

# Strategický management hotela

Bakalárska práca

Vedúci práce:

Ing. Josef Zrůst, Ph.D.

Petra Mašlonková

Brno 2017



Touto cestou sa chcem poďakovať Ing. Josefovi Zrústovi, Ph.D za jeho cenné rady, odborné vedenie a spoluprácu pri písaní bakalárskej práce. Taktiež moje poďakovanie patrí celej rodine a priateľom, ktorí pri mne stáli a podporovali ma počas celého štúdia.



## Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že som túto prácu: **Strategický manažment hotela** vypracovala samostatne a všetky použité zdroje a informácie uvádzam v zozname použitej literatúry. Súhlasím, aby moja práca bola zverejnená v súlade § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách v znení neskorších predpisov a v súlade s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Som si vedomá, že sa na moju prácu vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brne má právo na uzatvorenie licenčnej zmluvy a použitie tejto práce ako školského diela podľa § 60 odst. 1 autorského zákona. Ďalej sa zaväzujem, že pred spísaním licenčnej zmluvy o použití diela inou osobou (subjektom) si vyžiadam písomné stanovisko univerzity, že predmetná licenčná zmluva nie je v rozpore s oprávnenými záujmami univerzity a zaväzujem sa uhradiť prípadný príspevok na úhradu nákladov spojených so vznikom diela, a to až do ich skutočnej výšky.

V Brne dňa 18. mája 2017

---



## **Abstract**

Mašlonková, P. Strategic management of the hotel. Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2017.

This bachelor thesis deals with strategic management Hotel XY in Brno. Goal of this study is to suggest strategy of improving the current market situation by analysing external and internal environment. Theoretical part includes information that are important to processing the analysis of the external and internal environment and summarized analysis SWOT. Practical part focuses on characteristic of hotel, vision, mission, its goals and application of individual analysis. The work offers recommendations and suggestions for future strategic development and direction of the hotel.

## **Keywords**

Strategy, strategic management, business environment, PESTLE analysis, SWOT analysis.

## **Abstrakt**

Mašlonková, P. Strategický manažment hotela. Bakalárska práca. Brno: Mendelova univerzita v Brne, 2017.

Táto bakalárska práca sa zaoberá strategickým manažmentom Hotela XY v Brne. Cieľom práce je navrhnúť stratégiu zlepšenia jeho súčasnej situácie na trhu na základe analýzy jeho externého a interného prostredia. Teoretická časť zahŕňa poznatky dôležité pre vypracovanie analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia, a zhrňujúcej analýzy SWOT. Praktická časť je zameraná na charakteristiku hotela, víziu, poslanie, jeho ciele a aplikáciu jednotlivých analýz. Práca nakoniec ponúka odporúčania a návrhy pre ďalší strategický rozvoj a smer hotelu.

## **Kľúčové slová**

Stratégia, strategické riadenie, prostredie podniku, PESTLE analýza, SWOT analýza.





# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>1 Literárna rešerš</b>	<b>13</b>
1.1 Manažment a jeho funkcie .....	13
1.2 Strategický manažment .....	14
1.3 Stratégia a taktika .....	15
1.4 Poslanie, vízia a strategické ciele podniku .....	16
1.5 Strategické myslenie .....	17
1.6 Úrovne stratégie .....	18
1.7 Typy stratégie .....	19
<b>2 Cieľ a metodika práce</b>	<b>23</b>
<b>3 Strategická analýza prostredia</b>	<b>24</b>
3.1 Externé prostredie podniku .....	24
3.1.1 Makroprostredie podniku .....	25
3.1.2 Odvetvové prostredie podniku .....	29
3.1.3 Situačná analýza vonkajšieho prostredia podniku .....	33
3.2 Interné prostredie podniku .....	33
3.2.1 Benchmarking .....	34
3.2.2 Metóda „7S“ (šťastný atóm) poradenskej firmy McKinsey .....	35
3.2.3 Situačná analýza vnútorného prostredia podniku .....	37
3.3 Matica IE .....	37
3.4 SWOT analýza .....	37
<b>4 Výsledky práce</b>	<b>40</b>
4.1 Charakteristika Hotela XY .....	40
4.1.1 Vízia, poslanie a ciele hotela .....	41
4.2 Externá analýza Hotela XY .....	42
4.2.1 Makroprostredie hotela – PESTLE analýza .....	42
4.2.2 Odvetvové prostredie hotela .....	48

---

4.2.3	Situačná analýza vonkajšieho prostredia hotela.....	49
4.3	Interná analýza Hotela XY .....	52
4.3.1	Benchmarking.....	52
4.3.2	Model 7S.....	55
4.3.3	Situačná analýza vnútorného prostredia hotela .....	58
4.4	Matica IE.....	61
4.5	SWOT analýza hotela .....	61
4.5.1	Vyhodnotenie SWOT analýzy.....	64
<b>5</b>	<b>Diskusia a návrhy</b>	<b>68</b>
<b>6</b>	<b>Záver</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>Literatúra</b>	<b>72</b>
<b>8</b>	<b>Zoznam obrázkov, tabuliek, grafov a príloh</b>	<b>76</b>
8.1	Zoznam obrázkov .....	76
8.2	Zoznam tabuliek.....	76
8.3	Zoznam grafov .....	76
8.4	Zoznam príloh.....	76
<b>A</b>	<b>Hlavné makroekonomické ukazovatele</b>	<b>78</b>
<b>B</b>	<b>Návštevnosť v hoteloch v ČR</b>	<b>79</b>

## Úvod

Založenie všetkých firiem funguje na základe určitej vízie vlastníkov podnikov, ktorých poslaním je jej naplnenie. S postupom času a pokročilou dobou sa dôležitým prvkom každého podniku stalo strategické myslenie, najmä z pohľadu jeho úspešnosti a efektívnosti. Riadenie a analyzovanie stratégií predstavuje základ úspechu spoločnosti. Presýtenosť súčasného trhu vyžaduje jedinečný nápad každého pracovníka na strategickú pozíciu. Ak chce byť podnik úspešný, musí byť konkurencie schopný a taktiež vedieť využívať príležitosti a svoje silné stránky. Každá firma má vopred stanovené ciele, ktoré chce dosiahnuť. Nie je podstatné vedieť len to, kam smeruje, ale aj to, akým spôsobom sa k tomu dostane. Práve zvolené ciele a cesty k ich splneniu, vychádzajúce z aktuálnej situácie spoločnosti a jej možností, predstavuje hlavný predmet strategického manažmentu. Veľmi dôležité je nezameriavať sa len na seba, no taktiež sledovať aj konkurenciu a dokázať byť stále o krok vpred. Práve vďaka strategickému plánovaniu môže podnik odkrývať a získavať výhodu oproti konkurencii.

V súčasnom neustále sa meniacom okolí podniku je veľmi ťažké vedieť flexibilne pružne a rýchlo reagovať na jeho zmeny, ale o to viac si vyžaduje vysokú pozornosť. Podnikateľské prostredie sa člení na externé a interné. Faktory pôsobiace z vonkajšieho prostredia podnik nedokáže ovplyvniť, zatiaľ čo ostatné prvky z interného prostredia je schopný meniť tak, aby bol prosperujúcim a efektívne fungujúcim. Práve preto treba venovať strategickému riadeniu vysokú pozornosť a trpezlivosť, keďže ide o dlhodobý proces a je dôležité uvedomiť si, že zatiaľ čo my sledujeme každý krok svojho konkurenta, aby sme sa dostali pred neho, je viac než možné, že on robí presne to isté. Je potrebné vedieť reagovať na zmeny podniku rýchlo a efektívne bez veľkej straty času, a byť schopný využiť príležitosti vzniknuté z externého prostredia a silné stránky z vnútorného prostredia podniku vo svoj prospech. Na druhej strane musí byť spoločnosť schopná eliminovať resp. úplne odstrániť slabé stránky a hrozby ovplyvňujúce jej existenciu.

V rámci svojej bakalárskej práce sa budem zaoberať strategickým manažmentom hotela. Postupne budem analyzovať jeho externé a interné prostredie, následne vyhodnocovať získané výsledky z analýz, ktoré zahrniem do matice IE a SWOT matice. Na záver navrhmem najvhodnejšiu stratégiu, predstavujúcu potenciál pre rozvoj, rast, prosperitu a efektívnu existenciu hotela.

Strategický manažment hotela som si zvolila práve preto, že v súčasnosti je veľmi rozvíjaný cestovný ruch či už na Slovensku, ale aj v Českej republike a je nevyhnuté venovať veľkú pozornosť strategickému riadeniu v každom podniku, aby dokázal konkurovať ostatným firmám a vo veľkom množstve prípadov prežiť na presýtenom neustále sa meniacom trhu.

Moja bakalárska práca je rozdelená na kapitolu Literárna rešerš, kde sú vymedzené základné teoretické východiská súvisiace s víziou, poslaním a hlavnými cieľmi podniku, taktiež so strategickým riadením a vysvetlením princípov uplatňovania a významov rôznych druhov používaných stratégií. Ďalej nasleduje cieľ a metodika práce, v rámci ktorých sú stanovené presné analýzy z oblasti strategic-

kého manažmentu z teoretického pohľadu. Aplikáciou týchto teoretických poznatkov je vypracovaná kapitola Výsledky. V tejto časti je analyzovaný Hotel XY, sídliaci v Brne a následne v návrhovej časti vytvorím stratégiu, ktorej použitie má potenciál pre zlepšenie situácie a postavenia tohto hotela na trhu.

# 1 Literárna rešerš

## 1.1 Manažment a jeho funkcie

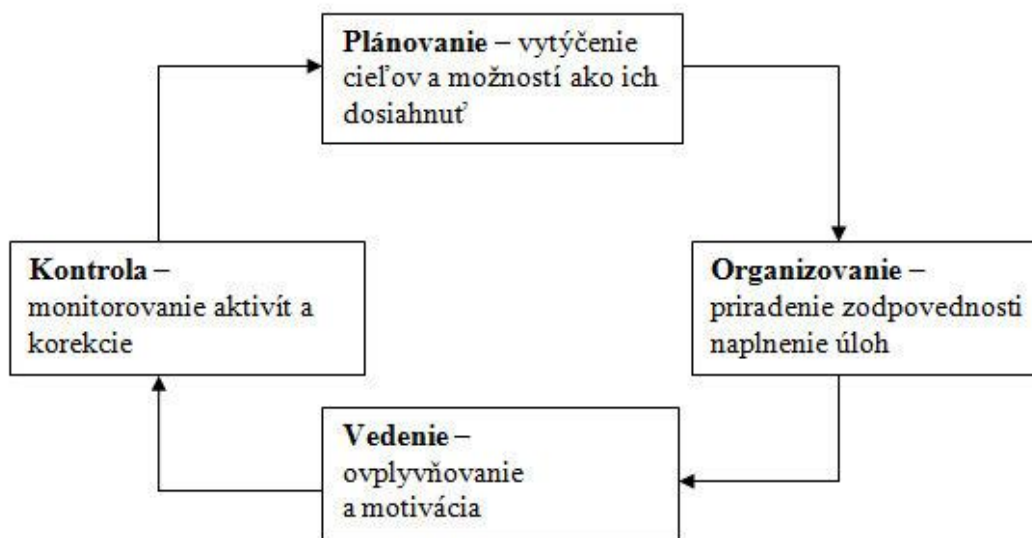
Manažment vznikol v polovici 19. storočia v Amerike a pochádza z anglického výrazu „to manage“, čo znamená riadiť, viesť. Ide o pomerne mladý vedný odbor, zaberajúci sa riadením ako cieľavedomou ľudskou činnosťou, ktorého poslaním je dosiahnutie efektívnosti všetkých činností, viažucich sa k vopred stanovenému cieľu. Všeobecne môžeme pojem manažment definovať ako úspešné riadenie podnikových činností a dosiahnutie vopred určených cieľov spoločnosti. (Kotler, P., 2000, s. 48)

Každý podnik potrebuje pre svoje správne fungovanie a prosperitu manažment na rôznych úrovniach riadenia, aby bol chod' spoločnosti čo najefektívnejší. Bez manažmentu nie je možné, aby podnik fungoval. Sú ním prepojené všetky procesy, prebiehajúce v podniku a sú ním poverení konkrétni zamestnanci.

Podľa J. Hudáka a kol. (2001, s. 26) je manažment sústavný a nepretržitý proces v podniku, plniaci tieto funkcie:

1. plánovanie – proces určovania cieľov podniku a smerov, ktorými sa chce v budúcnosti uberať,
2. organizovanie – proces, slúžiaci na zapojenie zdrojov vo vnútri systému manažmentu pre dosiahnutie plánovaných cieľov, úlohou organizovania je zavedenie a úspešné plnenie naplánovaných činností,
3. vedenie – proces založený na usmerňovaní činností členov organizácie a riadenie a koordinovanie všetkých ľudí v podniku. Ako uvádza M. Majtán (2003, s. 33) predstavuje efektívne vedenie ľudí schopnosť realizovať všetky ostatné manažérske funkcie v organizácii.
4. kontrola – proces zameraný na hodnotenie javov a procesov, ktoré už v objekte riadenia prebehli, prebiehajú alebo len očakávame, že budú v budúcnosti prebiehať. Ide o náročné, kritické a objektívne hodnotenie skutočnosti so stanoveným plánom, ich následné preverovanie a včasné stanovenie vzniknutých odchýlok. (Grznár, M., Šinský, P., 2009, s. 53)

Na obrázku 1 je znázornený vzájomný vzťah medzi základnými funkciami manažmentu.



Obr. 1 Základné funkcie manažmentu

Zdroj: Papula a Papulová. 2004, s. 152

Funkcie na obrázku sú zoradené podľa postupnosti v podniku. Na začiatku sa stanoví plán a postupy, ktoré nám umožnia jeho dosiahnutie. Povereným pracovníkom bude priradená zodpovednosť na celú dobu trvania tohto procesu, aby bolo zaručené naplnenie vopred stanovených úloh. Veľmi dôležitá je neustála motivácia týchto zamestnancov či už slovným, alebo finančným ohodnotením. Kontrolovanie dosiahnutých výsledkov je poslednou fázou v procese, na základe ktorých sa vyhodnotí efektívnosť plánu, poprípade sa stanovujú korekcie, ktoré je potrebné v budúcnosti uskutočniť.

## 1.2 Strategický manažment

Vznik strategického manažmentu siaha až do polovice 80. rokov, kedy sa pozornosť zameriavala na ľudské zdroje, organizáciu a technológie. (Grasseová, M., 2010, s. 15)

Ide o systémovo riadený proces, ktorý reaguje v dlhodobom období nepretržite, kompaktné a pružne na zmeny vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, s cieľom udržiavať rovnováhu medzi uspokojovaním vlastných a spoločenských potrieb. (Jedlička, M., 1998, s. 371)

Podľa Lesákovej (2004) sa strategický manažment zaoberá formuláciou stratégie, jej implementácie a následnej kontroly. Predstavuje súbor manažérskych rozhodnutí a všetkých aktivít určujúcich dlhodobú výkonnosť. Strategický manažment zahŕňa víziu, poslanie, vopred stanovené ciele podniku, analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, následnú voľbu vhodnej stratégie na podnikovej a podnikateľskej úrovni, prípadne návrh zmien v organizáciách, administratívne opatrenia a kontrolu, zabezpečujúcu realizáciu stratégie.

Strategické riadenie je najdôležitejšou úlohou vrcholového top manažmentu podniku. Často krát zasahuje do všetkých oblastí, teda makro a mikroekonomiky, marketingu, financií, personalistiky a iné. Vyžaduje rýchlosť, znalosti, disciplínu, fantáziu, vynaliezavosť a predvídateľnosť. Je vrcholovým intelektuálnym výkonom top manažmentu. (Souček, Z., 2015, s. 6)

Alexy (2004) tvrdí, že strategický manažment je tvorivé, koncepčne založené podnikateľské myslenie a konanie. Vychádza z interného prostredia podniku v porovnaní s vonkajším okolím, ktoré je tvorené predovšetkým štátnou správou, právnym, ekonomickým a sociálnym zákonodarstvom a makroekonomickými podmienkami, ale aj ostatnými podmienkami na trhu, teda štruktúra podnikateľského prostredia, sila zahraničnej a domácej konkurencie.

V súčasnej literatúre sa stretávame s názorom, že strategický manažment tvorí súbor inštrukcií, činností a rozhodnutí nevyhnutných na zabezpečenie nadpriemerných výnosov a pre dosiahnutie konkurenčnej výhody podniku. (Hitt, 2011)

Najväčší význam strategického riadenia spočíva v tom, že jeho súčasťou sú najdôležitejšie rozhodnutia manažérov na vrcholovej úrovni riadenia. Predstavuje súbor manažérskych rozhodnutí, ktoré podniku zabezpečujú dlhodobú výkonnosť. Strategické riadenie musí obsahovať všetky základné manažérske funkcie, teda plánovanie, organizovanie, vedenie a kontrolu. (Grasseová, M., 2010, s. 11)

Novo zvolená stratégia nemôže byť úspešná v závislosti len na externom prostredí podniku, ale aj v závislosti na schopnosti podniku reagovať na zmeny vyskytujúce sa v tomto okolí. Taktiež nie je dostačujúce vykonať analýzu iba vonkajšieho prostredia podniku, ale je potrebné zamerať sa taktiež na vnútorné prostredie, kde je dôležitá kultúra firmy, schopnosti podniku a vykonávanie vnútropodnikových zmien, ktoré zabezpečujú dosiahnutie strategických cieľov.

### 1.3 Stratégia a taktika

Pojem stratégia predstavuje určité pravidlá pre rozhodovanie, ktoré určujú smer. Podstatou je dať do spojitosti firmu a jej okolie. Stratégia berie do úvahy silné stránky a príležitosti podniku a rieši najzávažnejšie problémy. (Papula, J., 2004, s.268)

Taktika je súčasťou stratégie a sústreďuje sa na menej závažné problémy. Vyjadruje premyslené spôsoby postupu konania a metódy použité na dosiahnutie stanovených cieľov. Taktika slúži na podporu realizácie stratégie a stratégia je v hierarchii nadradená taktike. To znamená, že stratégia a taktika sú navzájom v blízkej spojitosti a podmienenosti. (Papula, J., 2004, s.268)

Stratégia vymedzuje základné pozície a taktika určuje postupy, ktorými sme schopní zaujať strategické pozície. Záležitosťou stredného manažmentu je taktika a doménou top manažmentu je stratégia. (Papula, J., 2004, s.268)

Podľa Portera (2010) je stratégia široko založený koncept, ktorý určuje, aká je konkurencie schopnosť firmy, aké budú jej ciele a politika potrebná na dosiahnutie týchto stanovených cieľov. Stratégia nie je len tvorba konkurenčnej výhody, ale ide aj o kreatívnu deštrukciu výhody našich konkurentov.

Souček (2015, s. 5) považuje stratégiu za nástroj manažmentu, určujúci základný smer ďalšieho rozvoja podniku a hlavné operácie, ktorými sa tento smer bude realizovať. Základnou súčasťou stratégie je:

- misia – základné poslanie podniku,
- vízia – zákazníci, portfólio,
- strategické ciele – k pracovníkom, zákazníkom, majiteľom,
- strategické operácie – operácie smerujúce k naplneniu vízie a dosiahnutiu stanovených cieľov.

Stratégia je vytvorenie určitého plánu na základe podnikových výhod a silných stránok, ktoré zabezpečujú konkurencie schopnosť voči ostatným podnikom a určujú jeho rozvoj. Zatiaľ čo taktika sa zameriava na dosiahnutie cieľov pomocou určených postupov a metód, teda na realizáciu stratégie. Stratégia určuje, čo má podnik urobiť, teda vytvorenie plánu a taktika určuje, čo je potrebné použiť na jeho dosiahnutie. Bez stratégie sa manažment nemôže zmysluplne rozhodovať a tým dosiahnuť rozvoj podniku. Základnou úlohou manažmentu je vymedzenie poslania firmy, formulovanie vízie a stanovenie strategických cieľov podniku.

#### 1.4 Poslanie, vízia a strategické ciele podniku

Jiří Fotr (2012, s. 34) uvádza, že poslaním sa rozumie vymedzenie odpovedí na tri základné otázky:

- aký zmysel má mať podnikanie?
- čím bude organizácia jedinečná a komu budú určené jej produkty?
- čo chce spoločnosť dosiahnuť?

