr	4	2,9	2,2
Průměrná hrubá nominální mzda, %, r/r	4,4	6,8	7,5
Průměrné reálné mzdy, %, r/r	3,7	4,2	5,3
CZK/EUR	27,03	26,33	25,64
CZK/USD	24,43	23,38	21,74

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2020.

Pozitivním faktorem je rostoucí zájem o Prahu ze strany zahraničních investorů: „Šest z deseti transakcí, které se letos uskutečnily, se odehrálo v hlavním městě... Veliký zájem investorů s různorodými zdroji kapitálu a různým původem je další důkaz, že atraktivita Prahy i celého regionu střední a východní Evropy pro hotelové investory vzrůstá.“ (ČT24, 2019).

4.1.3 Sociálně-demografické faktory

Počet obyvatel ČR se v novém tisícletí roste: s výjimkou malého meziročního poklesu v roce 2011 se počet obyvatel zvyšuje. V r. 2018 bydlelo na území ČR 10,6 mil. obyvatel, z toho 1,3 mil. – v Praze. (ČSÚ, 2019).

Praha je politickým, ekonomickým a sociálně-kulturním centrem ČR, je zároveň nejpopulárnější českou destinací. Ve městě je soustředěná větší část ekonomicky aktivních subjektů a poptávky, proto lze konstatovat, že konkurenční prostředí v Praze je velmi ostré.

Domácnosti v ČR utrací významnou část svých příjmů na stravování a ubytování (5,7 % v r. 2016), na rekreaci a kulturu (9,5 %), dopravu (11 %) a zdraví (2,6 %). (ČSÚ, 2018). Stabilně se zvyšuje intenzita cestování rezidentů ČR: postupně roste počet cest českých rezidentů v rámci domácího a výjezdového CR, rostou průměrné výdaje na 1 den v rámci těchto cest. Údaje o počtu uskutečněných cest českými rezidenty a o jejich průměrných denních výdajích jsou uvedeny v tab. 6.

Tab. 6: Počet cest a průměrné výdaje rezidentů ČR

Rok	Počet cest, tis.				Průměrné výdaje na 1 den, Kč			
	Delší cesty, tis.		Kratší cesty, tis.		Delší cesty		Kratší cesty	
	v ČR	do zahraničí	v ČR	do zahraničí	v ČR	do zahraničí	v ČR	do zahraničí
2011	7 222	4 252	21 483	1 027	316	1 239	265	1 176
2012	7 358	4 369	18 629	1 051	331	1 264	276	1 193
2013	7 089	4 193	17 215	1 111	349	1 356	291	1 263
2014	7 669	4 064	18 528	1 181	302	1 359	291	1 276
2015	7 084	4 206	16 203	1 238	394	1 436	360	1 267
2016	8 354	4 276	17 702	1 276	387	1 476	378	1 353
2017	8 094	4 928	20 062	1 329	441	1 426	371	1 265
2018	7 835	5 038	18 498	1 803	426	1 561	406	1 402

Poznámka: delší cesty zahrnují 4 a více přenocování, kratší cesty – 1-3 přenocování.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2020.

Podle údajů ČSÚ (2019) mají průměrné hrubé měsíční mzdy stabilní rostoucí tendenci – jak ve všech sektorech (v ČR a v Praze), tak i konkrétně v sektoru ubytování (CZ-NACE 55). Průměrné hrubé mzdy v sektoru ubytování jsou cca o 25-24 % nižší než průměrné mzdy ve všech sektorech ekonomiky: v roce 2017 byly 22 028 Kč – v sektoru ubytování a 28 704 Kč – průměrné mzdy ve všech ekonomických sektorech. Při porovnání s úrovněmi mzdy v Praze jsou rozdíly ještě výraznější: v Praze ve všech sektorech byla průměrná hrubá mzda v r. 2017 36 113 Kč. Dynamiku vývoje mezd lze sledovat pomocí dat v následující tabulce 7. Vývoj mezd ilustruje také graf 1.

V souvislosti s klesající mírou nezaměstnanosti a růstem mezd se v současné době hovoří o významném tlaku na trh práce a zaměstnavatelé. Popsané faktory mají většinou negativní vlivy na hotely (jako zaměstnavatele): jsou vystaveny konkurenci mezi dalšími

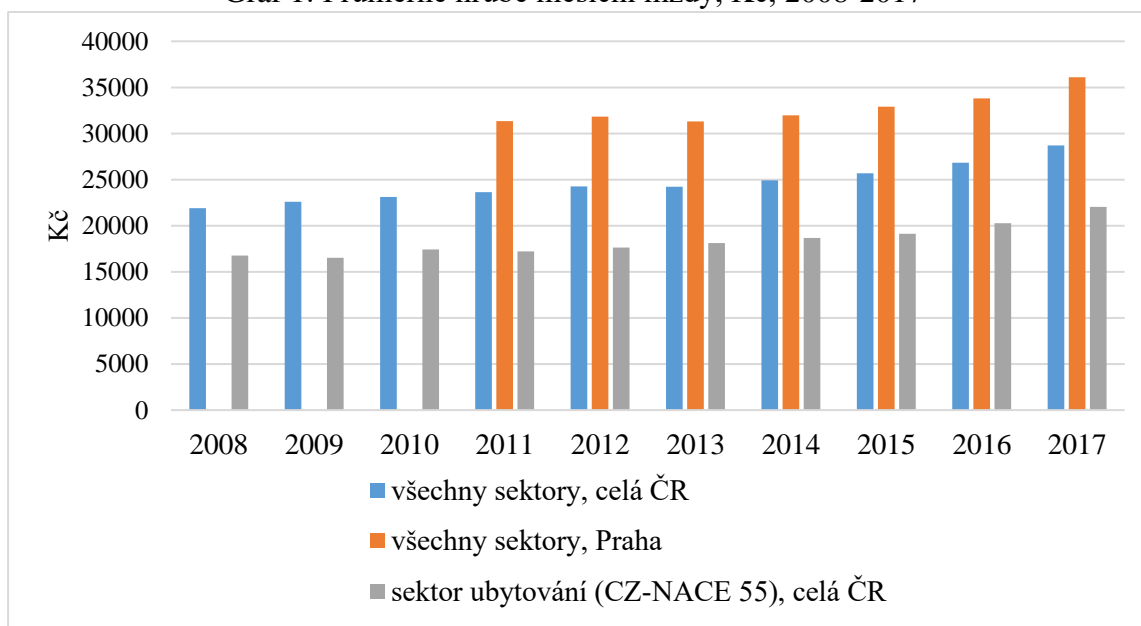
zaměstnavateli na trhu práce a zároveň musí být připraveny na zvýšení mzdových nákladů. Pozitivním faktorem pro hotely je to, že průměrné mzdy v sektoru hotelnictví jsou v porovnání s ostatními sektory ekonomiky nízké.

Tab. 7: Průměrné hrubé měsíční mzdy, Kč, 2008-2017

Rok	všechny sektory, celá ČR		všechny sektory, Praha		sektor ubytování (CZ-NACE 55), celá ČR	
	Kč	δ	Kč	δ	Kč	δ
2008	21887	--	--	--	16765	--
2009	22609	3,2 %	--	--	16510	-1,5 %
2010	23105	2,1 %	--	--	17436	5,3 %
2011	23627	2,2 %	31359	--	17208	-1,3 %
2012	24252	2,6 %	31842	1,5 %	17615	2,3 %
2013	24221	-0,1 %	31300	-1,7 %	18133	2,9 %
2014	24906	2,8 %	31985	2,1 %	18668	2,9 %
2015	25697	3,1 %	32892	2,8 %	19130	2,4 %
2016	26837	4,2 %	33794	2,7 %	20284	5,7 %
2017	28704	6,5 %	36113	6,4 %	22028	7,9 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

Graf 1: Průměrné hrubé měsíční mzdy, Kč, 2008-2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

4.1.4 Technicko-technologické faktory

Z pohledu technicko-technologických faktorů jsou pro obor hotelnictví významné zejména rozvoj internetu, mobilního internetu, sociálních sítí, mobilních aplikací. Pro hotely, poskytující konferenční služby, je důležité zajišťovat technickou novotu audio-vizualizačního zařízení.

Zájem o využití internetu pro účely, spojené s cestováním, je v ČR vysoký. Podle údajů ČSÚ (2019) více než polovina ekonomicky aktivního obyvatelstva (ve věku 16 let a více) – 52,4 % používá internet k vyhledávání informací o cestování, více než pětina (21,6 %) – k nakupování ubytování. Zajímavě, že informace o cestování více na internetu vyhledávají ženy než muži, zatímco nákup ubytování přes internet – více provádí muži než ženy. Z hlediska věkové struktury nejaktivnější uživateli internetu pro nákup ubytování – věkové skupiny 25-34 let (35,4 % z celé populace v tomto věku provádí nákupy ubytování přes internet), 35-44 let (28,8 %), 45-54 let (27,5 %) a také mladší skupina 16-24 let (22,7 %). Internet je stále méně používán staršími obyvateli k nákupům ubytování, avšak má rostoucí tendenci: 17,1 % jednotlivců ve věku 55-64 let, 4,2 % ve věku 65 let a více.

Následující tabulka 8 uvádí vybrané údaje o nákupech ubytování jednotlivci v ČR za rok 2018. Z těchto informací je patrné, že jednotlivci častěji nakupují ubytování přes specializované stránky (jako např. Booking, Trivago) – 8,2 % všech jednotlivců v ČR starší 16 let, nebo přes stránky konkrétního HÚZ (8,0 %), a vzácněji přes stránky cestovních agentur nebo kanceláří (6,1 %). Je zajímavé, že nákup ubytování pomocí webových stránek provádí více muži než ženy. Z hlediska segmentace podle vzdělání – jedná se více o jednotlivci s vysokoškolským vzděláním nebo alespoň se středním vzděláním s maturitou nebo vyšším odborným vzděláním. Z pohledu ekonomické aktivity nákup přes Booking a podobné weby provádí více zaměstnaní lidé a studenti, přes stránky konkrétního HÚZ – více zaměstnaní a ženy na RD, méně studenty. Při nákupu pomocí stránek CK a CA nejsou patrné významné rozdíly z pohledu ekonomické aktivity.

Tab. 8: Jednotlivci v ČR, kteří nakupují ubytování přes webové stránky, 2018

	Booking.com, Trivago apod.			Stránky CK či CA			Stránky konkrétního HÚZ		
	v tis.	% ¹⁾	% ²⁾	v tis.	% ¹⁾	% ²⁾	v tis.	% ¹⁾	% ²⁾
Celkem 16+	716, 0	8,2	35, 5	533, 5	6,1	26, 4	702, 4	8,0	34, 8
Pohlaví									
Muži 16+	381, 5	8,9	36, 3	265, 5	6,2	25, 3	402, 7	9,4	38, 3
Ženy 16+	334, 6	7,5	34, 6	268, 0	6,0	27, 7	299, 7	6,7	31, 0
Věková skupina									
16–24 let	86,5	9,8	39, 4	51,6	5,9	23, 5	64,7	7,3	29, 5
25–34 let	209, 9	15, 1	40, 9	112, 9	8,1	22, 0	172, 4	12, 4	33, 6
35–44 let	170, 8	9,9	31, 8	147, 3	8,5	27, 5	187, 9	10, 9	35, 0
45–54 let	151, 0	10, 4	35, 6	122, 7	8,5	28, 9	147, 6	10, 2	34, 8
55–64 let	74,9	5,7	32, 4	69,9	5,3	30, 3	98,4	7,5	42, 6
65+	22,9	1,1	24, 3	29,1	1,5	30, 9	31,3	1,6	33, 3
Vzdělání (25+)									
Základní	7,3	1,1	32, 5	3,0	0,4	13, 2	4,3	0,6	19, 1
Střední bez maturity	73,3	2,5	21, 0	84,7	2,9	24, 3	114, 7	3,9	32, 9
Střední s maturitou + VOŠ	263, 0	9,5	33, 2	213, 7	7,7	27, 0	280, 3	10, 1	35, 4
Vysokoškolské	285, 9	19, 7	45, 0	180, 6	12, 4	28, 4	238, 4	16, 4	37, 5
Ekonomická aktivita (16+)									
Zaměstnaní	575, 5	11, 4	36, 1	434, 5	8,6	27, 3	554, 7	11, 0	34, 8
Nezaměstnaní	9,7	5,4	51, 1	4,5	2,5	23, 7	4,2	2,4	22, 1
Ženy na RD*	32,8	8,4	29, 7	27,2	6,9	24, 6	45,5	11, 6	41, 1
Studenti	68,7	10, 5	42, 7	37,7	5,7	23, 4	49,9	7,6	31, 0
Starobní důchodci	26,0	1,2	22, 5	27,1	1,2	23, 4	44,7	2,0	38, 7
Invalidní důchodci	3,4	1,4	18, 2	2,6	1,0	14, 0	3,4	1,4	18, 2

¹⁾ Podíl z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině.

²⁾ Podíl z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině, kteří si sjednali na internetu ubytování v posledních 12 měsících.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

4.2 Analýza hotelového trhu v Praze

Pražský hotelový trh zaznamenal v posledním desetiletí pozitivní vývoj. Hospodářská krize způsobila malý pokles počtu HÚZ na pražském trhu (2010/2009 -3,5 %), zatímco počet 5*-hotelů se v tomto období nezměnil (v r. 2009 došlo oproti r. 2008 k nárůstu v počtu těchto hotelů – o 12,1 %). Určitá regrese byla v následujících rocích úspěšně překonána. Globální ekonomická krize se stalo dobrou příležitostí pro velké světové hotelové řetězce, aby rychle získaly svůj podíl na hotelovém trhu ČR. V letech 2008-2009 bylo v centru Prahy otevřeno několik síťových 4-5* hotelů (Rocco Forte 5*, Kempinski 5*, Sheraton 5*, Park Inn 4*, Jurys Inn 4*, Barceló 4*). (Ryashko, 2013, s. 20).