Poslanie určuje „prečo“ podnik existuje, pričom zamestnanci musia pochopiť, že usporiadanie aktivít a ich vykonávanie smeruje k jeho sústavnému naplňovaniu. Poslanie musí pri stanovovaní odpovedí na vyššie uvedené základné otázky rešpektovať históriu firmy, jej kompetencie, strategické hodnoty a vplyvy prostredia. Predstavuje základný zmysel podnikania v kontexte dlhodobej podnikateľskej predstavy podniku. Poslanie musí byť zamerané na dosiahnuteľnosť výsledkov, na trh, na motivačné prvky a špeciálnosť podnikateľského programu. Formulácia poslania nesmie byť nežiaduco rozsiahla, no na druhej strane ani všeobecná a neoslovujúco stručná. (Fotr, J., 2012, s. 34)

V strategickom manažmente chápeme ako presné a štruktúrované vyjadrenie stavu firmy v konkrétnom budúcom časovom horizonte práve víziu. Vízia je formalizovanou predstavou o tom, ako by sme chceli našu firmu vidieť v budúcnosti. Plánovací horizont sa zvyčajne volí strednodobý, je podmienený charakterom podnikania, ale aj vývojom ekonomického cyklu. Obsahom vízie sú komponenty, ktoré umožňujú stanovenie strategických cieľov a zároveň aj určenie prostriedkov na dosiahnutie vopred určených cieľov. Vízia musí obsahovať inováciu, teda vyjadrenie, ako sa organizácia zmení v budúcnosti oproti súčasnému stavu. Pri tvorbe



vízie je potrebné definovať súčasný a budúci stav organizácie, orientovať podnik na zákazníka, formulácia cieľov musí byť presná a je potrebné sa pozerieť na víziu z rôznych pohľadov a vyvodiť z nich kompromisné riešenie. Oproti poslaniu upresňuje predstavu o budúcom podnikaní spoločnosti a posúva stabilné poslanie k dynamickej stratégii. Stratégia sa priebežne vypracováva a rozvíja sa v čase tak, aby bola v súlade s meniacimi sa podmienkami prostredia. (Fotr, J., 2012, s. 34)

Pri strategickom plánovaní sa rozlišujú všeobecné ciele podniku, vyplývajúce z jeho poslania a strategické ciele. Strategické ciele predstavujú konečný stav, na ktorý sa zameriava vízia. Musia byť zrozumiteľné a jasne popísané, sú orientované výsledkovo, musia vyjadrovať zmenu, ktorú chceme dosiahnuť, je nutné aby boli vyjadrené v merateľných ukazovateľoch. (Fotr, J. 2012, s. 36)

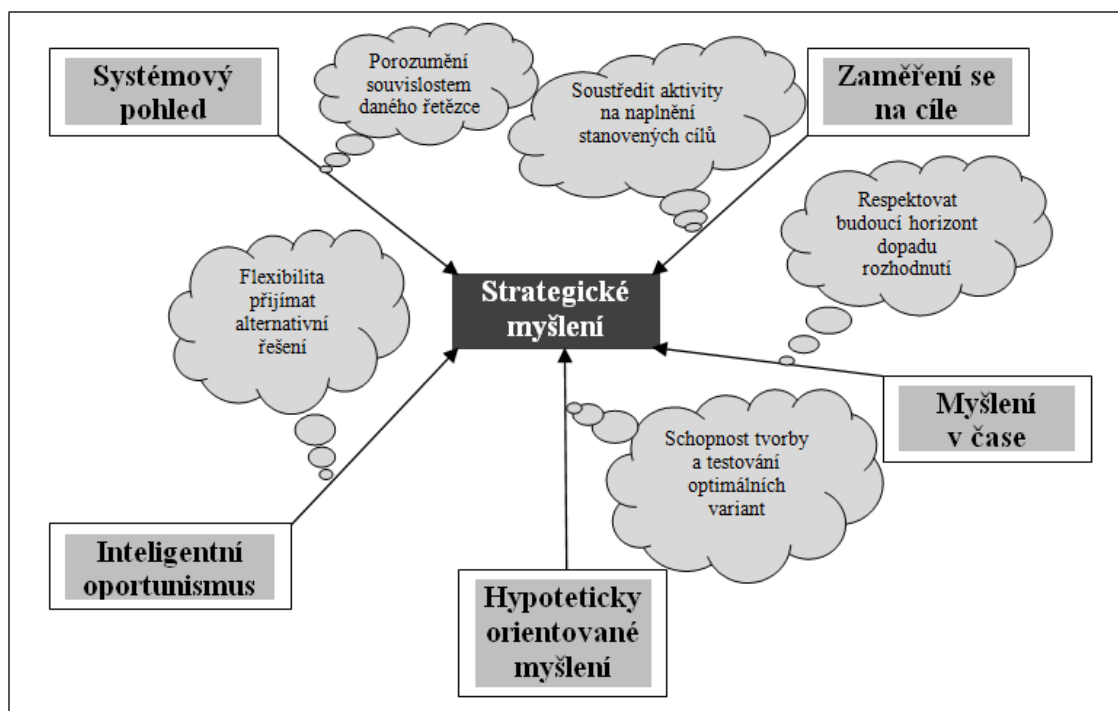
Poslanie a vízia podniku sú súčasťou stratégie. Poslanie vyjadruje zmysel existencie podniku, zatiaľ čo vízia je predstava o tom, ako chceme, aby podnik vyzeral v budúcnosti. Vízia je orientovaná na trh, mala by poukazovať na zvláštnosť a jedinečnosť firmy a poslanie informuje vedúcich pracovníkov a iných zamestnancov o cieľoch podniku, ktoré musia byť stanovené presne a konkrétne, o dosiahnutie ktorých sa usiluje. V poslaní môžeme zvýrazniť, pre koho sú určené produkty resp. služby, ktoré podniku poskytuje.

## 1.5 Strategické myslenie

J. Papula a Z. Papulová uvádzajú, že vnímanie je pri strategickom myslení veľmi dôležité. Zachytáva nám prítomnosť, vedome alebo podvedome zachováva minulosť a taktiež nám umožňuje predstavovať si budúcnosť na základe už získaných poznatkov a skúseností. V bežnom živote je vnímanie reakciou na okolie, sledujeme čo sa okolo nás deje. Prostredie má v tomto prípade určujúci charakter.

Prostredníctvom strategického myslenia ovplyvňujeme prístup ku hodnoteniu a analyzovaniu vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Na základe tejto analýzy sa vytvorí základná myšlienka budúceho vývoja firmy. Strategické myslenie nám umožňuje posúdiť silné a slabé stránky podniku, využiť jeho príležitosti a eliminovať hrozby, ktoré môžu nastať.

Podľa J. Fotra (2012, s. 26) je strategické myslenie významným prvkom pri vytváraní postupov strategického manažmentu. Liedtka vytvoril v roku 1998 model, definujúci strategické myslenie ako určitý spôsob myslenia s jasne identifikovateľnými a špecifickými charakteristikami. Jednotlivé komponenty jeho modelu sú znázornené na nasledujúcom obrázku č. 2.



Obr. 2 Prvky strategického myšlení  
Zdroj: Liedtka, J. M., 1998

## 1.6 Úrovne stratégie

Stratégie môžeme rozdeliť na stratégiu na úrovni korporácie, na úrovni podniku, na funkčnej úrovni a procesnú stratégiu.

**Celopodniková stratégia** – Corporate Strategy – vyjadruje základné podnikateľské rozhodnutia platné pre celý podnik. V rámci tejto úrovne sa rozhoduje o alokácii zdrojov medzi jednotlivé odbory podnikania. Určuje sa ako majú byť prostriedky vložené do podnikania zhodnotené a ako sa bude utvárať podnikateľský profil konkrétnych častí podniku. (Fotr, J., 2012, s 30)

V rámci tohto vymedzenia sa určujú trhy, odvetvia a oblasti podnikania. Alokujú sa disponibilné kapitálové prostriedky a stanovujú sa spôsoby riadenia podnikania. Celopodniková stratégia je rozpracovaním vízie podniku a vytvára strategický rámec pre nadväzujúcu business stratégiu. Na formulácii celopodnikovej stratégií sa podieľa najužší tím rozhodujúcich vlastníkov a top manažérov podniku. (Grasseová, M. 2010, s.25)

**Stratégia na úrovni podniku** – Business Strategy – sústreďí sa na strategické podnikateľské jednotky, ktoré pôsobia na odlišných trhoch, a pre ktoré ich manažment stanovuje samostatné ciele. Decentralizácia kompetencií je podmienená požiadavkou na väčšiu flexibilitu jednotky na dosiahnutie cieľu reagovať na vývoj trhu, požiadavky zákazníkov a na reakciu konkurencie. V každej tejto jednotke spracováva podnikateľský plán jej manažment na základe podnikových cieľov a schvaľuje ho top manažment podniku. Úlohou nadradenej podnikovej jednotky

nie je priame riadenie operácií, ale koordinácia jednotlivých strategických podnikateľských jednotiek. (Fotr, J., 2012, s. 31)

**Funkčná stratégia** – Operational Strategy – je stratégia rozpracovaná do podoby špecifických a konkrétnych operácií, ktoré determinujú činnosť jednotlivých procesov a organizačných štruktúr. (Fotr, J., 2012, s. 31) Túto stratégiu reprezentujú jednotlivé stratégie, ktoré sú výsledkom rozpracovania príslušnej firemnej stratégie do špecializovaných oblastí. (Pearce, J. A., Robinson, R. B., 1995)

**Procesná stratégia** – Process Strategy – operační manažéri majú zodpovednosť za to, že procesné aktivity budú prispievať k naplneniu firemných cieľov pomocou procesov. Je potrebné vopred analyzovať silné a slabé stránky podniku, pretože môžu nastať chyby a zlyhanie procesnej stratégie. Balanced Scorecard<sup>1</sup> je metodickým základom pre spojenie firemnej stratégie a procesnej architektúry. Pomocou strategických máp umožňuje transparentne zabudovanie funkčnej stratégie do procesov, pričom musí byť zachovaný celkový súlad s firemnou stratégiou ako celku. Súčasťou tejto implementácie je preskúmanie dopadu stratégie na procesnú štruktúru firmy a následné dosiahnutie súladu. (Fotr, J., 2012 s. 31)

## 1.7 Typy stratégie

Podľa Fotra, J. (2012, s.65-69) môžeme stratégie všeobecne rozčleniť do 7 skupín.

**Ofenzívna stratégia** – rastová stratégia, vedúca k organizačnej integrácii. Rozlišujeme fúziu a akvizíciu, pričom fúzia je zlúčenie alebo splynutie dvoch alebo viacerých podnikateľských subjektov a akvizícia zahŕňa právne a ekonomické spojenie spoločností s iným podnikateľským subjektom na základe kúpy alebo predaja podniku.

Obe tieto formy môžu slúžiť na naplnenie ďalej uvedených integračných stratégií:

- *Dopredná integrácia* – cieľom tejto integrácie je získanie kontroly alebo odkúpenie rozhodujúceho majetkového podielu predajcov alebo distribútorov produktu. Táto integrácia sa používa vtedy, ak distribútori alebo predajcovia nespĺňajú vopred stanovené požiadavky, napr. na kvalitu alebo náklady. Musíme disponovať finančnými zdrojmi potrebnými na prevzatie aktivít.
- *Spätná integrácia* – snaha o získanie kontroly alebo odkúpenie rozhodujúceho majetkového podielu našich subdodávateľov v prípade, že nespĺňajú požiadavky alebo existuje veľký počet konkurentov v porovnaní s počtom subdodávateľov, taktiež za podmienok potrebných finančných zdrojov na prevzatie jednotlivých aktivít.
- *Horizontálna integrácia* – ide o získanie kontroly alebo odkúpenie rozhodujúceho majetkového podielu konkurenčného podniku, pričom táto integrácia sa pou-

---

<sup>1</sup> Podľa R. S. Kaplana a D. P. Nortona (2000) je Balanced Scorecard moderný komplexný nástroj pre riadenie výkonnosti organizácie, ktorý umožňuje efektívne implementovať stratégiu v organizácii.

žíva pri stratégiách vedúcich k monopolizácii v segmentoch trhu, pri rastúcom odbore.

**Intenzívna stratégia** sa člení na:

- *Penetráciu na trh* – cieľom je preniknutie na trh a zvýšenie tržného podielu prostredníctvom doterajších produktov pomocou marketingových prostriedkov. Na trhu klesá podiel konkurencie pri celkovom vzraste odboru, naša propagácia má efektívne účinky na objem predaja a tým sa relatívne znížia náklady pri zvýšení objemu predaja.
- *Rozvoj trhu* – získavanie nového segmentu trhu súčasnými produktmi. Realizácia predovšetkým pri stratégií exportu. Snaha o presadenie úspešného výrobku pri disponibilných zdrojoch, kapacitách a distribučných kanáloch.
- *Vývoj produktu* – cieľom je zvýšenie objemu predaja podniku zdokonalením alebo modifikáciou súčasného produktu za cenu zvýšenia vývojových nákladov. Zákazníci očakávajú inováciu alebo určitú zmenu produktu, nachádzajúceho sa vo fáze zrelosti. Na kvalitu a novú technológiu tohto produktu je vyvíjaný tlak konkurencie. Podnik má kapacity na vývoj produktu, ktorého realizácia prebieha v rýchlo rastúcom odvetví.

**Stratégia diverzifikácie** sa člení na:

- *Koncentrickú diverzifikáciu* – cieľom tejto stratégie je vytvorenie nového produktu, ktorý generačne nadväzuje na už vytvorený produkt. Nový produkt môže zvýšiť predaj pri konkurenčných cenách alebo prinesie efekt počas jednotlivých sezón v stagnujúcom alebo slabo klesajúcom odbore. Súčasný produkt sa nachádza vo fáze poklesu počas životného cyklu.
- *Horizontálnu diverzifikáciu* – výhodou je znalosť súčasného trhu, na ktorý chceme uviesť nový produkt novej generácie na základe marketingového prieskumu, ktorý signalizuje možnosť rastu tržieb, ak podnikáme v náročnom konkurenčnom prostredí s nízkou ziskovou maržou.
- *Zloženú diverzifikáciu* – ide o vytvorenie nového produktu novej generácie, ktorý chceme presadiť na novom trhu. Súčasný trh je súčasnými produktmi presýtený, ale podnik má zdroje pre uplatnenie sa na novom trhu a taktiež možnosť nákupu nového odboru, vďaka ktorému môžeme dosiahnuť vysokú rentabilitu.

**Defenzívna stratégia** môže byť uskutočnená prostredníctvom:

- *Spoločného podniku* – cieľom je spojenie dvoch alebo viacerých spoločností, ktoré môže byť aj prechodné, na využitie príležitostí z toho vyplývajúce. Firma, vstupujúca do spoločného podniku „potrebuje“ spoluprácu a to je práve podstatou defenzívnosti tejto stratégie. Náplňou Joint Venture, teda spoločného podniku, je kooperácia vo vývoji a výskume, distribúcia, ale aj spoločná výroba a iné. Tieto spolupráce vznikajú vtedy, ak jeden partner nemá potrebné zdroje, ale má potenciálne ziskový produkt alebo jedna spoločnosť má technológie, trh alebo oboje a touto spoluprácou sa spoja ich konkurenčné kvality, aby obstáli na trhu. Pred-

nost'ou týchto spojení je znižovanie rizika, kde aj malé firmy môžu konkurovať veľkým, pretože majú možnosť dosiahnuť rýchlejšie zavedenie novej technológie.

- *Obmedzenia* – využívaného pri reštrukturalizácií, reorganizácií alebo redukcií podniku. Firma je v situácií, keď jej strategickí manažéri sú pod tlakom majiteľov, zamestnancov či médií. Zlepšenie finančnej situácie firmy sú schopní dosiahnuť prostredníctvom zníženia aktív alebo nákladov a objemu predaja. Okolnosti, vedúce k reorganizácií sú: slabá konkurenčná pozícia, nedosahovanie vopred stanovených podnikových cieľov, nesprávne prevedenie strategickej analýzy a nerešpektovanie jej výsledkov, nízka ziskovosť podniku a iné.
- *Predaja časti firmy* – na získanie finančných prostriedkov potrebných pre investície v podniku sa predáva časť firmy, niekedy aj celá divízia. Táto stratégia je založená na možnosti zbavenia sa stratovej časti podniku, ktorá neefektívne spotrebovávajú vysoké množstvo podnikového kapitálu. Ak podnik potrebuje okamžitú hotovosť, tak využíva túto defenzívnu stratégiu.
- *Likvidácie* – táto stratégia nastáva v momente, keď sa uskutočnilo neúspešné uplatnenie stratégie obmedzenia a predaja časti firmy. O predaji celého majetku za zostatkovú cenu rozhodujú akcionári spoločnosti. Toho rozhodnutie môže znížiť celkovú stratu podniku a vykonáva sa na základe postupov, určených v obchodnom zákonníku.

**Marketingová stratégia** – nasledujúce marketingové stratégie, inak nazývané aj generické konkurenčné stratégie podľa Portera, sú uplatňované na dosiahnutie konkurenčnej pozície firmy. Ako je uvedené na stránke EuroEkonom.sk (2008), tieto stratégie sa členia na:

- *Stratégia nákladového vodcovstva* – nákladový vodca diferencuje produkty len do takej miery, pri ktorej je schopný udržať nízke náklady. Ide o prekonanie konkurencie produkovaním tovarov alebo poskytovaním služieb pri nižších nákladoch. Medzi hlavné riziká tejto stratégie patrí technologický pokrok, prostredníctvom ktorého môže konkurencia pomocou inovácií technológií prekonať výhody nákladového vodcu a znehodnotia sa tým doterajšie výrobné technológie a skúsenosti.
- *Diferenčná stratégia* – podstatou tejto stratégie je vytvorenie výrobku alebo služby, ktoré sú vnímané medzi spotrebiteľmi ako výnimočné a zvláštne, pomocou ktorých podnik dosiahne konkurenčnú výhodu. Za tieto neobyčajné produkty sú požadované nadpriemerné ceny, často krát oveľa vyššie než cena nákladového vodcu. Kvôli schopnosti konkurentov imitovať výrobu nie je diferenciácia trvalá a tým nie je pre zákazníkov až natoľko významná. Vyššiu diferenciáciu dokážu dosiahnuť v niektorých segmentoch firmy s úzkym zameraním. Spoločným prvkom so stratégiou minimalizácie nákladov je zameranie na širokú konkurenciu.
- *Špecializačná stratégia* – ide o stratégiu úzkeho zamerania, upriamenie sa na spokojnosť obmedzenej skupiny spotrebiteľov alebo konkrétneho segmentu. Trhové medzery využíva ako svoje príležitosti a uplatňuje sa prostredníctvom diferenciácie na zvolenom segmente. Cieľový segment sa časom stane štruktúrne neatraktívny a môže nastať strata dopytu po produkte. Nové firmy s úzkym zame-

raním budú aj naďalej dobýjať segment, konkurencia širokého zamerania tento segment bude schopná pokryť, prostredníctvom zvýšenia výhody širokej škály výrobkov a zúženia diferencie voči ostatným segmentom.

**Strategické aliancie** – podľa Vebera (2009) sa môžu vyskytovať v rôznych organizačných formách, v ktorých partneri predávajú väčšiu či menšiu časť svojej samostatnosti spoločným orgánom aliancie. Fotr (2012, s. 69) uvádza pod týmto pojmom príležitostné prípady spolupráce, ale aj tesné formy partnerských vzťahov až po vytvorenie novej podnikateľskej jednotky. Medzi prednosti strategickú aliancie patrí úspora času na zavádzanie nového výrobku, ktorý je výsledkom spoločného vývoja a výskumu, taktiež podnik získava prístup na nové trhy a výhodu nízkych nákladov v celom hodnotovom reťazci. Spôsob, kedy sa podniky združujú v rámci hodnotového reťazca za účelom komplementárneho využitia vlastných kompetencií je práve strategická aliancia. Predpokladom úspechu participujúcich firiem je schopnosť reagovať na zmeny v podnikateľskom prostredí. Intenzitu tejto spolupráce určuje typ využívaných zdrojov, časový horizont spolupráce, ale aj stupeň formalizácie vzťahov pri kooperácií.

**Nadnárodné podniky** – možnosť realizovania určitej časti výroby v zahraničných filiálkach. Do závislosti sa dostávajú národné štáty, strácajúce vplyv na nadnárodnými podnikmi, pôsobením ktorých sa znižuje ojem vývozu. Dôvodom využívania tejto stratégie je hľadanie ciest ku zvýšeniu tržného podielu a nasýtenie súčasných trhov, prispôsobenie sa miestnym trhom, získanie výhod v rámci štátnej administratívy v mieste, kde bude založená nová filiálka a hľadanie spôsobu, ako obísť colné bariéry. (Fotr, J., 2012, s. 69)

## 2 Cieľ a metodika práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je vytvorenie návrhu vhodnej stratégie pre Hotel XY, ktorá pre neho predstavuje najvyšší prínos a bude viesť k naplneniu jeho cieľov, teda aj vízie a poslania. Navrhnuté riešenia sú ekonomicky vyhodnotené.

Prvým čiastkovým cieľom práce je spracovanie teoretických východísk z oblasti strategického manažmentu a získať z nich maximálne poznatky, použiteľné pre vytvorenie praktickej časti.

Ďalším cieľom je vymedzenie konkrétnych analýz v rámci externého a interného prostredia podniku a ich aplikácia vo výsledkovej časti práce.

Cieľom kapitoly Výsledky je analýza Hotela XY z pohľadu vonkajšieho a vnútorného prostredia a zahrnutie výsledkov týchto analýz do Matice IE a SWOT analýzy, na základe ktorých je v návrhovej časti a diskusii vytvorený konkrétny návrh stratégie.

Metodika práce je vymedzená už v jej jednotlivých cieľoch. Analýza externého prostredia je spracovaná na základe analýzy makroprostredia podniku prostredníctvom PESTLE analýzy, odvetvového prostredia pomocou modelu piatich konkurenčných síl Michaela Portera a situačnej analýzy vonkajšieho prostredia v rámci vytvorenia EFE matice. Výsledkom tejto časti je vypracovaný zoznam konkrétnych príležitostí a hrozieb hotela. V ďalšej časti je vypracovaná analýza interného prostredia prostredníctvom Benchmarkingu, metódy „7S“ a v závere vyhotovenia matice IFE. Na základe týchto analýz je spracovaný zoznam silných a slabých stránok podniku. V závere výsledkovej časti je vytvorená matice IE, syntézou matice EFE a IFE, a SWOT analýza. V návrhovej časti je presne uvedený návrh stratégie, a tým naplnenie hlavného cieľu práce.

## 3 Strategická analýza prostredia

Podľa Kaplana R. S. a Nortona D. P. (2010, s. 59) podnik získa jasný obraz o tom, čo chce dosiahnuť v momente, keď dochádza k prečisteniu a rozšíreniu vízie. Následne sa uskutočňuje analýza vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku, ktorých súčasťou je celkové vyhodnotenie ich vlastných spôsobilostí a postavenie vzhľadom k odvetvovým trendom, ale aj vyhodnotenie vlastnej výkonnosti a výkonnosti konkurencie.

Rozhodnutie, akú metódu strategickej analýzy a pre akú činnosť strategického riadenia použijeme, záleží na konkrétnej situácii, zvyklostiach a charaktere danej organizácie. Strategická analýza sa vykonáva teda s ohľadom na jej účel, na činnosť strategického riadenia, pričom sa kladie dôraz na informácie, ktoré chceme touto analýzou získať. (Grasseová, M., 2010, s. 177 a 178)

Prostredie podniku zahŕňa rôzne faktory, ovplyvňujúce činnosť a postavenie firmy na trhu. Je dôležité, aby bola spoločnosť schopná využiť svoje silné stránky a príležitosti na odstránenie vlastných slabých stránok a prekonanie hrozieb, ktoré na ňu vplývajú.

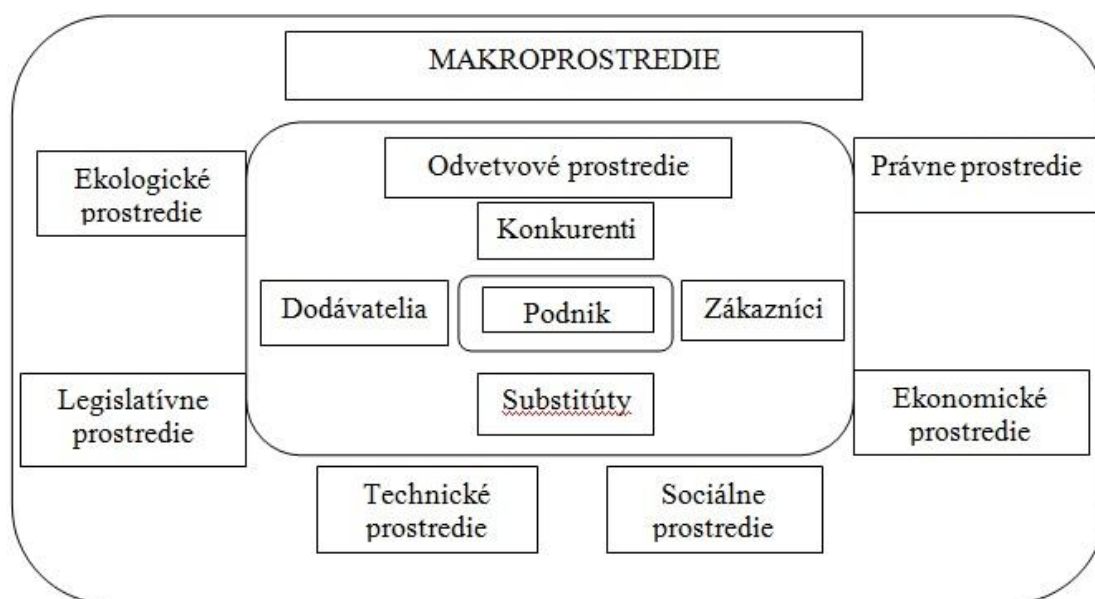
### 3.1 Externé prostredie podniku

Vonkajšie prostredie predstavujú všetky vonkajšie sily, ovplyvňujúce výkonnosť podniku.

Externé prostredie podniku je tvorené z dvoch vzájomne súvisiacich stupňov, a to:

- makroprostredie podniku,
- odvetvové prostredie podniku.





Obr. 3 Externé prostredie podniku  
Zdroj: Slávik, 2013

### 3.1.1 Makroprostredie podniku

Na podnik ako celok, ale aj na konkrétne podnikové aktivity môžu mať zásadný dopad ako vonkajšie prostredie, tak aj zmeny, ktoré v ňom prebiehajú a jeho neustály vývoj. Nevyhnutnosťou v rámci externého prostredia je venovať mu mimoriadnu pozornosť a taktiež aj otázkam, vychádzajúcim z neho. Na rozdiel od podnikov a ich obmedzených možností aktívneho vplyvania a pretvárania externého prostredia, ovplyvňuje toto prostredie a jeho charakter všetky zúčastnené subjekty.

Vrcholový manažment musí vedieť, aký vplyv majú na stratégiu firmy a jej činnosti celkové a odvetvové trendy. Analýzou externého prostredia sa vyhodnocuje makroekonomické prostredie úrokovej sadzby, ekonomického rastu, ceny vstupných faktorov, vplyvu regulačných opatrení a všeobecných očakávaní týkajúcich sa roly firmy v spoločnosti. (Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2010, s. 59)

Podľa Grasseovej, M. (2010, s. 179) je táto metóda často označovaná ako PESTLE analýza, ktorou sa sledujú faktory, predstavujúce príležitosti alebo hrozby pre konkrétnu organizáciu, pričom vonkajšie prostredie je tvorené týmito faktormi:

- politické,
- ekonomické,
- sociálne,
- technologické,
- legislatívne,
- ekologické.

**Politické faktory** – medzi tieto faktory zahŕňa Grasseová M. (2010, s. 179) politický postoj, hodnotenie politickej stability, politický vplyv rôznych skupín či

hodnotenie externých vzťahov. Ku hodnoteniu politickej stability sa zaraďuje existencia a vplyv politických osobností, politická strana pri moci, forma a stabilita vlády a kľúčové orgány a úrady. Politickým postojom sa sleduje vzťah ku štátnemu priemyslu, postoj voči súkromnému sektoru a voči súkromným a zahraničným investíciám. V rámci hodnotenia externých vzťahov sa podnik zameriava na zahraničné konflikty či regionálnu nestabilitu a iné.

Jiří Fotr (2012, s. 306) uvádza aké dôležité je analyzovať pôsobenie politických faktorov, ktoré v zásade vymedzujú mieru investičnej angažovanosti a podnikateľskú pozíciu firmy. Podľa neho sa analýza zameriava najmä na spôsob plánovania, vlastnícke princípy, stabilitu vlády a politického systému, privatizáciu (ekonomickú politiku vládnej reprezentácie), vývoj štátneho rozpočtu a rozpočtovú politiku a iné.

**Ekonomické faktory** - rozhodujúcim faktorom pre podnik je, v akom stave je jeho ekonomické prostredie a aká je miera jeho rozvinutosti. Pri posudzovaní týchto dvoch faktorov sa vychádza zo sledovania ekonomických ukazovateľov, konkrétne z úrokovej miery, miery inflácie, obchodného deficitu, miery nezamestnanosti, miery inflácie a iných. Je nutné sledovať tieto ukazovatele nielen jednotlivo, ale aj v širších súvislostiach, nakoľko sú medzi nimi existujúce väzby a súvislosti. Jednotlivé súvislosti a väzby existujú aj medzi konkrétnymi formami prostredia, ktoré sa navzájom prelínajú. Úloha štátu a forma hospodárskej politiky štátu zohráva kľúčovú rolu pri formovaní ekonomického prostredia, pretože je úzko späté s prostredím politickým, keďže mnohé uskutočnené opatrenia v rámci politického prostredia majú významný vplyv na ekonomickú situáciu podniku. Ďalším nezanebateľným faktorom je vplyv medzinárodného ekonomického prostredia, ktoré je schopné aj napriek vládnej politike ovplyvniť do značnej miery ekonomickú situáciu na národnej úrovni. Väčší dopad môžu mať tieto vplyvy na menšie a vyspelejšie ekonomiky, ktoré majú výraznejšie zapojenie do medzinárodného obchodu. (Sedláčková, H., 2000)

Podľa Grasseovej M. (2010, s. 179) medzi ekonomické faktory patrí základné hodnotenie makroekonomickej situácie podniku, daňové faktory, ale aj prístup k finančným zdrojom. Daňové faktory zahŕňajú vývoj a výšku daňových sadzieb, daňové zaťaženie, cla a iné. Prístup k finančným zdrojom predstavuje najmä bankový systém, formy a dostupnosť úveru, náklady na miestne pôžičky a ďalšie.

**Sociálne faktory** – v rámci týchto faktorov sú zahrnuté demografické charakteristiky, teda počet obyvateľov, ich veková štruktúra, geografické a etnické rozloženie, pracovné preferencie a iné. Ďalej tu patria sociálno-kultúrne aspekty, čiže životná úroveň obyvateľstva, populačná politika a rovnoprávnosť pohlaví. Sociálne faktory predstavujú aj makroekonomické charakteristiky na trhu práce, najmä miera nezamestnanosti a rozdelenie príjmov domácností, ale aj dostupnosť pracovnej sily a pracovné zvyklosti, kde zahrňame existenciu vzdelávacích inštitúcií, diverzitu pracovných síl, dostupnosť potenciálnych budúcich zamestnancov s požadovanou kvalifikáciou a schopnosťami. (Grasseová, M., 2010, s. 179)

Získať prehľad o jednotlivých zložkách sociálnych faktorov je dôležité pre každý podnik. Priemerný vek populácie, rast a jej mobilita, životná úroveň a štýl

obyvateľstva, úroveň vzdelania a pracovná sila sú hlavnými sledovanými faktormi v rámci sociálneho a demografického prostredia podniku. Tieto faktory sú výsledkom vplyvu ekonomických, náboženských, etnických a kultúrnych podmienok. Napriek tomu, že podmienky pre tieto demografické zmeny boli vytvorené už v minulosti, s tvorbou negatívnych dopadov sa musia podniky vyrovnávať v súčasnosti. Správne sledovanie a analyzovanie týchto negatívnych dopadov, môže pre podnik znamenať vlastnú výhodu a získanie náskoku voči konkurencii. (Sedláčková, H., 2000)

Jiří Fotr (2012, s. 305) zahŕňa medzi demografické faktory okrem iného hranicu odchodu obyvateľov do dôchodku a migráciu obyvateľstva v danej oblasti. V rámci sociálnych a kultúrnych faktorov je spomenutá miera korupcie, zdravotné a kultúrne programy, tradície podnikov a krajín, sociálne programy pre jednotlivé skupiny obyvateľstva, pravidla pre zamestnanosť a iné.

**Technologické faktory** – technológie sa neustále vyvíjajú a tým ovplyvňujú tempo hospodárskeho rastu krajiny. Jednotlivé inovácie sa neobjavujú pravidelne a preto sa stretávame s prelomovými inováciami, ktoré so svojim príchodom prinášajú zásadné zmeny a predstavujú začiatok nového ekonomicky-technického cyklu. Časový interval od momentu objavenia nového technologického vynálezu až po jeho uvedenie na do výroby a predstavenie na trhu sa neustále skraca, v priamej úmere zrýchľujúceho sa tempa technologických zmien v súčasnosti. Každá táto zmena vplýva nielen na externé prostredie podniku, ale ovplyvňuje aj schopnosť podniku vytvárať inovácie a posúvanie jednotlivých činností na vyššiu technologickú úroveň. (Sedláčková, H., 2000)

Zdeněk Souček (2015, s. 278) uvádza ako jednotlivé zložky vedecko-technologických faktorov súkromné a vládne výdaje na vedu a výskum, podiel týchto výdajov z hrubého domáceho produktu, podiel najnovších technológií vo výrobe, počet novovytvorených patentov na jednotlivé vynálezy, ale aj samotný prístup vlády k vede a výskumu.

Na rozdiel od popisu technológie, ktorú podnik vlastní, sa podľa Fotra, J. (2012, s. 306) v rámci týchto faktorov upriamuje pozornosť na technologické štandardy a novovytvorené technologické postupy, podmieňujúce úspešnosť naplnenia vopred určeného strategického zámeru. Významným činiteľom úspešného podniku je predvídateľnosť v oblasti technologického rozvoja. Medzi dôležité faktory každého podniku patrí prístup k dátam a informáciám, úspešnosť substitučných vynálezov, rozsah vykonaných inovácií, vývoj cien prírodných zdrojov a ďalšie.

**Legislatívne faktory** – predstavujú zisťovanie vplyvu nariadení a platných zákonov na strategický zámer v oblasti daňových a antimonopolných zákonov, investičných stimulov, obchodného práva, regulácie ekonomiky prostredníctvom štátu, ochrany súkromného vlastníctva, občianskeho zákonníka a zákonu o verejných zákazkách. (Fotr, J. 2012, s. 305)

Jednotlivé faktory predstavujú pre podnik nielen príležitosť, ale môžu byť aj zdrojom obmedzení. Vyskytujú sa prostredníctvom jednotlivých legislatívnych opatrení a právnych noriem vo forme zákonov o daniach, príliš veľkej ochrane zamestnancov a spotrebiteľov, antimonopolných opatrení, nadmernej regulácií a iné.

Cieľom legislatívneho prostredia je prostredníctvom vlastných reprezentantov vytvárať a podporovať stabilné prostredie za predpokladu rešpektovania základných ľudských práv a slobôd, demokracie, a pod. (Sedláčková, H., 2000)

Okrem spomenutých prvkov uvádza Grasseová M. (2010, s. 180) v rámci legislatívnych faktorov aj chýbajúcu legislatívu a ďalšie faktory, ako napríklad vymáhateľnosť práva, funkčnosť súdov či autorské práva.

**Ekologické faktory** – ekologické predpisy značne ovplyvňujú použitie niektorých noriem či materiálov a investičnú výstavbu, čo znamená že, projekty vytvorené s ohľadom na šetrenie životného prostredia môžu mať podstatne vyššiu úspešnosť svojej realizácie. V rámci úspešného vyhnutia sa konfliktom so miestnou reguláciou a zvykmi je potrebné mať znalosti v oblasti najnovších ekologických trendov medzi, ktoré sa zahŕňajú najmä presadzovanie udržateľného rozvoja, sila a postoj vlastne ekologickej iniciatívy, výrazné vnímanie ochrany životného prostredia, kladený dôraz na využiteľnosť obnoviteľných zdrojov, recyklácia a správne nakladanie s odpadom, ochrana vodných zdrojov pred kontamináciou a využitie týchto vôd. (Fotr, J., 2012, s. 306)

Grasseová M. (2010, s. 180) kladie dôraz v oblasti ekologických faktorov najmä na globálne environmentálne hrozby a prírodné a klimatické vplyvy, ktoré v súčasnosti majú veľký význam pre celé ľudstvo. Medzi najdôležitejšie patrí globálne otepľovanie, úbytok ozónovej vrstvy, klimatické zmeny, zvyšovanie emisií skleníkových plynov a v neposlednom rade čerpanie neobnoviteľných zdrojov.

Podľa H. Sedláčkovej (2000) spracovaná analýza makroprostredia podniku by mala zhŕňať odpovede na otázky:

- Aké vývojové trendy existujú v rámci jednotlivých typov makroprostredia s pohľadom do budúcnosti?
- Čo konkrétne tieto zmeny vyvoláva? Aká bude intenzita týchto zmien v budúcnosti?
- Ako správne pri formulácii stratégie podniku zohľadniť uvedené zmeny?
- Aký vplyv môžu mať na stratégiu podniku predpokladané zmeny prostredia?
- Aký dopad budú mať na činnosť podniku tieto zmeny?
- Ako sa môže zmeniť pozícia podniku v porovnaní s konkurenciou na základe týchto zmien?

Na základe vyššie uvedených otázok sa dá povedať, že pri analýze externého prostredia sa každý podnikateľ snaží vytvoriť si predstavu, resp. odhad o tom, akým smerom sa bude meniť a vyvíjať prostredie v budúcnosti, v ktorom sa podnik nachádza v súčasnosti. Aký vplyv a aké zmeny mu tento vývoj prinesie, čo všetko bude musieť v spoločnosti vytvoriť, aby nestratila svoje postavenie na trhu či už voči spotrebiteľom alebo v porovnaní s konkurenciou. Nie všetky zmeny, ktoré na ňu vplyvajú musia byť negatívne, ak vieme ako správne tieto zmeny využiť vo vlastný prospech a prosperitu. Včasná predvídateľnosť je úzko spätá so správnym a efektívnym využitím ponúknutých príležitostí a zároveň elimináciou prejavovaných hrozieb.

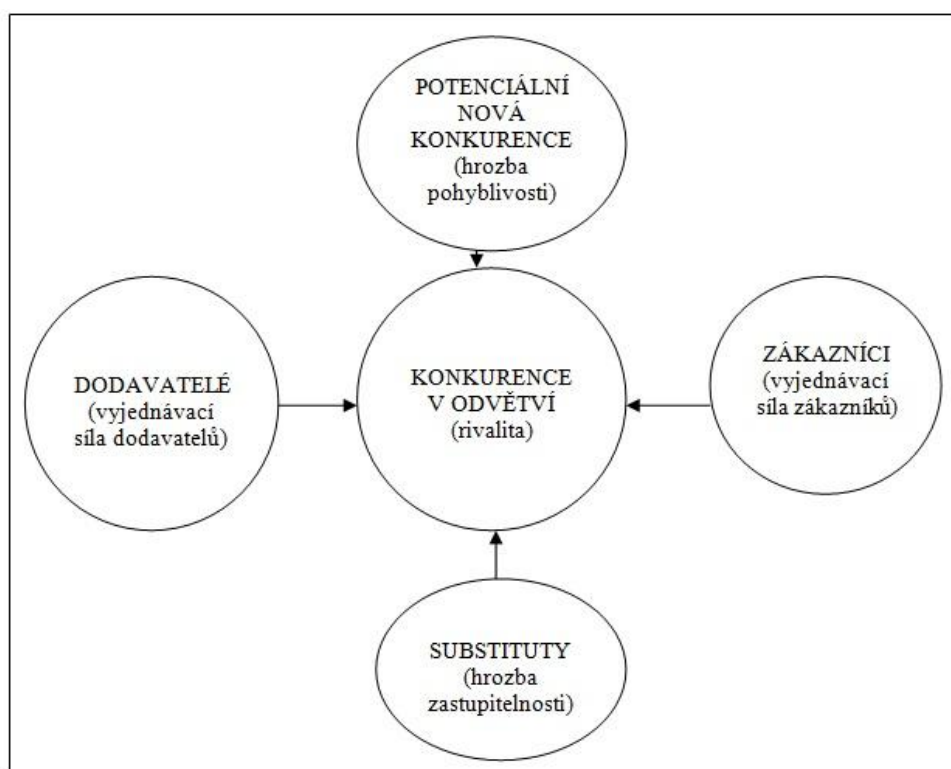
### 3.1.2 Odvetvové prostredie podniku

Odvetvie alebo odbor je skupina firiem, ktoré produkujú rovnaké alebo navzájom zameniteľné výrobky a služby. Ide o skupinu výrobcov, užívateľov a dodávateľov rovnakých alebo substitučných produktov. Odborové prostredie zahŕňa ostatné podniky a jednotlivcov, vplývajúcich na podnik alebo s ním spolupracujúcich.

Súčasťou analýzy externého prostredia podniku je preskúmanie stavu ekonomiky v odvetví s využitím konkrétnych koncepcných nástrojov, ako napríklad model „piatich síl“ Michaela Portera.

Tento model pomáha vyhodnotiť príťažlivosť konkrétneho odvetvia a určiť jednotlivé sily, utvárajúce toto odvetvie či už spôsobom priaznivým, alebo nepriaznivým. Odvetvová analýza má zahŕňať aj prehľad výkonnosti firmy z hľadiska finančných ukazovateľov a porovnanie s výkonnosťou jednotlivých konkurentov v odvetví. (Kaplan, R. S., Norton, D. P., s. 59)

Podľa Portera (1985) existuje predpoklad, že ziskovosť odvetví závisí na piatich konkrétnych dynamických faktoroch, ovplyvňujúcich náklady, cenu a potrebné investície danej firmy v určitom odvetví. Skôr ako podnik vstúpi na trh, je potrebné analyzovať „päť síl“, ktoré poukazujú na príťažlivosť odvetvia. Porterov model piatich síl, ktorý určuje strategickú pozíciu podniku, pôsobiacom v určitom odvetví je postavený na vplyve piatich základných činiteľov. Tento model znázorňuje základné zložky odvetvovej štruktúry, ktoré predstavujú hnaciu silu konkurencie v danom odvetví. Každé odvetvie má svoju vlastnú štruktúru a je jedinečné, čo znamená, že nie všetky faktory v jednotlivých odvetviach budú mať rovnakú dôležitosť. Porterov model piatich síl je znázornený na nasledujúcom obrázku č. 4.



Obr. 4 Porterov model piatich konkurenčných síl  
Zdroj: Pět sil formujících strukturální atraktivitu odvětví (Porter, 1985)

**Hrozba vstupu novej potenciálnej konkurencie** – podľa Mallya T. (2007) je cieľom v rámci tohto faktoru zamedzenie vstupu novým spoločnostiam na trh odrazením nízkymi cenami a udrжанím si svojich špecialistov a najlepších zamestnancov podniku alebo diferenciaciou produktu.

Podľa Kassaya Š. (1999) sú schopní noví konkurenti vstúpiť do odvetvia a dostatočne konkurovať už existujúcim firmám napriek tomu, že v danom odvetví ešte nepôsobia. Existencia prekážok pri vstupe do odvetvia s odozvou podnikov, ktoré už v odvetví dlhšie pôsobia majú vplyv na príchod novej konkurencie.

Ako uvádza Grasseová M. (2010, s. 192) medzi základné faktory, ovplyvňujúce vstup nových konkurentov do odvetvia patrí prístup k distribučným kanálom, úspory z rozsahu, legislatíva a vládne zásahy, očakávané reakcie už zavedených podnikov, kapitálová náročnosť vstupov a diferenciacia produktov. Na výške vstupných a výstupných bariér závisí príťažlivosť odvetvia. Podľa Grasseovej M. je najatraktívnejší trh z hľadiska ziskovosti odvetvia ten, ktorého vstupné bariéry sú pomerne vysoké zatiaľ čo výstupné bariéry sú podstatne nízke. Dôvodom je to, že len určité malé množstvo podnikov môže do odvetvia vstúpiť, ale neúspešné podniky môžu jednoducho tento trh opustiť. V prípade, že sú vstupné a výstupné bariéry vysoké, existuje vysoko ziskový potenciál, pričom je spojený s vysokou rizikovosťou, pretože firmy, ktoré sú v porovnaní s ostatnými konkurentmi neúspešné, sú nútené zotrvať na trhu a ďalej bojovať o svoju existenciu. Zisk je spravidla nízky a stály práve v odvetviach, ktorých vstupné aj výstupné bariéry sú nízke, pre-

tože podniky majú veľkú možnosť a bezproblémový možný vstup do odvetvia, ale aj nebránený odchod z trhu. Najhoršia situácia nastáva v prípade, kedy sú vstupné bariéry nízke, zatiaľ čo výstupné sú vysoké. Hlavný dôvod spočíva v tom, že podniky môžu jednoducho vstúpiť do odvetvia v období rozvoja za cenu toho, že v okamihu zhoršenia podmienok na trhu je problematické ho opustiť. Nepriaznivým následkom tejto varianty je nadvýroba a nízke výnosy všetkých firiem na trhu. Je nutné prísť na to, ako sa môžu vstupné bariéry zvýšiť.