V roce 2018 bylo na pražském trhu evidováno 816 hromadných ubytovacích zařízení (nárůst o 3,7 % oproti roku 2017), z toho 46 hotelů bylo pětihvězdičkové (5,6 % na celkovém počtu HÚZ). Stejný počet pětihvězdičkových hotelů této třídy byl evidován i v roce 2017. Přehled dat o dynamice trhu hromadných ubytovacích zařízení v Praze v průběhu let 2005-2018 je uvedený v Tabulce 9. V roce 2012 došlo k revizi dat, proto jak uvádí ČSÚ (2019), údaje před rokem 2012 nelze používat ve spolehlivém srovnání s daty z jiných let.

Tab. 9: Vývoj počtu HÚZ a hotelů 5* v Praze, 2005-2018

Rok	HÚZ celkem			v tom Hotely 5*			
	n	Δ	δ	n	Podíl, % ²⁾	Δ	δ
2005	597			26	4,4 %		
2006	619	22	3,7 %	27	4,4 %	1	3,8 %
2007	654	35	5,7 %	31	4,7 %	4	14,8 %
2008	656	2	0,3 %	33	5,0 %	2	6,5 %
2009	653	-3	-0,5 %	37	5,7 %	4	12,1 %
2010	630	-23	-3,5 %	37	5,9 %	0	0,0 %
2011	622	-8	-1,3 %	39	6,3 %	2	5,4 %
2012 ¹⁾	845	223	35,9 %	42	5,0 %	3	7,7 %
2013	856	11	1,3 %	41	4,8 %	-1	-2,4 %
2014	757	-99	-11,6 %	42	5,5 %	1	2,4 %
2015	797	40	5,3 %	42	5,3 %	0	0,0 %
2016	795	-2	-0,3 %	45	5,7 %	3	7,1 %
2017	787	-8	-1,0 %	46	5,8 %	1	2,2 %
2018	816	29	3,7 %	46	5,6 %	0	0,0 %

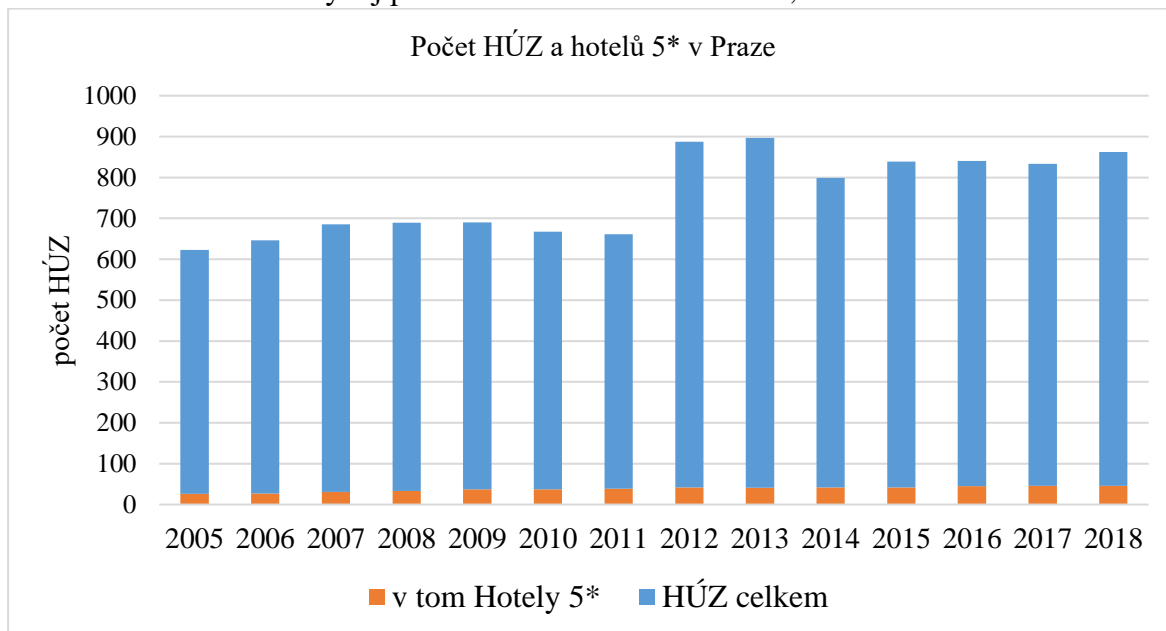
Podíl 5-hotelů na celkovém počtu HÚZ.

*od roku 2012 došlo k revizi dat, údaje před r. 2012 nejsou srovnatelné.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

Pro lepší znázornění dynamiky vývoje hotelů na pražském trhu je vytvořen Graf 2. Je patrné, že přes stabilní situaci v období hospodářské krize, v době po krize došlo k poklesu počtu hotelů. Od roku 2014 lze jasně vidět, že se počet pětihvězdičkových hotelů roste.

Graf 2: Vývoj počtu HÚZ a hotelů 5* v Praze, 2005-2018

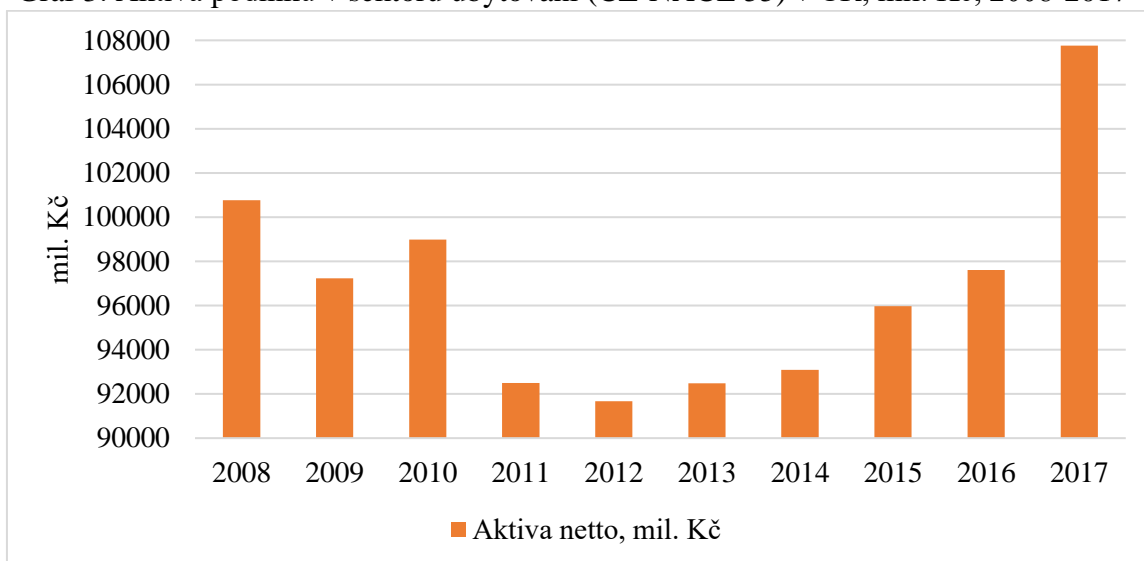


*od roku 2012 došlo k revizi dat, údaje před r. 2012 nejsou srovnatelné.

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

Z hlediska velikosti aktiv podniky v sektoru ubytování (CZ-NACE 55) v poslední době rostou – je to vidět z následujícího grafu 3, vytvořeného na základě dat ČSÚ pro období 2008-2017. Značný růst aktiv je do velké míry spojen se vstupem zahraničních investorů na český trh.

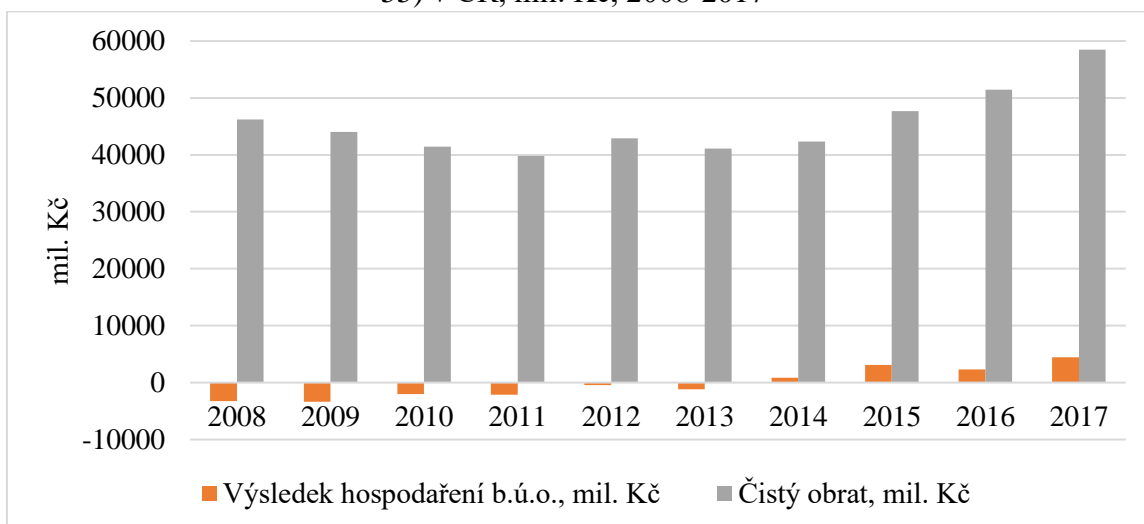
Graf 3: Aktiva podniků v sektoru ubytování (CZ-NACE 55) v ČR, mil. Kč, 2008-2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

Růst čistého obrátu podniků v sektoru ubytování není tak významný, jako růst aktiv (viz Graf 4). Podnikům se však podařilo překonat tendenci záporných výsledků hospodaření (2008-2013) a dosáhnout kladných čísel v období let 2014-2017. Dynamiku hodnot čistého obrátu a výsledků hospodaření všech podniků v sektoru ubytování ilustruje graf 4.

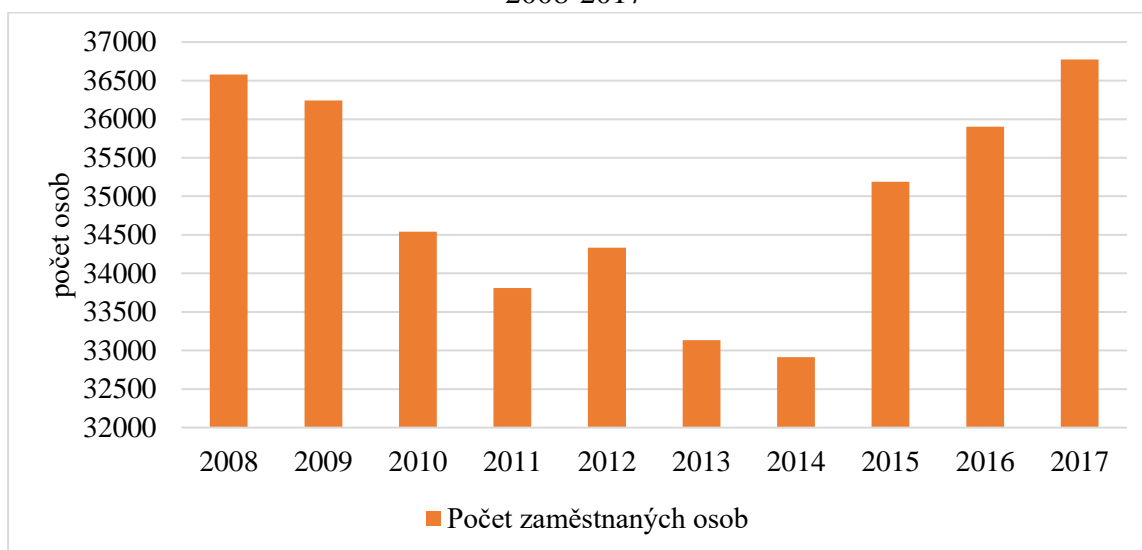
Graf 4: Čistý obrat a výsledek hospodaření podniků v sektoru ubytování (CZ-NACE 55) v ČR, mil. Kč, 2008-2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

V sektoru ubytování je zaměstnáváno stále více osob – v roce 2017 se jednalo již o zaměstnání 36,7 tisíc osob. Dynamiku vývoje počtu zaměstnaných osob v sektoru ubytování ilustruje Graf 5.

Graf 5: Počet zaměstnaných osob v sektoru ubytování (CZ-NACE 55) v ČR, mil. Kč, 2008-2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

Přes to, že počet 5*-hotelů je nízký (již dlouhou dobu jejich podíl na pražském trhu HÚZ je trochu větší než 5 %, viz Tab. 9), cca 15 % všech přenocování je uskutečňováno právě v těchto hotelech. Je to patrné z časových řád pro období 2005-2018 (viz Tab. 10).

Z pohledu **počtu přenocování**, uskutečněných hosty v pražských HÚZ a 5* hotelech je patrný pozitivní trend. Relativní přírůstky/úbytky (δ) pro ukazatel „počet přenocování“ je vypočten v následující Tab. 10.