**Odborová rivalita** – snaha získať výhodu v porovnaní s ostatnými podnikmi a realizovanie tejto výhody do podoby zisku je zmyslom konkurencie medzi jednotlivými spoločnosťami. Každé odvetvie zahŕňa väčšie alebo menšie množstvo konkurenčných podnikov, preto je dôležité mať schopnosť udržať si svoje konkurenčné postavenie v odvetví a nielen jeho stabilizácia, ale aj snaha zlepšiť svoju pozíciu. Analýza a poznanie konkurenčného okolia podniku je významná pre správne pochopenie konkurenčnej sily a zostavenia úspešnej stratégie podniku. (Porter, M. E., 1993)

Rozsah rivality závisí podľa Mallaya T. (2007) najmä od úsilia podniku. Významná je efektívna reklama podniku, počet konečných zákazníkov a odberateľov, ale aj podnikových dodávateľov a spätná väzba zákazníkov. Rivalita je tým väčšia, čím menej sú produkty diferencované.

Kassay Š. (1999) uvádza že, najmocnejším faktorom z piatich konkurenčných síl medzi konkurenčnými podnikmi je práve konkurenčný boj. Kvalita, cena, služby, záruky, reklama alebo inovácie na oslabenie, alebo úplne vytlačenie konkurentov z trhu predstavujú konkurenčné zbrane, ktorých použitie vyúsťuje do konkurenčných pravidiel jednotlivých odvetví, ktoré určujú požiadavky konkurenčného úspechu. Podstatou vytvorenia konkurenčnej stratégie je získanie náskoku pred ostatnými rivalmi. Medzi najdôležitejšie faktory ovplyvňujúce intenzitu súperenia patrí:

- *konkurenčná sila odvetvia* – je vymedzená počtom a veľkosťou podnikov v konkrétnom odvetví, či už fragmentovanom, alebo konsolidovanom. V rámci fragmentovaného odvetvia sa sústredia malé a stredné podniky vo veľkom množstve, pričom ani jeden z nich nemá dominantné postavenie. Oligopol má dominantné postavenie v rámci konsolidovaného odvetvia, kde sa sústreďujú niekoľko veľkých podnikov, poprípade monopol. Intenzita v konsolidovanom odvetví je omnoho ťažšie predvídateľná tým, že jednotlivé podniky sú vzájomne závislé a konkurenčný zámer jedného podniku má priamy vplyv na ziskovosť ostatných podnikov v odvetví.
- *podmienky dopytu* – príležitosť na rozšírenie aktivít vzniká podniku v okamihu rastu dopytu a naopak hrozby vznikajú podniku pri klesajúcom dopyte, čím sa zvyšuje súperenie medzi jednotlivými podnikmi v odvetví.
- *veľkosť prekážok odchodu z odvetvia* – pri klesajúcom dopyte vznikajú prekážky, predstavujúce hrozbu pre jednotlivé podniky. V prípade, že sú tieto prekážky vysoké, podniky nie sú schopné opustiť neatraktívny trh.
- *súťaž o vzácne zdroje* – cieľom je nadobudnutie čo najväčšieho množstva konkrétnych zdrojov, za čo najnižšie ceny.

**Vyjednávací sila dodávateľov** – cena sa zvyšuje priamo úmerne s prestížnosťou dodávateľov, s ktorými organizácia spolupracuje. Dodávateľov si každý podnik vyberá podľa ceny a kvality produktov, flexibility, spoľahlivosti a včasnosti plnenia dodávok, vzdialenosti a dodávanému množstvu produktov. (Mallya, T. 2007)

Je známe, že odberateľovi vzniká príležitosť znížiť ceny a požadovať vyššiu kvalitu od slabých dodávateľov. Vyššiu vyjednávaciu silu jednotlivých dodávateľov považujeme za hrozbu, kedy musí odberateľ zaplatiť vyššie ceny za svoje vstupy, poprípade znížiť ich kvalitu za cenu zníženia svojej vlastnej ziskovosti. (Slávik, Š. 2009, s. 73)

Podľa Grasseovej M. (2010, s. 193) rastie sila dodávateľov s ich koncentráciou a to v prípade, že dodávatelia sú schopní poskytovať jedinečné výrobky a tento výrobok predstavuje zásadný vstup odberateľa, pokiaľ sa dodávatelia môžu integrovať. Odvetvie sa pre podnik stáva neatraktívnym, ak dodávatelia majú možnosť zvyšovať ceny alebo znižovať kvantitu alebo kvalitu dodávok. Najlepšou obranou je neustále budovanie vzťahov s jednotlivými dodávateľmi a vytváranie nových dodávateľských zdrojov. Cieľom je odpoveď na otázku, ako sa dá znížiť vyjednávací sila konkrétnych dodávateľov.

**Vyjednávací sila zákazníkov** – zákazníci určujú a vytvárajú dopyt podniku. Analýza a prognóza vývoja zákazníkov má pre každú firmu kľúčový význam. Pri analýze zákazníkov sa vychádza zo segmentácie, teda rozčlenenie zákazníkov do jednotlivých skupín podľa určitých kritérií a to podľa spoločných záľub, zamestnania, podľa rodinného statusu alebo veľkosťou majetku a príjmu zákazníkov. Podstatou segmentácie zákazníkov je ich zaradenie do skupín podľa rovnakých alebo podobných faktorov. To znamená, že podľa vývoja jednotlivých faktorov ovplyvňujúcich spotrebiteľské správanie sa dá predpovedať vývoj dopytu zákazníkov v konkrétnych segmentoch. (Souček, Z., 2015, s. 281)

Trh sa stáva neatraktívnym, ak zákazníci disponujú veľkou alebo rastúcou mocou pri vyjednávaní. Cieľom zákazníkov je znižovanie cien, pričom vyžadujú vyššiu kvalitu a väčší sortiment ponúkaných produktov, čím stavajú všetkých konkurentov proti sebe a tým znižujú aj zisk predávajúcich. Ak sú zákazníci organizovaní a koncentrovaní, tak sa ich sila zvyšuje, pretože výrobok, ktorý nie je diferencovaný, tvorí podstatnú časť ich vynaložených nákladov. Ďalšiu možnosť zvyšovania sily zákazníkov predstavujú nízke náklady pre zákazníka spojené s kúpou výrobku alebo situácia, ak je zákazník vzhľadom ku svojim nízkym nákladom citlivý na cenu. Predávajúci môžu zvoliť voľbu iného dodávateľa, poprípade zamerať sa na zákazníkov s nižšou mocou. Najlepšou ochranou je vyvinutie top ponuky, ktorá sa nedá odmietnuť. Cieľom tohto faktoru je znížiť vyjednávaciu silu zákazníkov. (Grasseová, M. 2010, s. 192 a 193)

**Hrozba substitútov** – podľa Grasseovej M. (2010, s. 192) substitúty predstavujú podobné produkty, slúžiace na podobný alebo rovnaký účel ako produkty z daného odvetvia. Atraktívnosť prostredia sa znižuje v prípade, ak existuje potenciálna alebo dokonca reálna hrozba zastupiteľnosti produktu. Substitúty sú schopné limitovať zisk a potenciálne ceny na trhu. Nutnosťou každého podniku je zame-



rať svoje sledovanie na vývoj cien pri jednotlivých substitučných produktoch. Pokles cien a zisku na trhu nastáva v okamihu, ak dôjde k možnému zlepšeniu technológií na výrobu substitučného výrobku. Úlohou tohto faktoru je znížiť hrozbu vzniknutých substitútov.

Mallya T. (2007) tvrdí, že jednotlivé organizácie musia vytvoriť prieskum o existencii jednotlivých substitučných produktov na trhu, sledovať výšku ich ceny a kvality, dizajn a marketing, ktorými sa produkty presadzujú v odbore, ich dostupnosť a používané technológie, ale aj finančné zdroje podniku, slúžiace na výrobu substitučných produktov.

### 3.1.3 Situačná analýza vonkajšieho prostredia podniku

Hlavnú úlohu situačnej analýzy vonkajšieho prostredia predstavuje zistenie, čo sa deje v okolí organizácie a byť schopný na základe toho predvídať, aké zmeny môžu v budúcnosti nastať a aký vplyv to môže mať na podnikovú existenciu alebo celkovú činnosť. Dôležité je, aby podnik dokázal vytvoriť zmeny, ktorými bude reagovať na vznik rôznych situácií. Analýza sa vykonáva prostredníctvom EFE matice, kde sa sleduje význam jednotlivých príležitostí a hrozieb v okolí spoločnosti.

Podľa Jiřího Fotra (2012, s. 41) je hlavným zmyslom matice hodnotenia faktorov externej analýzy vybrať z konkrétnych známych príležitostí a hrozieb tie faktory, ktoré predstavujú podstatný vplyv na strategický zámer určitého podniku. Ich pôsobenie je zhodné s časovým horizontom podnikového strategického plánu. Známe, identifikované faktory sú často považované za rizikové, hraničné, či už s kladným, alebo záporným dopadom na strategický zámer.

Výsledkom externej analýzy je vypracovaný zoznam jednotlivých príležitostí a hrozieb v okolí podniku. Pri tvorbe tohto zoznamu je dôležitá jasná formulácia, stručný popis a ak to je možné, tak aj kvantitatívne ekonomické vyjadrenie. Pri ich určovaní je potrebné venovať pozornosť časovému horizontu, teda minulosti, prítomnosti a budúcnosti a aby boli pri tejto analýze sledované relevantné faktory strategického zámeru, ktoré sú podstatné pre naplnenie vopred stanovených podnikových strategických cieľov. (FOTR, J., 2012, s. 40)

## 3.2 Interné prostredie podniku

Analýza externého prostredia by mala byť relevantná. Podobne je to aj v prípade analýzy interného prostredia, ktorá by mala byť vypracovaná s ohľadom na účel, pre ktorý sa spracováva a jej výsledkom by mali byť len fakty vhodné na využitie v rámci strategického plánovania a hodnotenia. Táto analýza prináša taktiež odpovede na otázky: Akým strategickým problémom musí čeliť organizácia? Akým spôsobom musí tieto problémy riešiť? Ako funguje doterajšia stratégia? Aké sú silné a slabé stránky podniku? (Grasseová, 2010, s. 213)

Podľa Mallya T. (2007) je podstatou analýzy vnútorného prostredia hodnotenie a skúmanie tohto prostredia podniku. Vymedzuje silné a slabé stránky spoločnosti a analyzuje kvalitu a kvantitu jednotlivých zdrojov, ktoré má k dispozícii. Ide o finančné, technické a ľudské zdroje, ale aj o znalosti a informácie.

### 3.2.1 Benchmarking

Podľa Grasseovej M. (2010, s. 224) ide o proces systematického porovnávania jednotlivých procesov, produktu, výkonnosti a organizačnej štruktúry daného podniku s ostatnými organizáciami. Na základe týchto porovnaní sa definujú ciele, vedúce k vlastnému zlepšovaniu. Získavanie a pracovanie s pravdivými informáciami je významné pre úspešnosť tejto metódy. Ide o vymedzenie spojitosti medzi stanovovaním, identifikáciou a pochopením konkrétnych kľúčových ukazovateľov, dôležitých na dosiahnutie zlepšenia. Benchmarking môže mať prevádzkové alebo strategické zameranie.

Fiala a Ministr (2003, s. 110) uvádzajú, že pre podnik je veľmi prospešný procesný benchmarking, čiže porovnanie procesu s rovnakým procesom vo vzorovej organizácii.

Prínosom benchmarkingu je zostavenie systematického postupu zberu a analýzy dát, následné určenie procesu učenia sa pri ich spracovaní a aplikácií porovnávacích metód, pomocou ktorých sa tieto dáta spracovávajú. (Boxwell, R. J., 1994)

Podľa Jiřího Fotra (2012, s. 304) systém implementácie benchmarkingu pozostáva zo štyroch skupín:

- *plánovanie* – predstavuje najkritickejšiu etapu tejto implementácie. Dôležité je v prvom rade vytvoriť tím, vybrať konkrétne podnikové aktivity, ktoré majú byť preskúmané a zvoliť referenčnú spoločnosť, zvyčajne ide voľbu konkurenta, s ktorým budú porovnávané podnikové procesy a charakteristiky výkonnosti. Následne sa zvolí metóda najvhodnejšieho spôsobu zberu dát.
- *zber a analýza dát* – sa zameriava na získanie a porovnanie údajov spoločne so zisťovaním vzniknutých nedostatkov s prihliadnutím na potrebné opravy, vyplývajúce z rozdielnej podstaty spoločností, ktoré sú porovnávané.
- *„Gap“ analýza* – sa významovo vymedzuje ako odchýlka alebo zásadný rozdiel. Ide o kvantifikáciu konkrétneho rozdielu medzi najlepšou dosahovanou hodnotou a hodnotiacou spoločnosťou. V štádiu tejto analýzy je nutné začlenenie návrhov všetkých predpokladaných opravných postupov do riadiaceho procesu a plánu podniku. Identifikácia vzniknutých nedostatkov a formuláciu plánu ich odstránenia predstavujú cieľ tejto analýzy.
- *realizácia opatrení* – implementácia jednotlivých opatrení sa musí priebežne podľa potreby upravovať a monitorovať. Výhodné je vlastné začatie programu zmien a často krát aj nevyhnutné previazať tento program so strategickým plánom na sledovanie prínosu a efektivity zavedenia jednotlivých opatrení.

Úspešnosť celého procesu nastane v okamihu, kedy firma dosiahne vodcovské postavenie voči ostatným konkurentom v odvetví a benchmarking je plne zaradený do firemnej kultúry.

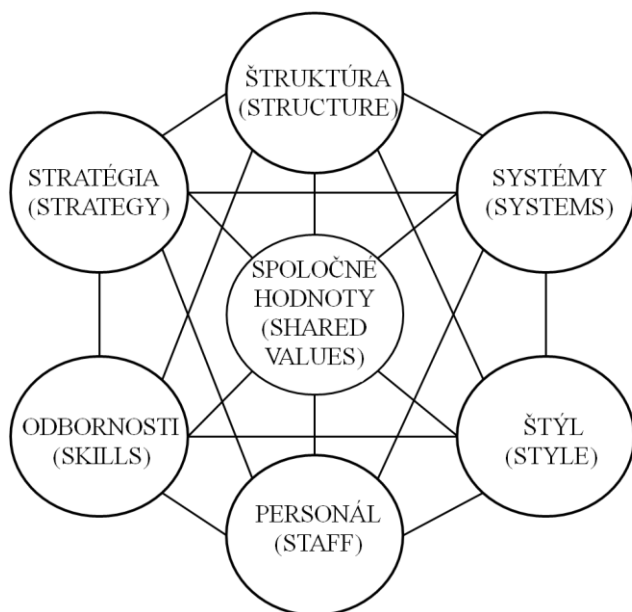
### 3.2.2 Metóda „7S“ (šťastný atóm) poradenskej firmy McKinsey

Ako pomoc manažérom porozumieť zložitostiam, spojeným so zmenami v organizáciách vytvorili pracovníci konzultačnej firmy McKinsey „model 7S“ už v sedemdesiatych rokoch. Tento model slúži na poukázanie zložitosti v implementáciách zmien, spôsobenej v rámci imunitného systému organizácie a ostatných súvisiacich premenných. Pri efektívnom prevedení zmien je potrebné brať do úvahy všetky faktory súčasne. (Mallya, T., 2007, s. 73)

Akýkoľvek inteligentný prístup v rámci organizovania musí obsahovať 7 vzájomne previazaných prvkov, ktoré zaistia úspešnosť podniku: štruktúra organizácie, stratégia, spolupracovníci, manažérsky štýl, systém a postupy, koncepcie vedenia a spoločné hodnoty, schopnosti alebo odbornosť organizácie. (Peters - Waterman, 2001)

Manažment spoločnosti sa musí zameriavať na všetkých sedem faktorov na zaistenie úspešnej implementácie stratégie, bez ohľadu na veľkosť firmy. Ak nastane chyba u jedného z nich, môže to mať negatívny dopad aj na ostatné faktory. Model „7S“ je zameraný na skúmanie všetkých pôsobiacich prvkov, ktorých názvy sa začínajú v anglickom jazyku na písmeno S:

- Stratégia (Strategy),
- Štruktúra (Structure),
- Systémy (Systems),
- Štýl vedenia práce (Style),
- Spolupracovníci – personál (Staff),
- Schopnosti (Skills),
- Zdieľané hodnoty (Shared values). (Mallya, T., 2007)



Obr. 5 Šťastný atóm (rámec 7S firmy McKinsey)  
Zdroj: Peters, Waterman, 2001, s. 32

Mallya T. (2007) uvádza charakteristiku jednotlivých faktorov modelu „7S“ takto:

**Stratégia** – vymedzuje spôsob dosahovania podnikovej vízie a schopnosť reagovať na hrozby a využitie príležitostí v konkrétnom odbore.

**Štruktúra** – v dôsledku zmien procesov a štýlov sa stáva niekedy nutnosťou zmeniť štruktúru organizácie. V tomto modeli sa štruktúrou rozumie funkčná a obsahová náplň usporiadania organizácie v rámci podriadenosti a nadriadenosti vzťahov medzi jednotlivými podnikateľskými jednotkami a konkrétnych kontrolných mechanizmov.

**Systém** – predstavuje neformálne a formálne procedúry, slúžiace na riadenie jednotlivých aktivít v organizácii. Patria tu systémy komunikačné, informačné, inovačné, kontrolné a ďalšie.

**Štýl vedenia práce** – predstavuje vyjadrenie prístupu manažmentu ku riadeniu a riešeniu jednotlivých vzniknutých problémov. Je dôležité mať na pamäti rozdiel medzi formálnou a neformálnou stránkou riadenia, teda rozdiel medzi tým, čo je napísané v smerniciach a predpisoch organizácie a tým, čo vedenie podniku v skutočnosti vykonáva.

**Spolupracovníci** – predstavujú ľudské zdroje spoločnosti a ich rozvoj, vzdelávanie, školenie, motiváciu, správanie sa voči organizácii a vzťahy medzi nimi.

**Schopnosti** – sú profesionálne znalosti a kompetencie, ktoré existujú vo vnútri organizácie. Nejde len o vymedzenie kvalifikácie jednotlivých pracovníkov, ale aj kladné a záporné stránky určené úrovňou riadenia a organizácie práce. Zamestnanci musia mať v podniku vytvorené vhodné podmienky na prijímanie nových schopností a znalostí. Pracovníci potrebujú prostredie, poskytujúce čas a priestor učiť sa novým veciam v súvislosti so špecifickými úlohami a cieľmi, ktoré bude tolerovať ich neúspech no na druhej strane bude povoľovať riskovanie a bude ich motivovať k realizácii podnikovej vízie.

**Zdieľané hodnoty** – ich tvorba priamo súvisí s víziou podniku a predstavuje kľúčový faktor pri vytváraní jednotlivých aspektov. Manažment spoločnosti by mal neustále zdôrazňovať jej hodnoty, no v prvom rade sa s nimi musí sám stotožniť, aby mohol zmeniť správanie ostatných v dlhodobom časovom horizonte.

### 3.2.3 Situačná analýza vnútorného prostredia podniku

Účel situačnej analýzy interného prostredia podniku spočíva v identifikácii a zhodnotení silných a slabých stránok podniku. Aby podnik mohol prosperovať, musí sa naučiť využívať svoje silné stránky a naopak eliminovať slabé stránky.

Táto analýza sa spracováva prostredníctvom matice IFE, teda hodnotenia faktorov internej analýzy, ako uvádza Jiří Fotr (2012, s. 44). Postup tvorby tejto matice je uvedený v rámci situačnej analýzy v praktickej časti práce.

Jiří Fotr (2012, s. 43) uvádza ako výsledok internej analýzy určenie silných a slabých stránok podniku v jeho konkrétnych funkčných oblastiach. Cieľom tejto analýzy nie je len objektívne posúdenie postavenia spoločnosti v súčasnosti, ale aj charakterizovať schopnosť realizovať stanovený strategický zámer. Pri analýze vnútorného prostredia veľkého podniku je dôležitá efektívna spolupráca s funkčnými útvarmi, ktorá je podmienená podnikovou kultúrou. Predstavuje reakcie na vplyvy z vonkajšieho prostredia za podmienky rešpektovania interných možností. Ak nie je stratégia podniku v súlade s jeho kultúrou, tak sa vzniknuté nedostatky musia prejaviť pri vykonávaní vnútornej analýzy.

## 3.3 Matica IE

Vnútro – vonkajšia matica slúži na umiestnenie organizácie do deväťbunkového grafu. Je založená na celkovej váženej hodnote z matice IFE, zobrazenej na osi x a celkovej váženej hodnote z matice EFE, zobrazenej na osi y. Jednotlivé hodnoty z vnútornej matice (IFE) znamenajú: 1,00 – 1,99 slabú pozíciu; 2,00 – 2,99 priemernú pozíciu a hodnoty 3,00 – 4,00 silnú vnútornú pozíciu. Následne hodnoty z vonkajšej matice (EFE) znamenajú: 1,00 – 1,99 nízke skóre; 2,00 – 2,99 stredne vysoké skóre a v konečnom dôsledku hodnoty od 3,00 – 4,00 znamenajú vysoké skóre. Táto matica sa člení do troch hlavných oblastí:

- rast a vývoj (I, II, IV pole) – intenzívna a integračná stratégia,
- udržanie a posilnenie (III, V, VII pole) – stratégia prenikania na trh a vývoj nových výrobkov,
- zber alebo predaj (VI, VIII, IX pole) (Pošvář, Z. a kol., 2004)

## 3.4 SWOT analýza

Po vypracovaní internej a externej analýzy prostredia sa podnik zameriava na prevedenie analýzy SWOT, predstavujúcu najstaršiu a najzákladnejšiu strategickú metódu, ktorá vymedzuje silné a slabé stránky podniku a zároveň príležitosti a hrozby, ktorým musí organizácia čeliť. (Learned, E. P. and col., 1969)

Cieľom efektívnosti tejto stratégie je maximalizácia silných stránok a využitie príležitosti podniku pri súčasnej minimalizácii resp. eliminácii slabých stránok a vzniknutých hrozieb ako uvádza Jedlička, M. (1998).