Tab. 10: Počet přenocování v pražských HÚZ a v 5* hotelech

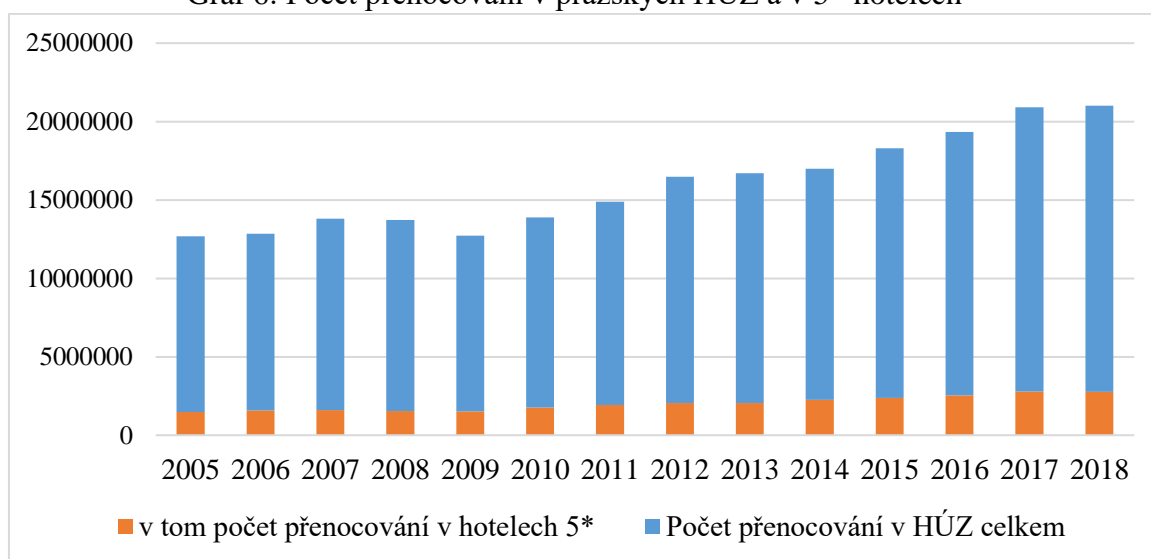
Rok	Počet přenocování v HÚZ			v tom počet přenocování v hotelech 5*			
	n	Δ	δ	n	Podíl, %*	Δ	δ
2005	11204950			1483362	13,2 %		
2006	11277671	72721	0,6 %	1577316	14,0 %	93954	6,3 %
2007	12200291	922620	8,2 %	1607806	13,2 %	30490	1,9 %
2008	12174591	-25700	-0,2 %	1548260	12,7 %	-59546	-3,7 %
2009	11218200	-956391	-7,9 %	1510945	13,5 %	-37315	-2,4 %
2010	12121133	902933	8,0 %	1762206	14,5 %	251261	16,6 %
2011	12948091	826958	6,8 %	1933397	14,9 %	171191	9,7 %
2012	14443143	1495052	11,5 %	2047085	14,2 %	113688	5,9 %
2013	14654282	211139	1,5 %	2049188	14,0 %	2103	0,1 %
2014	14750287	96005	0,7 %	2248874	15,2 %	199686	9,7 %
2015	15917265	1166978	7,9 %	2377020	14,9 %	128146	5,7 %
2016	16796384	879119	5,5 %	2546128	15,2 %	169108	7,1 %
2017	18132282	1335898	8,0 %	2779643	15,3 %	233515	9,2 %
2018	18249084	116802	0,6 %	2773223	15,2 %	-6420	-0,2 %

Podíl přenocování v 5 na celkovém počtu přenocování v HÚZ

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

Je patrné, že se podíl přenocování v 5* hotelech na celkovém počtu přenocování ve všech HÚZ v Praze pomalu, ale stabilně zvyšuje (13,2 % v r. 2005 a již 15,2 % v r. 2018) (viz Graf 6). Hospodářská krize způsobila trochu nižší poptávku po 5* hotelům: podíl těchto hotelů na všech HÚZ z hlediska počtu přenocování v r. 2008 trochu poklesl (12,7 % v r. 2008, o 0,5 % méně než v r. 2007).

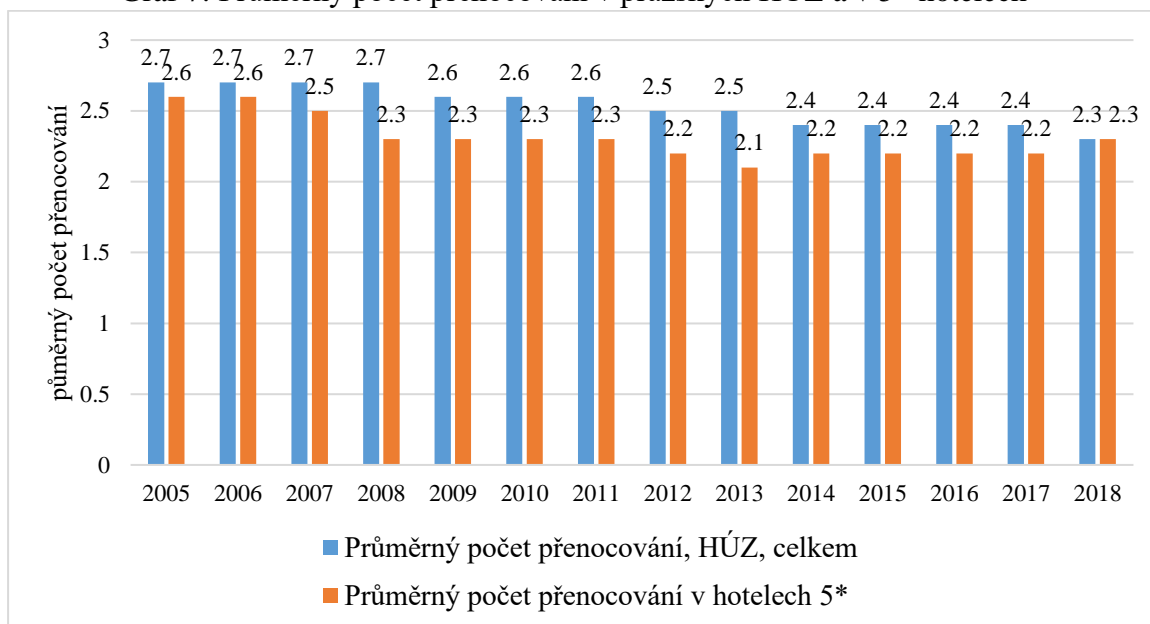
Graf 6: Počet přenocování v pražských HÚZ a v 5* hotelech



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

Je třeba zdůraznit, že je růst počtu přenocování způsoben všeobecným růstem počtu návštěvníků Prahy, nikoli prodloužením délky pobytů. **Průměrný počet přenocování** (v přepočtu na jednoho hosta) se postupně snižuje – jak ve všech HÚZ, tak i v kategorii 5* hotelů (viz Graf 7). V r. 2005 jeden host v průměru realizoval 2,7 přenocování (ve všech HÚZ) a 2,6 přenocování v hotelech 5*, v r. 2018 se jednalo již o 2,3 přenocování (stejně – ve všech HÚZ a hotelech 5*).

Graf 7: Průměrný počet přenocování v pražských HÚZ a v 5* hotelech



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

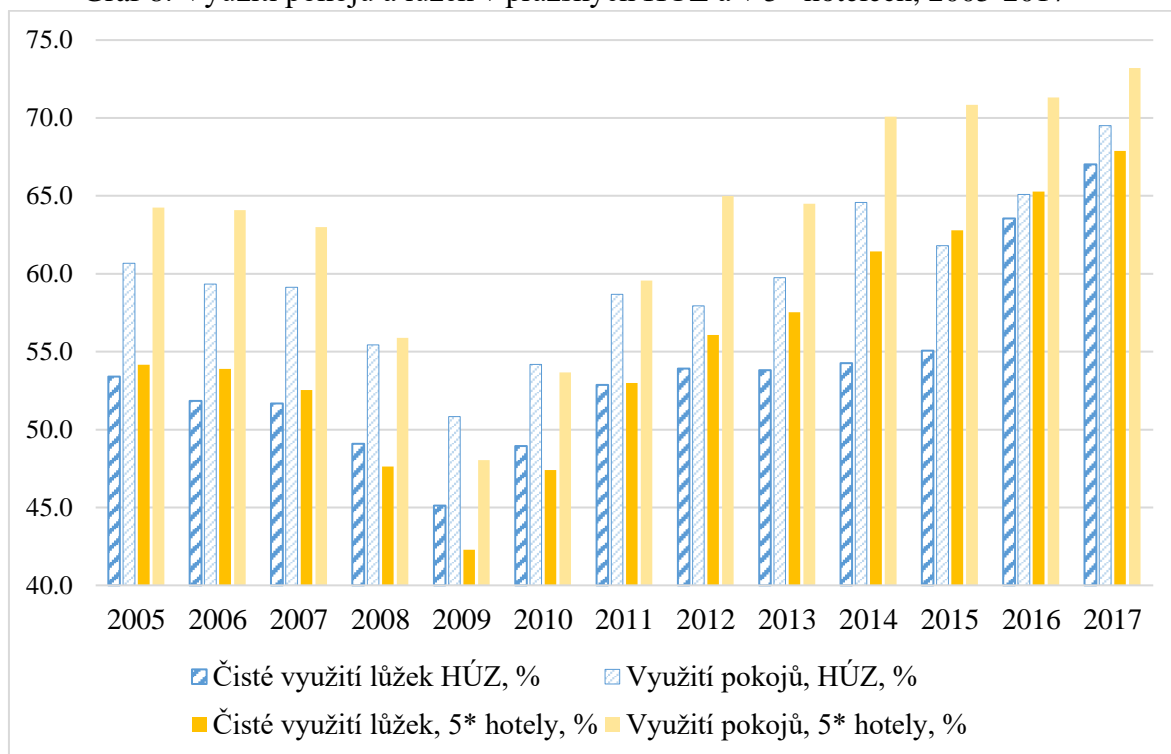
Z hlediska **využití pokojů a lůžek** v pražských 5* hotelech je vidět pozitivní trend v posledních letech a dost významný propad v době hospodářské krize (viz Tab. 11, Graf 8). Údaje za rok 2018 nejsou.

Tab. 11: Využití pokojů a lůžek v pražských HÚZ a v 5* hotelech, 2005-2017

Rok	HÚZ celkem		v tom hotely 5*	
	Čisté využití lůžek	Využití pokojů	Čisté využití lůžek	Využití pokojů
2005	53,4 %	60,7 %	54,2 %	64,2 %
2006	51,8 %	59,3 %	53,9 %	64,1 %
2007	51,7 %	59,1 %	52,5 %	63,0 %
2008	49,1 %	55,4 %	47,6 %	55,9 %
2009	45,1 %	50,8 %	42,3 %	48,0 %
2010	48,9 %	54,2 %	47,4 %	53,7 %
2011	52,9 %	58,7 %	53,0 %	59,6 %
2012	53,9 %	57,9 %	56,1 %	65,0 %
2013	53,8 %	59,8 %	57,5 %	64,5 %
2014	54,3 %	64,6 %	61,4 %	70,1 %
2015	55,1 %	61,8 %	62,8 %	70,8 %
2016	63,5 %	65,1 %	65,3 %	71,3 %
2017	67,0 %	69,5 %	67,9 %	73,2 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

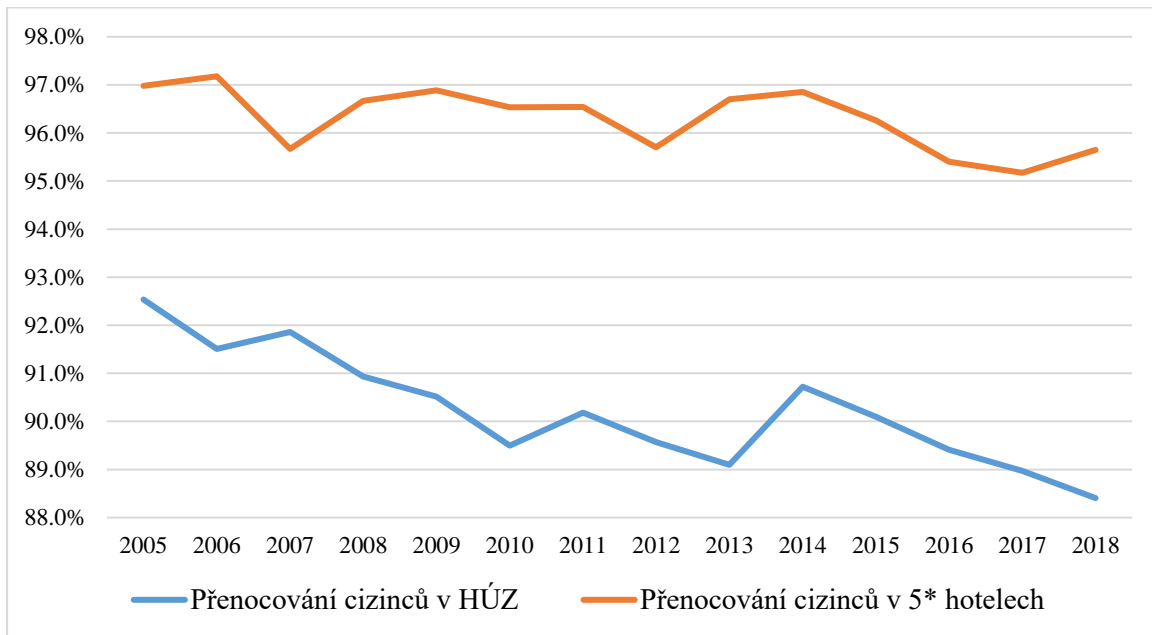
Graf 8: Využití pokojů a lůžek v pražských HÚZ a v 5* hotelech, 2005-2017



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

Typičtí zákazníci hotelů v Praze – **cizinci**. Pro 5* hotely je tento trend velmi výrazný: počet přenocování uskutečněných cizinci v 5* hotelech v r. 2018 představoval 95,7 % ze všech přenocování v těchto hotelech. Během sledovaného období (2005-2018) byl vždy tento ukazatel cca 95-97 %, zatímco ve všech HÚZ – 88-93 %. V souvislosti s růstem domácího CR se však podíl přenocování cizinců na celkovém počtu přenocování všech hostů postupně klesá. Dynamiku vývoje tohoto ukazatele listruje následující Graf 9.

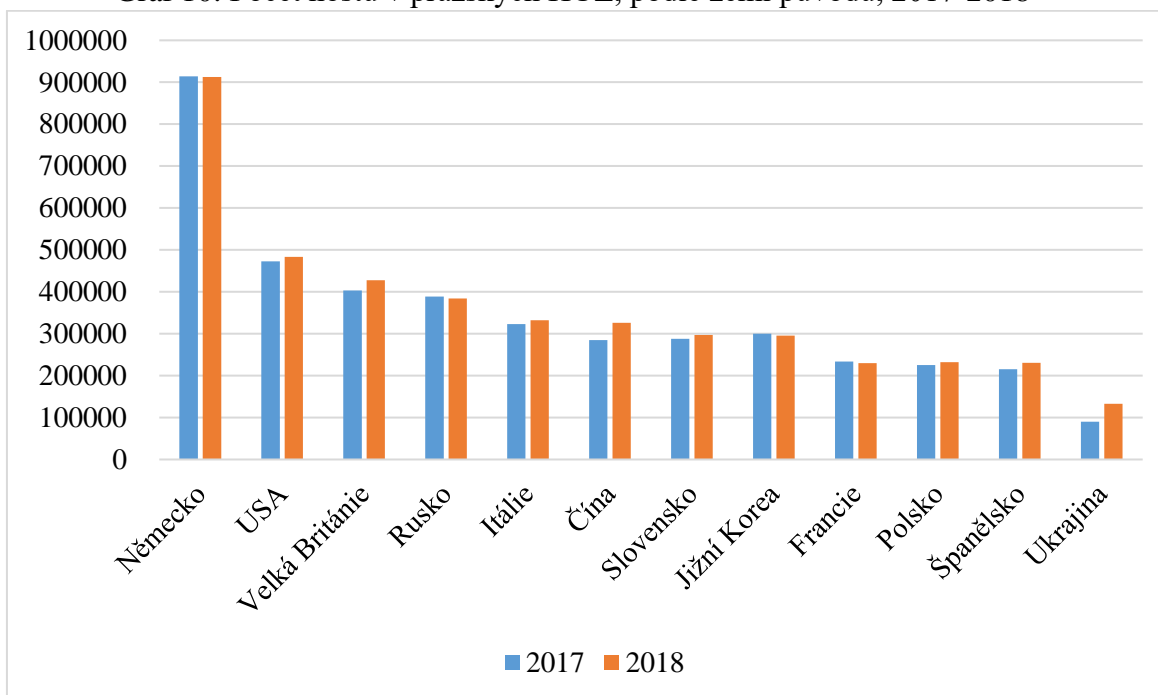
Graf 9: Podíl přenocování cizinců na celkovém počtu přenocování v pražských HÚZ a v 5* hotelech



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

Z pohledu počtu přenocování a počtu hostů v pražských HÚZ jsou nejvýznamnějšími zdrojovými trhy Německo (912,7 tis. hostů a 2,09 mil. přenocování v r. 2018), s velkým odstupem – Spojené státy americké (483,3 tis. hostů a 1,18 mil. přenocování v r. 2019) a Velká Británie (427,8 tis. hostů a 1,1 mil. přenocování v r. 2019). Nejvýznamnější nárůst v r. 2018 oproti r. 2017 byl však zaznamenán u jiných trhů: Ukrajina (+32,2 % hostů, +24,4 % počtu přenocování), Čína (+12,7 % hostů, +11,8 0 počtu přenocování). Dynamiku počtu hostů pražských HÚZ z pohledu zemí původu ilustruje následující Graf 10. Data o počtech hostů a počtech přenocování, rozdělených podle zemí, jsou uvedena v následující Tabulce 12.

Graf 10: Počet hostů v pražských HÚZ, podle zemí původu, 2017-2018



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

Tab. 12: Počet hostů a počet přenocování v pražských HÚZ, podle zemí původu, 2017-2018

	Počet hostů				Počet přenocování			
	2017	2018	Δ	δ	2017	2018	Δ	δ
Německo	913950	912664	-1286	-0,1 %	2099753	2085121	-14632	-0,7 %
USA	472737	483342	10605	2,2 %	1138126	1184703	46577	3,9 %
Velká Británie	403553	427758	24205	5,7 %	1036924	1091130	54206	5,0 %
Rusko	389065	384182	-4883	-1,3 %	1501617	1395127	-106490	-7,6 %
Itálie	322744	332389	9645	2,9 %	921226	926314	5088	0,5 %
Čína	284602	326070	41468	12,7 %	500404	567286	66882	11,8 %
Slovensko	287641	296904	9263	3,1 %	542637	551890	9253	1,7 %
Jižní Korea	299927	295743	-4184	-1,4 %	501524	487697	-13827	-2,8 %
Francie	233691	229954	-3737	-1,6 %	594955	590544	-4411	-0,7 %
Polsko	225120	232142	7022	3,0 %	438433	462541	24108	5,2 %
Španělsko	215500	230922	15422	6,7 %	611023	640590	29567	4,6 %
Ukrajina	89997	133033	43036	32,3 %	212292	280908	68616	24,4 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

Významnou skupinu zákazníků hotelů, zejména velkých 5* hotelů, představuje **business-klientela**. 5* hotely jsou typickými msty pro provedení různých konferencí, výstav, kongresů a business schůzek. Na základě analýzy statistických dat (např. podle počtu konferencí v HÚZ a počtu jejich účastníků) lze hovořit o rostoucím zájmu o Prahu jako o **destinaci kongresového CR**. ČSÚ neposkytuje údaje pro období do r. 2009.

V r. 2010 byl zaznamenán nejvýznamnější meziroční nárůst z hlediska počtu konferencí v HÚZ Prahy (+16,4 %). V roce 2013 byl významný meziroční pokles tohoto ukazatele pravděpodobně způsoben změnou metodiky ČSÚ. V období 2014-2016 se počet konferencí v HÚZ významně rostl. V posledních rocích se však růst zpomalil a v r. 2017 bylo tempo růstu dokonce záporné (-1,1 %). Počet účastníků konferencí v HÚZ Prahy se však zůstává téměř neměnný: v období 2014-2018 se zvyšoval nebo klesal jen méně než o 2 procentuální body (viz Tab. 13).

Tab. 13: Počet konferencí a jejich účastníků v HÚZ Prahy, 2009-2018

Rok	Počet konferencí v HÚZ Praha			Počet účastníků		
	n	Δ	δ	n	Δ	δ
2009	3545	--	--	484807	--	--
2010	4238	693	16,4 %	561350	76543	13,6 %
2011	4030	-208	-5,2 %	577297	15947	2,8 %
2012	4264	234	5,5 %	671812	94515	14,1 %
2013	3427	-837	-24,4 %	549225	-122587	-22,3 %
2014	3667	240	6,5 %	544847	-4378	-0,8 %
2015	4187	520	12,4 %	536432	-8415	-1,6 %
2016	4437	250	5,6 %	542081	5649	1,0 %
2017	4388	-49	-1,1 %	528574	-13507	-2,6 %
2018	4534	146	3,2 %	536232	7658	1,4 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČSÚ, 2019.

V Praze se uskutečňuje zpravidla více než třetina všech konferencí a kongresů v ČR. Z pohledu mezinárodního srovnání Praha je opravdu významnou kongresovou destinací: v roce 2018 se Praha umístila na 9. pozici globálního žebříčku nejpoužívanějších kongresových destinací. Nejvíce delegátů na pražské akce jezdí z USA, Velké Británie, Německa, Francie a Švýcarska. Kongresy a konference se týkají především zdravotnických oborů, vzdělávání, otázek sociálních věd a průmyslu. (HOREKA, 2019).

4.3 Charakteristika Corinthia Hotel Prague

Název: Corinthia Hotel Prague

Provozovatel: IHI Towers, s.r.o., součást skupiny, jejímž řídicím subjektem je Corinthia Hotels Ltd. (Malta)

Sídlo: Kongresová 1655/1, 140 69 Praha

IČ: 271 91 711

Datum vzniku a zápisu do OR: 1. listopadu 2004

Jednatel: Joseph Pisani, Josef Vella, Daniel Xuereb

Společník: International Hotel Investments p.l.c. (podíl 100 %)

Základní kapitál: 200 000 Kč

Corinthia Hotel Praha (původně hotel Fórum) je pětihvězdičkový hotel mezinárodního řetězce Corinthia Hotels. Značka řetězce byla založena rodinou Pisani na Maltě v roce 1962 a nyní zahrnuje stylové hotely ve známých světových destinacích (v Evropě – Praha, London, Budapešť, Lisabon, Malta, Petrohrad, V Africe – Tripoli, Khartoum). Řetězec se chystá otevřít hotely v Dubai, Bruselu, Bucharestu, Moskvě a Římu.

Prvním podnikem Corinthia byla restaurace, která se později přestavěla do hotelu. Vlastníci hotelu se zavázali rozšiřovat hodnoty rodinného podnikání prostřednictvím štedrosti a dobrých služeb. Stejně tak se řetězec snaží chápat význam pohostinnosti nyní při uspokojení potřeb zákazníků.

Hotel Corinthia Prague je umístěn v pražských Nuslích poblíž Kongresového centra Praha. Hotel byl postaven v roce 1988, a od roku 1998 je provozován v rámci hotelového řetězce Corinthia Hotels International. Budova hotelu má celkem 26 podlaží a jeho výška je 84 metrů. Hotel disponuje 539 pokoji, včetně 66 pokojů typu Exclusive a 22 apartmánů. Průměrná cena dvoulůžkového pokoje je v současné době 2 238 Kč, v průběhu roku se mění od 2 029 do 3 074 Kč za noc. Cena pokojů Exclusive a apartmánů je zpravidla vyšší.

Stravování je nabízeno v restauracích Rickshaw (inspirovaná asijskou kuchyní), The Grill (specializuje se na steaky, mezinárodní kuchyň) a Let's Eat (snídaně). V lobby hotelu je salonek s barem Lounge 62.

V hotelu je k dispozici 24 zasedacích místností s kapacitou až 1500 lidí. Hotel nabízí služby plánování eventů, může zajistit logistiku a catering pro akce. Pro pořadatele hotel zajišťuje prezentaci eventů v rámci landing page na svém oficiálním webu. Pracovníci hotelu zajišťují speciálně navržená menu, osobní každodenní podporu pořádání eventů. V roce 2019 získal hotel popáté ocenění World Travel Awards jako nejlepší business hotel v ČR.

Ve 26. patře se nachází wellness středisko s výhledem na Prahu – Apollo Day Spa (bazén, sauna, místnosti pro procedury – kosmetika, kadeřnictví, manikúra, masáže, solárium) a posilovna. Vstup do wellness zóny je pro hosty v pokojích typu Deluxe a výše – zdarma, pro hosty v pokojích typu Superior se účtuje malý denní poplatek.

V hotelu je Executive Club Lounge, vlasové a kosmetické studio, obchod The Gallery s dárky a suvenýry, bankomat. Hotel nabízí služby nonstop recepce, concierge, práni a žehlení.

Zájemcům o kompletní pobyt včetně wellness služeb je nabízená možnost koupě balíčku (cena od 180 eur), který zahrnuje:

- ubytování ve dvoulůžkovém pokoji typu Superior,
- snídaně formou bufetu,
- neomezený přístup do wellness zóny,
- ranní check-in a pozdní check-out podle dostupnosti,
- denní wellness péče včetně výběru masáží, pedikúry, manikúry a procedur na obličej.

V případě, že zákazník nemá zájem o ubytování, ale chce používat ostatní služby Corinthia, může si koupit členství Spa & Gym nebo samotný Gym. Přehled cen a služeb v rámci těchto členství je uvedený v následující Tabulce 14.

Tab. 14: Nabídka členství Spa & Gym a Gym

Spa & Gym	
Služby:	- neomezené využití posilovny, krytého bazénu, parní lázně a sauny - 20 % sleva na SPA ošetření - 15 % sleva v restauracích a barech Corinthia Prague - zdarma skříňka, ručník k bazénu a župan
Ceny:	- denní vstupenka 500 Kč (zdarma při rezervaci SPA ošetření) - 10 návštěv 4 000 Kč (platí po dobu 6 měsíců) - 6-měsíční permanentka (16 000 Kč) - Roční permanentka (27 000 Kč) - Pro pár: 10 % sleva na výše uvedené permanentky
Gym	
Služby:	- neomezené využití posilovny - 20 % sleva na SPA ošetření - 15 % sleva v restauracích a barech Corinthia Prague zdarma skříňka a ručník
Ceny:	- denní vstupenka 250 Kč (zdarma při rezervaci SPA ošetření) - 10 návštěv 2 000 Kč - Roční permanentka (13 000 Kč) Pro pár: 10 % sleva na výše uvedené permanentky

Zdroj: vlastní zpracování na základě Corinthia, 2020.

4.1 Hodnocení vnitřních zdrojů

V rámci analýzy vnitřního prostředí je potřeba zhodnotit finanční situaci podniku, personální zdroje, hmotné a nehmotné zdroje.

4.1.1 Hmotné zdroje

Hodnota dlouhodobého majetku hotelu se postupně snižuje – je to patrné z rozvah společnosti IHI Towers, s.r.o., který provozuje Corinthia Hotel (2015-2018). Cena pozemku hotelu činí přes 19 mil. Kč, cena staveb – 64,1 mil. Kč v r. 2018. Přehled údajů o hodnotě dlouhodobého majetku hotelu je uvedený v Tabulce 15.

Tab. 15: Hodnota hmotného majetku hotelu Corinthia, tis. Kč. 2015-2018

	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobý hmotný majetek (celkem)	1100520	1003965	947923	872790
<i>Pozemky</i>	19028	19028	19028	19028
<i>Stavby</i>	700077	657836	657597	640680
<i>Hmotné movité věci a jejich soubory</i>	4547	9437	13940	12803

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky IHI Towers, s.r.o., 2018, 2016.