M. Grasseová (2010, s. 297) tvrdí, že táto analýza vymedzuje stav firmy z hľadiska jej silných stránok (strengths), slabých stránok (weaknesses), príležitostí (opportunities) a hrozieb (threats), pričom vytvára podklady potrebné na formuláciu rozvojových aktivít, stratégií podniku a jeho cieľov. Hlavnou podstatou SWOT analýzy je hodnotenie a rozbor súčasného stavu spoločnosti, teda jej vnútorného prostredia a súčasnej situácie podnikového okolia, čiže vonkajšieho prostredia podniku. V rámci vnútorného prostredia podniku sa hodnotia silné a slabé stránky a z externého prostredia sa určujú príležitosti a hrozby.

Hlavný princíp tejto metódy je podľa Jiřího Fotra (2012, s. 53) vymedzený v rozbere strategickej situácie podľa SWOT matice znázornenej na nasledujúcom obrázku č. 6.

	<b>Silné stránky (S)</b> Seznam: 1.... 2.... 3.... atd. 10....	<b>Slabé stránky (W)</b> Seznam: 1.... 2.... 3.... atd. 10....
<b>Příležitosti (O)</b> Seznam: 1.... 2.... 3.... atd. 10....	<b>Strategie (SO)</b> Využit S na identifikované O.  <b><i>Ofenzivní přístup - Maxi - Maxi</i></b>  <b>Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.</b>	<b>Strategie (WO)</b> Překonat W při sdílení O.  <b><i>Opatrní přístup - Mini - Maxi</i></b>  <b>Investice do produktů, sklizeň, kooperace.</b>
<b>Hrozby (T)</b> Seznam: 1.... 2.... 3.... atd. 10....	<b>Strategie (ST)</b> Využit S a vyhnout se T.  <b><i>Maxi - Mini</i></b>  <b>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.</b>	<b>Strategie (WT)</b> Důraz na management rizik.  <b><i>Mini - Mini</i></b>  <b>Ustupovat, kompromisy, event, likvidace.</b>

Obr. 6 SWOT matica  
Zdroj: Fotr. J., 2012, s. 53

Prostřednictvím této matice sa dajú určit štyri možné stratégie:

- stratégia Maxi – Maxi (SO) – predstavuje najideálnejšiu predstavu, kedy sa v strategickom zámere uplatňujú silné stránky (S) s využitím vzniknutých príležitostí (O). V každom prípade je potrebné rešpektovať možný vplyv slabých stránok a hrozieb, ktoré musia byť ošetrené.
- stratégia Mini – Maxi (WO) – zameriava sa na rozvoj, pričom v prvom rade musí organizácia zlepšiť svoje slabé stránky (W) pomocou externých príležitostí (O), ktoré boli identifikované.

- stratégia Maxi – Mini (ST) – určuje vyhnutie sa alebo obmedzenie pôsobenia vzniknutých hrozieb (T) prostredníctvom využitia silných stránok podniku (S). Efektívne využitie tejto stratégie môže v konečnom dôsledku posilniť konkurenčné postavenie spoločnosti.
- stratégia Mini – Mini (WT) – predstavuje defenzívne postavenie spoločnosti zamerané na redukovanie alebo elimináciu slabých stránok (W) súčasne s vyhýbaním sa vzniknutým hrozbám (T) v externom prostredí podniku. Riskantné a neisté postavenie firmy, vedúce k tejto stratégii môže vyústiť až do vytvorenia návrh na likvidáciu podniku.

## 4 Výsledky práce

### 4.1 Charakteristika Hotela XY

Hotel XY<sup>2</sup> je luxusný moderný štvorhviezdičkový hotel, založený v roku 1870 v moravskej metropole, v Brne. Svojou 150 ročnou tradíciou sa stal jedným z najlepších a najviac navštevovaných hotelov v Brne. Disponuje 105 luxusnými klimatizovanými izbami, ktoré sú rozdelené do štyroch kategórií, a to standard single + standard double, superior, executive a junior suite. Každá z týchto izieb je vybavená modernou kúpeľňou, minibarom, televíziou a elektronickým sejfom, a všetky izby sú nefajčiarske.

Okrem týchto izieb sa v hoteli nachádzajú aj 4 konferenčné miestnosti s kapacitou až 150 osôb, vybavené najmodernejšou technikou. V celom hotelovom komplexe je bezplatné bezdrôtové pripojenie k internetu. Uskutočňujú sa tu konferencie rôznych firiem, ktoré si tieto miestnosti prenajímajú na svoje stretnutia, ale často krát sú účastníci týchto konferencií ubytovaní priamo v hoteli a využívajú aj ostatné služby, ktoré Hotel XY ponúka.

Tento hotel zamestnáva vyškolených zamestnancov, ktorí organizujú svadobné hostiny a gala večery. Okrem iného sa tu konajú aj ochutnávky vín z celého sveta, čo je veľmi prínosným faktorom pre Hotel XY, keďže aj Morava je preslávená širokou škálou pestovaných viníc a ich spracovaním pre vynikajúce vína. Tieto ochutnávky sa uskutočňujú najčastejšie v hotelovej reštaurácii. Konajú sa tu taktiež rôzne firemné akcie, rodinné oslavy, gala večery, ale aj firemné teambuildingy.

V neposlednom rade je hotel vybavený aj novovybudovaným luxusným fitness centrom, saunou a kasínom. Kasíno v Hoteli XY bolo založené v spolupráci so svetovým prevádzkovateľom kasín Casinos Austria International už v roku 1990. Toto kasíno ponúka tradičnú Americkú ruletu, Oasis Stud Poker, Black Jack a Touch Bet Ruletu. Jeho súčasťou je aj fajčiarska spoločenská miestnosť a bar. Okrem iného sa v hoteli nachádza aj záhradná reštaurácia, vybavená zelenou záhradkou s jazierkom a fontánou, kde si hostia môžu pochutnať na tradičnej domácej kuchyni, ale aj na medzinárodných špecialitách. Tradičnou kaviarňou je hotelový Lobby Bar, ktorý predstavuje príjemné prostredie pre krátky relax počas dňa alebo posekanie pri šálke kávy a skvelých domácich zákuskov.

Hotel XY sa nachádza v centre Brna, a taktiež v blízkosti autobusovej a vlakovej stanici, čo predstavuje jednu z jeho najväčších výhod oproti konkurencii. Tento hotel navštevujú ako aj domáci turisti, tak aj zahraniční. Pomer zahraničných a českých hostíov je 60:40. Pre týchto hostí je zabezpečené platené parkovanie priamo pred budovou hotelu, ktoré je kapacitne obmedzené, pričom cena za jeden deň predstavuje 450,- Kč.

V roku 2012 a 2015 sa stal víťazom Certificate of Excellence od spoločnosti TripAdvisor a v roku 2013 získal od tejto spoločnosti ocenenie informujúce o tom,

---

<sup>2</sup> Hotel XY – na základe nevyzradenia interných informácií o hoteli, je v celej práci pomenovaný ako Hotel XY, aby bolo splnené želanie vedenia, udržať hotel v anonymite.



že patrí medzi TOP 25 hotelov v Brne. (Informácie získané na základe štruktúrovaného rozhovoru s asistentkou riaditeľa a internetových stránok Hotela XY)

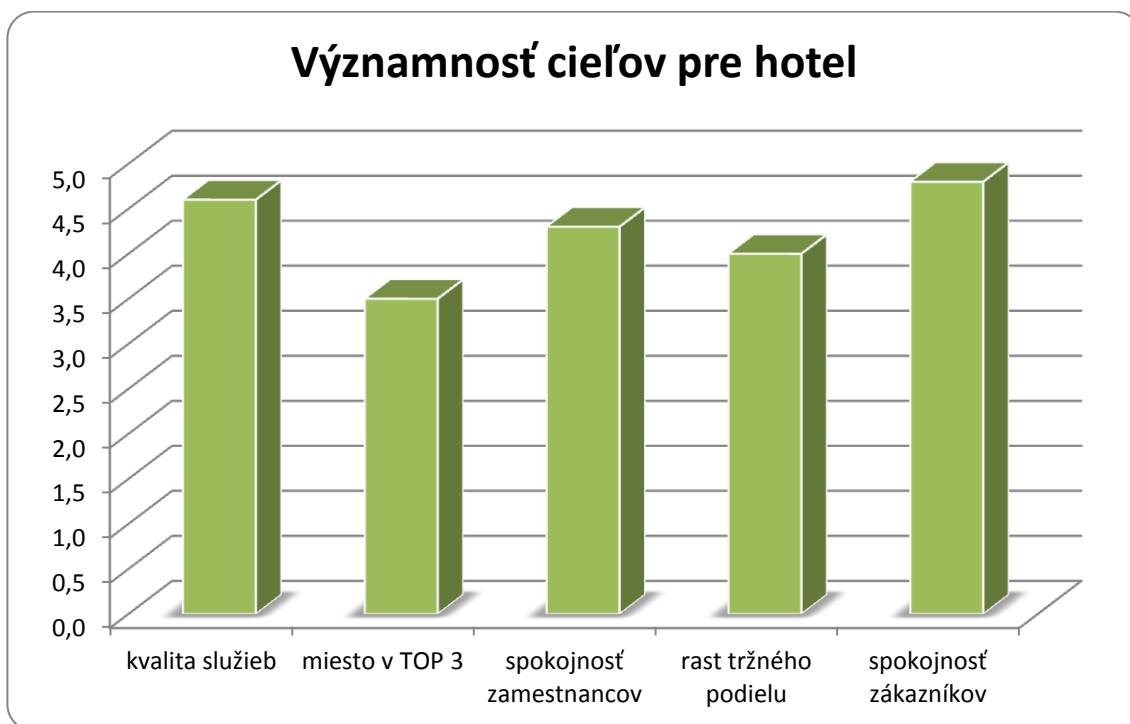
#### 4.1.1 Vízia, poslanie a ciele hotela

Víziou Hotela XY je poskytovanie najkvalitnejších služieb v hotelovom odvetví a patriť medzi najlepšie hotely v Brne. Podstatou vízie je zohľadniť budúcnosť, zatiaľ čo poslanie vyjadruje podstatu existencie hotela.

Hlavným poslaním je spokojnosť všetkých zákazníkov a poskytovať služby na takej vysokej úrovni, aby sa hoteloví hostia cítili lepšie ako doma. Často krát si ľudia chodia oddýchnuť od domova či už na víkend alebo na dlhšiu dovolenku a pritom sa ubytujú v hoteli. Práve preto chce tento hotel dosiahnuť to, aby hostia mali pocit ako doma len s tým rozdielom, že všetci vyškolení a profesionálni zamestnanci sa o nich budú neustále starať, aby im nič nechýbalo. Zmyslom vybudovania hotela bolo vytvoriť nie len miesto na oddych a rekreáciu pre hostí, ale ide hlavne o miesto, kde ľudia zažijú momenty, na ktoré budú dlho spomínať, a vďaka ktorým sa tu budú znovu vracat' a s veľkým nadšením navštevovať Brno. Realizačným nástrojom poslania sú následne stanovené ciele.

Medzi najhlavnejšie ciele hotela patrí poskytovať hotelové služby najvyššej kvality, aby si zachovali svoju stálu klientelu a získali čo najviac nových zákazníkov. Zamestnáva profesionálny personál, ktorý presne vie, čo všetko je potrebné vykonávať pre spokojnosť hostí a ako sa k ním musia správať. Hotel chce taktiež rozširovať ponuku svojich služieb a zlepšovať ich kvalitu. Ďalším cieľom je vytvárať pre svojich zamestnancov pohodlné, príjemné prostredie, aby boli schopní čo najefektívnejšie a najprofesionálnejšie pracovať, a aby boli so svojou prácou spokojní a robili ju s radosťou. Hlavným dlhodobým cieľom Hotela XY nie je len udržať si svoju konkurenčnú schopnosť, ale aj zaistiť si miesto v TOP 3 hotelov v Brne, a tým zvýšiť svoj tržný podiel v najbližších piatich rokoch aspoň o 40 %. (Informácie získané na základe štruktúrovaného rozhovoru s asistentkou riaditeľa)

V nasledujúcom grafe č. 1 je znázornená významnosť hotelových cieľov, pričom hodnota 1 znamená, že konkrétny cieľ je pre podnik bezvýznamný a najvyššia hodnota 5 predstavuje najvyšší význam.



Graf 1: Významnosť cieľov pre hotel

Z grafu je zjavné, že všetky ciele majú nadpriemernú významnosť pre hotel a ich percentuálne hodnoty sú pomerne podobné. Hodnoty sa pohybujú od 70 – 96 %. Spokojnosť zákazníka je pre hotel najdôležitejším cieľom, pretože od neho sa odvíja aj výška tržieb a veľkosti podielu na trhu. (Informácie získané na základe štruktúrovaného rozhovoru s asistentkou riaditeľa)

## 4.2 Externá analýza Hotela XY

### 4.2.1 Makroprostredie hotela – PESTLE analýza

**Politické faktory** – politická stabilita štátu a štát samotný patria medzi hlavné faktory ovplyvňujúce každý podnik. Faktormi, ktoré ovplyvňujú priamo fungovanie hotela sú daňová politika a právna legislatíva pôsobiaca na podnikanie. Dôležitým prvkom je sledovanie zainteresovanosti Českej republiky v konkrétnych medzinárodných konfliktoch a politickej stability vo vnútri štátu. Ďalej tu patria programy na podporu podnikania a stratégie rozvoja cestovného ruchu v rámci Česka, členstvo krajiny v rôznych medzinárodných organizáciách, ako napríklad NATO (Severoatlantická aliancia), EÚ (Európska únia), vďaka ktorej získala Česká republika granty na podporu cestovného ruchu, WTO (Svetová obchodná organizácia), OSN (Organizácia spojených národov) a v rámci hotelierstva a cestovného ruchu organizácia UNWTO, teda Svetová organizácia cestovného ruchu.

Politická stabilita a stabilita vlády v nemalej miere ovplyvňujú prevádzkovanie hotelov, preto je veľmi dôležitá podpora cestovného ruchu. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR je koordinačným a metodickým orgánom pre subjekty, ktoré majú

svoje pôsobenie v oblasti cestovného ruchu. Pre jeho činnosť je neodmysliteľným nástrojom Konceptia štátnej politiky cestovného ruchu v Českej republike v období od roku 2014 do roku 2020. Táto koncepcia predstavuje strednodobý strategický dokument a vychádza z možnosti rozvoja cestovného ruchu v ČR. Cieľom je dosiahnuť lepšiu ochranu spotrebiteľa a vytvoriť pravidlá pre rozvoj agentúr a cestovných kancelárií. Prostredníctvom Českej centrály cestovného ruchu, teda Czech Toursim, je táto krajina prezentovaná nielen na domácom trhu, ale aj na zahraničnom ako zaujímavá turistická destinácia, vďaka tomu, že sa Ministerstvo pre miestni rozvoj ČR zapája do rôznych medzinárodných aktivít v oblasti cestovného ruchu. Realizuje taktiež množstvo projektov podporujúcich cestovný ruch v Českej republike, ktoré sú financované z fondov EÚ. (Ministerstvo pro miestni rozvoj ČR, 2012)

Pozitívnym faktorom pre výber turistickej destinácie práve ČR je nízke riziko teroristických útokov, veľmi dobré podmienky v oblasti hygieny, nízke riziko prírodných katastrof a taktiež nízka úroveň kriminality. V roku 2007 sa Česká republika stala súčasťou Schengenského priestoru, čo značne posilnilo rozvoj cestovného ruchu. Došlo k odstráneniu vnútorných hraníc, a tým bolo umožnené vycestovanie bez víz a pasov. Vďaka tomu dopyt po ubytovaní v ČR narastá.

**Ekonomické faktory** – medzi tieto faktory patria úrokové sadzby, miera nezamestnanosti, menové kurzy, vývoj HDP, kúpna sila, inflácia a fáza ekonomického cyklu. Odvetvie cestovného ruchu je ľahko ovplyvniteľné zmenou v ekonomickej a hospodárskej oblasti. Produkt cestovného ruchu nie je označovaný ako nevyhnutný, čiže v období ekonomickej recesie upadá dopyt po tomto odvetví.

Výkon ekonomiky štátu sa meria hrubým domácim produktom. Najväčší prepád HDP bol zaznamenaný v roku 2012. V roku 2014 nastal nárast HDP a odvtedy nenastal zásadný pokles. Tempo rastu HDP od roku 2011 až do roku 2016 je znázornené v nasledujúcej tabuľke č. 1.

Tab. 1 Medziročná zmena HDP (v %)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Medziročná zmena HDP (v %)</b>	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4

Zdroj: Český statistický úřad, Časové řady->Hlavní makroekonomické ukazatele, 2017

Ďalším dôležitým faktorom je miera inflácie, ktorý sa dlhodobo drží na podstatne nízkej úrovni. Najvyšší nárast bol zaznamenaný v roku 2012, kedy miera inflácie vzrástla o 1,4 čo bolo najmä v dôsledku zvýšení sadzieb DPH, teda zvýšenie cien elektriny, potravín, tepla, vody, ale aj ubytovania. Vývoj miery inflácie je znázornený v tab. č. 2 počas rokov 2012 – 2016.

Tab. 2 Medziročná zmena inflácie (v %)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Medziročná zmena inflácie (v %)</b>	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Zdroj: Český statistický úřad, Časové řady->Hlavní makroekonomické ukazatele, 2017

Posledným sledovaným ukazovateľom je miera nezamestnanosti. Všeobecná miera nezamestnanosti od roku 2011 až do roku 2016 je znázornená na nasledujúcej tabuľke č. 3. Miera nezamestnanosti sa do roku 2013 držala na približne rovnakej úrovni a odvtedy v posledných troch rokoch postupne klesá.

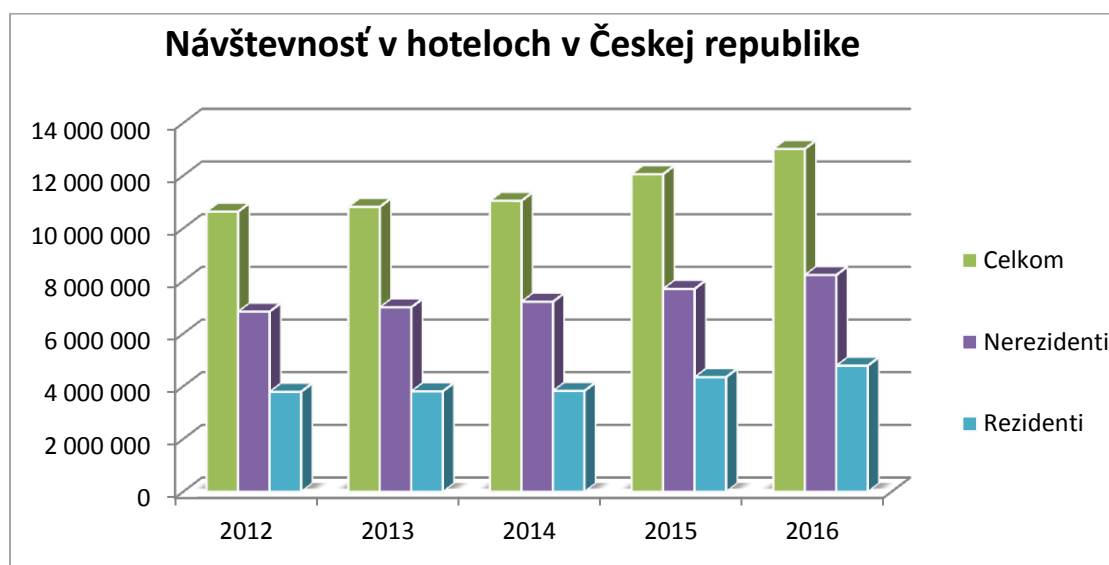
Tab. 3 Zmena všeobecnej miery nezamestnanosti (v %)

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Všeobecná miera nezamestnanosti (v %)</b>	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0

Zdroj: Český statistický úřad, Časové řady->Hlavní makroekonomické ukazatele, 2017

Na hotel má nepriaznivý vplyv nárast inflácie, čo spôsobuje zdražovanie nakupovaných produktov a poskytovaných služieb, kedy musí Hotel XY čiastočne počítat so zníženými tržbami a nastaviť ceny v podniku tak, aby si udržal svoju konkurenčnú schopnosť. Kladný vplyv má zvyšovanie HDP v porovnaní s minulými rokmi, čo zvyšuje reálne príjmy spotrebiteľov a tým aj ich ochotu míňať viac peňazí. V posledných rokoch sa nezamestnanosť v ČR znižuje a to prispieva k ekonomike krajiny. Všetky tieto údaje sú zobrazené v prílohe A. (Český statistický úřad, Časové řady->Hlavní makroekonomické ukazatele, 2017)

Z nasledujúceho grafu č. 2 je jasne vidieť, že návštevnosť v hoteloch Českej republiky sa každoročne zvyšuje. Vrcholný počet bol zaznamenaný minulý rok (2016) a to 13 019 090 hostí. Vyššiu časť z celkového počtu návštevníkov tvoria cudzinci.



Graf 2: Návštevnosť hotelov v Českej republike

Zdroj: Graf vytvorený na základe údajov z nasledujúcej tabuľky

V nasledujúcej tabuľke č. 4 sú zobrazené presne počty návštevníkov hotelov v ČR od roku 2012 až po minulý rok 2016. Údaje sú následne zobrazené aj v prílohe B.

Tab. 4 Počet návštevníkov hotelov v ČR (2012-2016)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Celkom</b>	10 639 559	10 818 653	11 048 348	12 061 226	13 019 090
<b>Nerezidenti</b>	6 841 200	7 004 306	7 217 384	7 706 279	8 230 952
<b>Rezidenti</b>	3 798 359	3 814 347	3 830 964	4 354 947	4 788 138

Zdroj: Český statistický úřad, Časové řady>Cestovní ruch – časové řady>Návštěvnost v hotelech v ČR

Zmenný kurz EUR/CZK predstavuje ďalšie riziko v oblasti ekonomiky. Jednotlivé zmluvy podpísané so zahraničnými cestovnými kancelárkami sú väčšinou uzatvorené v určitom časovom predstihu, teda za pevné ceny, ktoré sa neskôr nedajú zmeniť. V dôsledku výkyvov zmeného kurzu existuje riziko, že tieto obchody môžu byť pre Hotel XY stratové.