4.1.2 Finanční zdroje a finanční situace

Podle účetní závěrky IHI Towers, s.r.o. (provozovatel hotelu Corinthia) za rok 2018 se provozní výsledek hospodaření zvýšil oproti r. 2017 o 12,3 % (na 48,3 mil. Kč).

Průměrná obsazenost hotelu byla 74 % v r. 2018 (o 1 % více než v r. 2017), a to při zvýšení průměrné ceny za prodaný pokoj o 82 Kč (o 3,8 %). Náklady na provoz hotelu byly v r. 2018 udrženy na úrovni roku 2017.

Od roku 2005 hotel splacuje provozní úvěr od německé banky CommerzBank AG (doba splatnosti 15 let, úroková sazba – 3M EURIBOR zvýšená o smluvní marži). Mateřská společnost poskytla hotelu dlouhodobý úvěr s úrokovou sazbou nižší než sazba bankovního úvěru.

Základní údaje o tržbách, výnosech, nákladech a výsledcích hospodaření společnosti za období 2015-2018 jsou uvedeny v následující Tabulce 16

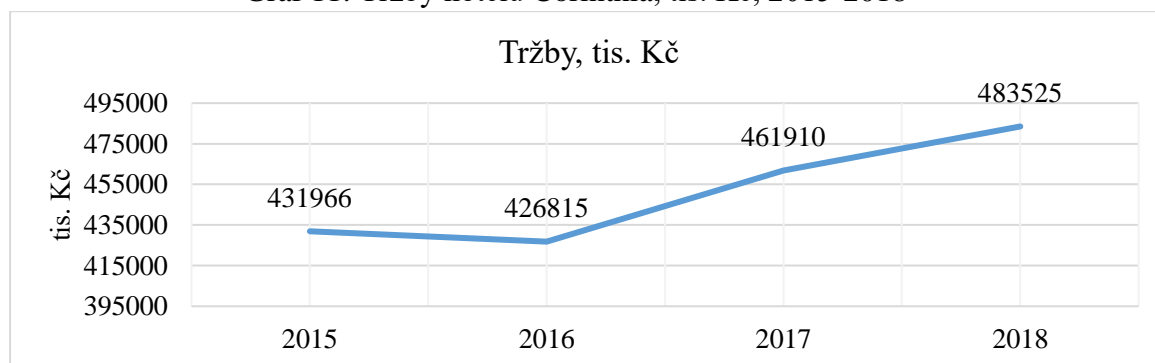
Tab. 16: Údaje z výkazu zisku a ztrát IHI Towers, s.r.o., 2017-2018

	2015	2016	2017	2018
Tržby (I.+II.)	431966	426815	461910	483525
Ostatní provozní výnosy (III.)	34170	37439	34858	27328
Provozní náklady (A+B+C+D+E+F)	469262	461054	453806	462575
<i>v tom mzdové náklady (D1)</i>	89744	81659	90975	95207
Provozní VH	-3126	3200	42962	48278
Finanční výnosy (VI+VII)	24997	70	50780	1583
Finanční náklady (J+K)	12536	13176	6354	5514
Finanční VH	12461	-13106	44426	-3931
VH před zdaněním	9335	-9906	87388	44347
VH po zdanění	7751	-10816	69570	34247

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky IHI Towers, s.r.o., 2018, 2016.

Tržby hotelu se po menším poklesu v r. 2016 začaly výrazně stoupat a v r. 2018 činily již 483,5 mil. Kč (viz Graf 11). K růstu přispívá zvýšení provozního výsledku hospodaření.

Graf 11: Tržby hotelu Corinthia, tis. Kč, 2015-2018

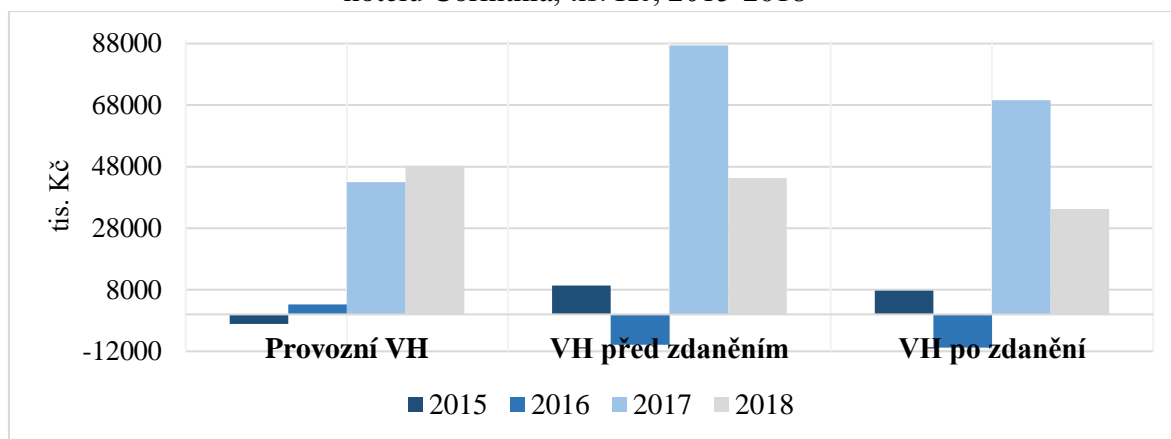


Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky IHI Towers, s.r.o., 2018, 2016.

V roce 2015 dosahovala společnost zisku ve výši 7,8 mil. Kč, r. 2016 společnost skončila se ztrátou (-10,8 mil. Kč), avšak v r. 2017 se jí díky růstu tržeb a finančním výnosům podařilo dosáhnout významného zisku – 69,6 mil. Kč. V roce 2018 společnost

pokračovala v růstu z hlediska nárůstu tržeb, ale z důvodu záporného finančního výsledku hospodaření, dosáhla zisku jen 34,2 mil. Kč. Dynamiku vývoj tržeb a zisku společnosti ilustruje následující Graf 12.

Graf 12: Provozní výsledek hospodaření, výsledek hospodaření před a po zdanění v hotelu Corinthia, tis. Kč, 2015-2018



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky IHI Towers, s.r.o., 2018, 2016.

Výpočet poměrových ukazatelů pro společnost je uveden v Tabulce 17. Hodnota celkových aktiv společnosti se postupně snižuje, což je způsobeno především odpisy majetku. Vzhledem k růstu ukazatele Obrat aktiv lze tvrdit o zefektivnění hospodaření společnosti s celkovými aktivy společnosti. Hodnota ukazatele Obrat zásob se také trochu zvýšila, což znamená, že společnost je schopná rychleji zpeněžit svůj oběžný majetek a je na něj méně fixována. Společnost je schopna proměnit své zásoby na hotovost během 3,86 dnů (v r. 2018), zatímco v r. 2015 – jen za 5,05 dnů.

Schopnost společnosti pokrýt své krátkodobé závazky z oběžných aktiv snížila. O něco se snížila schopnost také krýt krátkodobé závazky z jiných aktiv. Je to logicky spojeno s poklesem aktiv společnosti.

V roce 2017, kdy bylo dosaženo nejvyššího zisku je rentabilita aktiv nejvyšší. Změny ROA korespondují s vývojem čistého zisku společnosti. Navýšení vlastního kapitálu, k němuž došlo v r. 2017 se projevilo ve zvýšení ukazatele ROE. Lze tvrdit, že společnost je schopna zhodnotit svůj majetek s využitím svých vlastních zdrojů. Čistá zisková marže činila v r. 2018 0,071.

Z pohledu ukazatele celkové zadluženosti je patrné, že společnost je do velké míry zadlužená, což je způsobeno čerpáním bankovního úvěru a úvěru mateřské společnosti. Pozitivním je klesající trend zadluženosti – společnost postupně vyplácí své dluhy. Společnost jen málo využívá vlastní kapitál k financování aktiv.

Tab. 17: Poměrové ukazatele, 2015-2018

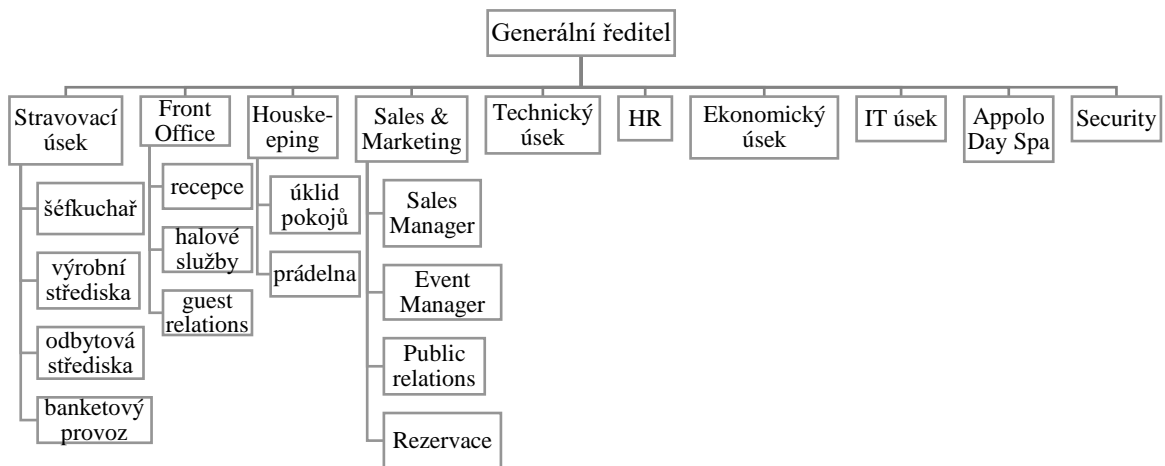
Ukazatele aktivity		2015	2016	2017	2018
obrat aktiv	tržby/aktiva	0,338	0,367	0,428	0,495
obrat zásob	tržby/zásoby	72,223	82,700	93,827	94,679
doba obratu zásob	zásoby/tržby x 365	5,054	4,414	3,890	3,855
Ukazatele likvidity					
běžná likvidita	oběžná A/krátk.závazky	1,067	0,900	0,749	0,561
pohotová likvidita	(oběžná A – Zásoby)/ krátk.závazky	1,029	0,869	0,719	0,530
okamžitá likvidita	Fin.majetek/krátk.závazky	0,890	0,741	0,580	0,429
Ukazatele rentability					
ROA	čistý zisk/aktiva	0,006	-0,009	0,064	0,035
ROE	čistý zisk/vlastní kapitál	-0,060	0,077	0,523	0,205
Čistá zisková marže	čistý zisk/tržby	0,018	-0,025	0,151	0,071
Ukazatele zadluženosti		2015	2016	2017	2018
Míra financování	vlastní kapitál/aktiva	-0,102	-0,121	0,123	0,171
Krátk.zadluženost	krátk.závazky/aktiva	0,124	0,142	0,150	0,170
Dlouh.zadluženost	dlouh.závazky/aktiva	208,625	219,747	154,282	125,054
Celková zadluženost	závazky/aktiva	1,100	1,118	0,853	0,824
Data z výročních zpráv, tis. Kč					
Aktiva		1278198	1161667	1080212	975908
Oběžná aktiva		168619	148075	121663	92915
Zásoby		5981	5161	4923	5107
Finanční majetek		140596	121835	94177	71111
Vlastní kapitál		-129767	-140583	132987	167234
Cizí zdroje		1407469	1302126	947139	808369
Závazky		1405817	1298569	921949	804257
Dlouh.závazky		1247786	1134114	759529	638653
Krátkodobé závazky		158031	164455	162420	165604
Tržby		431966	426815	461910	483525
Čistý zisk		7751	-10816	69570	34247

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky IHI Towers, s.r.o., 2018, 2016.

4.1.3 Lidské zdroje

Organizační struktura hotelu odráží to, že hotel je velký a respektuje potřebu rozdělení organizace do většího počtu úseků a oddělení. Organizační schéma Corinthia Hotel je uvedena na Obrázku 7.

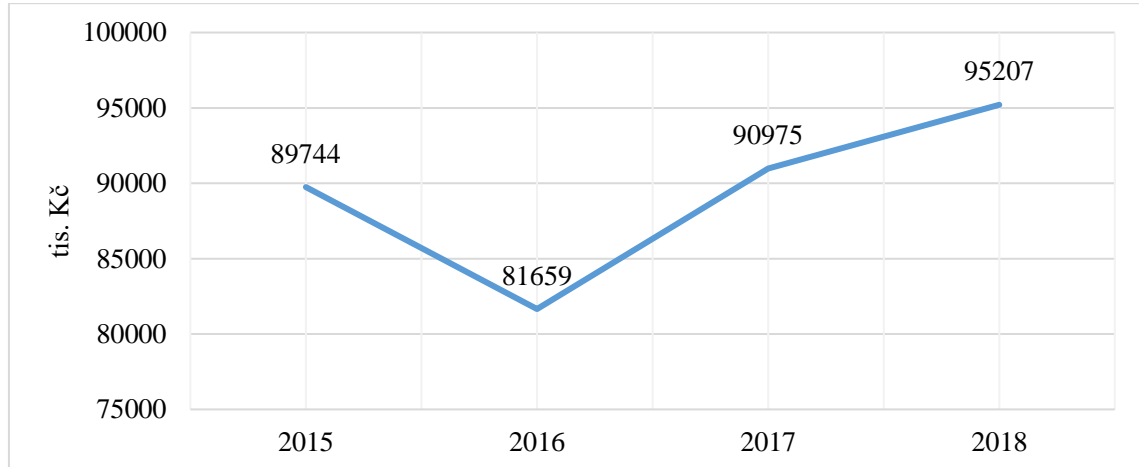
Obr. 7: Organizační schéma hotelu Corinthia



Zdroj: Corinthia Hotel Prague, 2012.

Průměrný počet zaměstnanců je v hotelu stálý: 189 lidí v r. 2018 a v r. 2017, v r. 2016 – 190 lidí, v r. 2015 – 188 lidí. Mzdové náklady i přes navýšení počtu zaměstnanců v r. 2016 byly nejnižší – celkem 83,7 mil. Kč za rok. V r. 2017 a v r. 2018 se mzdové náklady, hlavně v následku tlaků na trhu práce, zvýšily (91 mil. Kč v r. 2017, 95,2 mil. Kč v r. 2018). Vývoj mzdových nákladů v hotelu ilustruje následující Graf 13.

Graf 13: Mzdové náklady v hotelu Corinthia, tis. Kč, 2015-2018



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky IHI Towers, s.r.o., 2018, 2016.

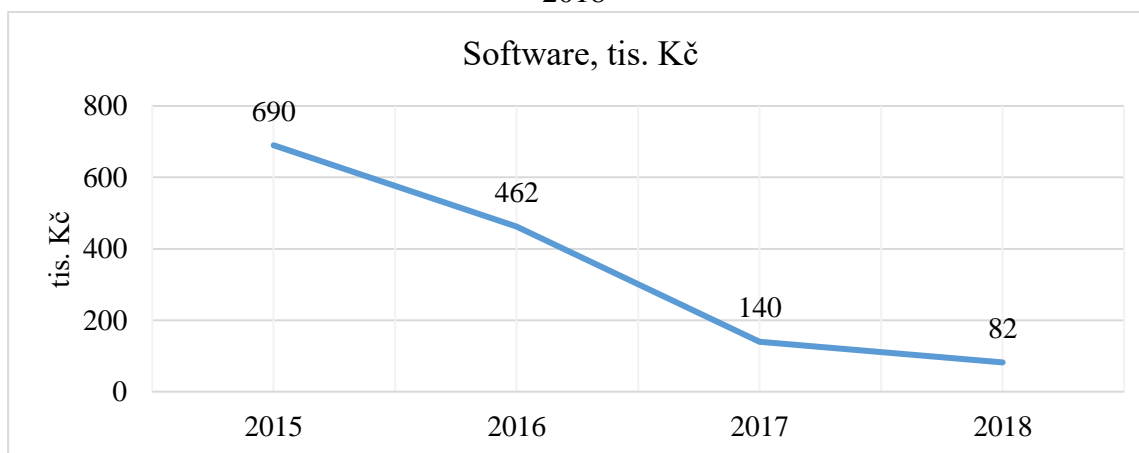
Společnost považuje kvalifikovaný personál za cenný zdroj, proto se snaží poskytnout možnosti osobního a profesního rozvoje. V rámci mezinárodního řetězce Corinthia Hotels International jsou zaměstnancům nabízeny společné školicí programy. Hotelový řetězec zaměstnává po celém světě více než 3500 lidí. Vedení hotelu uvádí, že oddanost bezkonkurenčním pohostinským standardům vyžaduje šťastné zaměstnance. Proto týmy by měly být složeny z lidí, kteří se cítí spokojeni, inspirováni, bezpeční a

respektovaní. (Corinthia, 2019). Pravidelně jsou v hotelu prováděny teambuildingové akce. Pracovníci mají přístup k zaměstnaneckým benefitům.

4.1.4 Nehmotné zdroje

Cenné nehmotné zdroje hotelu jsou know-how, značka, firemní strategie a principy firemní kultury, obchodní a dodavatelské vztahy, které vlastní celý řetězec Corinthia Hotels International. Společnost neinvestuje do výzkumu a vývoje. Ocenit hodnotu nehmotného majetku – software, který vlastní hotel, je možné podle rozvah (viz Graf 14). Zahrnuje webové stránky, vnitřní informační systém, kancelářský software (licence na použití program). Je patrné, že se postupně software znehodnocuje.

Graf 14: Dlouhodobý nehmotný majetek (software) hotelu Corinthia, tis. Kč, 2015-2018



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z účetní závěrky IHI Towers, s.r.o., 2018, 2016.

4.1.5 Metoda VRIO

Hodnocení významu zdroje z pohledu hodnotnosti, vzácnosti, snadnosti napodobení a míry souladu s organizací je provedeno za použití škály (viz Tab. 18). Při hodnocení jsou zohledněny vlastnosti konkurentů.

Tab. 18: Škála pro hodnocení významu zdrojů v rámci metody VRIO

	0 b.	0,25 b.	0,5 b.	0,75 b.	1 b.
Hodnotnost zdroje	žádná hodnota	nízká hodnota	průměrná hodnota	vysoká hodnota	velmi vysoká hodnota
Vzácnost	běžný zdroj u konkurentů	zdroj není vzácný	průměrná vzácnost	vzácný zdroj	výjimečný zdroj
Snadnost napodobení	velmi snadné a levné napodobení	dost snadné a levné napodobení	průměrná snadnost a cena napodobení	dost obtížné a drahé napodobení	velmi obtížné a drahé napodobení
Soulad s organizací	organizace není schopná zdroj využít	organizace může omezeně využít zdroj	průměrné možnosti využití	organizace je schopná daný zdroj využít, potřebuje k tomu další významné zdroje	organizace využívá daný zdroj, nepotřebuje k tomu žádné další významné zdroje

Zdroj: vlastní zpracování.

Hodnocení hmotných zdrojů – pozemky a stavby

Vysoká hodnota hmotných zdrojů (pozemky a stavby) vyplývá z výhodné lokace hotelu v blízkosti centra, Kongresového centra a dopravní dostupnosti. Hodnota stavby je také podpořena její vzhledem a architektonickým řešením (jedná z nejvyšších pražských budov, výhledy na Prahu), velkou disponibilní plochou, která je využívána nejen k ubytování hostů, ale i k poskytování kongresových a wellnessových služeb.

Vzhledem k výše zmíněným rysům pozemku a stavby hotelu je možné tento zdroj považovat za vzácný. Vzácnost je ovšem snížena blízkostí konkurenčního hotelu Hotel Inn (patří Kongresovému centru). Vybavení hotelu, ani vybavení konferenčních místností nelze považovat za velmi vzácné, jelikož je na trhu spousta hotelů, které využívají vybavení od stejných dodavatelů. Vzácnost vybavení wellness centra Corinthia je možné hodnotit trochu lépe, což vyplývá z jedinečného výhledu, který se otevírá z bazénu.

Stavbu hotelu a vybavení je možné v některých prvcích snadně napodobit – např. je již vidět stavby nových vysokých budov v okolí (na Vyšehradě, Pankráci, Budějovické atd.). Vybavení hotelu (nábytek, technika) neobsahuje nic nadstandardního nebo výjimečného. Trochu obtížněji je napodobování wellness centra, avšak je také možné.

Hotel již využívá své hmotné zdroje a jejich výhody ve své strategii. Průměrná obsazenost pokojů je již dlouhou dobu udržována na nadprůměrné úrovni – 74 % (2018).

Corinthia je na tom lepší než ostatní hotely v Praze – vyplývá to z porovnání obsazenosti Corinthia (74 %) s průměrnou obsazeností všech pražských HÚZ (69,5 % v r. 2017) a konkrétně 5*-hotelů (73,2 %) (viz Tab. 11).

Hodnocení nehmotných zdrojů – software

Software společnosti (webové stránky, interní informační systém, licence na využití kancelářského software) je nezbytný k běžnému provozu hotelu. Tyto zdroje jsou aktivně používány všemi zaměstnanci. Hodnota těchto zdrojů je velmi vysoká. Společnost však neinvestuje ve výzkum a vývoj, další rozvoj software. Současný software může být snadně napodoben, a pravděpodobně je již napodobován, konkurenty. Riziko „kopírování“ webových stránek je velmi vysoké – IT specialista a web-designerů mohou napodobit jakékoliv webové stránky. Napodobení webu konkurenta však není příliš přínosné, protože se ztrácí identita a odlišitelnost prezentace podniku.

Hodnocení nehmotných zdrojů – know-how, značka řetězce

Nehmotný majetek hotelového řetězce Corinthia Hotels International (know-how, prodejní, distribuční, marketingové praktiky, komunikace značky) je sdílen s pražským hotelem. Je velmi cenný, protože je vyvinut na základě dlouholetých zkušeností vlastníků řetězce. Mnozí další mezinárodní hotelové řetězci jsou z tohoto pohledu také velmi silné: mají dlouholeté tradice, nashromážděné úspěšné praktiky, vztahy s dodavateli, kvalitní značky. Je možné najít podobné rysy v know-how většiny hotelových řetězců.

Hodnocení finančních zdrojů

Finanční zdroje vytváří významnou hodnotu pro hotel. Vyplývá to z růstu tržeb v poslední době, analýzy poměrových ukazatelů (viz 4.1.2. finanční zdroje). Výhodou je zejména využití cizích zdrojů, které jsou levnější než využití vlastních zdrojů – hotel má výhodné podmínky při jednáních s banky a má možnost čerpat úvěr, který poskytuje s nízkými úrokovými sazbami mateřská společnost. Společnost je však velmi silně závislá na cizích zdrojích. Organizaci finančních zdrojů lze hodnotit dost dobře, což potvrzuje udržení provozních nákladů na stabilní úrovni, jejich efektivní alokace a růst provozního zisku.

Hodnocení lidských zdrojů

Hodnota lidských zdrojů je vysoká, o čemž svědčí pozitivní názory zákazníků (např. na Booking.com). Nízká fluktuace pracovníků je dalším pozitivním faktorem. Růst

mezd, nedostatek pracovníků na trhu a soupeření společností o kvalitní lidské zdroje jsou však určitými problémy.

Lidské zdroje nelze označit jako vzácné, protože mnoho dalších hotelů zaměstnává pracovníky ve stejných oborech a se stejnou kvalifikací. Hodnocení vzácnosti lidských zdrojů může být trochu lepší s ohledem na vztahy mezi pracovníky wellnessové zóny a hosty. Typickým pro odvětví služeb krásy (masáže, kosmetika, manikúra a pedikúra, osobní trenéři) je budování dlouhodobých vztahů mezi poskytovateli služeb a zákazníky, vysoká loajalita a věrnost. Vzácnost některých lidských zdrojů v úseku wellness v Corinthia mohou být proto hodnocení dost dobře.

Lidské zdroje – jejich kvalifikaci, znalosti apod. lze dost snadně napodobit. Těžko lze napodobit jen vybudované silné vztahy pracovníků ke svému pracovnímu prostředí a týmu.

Z pohledu rozpracovanosti organizační struktury, motivačního a vzdělávacího programu pro zaměstnance lze hovořit o dobré organizaci lidských zdrojů v hotelu. Rostoucí mzdové náklady při stejném počtu zaměstnanců však snižují hodnocení organizace.

Tab. 19: Výstupy VRIO analýzy

Zdroj	Hodnotnost	Vzácnost	Snadnost napodobení	Soulad s organizací	Hodnocení
Pozemky, stavby	1	0,75	0,5	1	3,25
Software	1	0,25	0,75	1	3,00
Know-how, značka řetězce	1	0,25	0,5	1	2,75
Finanční zdroje	1	0,5	0,75	0,75	3,00
Lidské zdroje	1	0,75	0,5	0,75	3,00

Zdroj: vlastní zpracování.

Z výsledků hodnocení vnitřních zdrojů společnosti je patrné, že nejvyšší význam mají hmotné zdroje – pozemky a stavby (3,25). To znamená, že silné stránky, plynoucí z využití těchto zdrojů představují strategickou konkurenční výhodu hotelu.

4.2 Analýza hlavních konkurentů

Hlavní konkurenty pro Corinthia Prague jsou další pětihvězdičkové hotely v Praze, silné značky mezinárodních hotelových řetězců, které nabízí podobné ceny a rozsah služeb (zejména wellnessové a kongresové). Vzhledem k tomu po zkoumání nabídky pražských hotelů byly identifikovány následující hlavní konkurenty: Hilton

Prague, InterContinental Praha (ICH) a Holiday Inn. Hotely Hilton a ICH jsou stejně jako Corinthia Hotel 5*-hvězdičkové kongresové hotely. Holiday Inn je 4*-hvězdičkový hotel, ale je umístěn v bezprostřední blízkosti k Corinthia a soupeří s ním o klientelu z Kongresového centra. V Praze působí řada dalších kongresových 4*-hvězdičkových hotelů, avšak vzhledem k odlišné třídě nejsou považovány pro Corinthia za klíčové konkurenty.

Porovnání vybraných konkurentů s hotelem Corinthia na základě jednotlivých kritérií je provedeno v Tab. 20.

Tab. 20: Porovnání konkurentů

	Corinthia	Hilton Prague	ICH	Holiday Inn
Třída	5*	5*	5*	4*
Umístění	– není bezprostředně v centru Prahy + blízko Kongr.centra + dobrá dostupnost	– není bezprostředně v centru Prahy + dobrá dostupnost	+ v centru Prahy + dobrá dostupnost	– není bezprostředně v centru Prahy + blízko Kongr.centra + dobrá dostupnost
Průměrná cena (2-lůžk.pokoj)	2 238 Kč	2 196 Kč	2 455 Kč	2 011 Kč
Wellness a sport	Fitness, bazén s výhledem, masáže, kosmetika, manikúra atd.	Tělocvična, lázně (2000 m ²), procedury	Fitness, bazén, masáže, kosmetika, manikúra, body rituals	Minigym, posilovna (externí subjekt), tenis, masáže
Jiné služby	Plánovač eventů, landing page pro eventy	Kasino	Chůva, překladatel, lékař, kancelářské a sekretářské služby	Půjčovna vozů
Kongresové prostory (kapacita)	1500 lidí celkem, největší sála – 700 lidí	7 000 m ² , největší sála – 1500 lidí	700 lidí celkem	300 m ² , 200 lidí celkem
Zákaznická hodnocení (Booking)	8,2	7,8	8,6	8,3
Balíčky	1 balíček (pobyť+wellness), pro neubytované hosty – Spa & Gym a Gym	Meetings Simplifies, Bed & Breakfast	Pro gentlemeny, rodinný, zdravé povzbuzení, supreme bliss	nejsou
Web (jazyk)	+ 4 jazyky	+ 7 jazyků	– 1 (pouze angl.)	+ 3 jazyky

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací z webových stránek hotelů, Booking.com, 2020.