**Sociálne faktory** – medzi tieto faktory patrí veková štruktúra obyvateľstva, úroveň vzdelania, správanie domácnosti alebo geografické posuny populácie a pod. Brno je nazývané študentským mestom, pretože sa tu nachádza viacero vysokých škôl, pričom každá z nich má aj ekonomické zameranie a taktiež aj zameranie na cestovný ruch. V súčasnosti tu teda existuje dostatok flexibilnej a mladej pracovnej sily, schopnej pracovať v hotelierstve na rôznych pracovných úrovniach. Hlavným problémom nielen v hotelovom odvetví, ale celkovo v pracovnej sfére je, že vyštudovaná pracovná sila odchádza do zahraničia, kde majú lepšie pracovné podmienky. Tým zostávajú v Brne ľudia, ktorí nie sú až tak jazykovo a znalostne vybavení,

čo znižuje kvalitu služieb hotela. Práve preto sa Hotel XY snaží poskytovať svojim zamestnancom také platové ohodnotenie a pracovné podmienky, aby boli spokojní s prácou doma a nemuseli kvôli peniazom vycestovať do zahraničia. Sociálne faktory zahŕňajú aj hostí navštevujúcich hotel. Väčšiu časť návštevníkov tvoria zahraniční turisti rôznej vekovej kategórie či už seniori, alebo rodiny s deťmi. Z domáceho obyvateľstva hotel najviac navštevujú pracovníci rôznych firiem, ktorí sa tu stretávajú za účelom konferencií, rokovaní, školení a rôznych víkendových teambuildingov. Pre všetkých turistov sú v hoteli prispôsobené služby. Domáci alebo slovenskí turisti nemajú na poskytované služby až tak vysoké nároky ako napríklad turisti z Nemecka, Anglicka, Ruska alebo Číny a Korei. Všetky národnosti si prídu v hoteli na svoje, najmä čo sa týka kuchyne, kde nájdu aj národné, aj zahraničné jedlá.

Mladí ľudia v hoteli uspokojia svoje potreby či už prostredníctvom fitness centra, kasína, alebo vo wellness centre. Seniori si taktiež radi odpočinú vo wellness centre alebo v salónikoch, ktorými je hotel vybavený. Hrozbou hotela je, že nemá bezbariérový prístup, čo sťažuje pôsobenie zdravotne postihnutých návštevníkov. Pre všetkých hostí sa v hoteli konajú aj rôzne degustácie vín, pív a iných alkoholických nápojov, kde môžu stráviť príjemný čas oddychom so svojimi priateľmi a rodinou.

**Technologické faktory** – bežnými informačnými a komunikačnými technológiami v podnikoch sú pokladničné terminály, tlačiarne, počítače, požiarne a kamerové systémy, rôzne softwary, internet a iné. V rámci hotelierstva je potrebný globálny rezervačný systém, webové stránky a stránky na sociálnych sieťach prezentujúce jednotlivé služby hotela. Moderné informačné systémy v hoteli zabezpečujú prepojenie jednotlivých oddelení, čo umožňuje kompletný prehľad o informáciách a dátach a taktiež uľahčuje komunikáciu. Hotelový program patrí medzi základné systémy potrebné pre efektívnu a bezproblémovú prevádzku v hoteli. Jeho základnou funkciou je správa pobytov, účtov jednotlivých hostí a najmä správa rezervácií. Hotel XY je vybavený reštauráciou, a preto je jeho neodmysliteľnou súčasťou pokladničný systém, v rámci ktorého prebieha vedenie účtov, objednávky nápojov a jedál a samozrejme aj vyúčtovanie jednotlivých hostí. V súčasnosti nie sú ničím výnimočné prenosné pokladničné terminály, ktoré umožňujú hosťom platu priamo pri stole. Medzi štandardné technológie patrí voľne dostupná hotelová internetová sieť či terminál umožňujúci platu kartou. Pre správne fungujúci, prosperujúci a moderný hotel je prispôsobovanie sa aktuálnym technológiám absolútne nevyhnutné. Ich zaužívanie zefektívni prácu v hoteli a taktiež zníži náklady. Nevýhodou neustálej obmeny týchto trendov v technológiách a technikách je tlak, ktorý vytvárajú konkurenti. Moderné prístroje sú často krát finančne nákladné, čo môže dočasne zvýšiť výdaje hotela.

**Legislatívne faktory** – Česká legislatíva obsahuje zákony a vyhlášky ovplyvňujúce chod hotelov. Je potrebné riadiť sa ňou, aby hotel nemusel platiť vysoké sankcie od výkonných štatutárnych orgánov. Ide o zákony z oblasti podnikania v rámci obchodného práva, pracovného práva, účtovníctva a daní. Pracovno-právne vzťahy sú zahrnuté v zákone č. 262/2006 Sb., zákonníka práce. V tomto

bode sa rieši vznik a ukončenie pracovného pomeru, pracovná doba, pracovná zmluva, mzda a v neposlednom rade bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci.

Od 1. 1. 2017 je výška hrubej minimálnej mzdy pre týždennú pracovnú dobu 40 hodín stanovená na 11 000,- Kč mesačne alebo 66,- Kč na hodinu. Túto výšku stanovuje nariadenie vlády č. 567/2006 Sb., o minimálnej mzde, o najnižších úrovniach zaručenej mzdy, o vymedzení sťaženého pracovného prostredia a o výške príplatku ku mzde za prácu v sťaženom pracovnom prostredí, v znení neskorších predpisov. (Ministerstvo práce a sociálnych vecí, 2017)

V zákone č. 513/1991 Sb., obchodného zákonníku a v zákone č. 455/1991 Sb., živnostenského zákonníku sú uvedené zákony, ktoré je nutné splniť k zahájeniu, prevádzkovaniu a ukončeniu podnikateľskej činnosti. Každý podnik, teda aj hotel musí dodržiavať zákon č. 133/1985 Sb., o požiarnej ochrane, a taktiež aj kritéria vedúce k ochrane životného prostredia, ako napríklad triedenie odpadov a opatrenia vedúce ku zníženiu spotreby vody a energií.

Neustále zvyšovanie dane z pridanej hodnoty (DPH) predstavuje veľkú hrozbu pre hotel. Túto daň nájdeme v zákone č. 235/2004 Sb., o dani z pridanej hodnoty. V súčasnosti je základná sadzba DPH stanovená na 21 %, kde patria okrem iného aj stravovacie služby a znížená 15% sadzba súvisiaca s poskytovaním ubytovacích služieb, nealkoholickými nápojmi, potravinami, knihami a časopismi, mestskou dopravou a ďalšie. Zvýšenie či už základnej alebo zníženej sadzby dane viedlo ku nárastu cien za poskytované služby. Hotel sa musí taktiež riadiť zákonom č. 565/1990 Sb., o miestnych poplatkoch a zákonom č. 563/1991 Sb., o účtovníctve.

Keďže v hoteli sú poskytované aj stravovacie služby, podlieha pravidelným zákonom stanoveným hygienickým kontrolám. Každý zo zamestnancov pracujúci v reštauračnej zóne musí vlastni potravinársky preukaz.

**Ekologické faktory** – ekológia a životné prostredie sú v súčasnosti veľmi riešenou témou celej verejnosti a je na ne kladený veľký dôraz. Štát vydáva rôzne nariadenia, ktorými sa snaží prinútiť podniky, aby pri svojej činnosti používali ekologickjšie postupy. Zákazníci, ktorí dbajú na životné prostredie a ekologické fungovanie radšej navštevujú hotel fungujúci týmto smerom. V Hoteli XY sú využívané moderné a najúspornejšie technológie, a taktiež svietenie s úspornými LED-žiarovkami. Vo väčšine priestoroch v hoteli sú zabudované senzory, a tým dochádza k úspore elektrickej energie. V každej kúpeľni majú hoteloví hostia nalepený odkaz informujúci o tom, že ak nepotrebnú vymeniť uteráky, majú ich nechať zavesené. V opačnom prípade nech ostanú na zemi, aby chybné vedeli, že si hosť praje uteráky vymeniť. Týmto sa neporušuje vyhláška o každodennom vymieňaní uterákov v hotelových izbách a zároveň dochádza do istej miery k šetreniu energie, vody a pracích prostriedkov. Všetky hotelové izby sú nefajčiarske, čím nie sú hostia, ktorí sú nefajčiari, obťažovaní. Na druhej strane by v hoteli mala byť zariadená fajčiarska miestnosť, ktorá tu chýba, a tak sa táto sťažnosť často objavuje v recenziách na hotel. V celom Hoteli XY a aj v reštauračných miestnostiach je zaužívané triedenie odpadu, ktorí recyklujú zamestnanci hotela a prispievajú tým k ochrane životného prostredia.

#### 4.2.2 Odvetvové prostredie hotela

Porterov model piatich konkurenčných síl:

- hrozba vstupu novej potenciálnej konkurencie,
- odborová rivalita,
- vyjednávacía sila dodávateľov,
- vyjednávacía sila zákazníkov,
- hrozba substitútov. (Mallya, T., 2007)

**Hrozba vstupu novej potenciálnej konkurencie** – existuje veľký predpoklad vstupu nových konkurentov na trh, pretože Brno patrí medzi veľké, známe a veľmi navštevované mesto, čiže je veľký dopyt po ubytovacích a stravovacích službách. Nová konkurencia bude mať podstatný problém uchytiť sa medzi doterajšími hotelmi v Brne, ktoré sú na vysokej úrovni. Hotel XY má svojich stálych zákazníkov, čím má určitú výhodu v porovnaní s potenciálnou konkurenciou a taktiež zamestnáva vyškolených zamestnancov s dlhoročnou praxou. Svojmu personálu vytvára vhodné pracovné prostredie, čím si udržuje ľudskú pracovnú silu, vďaka ktorej je tento hotel taký úspešný a kladne hodnotený. Hotel XY je schopný odradiť konkurenciu aj svojimi primeranými cenami, vďaka ktorým je neustále plne obsadený. Novo vstupujúci hotel by musel nasadiť dostatočne nízke ceny, aby sa udržal medzi existujúcimi podnikmi, no na druhej strane by museli byť dostatočne vysoké na vykazovanie aspoň určitej časti zisku. Potenciálna nová konkurencia prináša so svojím vstupom na trh taktiež aj nové technológie, kvôli ktorým sa už existujúce hotely budú musieť zlepšovať a modernizovať.

**Odborová rivalita** – ako som už vyššie spomínala záujem o poskytovanie hotelových služieb neustále rastie, čím sa zvyšuje aj množstvo konkurencie na trhu. Na základe zvyšovania dopytu vzniká hotelu príležitosť na rozširovanie svojich aktivít. Poskytovaním diferencovanými službami od služieb poskytovaných ostatnými hotelmi, získa Hotel XY výhodnú pozíciu. Hlavným cieľom podniku nie je len udržať si svoje konkurencie schopné postavenie voči ostatným hotelom, ale dostať sa medzi prvé tri najlepšie hotely v Brne. Tým, že bude sledovať kvalitu a veľkosť ponúkaných služieb svojej konkurencie, môže zlepšovať a modernizovať svoju hotelovú aktivitu.

**Vyjednávacía sila dodávateľov** - Hotel XY využíva služby od dodávateľov, ktorých ceny sú síce vyššie, ale rýchlosť plnenia dodávok, flexibilita a spoľahlivosť je na najvyššej úrovni. Tým, že existuje už od roku 1870, má svojich stálych dodávateľov, u ktorých má nie len zľavy ako stály zákazník, ale aj množstvom zľavy. Práve faktor vyššej ceny za vyššiu kvalitu predstavuje pre každého odberateľa hrozbu, pretože dodávatelia poskytujúci služby na vysokej úrovni si môžu svoje ceny stanoviť podstatne vyššie, než slabí dodávatelia, pri ktorých majú vyjednávaciu silu práve odberatelia. Hotelová reštaurácia ponúka svojim hosťom nielen domácu ale aj zahraničnú a exotickú kuchyňu, kvôli ktorej musí odoberať produkty od zahraničných dodávateľov. Títo dodávatelia si stanovujú vysoké služby za svoje výrobky, pretože ide o jedinečnosť získanú často krát z prímorských destinácií.



Túto vyjednávaciu silu dodávateľov je Hotel XY schopný znižovať vďaka dlhoročnej spolupráci a dobrým vzťahom s každým z nich.

**Vyjednávacía sila zákazníkov** – cieľom zákazníkov je znižovať ceny a požadovať vysokú kvalitu poskytovaných služieb, čím vytvárajú konkurenčný boj medzi jednotlivými hotelmi. Jednotliví konkurenti môžu znižovať túto vyjednávaciu silu zmenou výberu dodávateľov. Na základe toho, že Hotel XY má dlhoročnú spoluprácu s jednotlivými dodávateľmi, od ktorých získava rôzne výhody či už cenové, alebo množstvové, má voči zákazníkovi výhodnejšie postavenie. Je schopný poskytovať kvalitné a veľké množstvo služieb za primerané ceny, čo nie je možné pre veľa iných konkurentov. Tým, že je vysoký dopyt po týchto službách, má hotel možnosť získavať nových stálych zákazníkov a zároveň svojimi cenami, kvalitou, polohou a dlhoročnou tradíciou si udržuje svoju stálu doterajšiu klientelu. Týmto jednotlivými faktormi má výhodné postavenie voči zákazníkovi a znižuje ich vyjednávaciu silu.

**Hrozba substitútov** – na základe prieskumu brnenského trhu som zistila, že najväčšia existencia substitútov je v podobe poskytovaných stravovacích služieb a v Lobby bare. Väčšina hotelov v Brne je vybavená Lobby barom, ktorý ponúka podobné miešané drinky a ostatné nápoje. Možnosť diferencovania je v zamestnávaní vyškolených barmanov, ktorí spôsobom prípravy jednotlivých nápojov dokážu upriamiť pozornosť hostí. Hotel XY sa odlišuje práve svojimi zamestnancami a ich skúsenosťami, vďaka ktorým je tento bar často navštevovaný. Reštauračné služby sa odlišujú nielen svojím príjemným prostredím v záhradnej reštaurácii s jazierkom, ale najmä ponukou jedál, ktoré sú tradičné domáce, no pre zákazníkov preferujúci exotickú kuchyňu sú dodávané produkty na prípravu rôznych špeciálov, ktoré hostia hodnotia veľmi pozitívne. Veľkú výhodu oproti konkurencii a ich substitučným produktom znovu zohráva výhodná cena. Podstatne lepšie postavenie voči ostatným hotelom, má Hotel XY vďaka modernizácii kasína, sauny a vybudovaní nového fitness centra. Ani jeden z konkurentov nemá natoľko výbornú lokalitu ako tento hotel, vďaka tomu, že sa nachádza blízko stanice a centra mesta. Síce patrí medzi najznámejšie hotely v rámci Brna, musí neustále dávať veľký dôraz na propagáciu či už prostredníctvom aktualizácie svojej webovej stránky, alebo organizovania rôznych podujatí, ktorými by sa diferencoval od svojej konkurencie. Tieto akcie musia byť zverejnené práve na internete, kde sa o nich môžu ľudia najčastejšie dozvedieť.

#### 4.2.3 Situačná analýza vonkajšieho prostredia hotela

Podľa Jiřího Fotra (2012, s. 42) pozostáva tvorba matice EFE z týchto konkrétnych piatich krokov:

- vypracovanie tabuľky, zahrňujúcej jednotlivé príležitosti a hrozby, ovplyvňujúce stanovený strategický zámer podniku. Príležitosti a hrozby sú v tabuľke oddelene zoradené.
- Počet vybraných príležitostí a hrozieb je rovnaký

- Následne sa priradia jednotlivým rizikovým faktorom váhy v rozsahu 0,00-1,00 podľa významnosti konkrétnych príležitostí a hrozieb pre úspešnosť podniku. Súčet váh musí byť vždy rovný 1,00.
- Ďalej nasleduje ohodnotenie faktorov rizika stupňom dôležitosti v rámci strategického východiska bez ohľadu na rozdelenie príležitostí a hrozieb. Stupnica pozostáva zo štyroch stupňov:

4 = najvyšší,

3 = nadpriemerný,

2 = stredný,

1 = nízky.

Pri každom faktore sa vynásobí stupeň vplyvu a váha, čím vznikne vážené ohodnotenie.

- Na záver sa stanoví celkové vážené ohodnotenie ako súčet konkrétnych vážených ohodnotení jednotlivých faktorov.

Citlivosť strategického zámeru je vyjadrená celkovým váženým ohodnotením. Najvyššiu citlivosť predstavuje ohodnotenie 4, najnižšiu 1 a strednú citlivosť indikuje ohodnotenie 2,5. Výsledné ohodnotenie je pre firmu informáciou o tom, či je vhodné zamerať sa na vykonanie zmien v podniku, alebo je možné spoliehať sa na trendy, ktoré boli už v minulosti overené.

Tab. 5 EFE matica

	Faktor	Váha (V)	Stupeň vplyvu (SV)	(V) x (SV)
<b>Príležitosti O</b>				
1	Rozvoj cestovného ruchu v ČR	0,08	4	0,32
2	Súčasť Schengenského priestoru	0,10	3	0,30
3	Rast návštevnosti hotelov v ČR	0,07	3	0,21
4	Nové možnosti propagácie a vývoj technológií	0,04	2	0,08
5	Dopyt po wellness hoteloch	0,06	3	0,18
6	Získavanie vyškolených zamestnancov	0,12	4	0,48
7	Ekologické fungovanie	0,01	1	0,01
8	Odvetvie určené pre všetky vekové segmenty	0,02	1	0,02
9	Rast minimálnej hrubej mzdy a pokles nezamestnanosti (potenciálny rast výdajov domácnosti na cestovný ruch)	0,05	3	0,15
<b>Celkom príležitosti</b>		0,55		1,75
<b>Hrozby T</b>				
1	Rast miery inflácie	0,06	3	0,18
2	Vysoká konkurencia v odvetví	0,09	4	0,36
3	Právne a hygienické normy	0,03	2	0,06
4	Riziko zmenných kurzov	0,04	2	0,08
5	Pokles dopytu po cestovnom ruchu v období recesie	0,08	4	0,32
6	Finančná náročnosť na kúpu nových technológií	0,02	2	0,04
7	Rast cien energií, potravín (zvyšovanie prevádzkových nákladov)	0,01	2	0,02
8	Zvyšovanie sadzby DPH	0,05	3	0,15
9	Hrozba substitútov	0,07	4	0,28
<b>Celkom hrozby</b>		0,45		1,49
<b>Celkom</b>		1		3,24

Zdroj: Jiří Fort (2012, s. 42-43)

Hotel XY sa približuje k veľkej citlivosti na externé prostredie, to znamená, že faktory tohto prostredia výrazne ovplyvňujú jeho fungovanie. Najvýznamnejšou príležitosťou hotela na základe vyššie uvedenej EFE matice je možnosť získavania vyškolených zamestnancov s ohodnotením 0,48. Následne na 2. a 3. mieste sú faktory číslo 1 a 2, za ktorými hneď nasleduje návštevnosť hotelov v Českej republike. Najväčšiu hrozbu pre hotel predstavuje faktor číslo 2, teda konkurencia v odvetví s hodnotou 0,36. Veľký vplyv má aj hrozba substitútov. Na základe týchto výsledkov musí hotel venovať veľkú pozornosť vzniku potenciálnych faktorov a vynaložiť snahu na využitie príležitosti z externého prostredia a zároveň znížiť vplyv možných hrozieb.

### 4.3 Interná analýza Hotela XY

#### 4.3.1 Benchmarking

Benchmarking sa používa ako jedna z metód analýzy konkurencie s dôrazom na vlastné postavenie. Hotel XY má v rámci organizačnej štruktúry vytvorený tím, ktorý pomocou moderných technológií sleduje postavenie konkurenčných hotelov a snaží sa zlepšiť svoje postavenie na trhu na základe porovnania faktorov kvality.

Pre aplikáciu benchmarkingu som vybrala 3 hotely pôsobiace v Brne, ktoré sa nachádzajú na prvých pozíciách v rebríčku podľa recenzií jednotlivých hostí. Tieto informácie som zozbierala z webového portálu Booking.com, kde sú pridané základné údaje o hoteloch, fotogaléria, ponúkané služby a ceny za ne, na základe ktorých si potenciálni záujemcovia môžu vybrať ubytovanie. Veľký vplyv na výber majú práve ohodnotenia hostí, v minulosti ubytovaných v týchto hoteloch.

*AS Hotel* nachádzajúci sa 10 minút jazdy od centra mesta zastáva 1. miesto v rebríčku najlepších hotelov v Brne. K dispozícii pre hosti je bezplatné súkromné parkovisko, taktiež Wi-Fi zadarmo a záhrada tvoriaca exteriér hotela. Každá izba je vybavená vlastnou kúpeľňou a hotel je vo svojom najbližšom okolí obkolesený rozličnými reštauráciami. AS hotel má jedno z najlepších ohodnotení lokality v Brne. Celkové ohodnotenie hotela je na úrovni 9,5 bodov z maximálneho možného počtu 10 bodov. (Booking.com, 2017a)

2. miesto v rebríčku najlepších hotelov v Brne patrí *Fairhotelu*. Jeho ohodnotenie je 9,4 bodov. Nachádza sa len 20 minút chôdze od samotného centra mesta. Hotel je vybavený wellness centrom s fínskou saunou, osviežujúcim bazénom a sprchou, a taktiež aj parným kúpeľom. Ďalej je hosťom k dispozícii sky bar s výhľadom na Brno, vysokorychlostné bezplatné pripojenie na internet a platené strážené parkovisko. Každá izba má vlastnú kúpeľňu, televíziu a miesto na posedenie. Vo Fairhoteli sa nachádza reštaurácia Faircafe, kde si každý hosť pochutná na lahodnom jedle. Lokalita, v ktorej sa týči, je zaujímavá svojou architektúrou, množstvom reštaurácií a je vhodná pre milovníkov piva. Hotel a izby sú prispôsobené aj zdravotne postihnutým ľuďom. (Booking.com, 2017b)

*Grandeza Hotel Luxury Palace* nachádzajúci sa na Zelnom trhu v centre Brna je na 3. mieste medzi najlepšími hotelmi s ohodnotením 9,3 bodov. Architektonický

je vytvorený ručne maľovaným skleneným stropom a mramorovou mozaikou. Ako vo väčšine hoteloch, tak aj v tomto je k dispozícii bezplatné pripojenie na internet a recepcné služby nonstop. Izby sú luxusne zariadené, priestranné s výhľadom na centrum mesta. Priamo pri hoteli sa nachádza reštaurácia RYNK, ktorá ponúka medzinárodné špeciality, najmä ázijskej a francúzskej kuchyne. Taktiež tu nájdete Cosmopolis kaviareň a kaviareň Momenta. Za príplatok je možné požiadať personál o zabezpečenie kyvadlovej dopravy medzi letiskom a hotelom. V ponuke sú taktiež aj izby pre telesne postihnutých ľudí, platené parkovanie pri hoteli, terasa, wellness a fitness centrum. (Booking.com, 2017c)

V nasledujúcej tabuľke č. 7 sú zobrazené prvé tri najlepšie hotely v Brne a posledný je Hotel XY, ktorý je charakterizovaný už v prvej kapitole praktickej časti tejto práce. Tabuľka predstavuje porovnanie jednotlivých hotelov na základe kvalitatívnych kritérií. Všetky informácie sú získané z verejne dostupného webového portálu Booking.com pre jednotlivé hotely. Uvedené hodnoty sú vytvorené z recenzií konkrétnych hostí. Maximálny počet bodov, ktorý môže byť hotelu priradený, je 10.

Tab. 6 Komparácia prvých troch hotelov a Hotela XY

Hotel	AS Hotel	Fairhotel	Grandeza Hotel Luxury Palace	Hotel XY
<b>Celkové ohodnotenie (z max. 10 bodov)</b>	<b>9,5</b>	9,4	9,3	8,2
<b>Čistota</b>	<b>9,9</b>	<b>9,9</b>	9,5	8,5
<b>Komfort</b>	<b>9,6</b>	<b>9,6</b>	9,4	8,2
<b>Poloha</b>	9,3	8,9	<b>9,8</b>	8,8
<b>Vybavenie</b>	9,4	<b>9,5</b>	9,2	7,8
<b>Personál</b>	<b>9,7</b>	9,6	9,3	8,3
<b>Pomer cena/kvalita</b>	<b>9,4</b>	9	8,9	7,9
<b>Wi-Fi zdarma</b>	<b>9,8</b>	9,4	9,3	8,1
<b>Izbová služba</b>	9,3	<b>10</b>	8,4	7,7

Zdroj: Booking.com, 2017a,b,c

Po odchode hostí z hotela, majú možnosť prostredníctvom rezervačného portálu ohodnotiť hotel a priradiť mu body, na základe svojich vlastných pocitov, dojmov a spokojnosti. V rámci svojich recenzií pridávajú ľudia svoje názory na jednotlivé ponúkané služby v hoteli, a taktiež uvádzajú s čím boli spokojní resp. čo nebolo podľa ich predstáv a čo im chýbalo. Tieto hodnotenia vytvárajú celkový obraz o danom hoteli a poskytujú kvalitné informácie pre potenciálnych zákazníkov.

Na základe uvedených údajov v tabuľke je zjavné, že najlepším hotelom aj podľa celkového hodnotenia, ale aj podľa hodnotenia jednotlivých kvalitatívnych kritérií je AS hotel. Pre hostí je najdôležitejšia čistota, komfort a personál, s ktorým sú denno-denne v styku. Hotel XY sa nachádza na podstatne nižšej pozícii v rebríčku najlepších hotelov v Brne, ale patrí do prvej polovici. Po prečítaní jednotlivých recenzií môžeme usúdiť, že hostia sú v tomto hoteli spokojní najmä s obsluhou, raňajkami a lokalitou, no na druhej strane pokladajú za potrebné modernizáciu izieb, recepcie a Lobby baru. Izby pokladajú za útulné, ale často krát

bolo spomenuté, že sú zastarané. Taktiež veľa nespokojných hostí uviedlo, že v hoteli chýba fajčiarska miestnosť a aj prístup do hotela pre zdravotne postihnutých ľudí.

V prvom rade by mala v hoteli byť zariadená fajčiarska sekcia pre hostí, pri vchode vytvorený bezbariérový vstup, pretože tieto dve položky nie sú až tak finančne nákladné. Do budúceho roku by bolo vhodné zrenovovať recepciu a Lobby bar, keďže sa nachádzajú priamo pri vstup do Hotela XY, čo má obrovský vplyv na prvý dojem každého hosťa hneď po príchode do hotela. V nasledujúcich troch rokoch by došlo k modernizácii najstarších izieb, čím by sa určite zvýšila spokojnosť zákazníkov. Hotel zamestnáva profesionálnych zamestnancov, čo sa odrazilo aj na jednotlivých recenziách, kde hostia najčastejšie vyjadrili spokojnosť s personálom a taktiež ponúkanou kuchyňou najrôznejšieho druhu. Po týchto zásadných zmenách a neustálym sledovaním postavenia konkurencie na trhu má Hotel XY potenciál zvýšiť svoj tržný podiel a získať pozíciu v rámci rebríčku najlepších hotelov v Brne podstatne vyššiu, než tú, ktorú zastáva teraz.

#### 4.3.2 Model 7S

**Stratégia** – stanovenie stratégie je sprevádzané formuláciou poslania, vízie a cieľov podniku, ktoré boli špecifikované v kapitole 4.1.1. Stanovenie strategickú situácie v hoteli sa spracováva po určení jednotlivých cieľov. Vďaka moderným technológiám v súčasnosti hotel denne sleduje svojich konkurentov v Brne z hľadiska ceny, ponúkaných služieb, pobytových balíčkov, vybavenia izieb, organizovaných víkendových akcií, wellness služby a taktiež akcií na ročné obdobie. Počas vianočných sviatkov a letných dovolení je obsadenosť v hoteli nižšia ako v ostatné dni v roku. Tým, že je schopný sledovať konkurenciu, dokáže získať voči ním podstatnú výhodu a skvalitňovať poskytované služby a tým si zaistiť svojich zákazníkov a udržať svoje postavenie na trhu, čím naplňa hotelové poslanie a ciele. Z údajov získaných na základe konzultácií a jednotlivých interných informácií vyplýva, že tento hotel upriamuje svoju pozornosť na stratégiu prenikania na trh, keďže sa zameriava na zvýšenie tržného podielu pomocou doterajších ponúkaných služieb v rámci aktuálnych trhov. Hotel XY sa sústreďuje na hlbšie preniknutie na trh prostredníctvom svojich vlastných služieb, čiže ide o stratégiu intenzívneho rastu. V budúcnosti však nie je vylúčené zameranie sa na stratégiu vývoja produktu, teda snaha o rast objemu tržieb zdokonalením doterajších poskytovaných služieb novými technológiami a zvyšovaním ich kvality.

V rámci svojej stratégie sa môže hotel sústrediť na sledovanie slabých stránok a hrozieb svojej konkurencie, keďže disponuje potrebnými technológiami, a tak ich môže využiť vo svoj prospech, no na druhej strane je potrebné venovať určitú pozornosť tomu či sa konkurenčné hotely nesnažia o to isté.

**Štruktúra** – Hotel XY má jedného konateľa, ktorý koná za spoločnosť samostatne a 6 spoločníkov, pričom každý z nich má iný podiel v spoločnosti. Spoločník č. 1 má 52% podiel, spoločník č. 2 15% podiel, spoločník č. 3 10%, spoločník č. 4 5%, spoločník č. 5 9% a taktiež aj spoločník č. 6 má podiel 9 %. Všetci spoločníci

majú splatený celý svoj vklad a základný kapitál hotela je 1 100 000,- Kč. (Výpis z obchodného rejstříku Hotela XY)

Najvyšší manažment Hotela XY je zložený z 3 osôb. General Manager je riaditeľ hotela, Sales Manager má na starosti schôdzky s klientmi a starostlivosť o nich, podpisovanie zmlúv, vytváranie a organizovanie akcií pre nich spoločne s E-commerce Managerom. Tento manažér ma za úlohu propagáciu, marketing, komunikáciu s hotelovými portálmi ako napríklad Booking.com, vytvára webové portály a stránky na sociálnych sieťach, ktoré sú hlavným zdrojom informácií pre hotelových zákazníkov. Spracováva taktiež recenzie od hostí, ktoré sú veľmi dôležitým hodnotiacim faktorom hotela a zameriava sa na cenovú stratégiu a tvorbu cien jednotlivých ponúkaných služieb. Tento hotelový manažment sa schádza na denných poradách, kde diskutujú o potrebných úpravách a cenách v hoteli, pričom vždy na začiatku týždňa si stanovujú jednotlivé ciele na nasledujúce dni, ktorých výsledky porovnávajú posledný deň v mesiaci a navrhujú zmeny zaisťujúce efektívne a prosperujúce fungovanie hotela. General Manager, Sales Manager a E-commerce Manager majú vplyv na Hotel XY ako celok z pohľadu prevádzkového a riadiaceho subjektu. (Informácie získané na základe štruktúrovaného rozhovoru s asistentkou riaditeľa)

**Systém** – ide o postupy a metódy, pomocou ktorých sú riadené aktivity v organizácii. V rámci tohto faktoru sú definované hlavné systémy vedenia spoločnosti, nástroje pre spätnú väzbu a odbornosť, a aktuálnosť interných dokumentov. Tento hotel sa snaží viac organizovať a efektívne rozdeľovať úlohy medzi jednotlivých pracovníkov podľa ich skúsenosti a praxe. Od zamestnancov sa kladne prijíma spontánnosť a vhodné reagovanie pri vzniku nečakanej situácie, čo sa pozitívne odráža na ich pracovnom nasadení a produktivite. Sú im zabezpečené školenia, pri ktorých sa sleduje spätná väzba každého z nich a taktiež majú právo slobodne sa vyjadriť k jednotlivým procesom v hoteli, pričom ich názor je vždy vypočutý. Za celý hotel koná samostatne konateľ a jednotliví spoločníci podľa ich výšky podielu v spoločnosti. Každý zo zamestnancov má svojho nadriadeného, ktorého príkazy musí bezpodmienečne plniť. (Informácie získané na základe štruktúrovaného rozhovoru s asistentkou riaditeľa)

**Štýl vedenia** – riaditeľ akceptuje poznatky ostatných zamestnancov a prijíma ich názory pri rozhodovaní, no udržiava si svoje vedúce postavenie a rozhodujúce slovo. Podriadení majú voči nemu rešpekt, ale fungujú na priateľskej úrovni, čo sa výrazne prejavuje na uvoľnenej atmosfére a elánu, a plného pracovného nasadenia. Všetci zamestnanci prechádzajú pri výberovom konaní náročným procesom, čiže zamestnávaní sú len skutoční špecialisti na jednotlivých pracovných pozíciách. Na základe toho môže riaditeľ hotela bez pochyb prijímať názory svojich podriadení, pretože každý jeden z nich sa svojej práci dostatočne rozumie. V práci je prijímaná improvizácia, pretože každý zamestnanec hotela je vystavený nepredvídateľných situáciám s hosťami, ktoré musí byť schopný včas, rýchlo a efektívne vyriešiť samostatne. Priateľské a kolegiálne jednanie vytvára adekvátne a vhodné pracovné podmienky pre zamestnancov, no na druhej strane tu existuje riziko straty autority nadriadeného. Práve preto si vedenie musí zachovať v dôležitých situáciách roz-



hodujúce slovo a udržať si získaný rešpekt od podriadených. Taktiež musia prijímať názory všetkých zamestnancov, nie len niektorých, aby medzi nimi nevznikli konflikty a neboli odsunutí do úzadia. Ak už sa prijímajú názory podriadených, tak sa musí rešpektovať slovo každého. Všetci zamestnanci sa napriek priateľskému vedeniu musia bezpodmienečne podriaďovať pravidlám a príkazom svojho vedúceho. (Informácie získané na základe štruktúrovaného rozhovoru s asistentkou riaditeľa)

**Spolupracovníci** – v sektore poskytovania akýchkoľvek služieb či už hotelových v tomto prípade, alebo iných, je najdôležitejším faktorom ľudská pracovná sila. Práve tento faktor je hlavným prvkom úspechu spoločnosti, jej fungovania, prosperity a vytvárania ziskového výsledku hospodárenia. Na nich stojí chod celého hotela, pretože z najväčšej miery sa vďaka nim a vybaveniu hotela hostia opätovne vracajú. Ako je už vyššie uvedené všetci zamestnanci prechádzajú náročným výberovým konaním a zamestnávajú sa len špecialisti. Všetci pracovníci sú podrobení priebežne počas roka školeniam a kurzom, kde môžu prehľbovať svoje skúsenosti a zlepšovať sa vo svojej profesii, a tým prinášať úžitok sebe a aj samotnému hotelu. Medzi jednotlivými zamestnancami na rovnakej úrovni funguje priateľská atmosféra a vzájomný rešpekt. Svojím vlastným správaním si sami vytvárajú vhodné pracovné podmienky a na základe výborných kolegiálnych vzťahoch si vzájomne pomáhajú a vzdelávajú sa od seba. Noví potenciálni zamestnanci sú adaptovaní do práce z počiatku čiastočne na zaškolenie, aby získali zručnosť a osvojili si fungovanie v Hoteli XY. Následne sú pridelení k dlhoročnému skúsenému zamestnancovi, s ktorým spolupracujú po dobu 2-3 nasledujúcich mesiacoch, po ktorých sú schopní pracovať naplno samostatne bez neustáleho dozoru. Všetci pracovníci musia mať určitú prax v rámci pracovnej pozície, o ktorú majú záujem, musia mať chuť vzdelávať sa, zdokonaľovať a musia ovládať minimálne anglický a nemecký jazyk, ktorý je bezpochybne potrebný v tomto odvetví, keďže väčšiu časť našich hostí, konkrétne 60 %, tvoria cudzinci. Zamestnanci sú motivovaní jednotlivými benefitmi a odmenami či už za prácu nadčas, alebo počas sviatkov. Majú možnosť školenia zdarma, pracujú v príjemnom priateľskom prostredí a sú odmeňovaní nadštandardnými platmi, ktoré odzrkadľujú ich snahu, ochotu a chuť pracovať. (Informácie získané na základe štruktúrovaného rozhovoru s asistentkou riaditeľa)

**Schopnosti** – ako je vyššie uvedené všetci zamestnanci sú špecialisti a v priebehu roka sa zúčastňujú rôznych školení, ktoré im hotel zabezpečuje. Hotel zamestnáva pomerne veľké množstvo zamestnancov na jednotlivých úrovniach, no napriek tomu sú pracovne veľmi vyťažení a sú ukrátený o svoj voľný čas na úkor školení a kurzov. Tieto školenia musia povinne absolvovať, pretože je to potrebné pre ich rozvoj a efektívnu a prosperujúcu prácu. Napriek tomu zamestnanci kladne hodnotia možnosti vzdelávania a zdokonaľovania sa, ktoré im sú poskytované zdarma. Hotel XY kladie dôraz pri prijímaní zamestnancov na to, aby jeho hosťom boli poskytované služby zo strany vyškolených ľudí s profesionálnym, no zároveň priateľským prístupom. Každý zamestnanec musí mať chuť učiť sa novým veciam a vedieť, ako pracovať v odbore, kde sa denno-denne stretáva s rôznym typom ľudí

a je podrobený hrozbe pri vzniku konfliktov s hosťami alebo kolegami, a musí byť schopný ich riešiť na profesionálnej úrovni s chladnou hlavou. (Informácie získané na základe štruktúrovaného rozhovoru s asistentkou riaditeľa)

**Zdieľané hodnoty** – tento faktor priamo súvisí s podnikovou víziou. Poskytovanie najkvalitnejších služieb v porovnaní s konkurenciou a patriť medzi najlepšie hotely v Brne môže získať najmä vďaka vybaveniu hotela a svojim zamestnancom. Hotel má dlhoročnú tradíciu, no je potrebné, aby prešiel rekonštrukciou a modernizáciou. Napriek tomu je veľmi známy a navštevovaný aj práve vďaka postupnému renovovaniu niektorých miestností v hoteli. Veľmi dôležitým faktorom pôsobiacim na všetkých hostí je, že zamestnanci na rovnakých úrovniach majú pracovnú uniformu a každý z nich musí nosiť menovku. Takto si aj návštevníci zapamätajú jednoduchšie, kto ich napríklad obsluhoval v reštaurácií alebo im robil servis na izbe a môžu podať kladné alebo záporné ohodnotenie. Všetky uniformy musia vyzerat' profesionálne a na úrovni, tak ako sa na tento hotel patrí, keďže práve pracovníci majú najvyšší podiel na jeho prosperite. Zamestnanci Hotela XY musia byť informovaní o podnikovej vízií a musia sa usilovať o jej naplnenie. Vďaka svojmu vlastnému výzoru, pôsobeniu, správaniu a profesionalite existuje vysoký potenciál na splnenie stanovenej vízie. (Informácie získané na základe štruktúrovaného rozhovoru s asistentkou riaditeľa)

#### 4.3.3 Situačná analýza vnútorného prostredia hotela

V rámci situačnej analýzy interného prostredia podniku sa využíva IFE matica. Postup pri tvorbe hodnotenia interných faktorov je uvedený v nasledujúcich šiestich krokoch:

- Vytvorenie zoznamu silných a slabých stránok podniku, ktoré môžu mať významný vplyv na naplnenie vopred určeného strategického zámeru, spracovaných v tabuľke interných faktorov. Tieto stránky budú oddelene zoradené na silné a slabé stránky podľa výšky dopadu na podnik.
- Zoznam musí pozostávať z rovnakého počtu silných a slabých stránok.
- Následne sa priradí každému faktoru váha v rozsahu 0,00–1,00 v súvislosti s dôležitosťou jednotlivých faktorov pre konkurenčné postavenie spoločnosti. Súčet jednotlivých váh silných a slabých stránok musí byť rovný 1,00.
- Na ohodnotenie konkrétnych faktorov sa využíva určitá stupnica:
  - 4 = dôležitá silná stránka,
  - 3 = menej významná silná stránka,
  - 2 = menej významná slabá stránka,
  - 1 = dôležitá slabá stránka.
- Po vyhodnotení jednotlivých faktorov sa vynásobia konkrétne váhy a stupne vplyvu, čím sa vytvorí vážené ohodnotenie všetkých uvedených faktorov
- Na záver sa stanoví celkové vážené ohodnotenie faktorov.

Výsledok tejto analýzy hodnotí internú pozíciu podniku v súvislosti s jeho strategickým zámerom. Ohodnotenie 4 predstavuje silnú internú pozíciu, v rámci

---

ktorej má podnik vysokú nádej na splnenie strategického zámeru. Ohodnotenie 1 charakterizuje slabú internú pozíciu a priemerná interná pozícia je vymedzená ohodnotením 2,5 v rámci ambícií splnenia strategického zámeru. (Fotr, J., 2012, s. 44)

Tab. 7 IFE matica

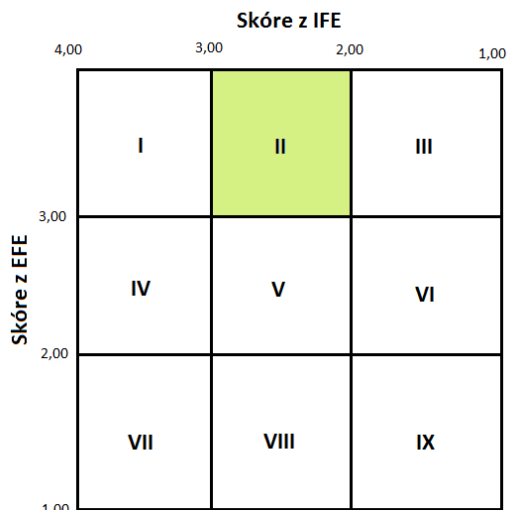
	Faktor	Váha (V)	Stupeň vplyvu (SV)	(V) x (SV)
<b>Silné stránky S</b>				
1	Lokalita	0,11	4	0,44
2	Vyškolený personál a priateľské pracovné prostredie	0,09	4	0,36
3	Kvalita ponúkaných služieb	0,07	4	0,28
4	Nefajčiarske izby	0,02	1	0,02
5	Široká ponuka jedál	0,05	2	0,1
6	Cena odpovedajúca kvalite služieb	0,06	3	0,18
7	Čistota a komfort	0,04	3	0,12
8	Novovybudované wellness, fitness centrum a kasíno	0,03	1	0,03
9	Výborné vzťahy so stálymi dodávateľmi	0,08	3	0,24
<b>Celkom silné stránky</b>		<b>0,55</b>		<b>1,77</b>
<b>Slabé stránky W</b>				
1	Absencia fajčiarskej miestnosti	0,06	2	0,12
2	Vysoké vyťaženie zamestnancov	0,05	3	0,15
3	Zastarané vybavenie izieb, recepcie a Lobby baru	0,09	4	0,36
4	Absencia bezbariérového prístupu	0,04	1	0,04
5	Školenia personálu na úkor ich voľného času	0,07	1	0,07
6	Veľké množstvo zamestnancov (vysoké náklady na mzdy)	0,08	4	0,32
7	Obmedzená možnosť rozširovania priestorov	0,03	2	0,06
8	Vysoká cena za parkovanie za 1 deň	0,01	1	0,01
9	Obmedzená kapacita parkovacích miest	0,02	1	0,02
<b>Celkom slabé stránky</b>		<b>0,45</b>		<b>1,15</b>
<b>Celkom</b>		<b>1</b>		<b>2,92</b>

Zdroj: Jiří Fotr (2012, s. 44-45)

Na základe výsledku z IFE matice je zrejme, že Hotel XY sa opiera o stredne silnú internú pozíciu, smerujúcu k silnej pozícii s vysokým potenciálom splnenia strategického zámeru. Pri eliminácii aspoň niektorých slabých stránok je schopný dosiahnuť svoje stanovené ciele a zlepšiť svoje postavenie na trhu. Medzi najdôležitejšie silné stránky patrí lokalita, vyškolený personál a kvalita poskytovaných služieb s ohodnotením 0,48, 0,36 a 0,28. Najvýznamnejšou slabou stránkou hotela je zastarané vybavenie izieb, recepcie a Lobby baru s ohodnotením 0,36 a následne vysoké náklady spojené so zamestnávaním veľkého počtu zamestnancov. Po vypracovaní IFE matice a získaných výsledkov je potrebné, aby hotel eliminoval svoje slabé stránky, najmä čo sa týka modernizácie izieb a spomínaných sekcií, a čo najlepšie využil silné stránky, ktoré má vytvorené už svojou dlhoročnou tradíciou, dobrým menom medzi dodávateľmi a najmä prínos zo zamestnancov, ktorí patria medzi najsilnejšie články jeho fungovania.