Corinthia hotel není umístěn přímo v centru Prahy, což je oproti některým konkurentům nevýhodou. Výhodou pro Corinthia hotel, stejně jako pro Holiday Inn je blízkost Kongresového centra. Holiday Inn patří bezprostředně Kongresovému centru, ale je to 4*-hvězdičkový hotel, proto zákazníci, preferující vyšší úroveň služeb mohou pravděpodobně se obrátit na blízký Corinthia Hotel.

Průměrnou cenu je vypočítat dost obtížně, protože se ceny, které uvádí hotely na svých webových stránkách nebo které jsou dostupné na Booking.com, neustále mění. V tabulce s porovnáním hotelů je uvedena přibližná cena, která se nejčastěji vyskytovala při vyhledávání dvoulůžkových pokojů na 1 noc v lednu a únoru 2020 na Booking.com. Z pohledu ceny nelze identifikovat jednoznačného vůdce. Je zřejmé, že ceny Holiday Inn jsou nižší než u 5*-hotelů, avšak rozdíl není tak významný, což je pro Holiday Inn nevýhodou. Ceny ostatních hotelů jsou jen trochu vyšší.

Z pohledu kapacity kongresových prostor zaujímá Hilton Prague beze sporu vedoucí pozici – plocha konferenčních a kongresových místností je v tomto hotelu cca 7 000 m², pouze jedná největší sála může umístit přes 1500 lidí. Hotel Corinthia může například do hromady přijmout ve všech svých sálech maximálně 1500 delegátů. V ICH je kapacita kongresových a konferenčních místností maximálně 700 lidí. V Holiday Inn je kapacita jen 200 lidí, ale jelikož tento hotel patří Kongresovému centru, nejsou možnosti uspořádání eventů ohraničeny pouze hotelovými plochy.

Porovnávané hotely nabízí zajímavé a odlišné doplňkové služby. Je patrné, že se v této oblasti snaží konkurenti navzájem odlišit. Například hotel Corinthia se zaměřuje na podporu své činnosti v oblasti pořádání eventů, proto nabízí zájemcům plánovač eventů, online marketingovou podporu (komunikace eventu pomocí landing page na webu), osobní poradenství. Hilton Prague se snaží zpestřit volný čas hostů a také na tom vydělat, proto provozuje kasino. V ICH jsou pro zákazníky nabízeny užitečné služby chůvy, péče o dítě, lékaře. Business klientele jsou nabízeny kancelářské, sekretářské a překladatelské služby. V hotelu Holiday Inn nejsou nabízeny tak odlišitelné a zajímavé služby, jako v 5* hotelech. Holiday Inn většinou odkazuje na externí poskytovatele služeb – například má pouze mini gym, a proto radí zákazníkům navštívit v blízkosti fitness centrum Olgy Šípkové. Zájemcům může Holiday Inn zařídit půjčení vozů.

Porovnat wellness vybraných hotelů je dost obtížné – hotely nabízí podobné rozsahy služeb. Odlišitelnost spočívá především v interiéru a způsobu prodeje těchto

služeb. Například v Corinthia je velkou výhodou to, že se bazén nachází v místnosti s velkými okny a výhledem na celou Prahu. Hilton Prague má obrovskou plochu svého wellness centra – 2000 m², wellness Holiday Inn ve srovnání s tím je výrazně menší. V nabídce každého hotelu jsou kosmetické služby, masáže, služby manikúry a pedikúry, služby péče o obličej a tělo. Výhodou hotelu Corinthia je to, že viditelně komunikuje možnost návštěvy wellness centra pro nebytované hosty, má přehlednou nabídku a flexibilní možnosti koupě permanentky.

5*-hotely na rozdíl od 4* Holiday Inn nabízí zákazníkům různé balíčky služeb. Největší nabídka různých balíčků je v ICH (balíčky „Pro gentlemen“, „Rodinný“, „Zdravé povzbuzení“ a „Supreme bliss“). Corinthia se snaží pomocí balíčku zpřístupnit wellness služby a prodej nadstandardních pokojů. V Hilton Prague jsou v současné době prodávány dva balíčky – „Meetings Simplifies“ a „Bed & Breakfast“. Nedostatkem je to, že nabídka těchto balíčků v Hilton je dost špatně viditelná na webu.

Velkou nevýhodou ICH je to, že jejich oficiální webové stránky jsou pouze v angličtině, žádný jiný jazyk není dostupný. Například Holiday Inn má web ve 3 jazycích, Corinthia – v 4, Hilton Prague – v 7. Vzhledem k tomu, že větší část klientely hotelů – cizinci, je potřeba, aby web byl pro ně srozumitelný.

Důležitým kritériem porovnání, které často ovlivňují zákaznická rozhodnutí při výběru hotelů, je hodnocení ostatních hostů: Podle Booking.com je nejlépe hodnocen hotel InterContinental (8,6), nejhůř – Hilton Prague (7,8). Je to z pohledu ostatních kongresových hotelů dobrý faktor, protože Hilton je jedním z nejsilnějších hráčů na pražském kongresovém trhu a toto hodnocení snižuje jeho konkurenční pozici. Corinthia (8,2) byla oceněná přibližně stejně jako Holiday Inn (8,3), což posiluje konkurenci mezi těmito dvěma blízkými hotely.

4.3 Porterův model

Porterův model je využit k analýze sil mikroprostředí. Jedná se o odběratele, dodavatele, nová a stávající konkurence, substituce. Některé z těchto faktorů již byly nastíněny v rámci předchozích analýz. Cílem využití Porterova modelu je zhodnocení významu jednotlivých sil. Od výsledků této analýzy odvíjí identifikace příležitostí a hrozeb v okolí hotelu.

4.3.1 Stávající konkurence

Z provedených analýz vyplývá, že mezi hotely na trhu hotelových služeb existuje silná rivalita, způsobená rostoucím zájmem domácí a zahraniční klientely po pražské destinaci. Zároveň je pražský trh cítí negativní vlivy mimo sezóny – v tomto období se konkurence mezi hotely (zejména kongresovými hotely), nabízející služby i v období mimo „typické“ turistické sezóny, zvyšuje.

Síla stávající konkurence je významná. Nejsilnějším konkurentem hotelu Corinthia je především hotel Hilton Prague, který má větší kapacity pro konference a wellness. Hotel InterContinental je dalším významným konkurentem, avšak kapacita jeho kongresových ploch je výrazně menší. Holiday Inn je nejbližším konkurentem z hlediska polohy a vzhledem k vazbám na Kongresové centrum Praha.

4.3.2 Nová konkurence

Existující silná konkurence a významné finanční investice brání stavbě nového velkého kongresového hotelu v Praze. Nicméně rostoucí zájem o Prahu jako turistickou destinaci a destinaci kongresové turistiky zvyšuje riziko vstupu nových konkurentů, zejména zahraničních velkých hotelových řetězců. Stavba vysokých moderních budov v okolí hotelu Corinthia zvyšuje riziko vzniku nového hotelu, který by disponoval podobnými výhodami (umístění, výhled, výška budovy apod.).

4.3.3 Dodavatelé

Jak již bylo zmíněno, hotel Corinthia využívá výhody dlouhodobých vztahů s dodavateli v rámci řetězce. Rizika, typicky spojené s dodavatelskými vztahy, jsou eliminována mateřskou společností. Vyjednávací pozice dodavatelů z pohledu hotelu Corinthia Prague, plynoucí ze smluv s mateřskou společností, je však velmi silná. Hotel nemůže také samostatně rozhodovat o změně rády dodavatelů (zejména v oblasti obchodu, marketingu, právnických, finančních a poradenských služeb).

4.3.4 Odběrateli

Odběrateli jsou hosty hotelu a jiné zákazníci, které nejsou v hotelu ubytovány, ale používají kongresové a wellness služby. Významnou část klientely tvoří cizinci. Vyjednávací síla odběratelů je vysoká kvůli rozmanité nabídce dalších zařízení na pražském trhu. Hotel se snaží omezit riziko odlivu zákazníků ke konkurentům nabídkou věrnostních programů, prodejem permanentek do wellness a gyму, navázáním dlouhodobých vztahů s pořadateli eventů.

4.3.5 Substitute

Ubytování v hotelu Corinthia lze nahradit ubytováním v soukromí (u známých, rodičů) nebo ubytováním, které zajišťují alternativní servery Airbnb nebo Couchsurfing. Ubytování v hotelech třídy 5* může nahradit zejména nabídka luxusních apartmánů. Nevýhodou těchto substitučních služeb je však absence rozsáhlých kongresových a wellness prostor a souvisejících s tím služeb (event-plánovač, kancelářské služby, služby péče o tělo apod.). Pro business klientelu, která představuje významný segment hostů Corinthia, je takový substituční produkt ještě méně vhodný než pro běžné turisty.

4.3.6 Výstupy analýzy konkurenčních sil

Výstupem provedené analýzy je zhodnocení vlivu pěti faktorů mikroprostředí z pohledu jejich vyjednávací síly:

- stávající konkurence je četná a silná (významný vliv na hotel),
- nová konkurence: existují bariéry vstupu, ale trh je velmi lákavý pro nové silné konkurenty (významný vliv na hotel),
- dodavateli: hotel v rámci řetězce omezené možnosti vlivu na dodavatelsko-odběratelské vztahy, ale zatím stávající dodavatelé jsou pro podnik výhodné (významný vliv na hotel),
- odběrateli: zákazníci mají možnost snadně vybírat dodavatele služeb, přecházet ke konkurenci, hotel se snaží jejich vliv omezit (spíše významný vliv na hotel),
- substitute: možnosti náhrady produktu hotelu jsou, avšak nemají řádu výhod oproti hotelovému produktu (malý vliv na hotel).

4.4 SWOT analýza

Z výsledků provedených analýz je vytvořen seznam nejvýznamnějších faktorů vnějšího a vnitřního prostředí. Jsou to silné a slabé stránky hotelu, příležitosti a hrozby okolí (viz Tab. 21).

Tab. 21: SWOT analýza hotelu Corinthia Prague

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - Budova a umístění hotelu - Kongresové prostory - Wellness zóna - Doplnkové služby (event-plánovač, podpora delegátů atd.) - Součást mezinárodního řetězce (silná značka, know-how, výhody při komunikaci s banky, dodavateli) - Nabídka balíčku služeb - Růst tržeb - Udržení výše provozních nákladů (nerostou) - Vylepšení hospodaření s aktivy - Nízká fluktuace lidských zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> - Součást mezinárodního řetězce (absence možnosti ovlivnit plánování a měření efektivity marketingu, ovlivnit dodavatelské vztahy) - Velký podíl cizích zdrojů, zadluženost - Snížení likvidní schopnosti (krytí krátkodobých závazků z aktiv) - Rostoucí mzdové náklady - Absence investic do výzkumu a vývoje - Absence technologických inovací
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Rostoucí zájem o cestování obecně - Rostoucí zájem o Prahu jako destinaci CR - Rozvoj kongresové turistiky - Růst asijských zdrojových trhů - Vysoké tempo růstu turistických toků z Ukrajiny - Technologické inovace (zejména ro oblast produktové, distribuční a komunikační politiky) - Růst domácího CR - „Nehosty“ hotelu – klienty wellness a gyms 	<ul style="list-style-type: none"> - Stávající silná konkurence (Hilton Prague, Holiday Inn, ICH) - Vstup na trh nových velkých hotelových řetězců - Ochladnutí ekonomiky a s tím spojené snížení poptávky po 5*hotelech - Pokles příjezdů turistů z Ruska - Zkrácení průměrné doby pobytu - Tlaky ze strany trhu práce (konkurence, nedostatek pracovních zdrojů, růst mezd) - Bankrot mateřské společnosti

Zdroj: vlastní zpracování.

To, že hotel Corinthia je součástí mezinárodního řetězce představuje výhodu z několika důvodů:

- lepší dostupnost úvěrů a výhodnější komunikace s bankami (mateřská společnost je silná, je schopná poskytnout záruky),
- úspora nákladů v oblasti nákupních činností, právních služeb, poradenství apod. Některé činnosti v rámci řetězce jsou centralizovány, dodavatelé

poskytují různé slevy a výhody (pojištění, slevy na energii, služby telefonních operátorů, bankovní služby apod.)

Nevýhodou účastí v koncernu je to, že hotel Corinthia nemůže samostatně ovlivňovat některé činnosti – především v oblasti marketingu, stanovení jeho rozsahu a ceny. Rovněž nemůže hotel posoudit sám svoji efektivitu. Za riziko, plynoucí z účasti v koncernu, lze považovat bankrot mateřské společnosti. V souladu s podmínkami smluv by v tomto případě banky měly okamžitě vypovědět úvěrovou smlouvu. Úvěr poskytnutý mateřskou společností by se stal splatným. Pravděpodobnost tohoto rizika je však v současné době nízká.

Z pohledu finančních a ekonomických kritérií má hotel následující silné stránky: růst provozního výsledku hospodaření, udržení nákladů na stejné úrovni, dostupnost výhodných úvěrů. Klíčovou silnou stránkou, která byla vysoce hodnocena v rámci metody VRIO, je budova a umístění hotelu, a s toho plynoucí výhody.

Slabé stránky hotelu většinou plynou z finanční oblasti. Jsou to především vysoká zadluženost společnosti, rostoucí mzdové náklady, snížení likvidní schopnosti.

Příležitosti pro hotel se odvíjí od obecně příznivého prostředí – ekonomická situace, rozvoj ČR a zájem turistů o Prahu, růst asijských zdrojových trhů. Hotel může najít příležitosti také v oblasti nově rostoucích trhů – např. ukrajinského, tak i na trhu „nehostů“ hotelu (zákazníci wellness a posilovny).

Hlavní hrozbu pro hotel představuje stávající konkurence a potenciální noví konkurenti – silné mezinárodní značky. V případě, že dojde k ochladnutí ekonomiky a zpomalení růstu návštěvnosti Prahy, může se jednat o další hrozbu.

5 Zhodnocení a doporučení

Nevyhnutelným důsledkem rozvoje hotelového sektoru v Praze v důsledku rostoucí poptávky po ubytovací kapacitě je zvýšení konkurence mezi hotely a následný úpadek a zánik HÚZ, která neodpovídají novým ekonomickým požadavkům trhu. Statistiky poukazují na růst poptávky turistů po ubytování vyšších tříd: využití kapacity 5*-hotelů se v posledních letech zvyšuje. Jak je vidět na příkladu hospodářské krize 2008-2009 poptávka však může být negativně ovlivněna ekonomickými faktory. Vzhledem k tomu, že v současné době se ekonomice ČR daří (i když se očekává ochlazení trhu) je možné předvídat absence rizika snížení poptávky po 5*-hotelům. V důsledku toho se konkurence mezi HÚZ pravděpodobně ještě víc zostří.

Vybraný hotel Corinthia Prague, stejně jako jiné velké hotelové řetězce (např. Hilton Prague, InterContinental), patří k segmentu podniků s nejvyšším podílem na trhu. Tento segment není vystaven riziku významného úpadku nebo zániku, nicméně musí se dbát na udržení své pozice na trhu.

Cílem hotelu Corinthia je v současné době další zvýšení obrátu a podílu na trhu, a to při udržení efektivnosti a růstu ziskovosti (podle účetní závěrky IHI Towers s.r.o. 2018). Tento cíl je vhodný pro současnou situaci, proto je doporučeno zvolit si strategii, postavenou na posílení stávající pozice. Strategie musí být založená na snaze odlišit se od konkurence. Náznaky této snahy je již vidět z porovnání konkurentů (zejména jejich doplňkových služeb). Je třeba také rozvíjet trhy (zintenzivnit práci s rostoucími trhy – asijským, ukrajinským) a rozvíjet inovace produktu (zaměřit se na výzkum a vývoj, obnovit webové stránky, přístup k online marketingové komunikaci, rozpracovat nové balíčky služeb, nabídnout nové doplňkové služby pro hosty). Dále jsou navrženy konkrétní cíle pro tyto návrhy.

Vzhledem k rostoucím globalizačním trendům je pro hotely, zejména pro mezinárodní řetězce, používat multiregionální strategie, avšak rovněž zohledňovat národní specifika (pro pražské hotely – specifikum českého a pražského trhu hotelnictví a cestovního ruchu).

6 Závěr

Cílem práce byl studium teoretických a praktických aspektů modelů chování firmy v kontextu různých tržních struktur. Pro účely naplnění cíle práce byla vybrána konkrétní společnost – pětihvězdičkový hotel Corinthia Prague, který patří mezinárodnímu hotelovému řetězci.

Za použití metody PEST analýzy byly vymezeny klíčové faktory makroprostředí hotelů. Lze tvrdit, že politické a ekonomické prostředí je celkově příznivé pro rozvoj hotelů. Pozitivním je zejména zájem zahraničních investorů o pražský hotelový trh, všeobecný rozvoj cestování, růst zájmu o Prahu jako turistickou a kongresovou destinaci. Vzhledem k těmto faktorům lze vymezit rostoucí hrozbu tlaků ze strany stávající a potenciálně nové konkurence na trhu HÚZ.

Nepříznivým pro hotely může být hodnocena také vysoká míra zaměstnanosti a neustálý tlak na zvyšování mezd. To znamená, že hotely mohou soupeřit nejen o zákazníky, ale i o pracovníky. Zkoumání konkurence hotelů jako zaměstnavatelů je v kontextu moderních podmínek zajímavým tématem k dalším rozpracování.

Z analýzy trhu hromadných ubytovacích zařízení bylo zjištěno, že počet pětihvězdičkových hotelů tvoří jen trochu víc než 5 % na celkovém počtu pražských HÚZ, ale je v těchto hotelech uskutečňováno více než 15 % přenocování hostů. Růst absolutního počtu přenocování, zjištěný v poslední době je spojený především s celkovým zvýšením návštěvnosti Prahy jako destinace, nikoli s prodloužením délky pobytů návštěvníků, která naopak má klesající trend. V souvislosti s výše uvedenými zjištěními lze pro hotely doporučit zacílit se své marketingové strategie na podporu prodloužení délky pobytů hostů (např. poskytování slev a doplňkových výhod pro hosty, uskutečňující větší počet přenocování).

Zajímavým zjištěním bylo to, že téměř absolutní většina hostů 5*-hotelů tvoří cizinci. Toto zjištění není ovšem zcela jednoznačné, a to v souvislosti se změnou v legislativě – nyní občané ČR již nemusí být povinně evidováni v domovních knihách českých hotelů, ale cizince – stále ano. Z pohledu počtu hostů a počtů přenocování zaznamenávají nerychlejší tempo růstu ukrajinský a čínský zákaznické trhy. Kongresová turistika je dalším slibným trendem. Velké hotely mohou se zaměřit na využití těchto příležitosti ve svých strategiích.

7 Seznam použitých zdrojů

Monografie

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

CLEGG, Stewart a kol. *Strategy: Theory and Practice*. London: SAGE, 2011. 488 s. ISBN 978-1849201520.

FOTR, J. a kol. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

JUREČKA, Václav a kol. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. 400 s. ISBN 978-80-271-0146-7.

KELLER, Kevin L., KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KELLER, Kevin L., KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 14. vydání. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-8570-7.

KIM, Chan W., MAUBORGNE, Renée. *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015. 284 s. ISBN 978-80-7261-295-6.

KOŠT'AN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie – plánování a realizace*. Brno: Computer Press, 2002. 136 s. ISBN 80-722-6657-8.

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční dynamika a potenciál podnikání*. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 978-80-247-6263-0.

MULAČ, Petr, MULAČOVÁ, Věra a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-8638-4.

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SRPOVÁ, Jitka a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-7076-5.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STĚDRONĚ, Bohumír a kol. *Prognostické metody a jejich aplikace*. Praha: C. H. Beck, 2012. 198 s. ISBN 978-80-7179-174-4.

SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika. 5., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2011. 480 s. ISBN 978-80-247-3491-1.

ŠULAK, Milan, VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: VŠFS, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9.

VÁCHAL, Jan a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-8682-7.

VEBER, Jaromír a kol. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.

VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-8310-9.

VEBER, Jaromír. *Management – základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. 736 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VITURKA, Milan a kol. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje ČR*. Praha: Grada, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2., přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Odborné články

AGARWAL, Ravi, GRASSL, Wolfgang, PAHL, Joy. Meta-SWOT: introducing a new strategic planning tool. *The Journal of Business Strategy*. Boston: Emerald, 2012, 33(2), ss. 12-21. Dostupné z WWW: <<https://search.proquest.com/docview/938982480?accountid=37662>>. ISSN 0275-6668.

BERGEN, Mark, PETERAF, Margaret A. Competitor identification and competitor analysis: a broad-based managerial approach. *Managerial and Decision Economics*. Chichester: Wiley, 2002, 23(4,5), ss. 157-169. Dostupné z WWW: <<https://search.proquest.com/docview/206614298?accountid=37662>>. ISSN 0143-6570.

HLADCHENKO, Myroslava. SWOT analysis as the first stage of the proces of the strategic management of the European higher education institutuions. *Euromentor Journal*. Bucharest> Christian University Dimitrie Cantemir, 3.2014, 5(1), ss. 47-65. Dostupné z WWW: <<https://search.proquest.com/docview/1527297361?accountid=37662>>. ISSN 2068-780X.

KARPOV, A. Firma v konkurenčním prostředí. *Věstník Omské univerzity: Ekonomika*. Omsk: OmGU, 2008 (2). Dostupné z WWW: <<https://cyberleninka.ru/article/n/firma-v-konkurentnoy-srede>>. ISSN 1812-3988. s. 92-94.

KISLINGEROVÁ, Eva. Hodnota podniku, její měření a řízení. *Acta Oeconomica Pragensia*. Praha: VŠE, 2005, 13(4), ss. 9-19. ISSN 0572-3043.

LOUKIS, Euripidis a kol. Inter-organizational innovation and cloud computing. *Electronic Commerce Research*. New York: Springer, 2017, 17(3), ss. 379-401. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/profile/E_Loukis/publication/308572595_Inter-

organizational_innovation_and_cloud_computing/links/59e5db98458515250250b85f/Inter-organizational-innovation-and-cloud-computing.pdf>. ISSN 1389-5753.

MARTÍN-COLLADO, D. a kol. The use of SWOT analysis to explore and prioritize conservation and development strategies for local cattle breeds. *Animal*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013, 7(6), s. 885-894. Dostupné z WWW: <<https://search.proquest.com/docview/1739145421?accountid=37662>>. ISSN 1751-7311.

MOLNÁR, Zdenek, STRELKA, Jindrich. Competitive intelligence v malých a středních podnicích. *E+M Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012, 3, ss. 156-170. Dostupné z WWW: <<https://search.proquest.com/docview/1081460947?accountid=37662>>. ISSN 1212-3609.

STRAKOVÁ, Jarmila. Strategic analysis methods and their influence on stability and development of small and medium-sized enterprises in the Czech Republic. *Studia Commercialia Bratislavensia*. Bratislava: De Gruyter Poland, 2017, 10(38), ss. 196-214. Dostupné z WWW: <<https://search.proquest.com/docview/1995664130?accountid=37662>>. ISSN 1337-7493.

SUBRAMANIAN, Ram, ISHAK, Samir. Competitor analysis practices of US companies: An empirical investigation. *Management International Review*. Wiesbaden: Springer Nature B.V., 1998, 38(1), ss. 7-23. Dostupné z WWW: <<https://search.proquest.com/docview/202691814?accountid=37662>>. ISSN 0938-8249.

RYASHKO, Liubov. Analysis of the dynamics, trends and prospects of hotel business in Prague. *Czech Hospitality & Tourism Papers*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze, 2013, 9(18), ss. 19-32. Dostupné z WWW: <<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=hjh&AN=87306648&lang=c&site=ehost-live>>.ISSN 1801-1535.

Internetové zdroje

ČT24. Hotely v Česku letos rekordně mění majitele. Největší transakcí byl prodej pražské Panoramy. ČT24. [online]. 8.9.2019. [cit. 2020-01-03]. Dostupné z WWW:

<<https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2918480-hotely-v-cesku-letos-rekordne-meni-majitele-nejvetsi-transakci-byl-prodej-prazske>>.

ČSÚ. Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci – 2018. *Český statistický úřad*. [online]. 19.11.2018. [cit. 2020-01-03]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/sjednávání-vybranych-sluzeb-pres-internet-jednotlivci-pro-soukrome-ucely-91s1rwgz4p>>.

URBÁNEK, Vladimír. Výhled 2020 - ekonomika v ČR zpomalí růst na 2%, zpomalí i inflace, průmysl bude selektivní. *Kurzy.cz*. [online]. 31.12.2019. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.kurzy.cz/zpravy/525236-vyhled-2020-ekonomika-v-cr-zpomali-rust-na-2-zpomali-i-inflace-prumysl-bude-selektivni/>>.

CORINTHIA. Corinthia Prague. [online]. 2020. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z WWW: <www.corinthia.com/prague/>.

ČSÚ. Česká republika v číslech – 2018. *Český statistický úřad*. [online]. 12.12.2018. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2018>>.

ČSÚ. Mzdy a náklady práce. *Český statistický úřad*. [online]. Akt. dne 22.1.2020. [cit. 2020-01-22]. Dostupné z WWW: <<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvoc=&katalog=30852&pvo=MZDD01-G&z=T>>.

ČSÚ. Obchod, pohostinství, ubytování – časové řady – Vybrané finanční ukazatele – roční – Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE). *Český statistický úřad*. [online]. Akt. dne 3.6.2019. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr>.

ČSÚ. Další časové řady – cestovní ruch. *Krajská správa ČSÚ v hl. m. Praze*. [online]. Akt. dne 15.5.2019. [cit. 2019-02-04]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/xa/dalsi_casove_rady_cestovni_ruch>.

ČSÚ. Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad*. [online]. Akt. dne 2.1.2020. [cit. 2020-01-16]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr>.

IPODNIKATEL.CZ. Konkurence – přirozená součást podnikání, se kterou je nutné počítat. *iPodnikatel.cz*. [online]. iPodnikatel.cz, 26.5.2011. [cit. 2019-02-04].

Dostupné z WWW: <<http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/konkurence-prirozena-soucast-podnikani-se-kterou-je-nutne-pocitat/Analyza-konkurence.html>>.

JONÁŠ, Radek. Strategická situační analýza. *Strateg.cz*. [online]. Jihlava, 2018. [cit. 2018-12-13]. Dostupné z WWW: <https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.

KIM, MAUBORGNE. Blue Ocean Strategy & Shift Tools. *Blue Ocean*. [online]. 2004-2019. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z WWW: <<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/strategy-canvas/>>.

LITSCHMANNOVÁ, Martina. Úvod do analýzy časových řad. [online]. Ostrava: VŠB, 2010. 28 s. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z WWW: <https://home1.vsb.cz/~lit40/SMAD/Casove_rady.pdf>.

ŽUFAN, Jan a kol. 5.7. Interní analýza. *E-learningový portál strategického řízení*. [online]. 2019. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/5-7>>.

HOREKA. Praha je opět mezi deseti nejpopulárnějšími kongresovými destinacemi světa. *HOREKA web*. [online]. 17.5.2019. [cit. 2019-02-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.horekaweb.cz/2019/05/17/praha-je-opet-mezi-deseti-nejpopularnejsimi-kongresovymi-destinacemi-sveta/>>.