#### 4.4 Matica IE

Na základe výsledkov z vnútornej (IFE) a vonkajšej (EFE) matice vytvorím vnútro – vonkajšiu maticu (IE). Celková vážená hodnota z matice IFE je 2,92 a z matice EFE 3,24. Tieto hodnoty majú svoj prienik v poli II, ktoré je charakterizované stratégiou rast a vývoj. Táto stratégia hovorí o tom, že hotel by mal intenzívne prenikať na trh, rozvíjať trh a poskytovať nové služby. Matica IE je znázornená na nasledujúcom obrázku č. 7.



Obr. 7 Matica IE

Zdroj: Pošvář, Tomšík, Žufan; Management II, 2004

#### 4.5 SWOT analýza hotela

Na základe externej a internej analýzy som získala potrebné údaje pre vytvorenie SWOT matice, znázornenej v nasledujúcej tabuľke č. 9. V rámci tejto analýzy sú

zhrnuté silné a slabé stránky z vnútorného prostredia hotela, a taktiež jeho príležitosti a hrozby vyplývajúce z vonkajšieho prostredia.

Tab. 8 SWOT matica

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
1. Lokalita	1. Absencia fajčiarskej miestnosti
2. Vyškolený personál a priateľské pracovné prostredie	2. Vysoké vyťaženie zamestnancov
3. Kvalita ponúkaných služieb	3. Zastarané vybavenie izieb, recepcie a Lobby baru
4. Nefajčiarske izby	4. Absencia bezbariérového prístupu
5. Široká ponuka jedál	5. Školenia personálu na úkor ich voľného času
6. Cena odpovedajúca kvalite služieb	6. Veľké množstvo zamestnancov (vysoké náklady na mzdy)
7. Čistota a komfort	7. Obmedzená možnosť rozširovania priestorov
8. Novovybudované wellness, fitness centrum a kasíno	8. Vysoká cena za parkovanie za 1 deň
9. Výborné vzťahy so stálymi dodávateľmi	9. Obmedzená kapacita parkovacích miest
<b>Príležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
1. Rozvoj cestovného ruchu v ČR	1. Rast miery inflácie
2. Súčasť Schengenského priestoru	2. Vysoká konkurencia v odvetví
3. Rast návštevnosti hotelov v ČR	3. Právne a hygienické normy

4. Nové možnosti propagácie a vývoj technológií	4. Riziko zmenných kurzov
5. Dopyt po wellness hoteloch	5. Pokles dopytu po cestovnom ruchu v období recesie
6. Získavanie kvalifikovaných pracovníkov	6. Finančná náročnosť na kúpu nových technológií
7. Ekologické fungovanie	7. Rast cien energií, potravín (zvyšovanie prevádzkových nákladov)
8. Odvetvie určené pre všetky vekové segmenty	8. Zvyšovanie sadzby DPH
9. Rast minimálnej hrubej mzdy a pokles nezamestnanosti (potenciálny rast výdajov domácnosti na cestovný ruch)	9. Hrozba substitútov

#### 4.5.1 Vyhodnotenie SWOT analýzy

Po vyhodnotení výsledkov z externej a internej analýzy uvedených v matici SWOT môže byť prijaté správne strategické rozhodnutie pre Hotel XY. Jednotlivým príležitostiam, silným stránkam budú priradené váhy od 1 – 5 podľa významnosti faktoru. Najväčšiu významnosť znázorňuje váha 5 a najmenšiu váha 1. Všetkých slabým stránkam a hrozbám budú pridelené váhy od -1 až -5. Pričom -5 predstavuje najvyššiu váhu. Nasledujúca tabuľka č. 10 zobrazuje vyhodnotenie SWOT analýzy.



Tab. 9 Vyhodnotenie SWOT analýzy

<b>Silné stránky (S)</b>		<b>Slabé stránky (W)</b>	
1. Lokalita	5	1. Absencia fajčiarskej miestnosti	- 1
2. Vyškolený personál a priateľské pracovné prostredie	5	2. Vysoké vyťaženie zamestnancov	- 3
3. Kvalita ponúkaných služieb	5	3. Zastarané vybavenie izieb, recepcie a Lobby baru	- 5
4. Nefajčiarske izby	1	4. Absencia bezbariérového prístupu	- 1
5. Široká ponuka jedál	2	5. Školenia personálu na úkor ich voľného času	- 2
6. Cena odpovedajúca kvalite služieb	4	6. Veľké množstvo zamestnancov (vysoké náklady na mzdy)	- 4
7. Čistota a komfort	3	7. Obmedzená možnosť rozširovania priestorov	- 2
8. Novovybudované wellness, fitness centrum a kasíno	1	8. Vysoká cena za parkovanie za 1 deň	- 1
9. Výborné vzťahy so stálymi dodávateľmi	4	9. Obmedzená kapacita parkovacích miest	- 1
<b>Celkom</b>	<b>30</b>	<b>Celkom</b>	<b>- 20</b>
<b>Príležitosti (O)</b>		<b>Hrozby (T)</b>	
1. Rozvoj cestovného ruchu v ČR	4	1. Rast miery inflácie	- 3
2. Súčasť Schengenského priestoru	4	2. Vysoká konkurencia v odvetví	- 5

3. Rast návštevnosti hotelov v ČR	4	3. Právne a hygienické normy	- 2
4. Nové možnosti propagácie a vývoj technológií	2	4. Riziko zmenných kurzov	- 2
5. Dopyt po wellness hoteloch	3	5. Pokles dopytu po cestovnom ruchu v období recesie	- 2
6. Získavanie vyškolených zamestnancov	5	6. Finančná náročnosť na kúpu nových technológií	- 1
7. Ekologické fungovanie	1	7. Rast cien energií, potravín (zvyšovanie prevádzkových nákladov)	- 2
8. Odvetvie určené pre všetky vekové segmenty	3	8. Zvyšovanie sadzby DPH	- 2
9. Rast minimálnej hrubej mzdy a pokles nezamestnanosti	3	9. Hrozba substitútov	- 4
Celkom	29	Celkom	- 23

Následne bude vytvorená matica zo štyroch kvadrantov. Pozícia Hotela XY v tejto matici bude závisieť na súčte bodového ohodnotenia silných a slabých stránok, a na súčte bodov príležitostí a hrozieb.

$$S + W = 30 - 20 = 10$$

$$O + T = 29 - 23 = 6$$

Tab. 10 Výber stratégie na základe výsledkov SWOT analýzy

Interné faktory	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
Externé faktory		
<b>Príležitosti (O)</b>	Stratégia SO	Stratégia WO
<b>Hrozby (T)</b>	Stratégia ST	Stratégia WT

Kladné hodnoty určujú, že je vhodné použiť stratégiu SO, teda využitie príležitosti prostredníctvom vlastných silných stránok. Na základe prevažujúcej významnosti silných stránok nad slabými a príležitosťami nad hrozbami je typ tejto stratégie najlepším riešením.

## 5 Diskusia a návrhy

V budúcom vývoji Hotela XY odporúčam, aby sa zamerlal na využitie príležitosti prostredníctvom svojich silných stránok. Najvhodnejšou stratégiou je stratégia Maxi – Maxi. Aj na základe matice IE som zistila, že je pre neho najprospernejšia stratégia Rast a vývoj, čiže rozširovanie svojho tržného podielu, získavanie nových zákazníkov a vedúceho postavenia v rámci konkurencie, ale aj vývoj svojich produktov, takže rozširovanie portfólia ponúkaných služieb. Tým, že v ČR neustále narastá návštevnosť hotelov, a taktiež sa zvyšuje rozvoj cestovného ruchu, by mal hotel zvyšovať kvalitu svojich poskytovaných služieb a rozšíriť ich sortiment. Za predpokladu zamestnávania vyškolených pracovníkov, môže hotel ponúkať služby tej najlepšej kvality, no vedenie musí prijímať názory zamestnancov, ktorých zapájanie je možné pomocou brainstormingu, kedy zdieľajú svoje postrehy z práce a navrhujú potenciálne zlepšenia. Je to pre neho veľmi dôležité, keďže tvoria jednu z najsilnejších stránok a tým majú veľkú mieru angažovanosti na rozvoji hotela, pretože ich profesionálny a prívetivý prístup má pozitívny vplyv na hostí, ktorí sa potom práve vďaka personálu opätovne vracajú, a tak si hotel udržuje svojich stálych klientov. Jednou z príležitostí je dopyt po wellness hoteloch, v čom je Hotel XY na jednej z popredných priečok, tým že je vybavený novým fitness centrom a wellnessom. Svojou lokalitou patrí medzi najlepšie hotely v Brne, a to je veľkou príležitosťou pre získanie nových zákazníkov. V ČR od roku 2017 vzrástla minimálna hrubá mzda na 11 000,- mesačne, čo znamená že obyvateľstvo má vyššie príjmy, čiže je predpokladaný aj rast výdavkov na cestovný ruch. Je potrebné, aby si hotel udržal svoju stálu klientelu a rozširovaním ponúkaného sortimentu a neustálym zvyšovaním kvality aj prostredníctvom nových technológií získaval nových hostí, a tým zvýši svoje tržby, tržný podiel a je možnosť v najbližších rokoch získať jednu z vedúcich pozícií na trhu, čím sa splní jeho vízia a poslanie.

Dôležité je sledovať možnú existenciu hrozieb, čo v tomto prípade je najmä rastúca konkurencia v odvetví a snažiť sa byť vždy o krok vpred. Na základe budúceho zvyšovania tržieb po uplatnení stratégie Maxi – Maxi, môže hotel eliminovať svoje slabé stránky, ako napríklad zabezpečiť modernizáciu izieb, recepcie a Lobby baru, ktoré podľa recenzií hostí sú zastarané.

Keďže sa prostredie neustále mení, odporúčam po uplynutí jedného roku vytvoriť opätovne novú SWOT analýzu, prostredníctvom ktorej sa zhodnotí eliminácia slabých stránok a ohrození, ale aj možnosť novovzniknutých príležitostí a po zlepšení situácie hotela aj jeho silných stránok. Je potrebné, aby najkvalifikovanejší a najlepší zamestnanci boli aj odpovedajúco ohodnotení a motivovaní, pretože sú hlavným pilierom, na ktorom Hotel XY stojí, a bolo by veľkou stratou, ak by o nich prišiel. Tým, že má už dlhoročnú tradíciu, výborné vzťahy s dodávateľmi, dobré meno na trhu patrí do prvej polovice hotelov v Brne. Veľmi dôležitá je propagácia, ktorú je potrebné posunúť na vyššiu úroveň súbežne s novo vyvinutými technológiami a snažiť sa rozšíriť svoje pôsobenie na trhu. Reklama môže byť prostredníctvom akcií konaných priamo v hoteli či už rôzne ochutnávky vín, ktoré síce uskutocňuje, ale zatiaľ len pre hotelových hostí, alebo zorganizovať gurmánsky večer,

kde sa môžu predviesť skvelí kuchári prípravou najmä exotických zahraničných jedál.

Na základe uvedených odporúčaní predpokladám splnenie hotelovej vízie, poslania a cieľov, čím vzrastie podiel tržieb, z ktorých je potrebné vytvárať dostatočnú finančnú rezervu slúžiacu na zastrešenie neočakávaných výkyvov v budúcnosti. Zastávať miesto v TOP 3 hotelov v Brne je síce dlhodobým cieľom, ale jeho naplnenie po aplikácii týchto návrhov nie je vylúčené.

## 6 Záver

Hlavným cieľom mojej práce bolo navrhnúť vhodnú stratégiu pre vybraný hotel. Literárna rešerš obsahuje základné teoretické vymedzenie pojmov, súvisiacich so strategickým manažmentom, stratégiou, poslaním, víziou a strategickými cieľmi, ale aj jednotlivé úrovne a typy stratégií. Ďalšia časť práce je zameraná na charakteristiku externého a interného prostredia. Vonkajšie prostredie sa člení na makroprostredie, v rámci ktorého je presne určená analýza, a to PESTLE analýza, použitá vo výsledkovej časti na skúmanie konkrétneho podniku – hotelu, ďalej sa člení na odvetvové prostredie, kde je spracovaný model piatich konkurenčných síl Michaela Portera a v závere externého prostredia je kapitola situačná analýza vonkajšieho prostredia. V tejto analýze je vypracovaná EFE matica, v ktorej sú určené jednotlivé príležitosti a hrozby podniku.

V ďalšej časti je vytvorená analýza interného prostredia, kde boli použité tieto analýzy: Benchmarking, slúžiaci na porovnanie spoločnosti s konkrétnymi konkurentmi, metóda „7S“, na skúmanie siedmich faktorov vo vnútri hotela, potrebných na efektívnu implementáciu stratégie a poslednou analýzou je situačná analýza vnútorného prostredia podniku, v rámci ktorej je vytvorená IFE matica z konkrétnych silných a slabých stránok podniku.

Výsledkom týchto analýz je vytvorenie IE matice a SWOT analýzy, na základe ktorých je podnik schopný vytvoriť vhodnú stratégiu. Vo výsledkovej časti tejto práce je v úvode charakterizovaný Hotel XY a následne sú na ňom aplikované všetky uvedené skúmania. Vyhodnotením jednotlivých analýz v rámci externého prostredia som zistila, že hotel veľmi citlivo reaguje na faktory vplývajúce zo svojho okolia. Najväčšou hrozbou je pre neho konkurencia v odvetví a najväčšou príležitosťou je možnosť získavania vyškolených zamestnancov, keďže v Brne je viacero škôl zaoberajúcim sa práve cestovným ruchom, manažmentom a hotelierstvom. V rámci interného prostredia som dospela k záverom, že silné stránky hodnotovo prevyšujú slabé stránky, teda interná pozícia hotela sa približuje k silnej s vysokým potenciálom splnenia strategického zámeru.

V poslednej časti výsledkov je vypracovaná IE matica, syntézou IFE matice a EFE matice, kde je zobrazený prienik ich celkových vážených hodnôt. Na základe matice IE som zistila, že hotel by sa mal sústrediť na stratégiu rast a vývoj, teda hlbšie prenikanie na trh a rozširovanie ponúkaných služieb. SWOT matica je zložená zo silných a slabých stránok, a príležitostí a hrozieb podniku. Ohodnotením jednotlivých faktorov podľa významnosti som vo vyhodnotenej SWOT analýze zistila, že najvhodnejšou stratégiou pre hotel je stratégia Maxi – Maxi, teda využitie príležitosti vzniknutých v externom prostredí pomocou vlastných silných stránok.

V návrhovej časti a diskusii som uviedla najvhodnejšiu stratégiu a návrhy na zlepšenie fungovania Hotela XY. Konkrétne nápady som uvádzala tak, aby ich uskutočnenie viedlo k naplneniu vízie, poslania a hotelových cieľov.

Výber témy Strategický manažment hotela som si zvolila preto, lebo som pracovala vo viacerých hoteloch a mala som možnosť sledovať, ako to tam funguje aj na jednotlivých manažérskych a ekonomických pozíciách. Strategický manažment

---

je neoddeliteľnou súčasťou každého podniku a je veľmi dôležité venovať mu veľkú pozornosť, aby bol podnik úspešný, prosperujúci, aby dokázal fungovať efektívne a rozširovať svoj tržný podiel a v tomto prípade, aby sa dostal do vedúcich pozícií v odvetví. Dúfam, že táto práca a návrhy poslúžia ako podporný článok pri rozvoji hotela a vytváraní budúcich stratégií.

## 7 Literatúra

ALEXY, J. A KOL.: *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*, Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2004, ISBN 80-89018-59-9.

BOOKING.COM: *AS Hotel* [online]. 2017a [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/as-club.sk.html?aid=357021;label=gog235jc-city-sk-cz-brno-unspec-cz-com-L%3Ask-O%3AwindowsS81-B%3Afirefox-N%3AXX-S%3Abo-U%3Ac-H%3As;sid=528e817405d3eff2a79ab01f12b75c7d>

BOOKING.COM: *Fairhotel* [online]. 2017b [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/fairhotel.sk.html?aid=357021;label=gog235jc-city-sk-cz-brno-unspec-cz-com-L%3Ask-O%3AwindowsS81-B%3Afirefox-N%3AXX-S%3Abo-U%3Ac-H%3As;sid=528e817405d3eff2a79ab01f12b75c7d>

BOOKING.COM: *Grandezza Hotel Luxury Palace* [online]. 2017c [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <https://www.booking.com/hotel/cz/grandezza.sk.html?aid=357021;label=gog235jc-city-sk-cz-brno-unspec-cz-com-L%3Ask-O%3AwindowsS81-B%3Afirefox-N%3AXX-S%3Abo-U%3Ac-H%3As;sid=528e817405d3eff2a79ab01f12b75c7d>

BOXWELL, R. J.: *Benchmarking for Competitive Advantage*. McGraw-Hill, New York 1994, ISBN 978-00-700-6899-5

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Cestovní ruch - časové řady: Tab. 2.8.1 Návštěvnost v hotelech v ČR 10.04.2017 (kód: 020030-17)* [online]. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/cru\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Hlavní makroekonomické ukazatele: Tab. Hlavní makroekonomické ukazatele 03.04.2017 (kód: 350004-17)* [online]. 2017 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

EUROEKONÓM.SK: *Generické stratégie – Porter* [online]. 2008 [cit. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.sk/ekonomika/ekonomika-a-strategia/genericke-strategie-porter/>



- FIALA, J.; MINISTR, J.: *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2003. ISBN 20-248-0500-6.
- FOTR, J.: *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRASSEOVÁ, M.; DUBEC, R.; ŘEHÁK, D.: *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRZNÁR, M., ŠINSKÝ, P.: 2009. *Firemné plánovanie*. 1. vyd. Bratislava : Ekonóm, 2009. ISBN 978-80-893-9304-6.
- HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R.: *Strategic Management*. Mason: South-Western Cengage Learning, Canada 2011
- HUDÁK, J.; TOROK, J.; VICEN, M.: *Manažment*, Vydavateľské a edičné stredisko SPU, Nitra, 2001, ISBN 80-71378-32-1.
- JEDLIČKA, M.: *Marketingová stratégia podniku*, Trnava: Vydavateľstvo MAGNA, 1998, ISBN 80-85722-06-2.
- KAPLAN, R. S; NORTON, D. P.: *Balanced scorecard*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-032-5
- KAPLAN, R. S.;NORTON, D. P.: *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KASSAY,Š.: *Marketingové stratégie firmy holdingového typu - Podnikateľská a marketingová stratégia*. Bratislava: Strateg, 1999, ISBN 978-80-967-9198-9.
- KOTLER, P.: *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, Management Press, Praha, 2000, ISBN 80-72610-10-4.
- LIEDTKA, J. M.: *Strategic Thinking: Can it be taught? Long Range Planning*, Sage Publication, London 1998

- LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K.; GUTH, W. D.: *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL, Irwin 1969.)
- LESÁKOVÁ, D. A KOL.: 2004. *Strategický marketingový manažment*. Bratislava: Netri, 2004. ISBN 80-968904-8-4.
- MAJTÁN, M.: 2003. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava : Sprint, 2003. ISBN 80-89085-17-2.
- MALLYA, T.: 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR.: *Cestovní ruch* [online]. 2012 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Regionalni-politika-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ.: *Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2017*. 2017. Dostupné také z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace\\_o\\_MMe\\_od\\_1\\_ledna\\_2017\\_na\\_web\\_MPSV.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/28272/Informace_o_MMe_od_1_ledna_2017_na_web_MPSV.pdf)
- PAPULA, J.: 2004. *Vývoj teórie strategického manažmentu pod vplyvom meniaceho sa prostredia*. Bratislava: KARTPRINT, 2004. ISBN 80-88870-40-2.
- PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z.: 2004. *Základy podnikania a manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Kartprint, 2004. ISBN 80-88870-37-2.
- PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z.: *Stratégia a strategický manažment*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 1. vydanie. ISBN 978-80-8078-533-8.
- PEARCE, J. A.; ROBINSON, R. B.: *Strategic Management. Formulation, Implementation, Control*. Richard D. Irwin, 1995, ISBN 978-02-5611-362-4.
- PETERS, T., WATERMAN, R.: 2001. *Hledání dokonalosti*. 4. vyd. Praha : Pragma, 2001. ISBN 80-7205-817-7.
- PORTER, M. E.: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Free Press, 1985

PORTER, M. E.: *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, M. E.: *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, Special Edition, 2010, str. 39-60

POŠVÁŘ Z., TOMŠÍK P., ŽUFAN P.: *Management II*. Brno: MZLU 2004, ISBN 80-7157-748-0.

SEDLÁČKOVÁ, H.: *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000, ISBN 80-7179-422-8.

SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2, 2009, ISBN 978-80-89393-08-4

SLÁVIK, Š.: *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2013. ISBN 978-80-89393-96-1.

SOUČEK, ZDENĚK.: *Strategie úspěšného podniku. Symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

VEBER, J.: *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management Press, Praha 2009, ISBN 978-80-726-1200-0.

Interné zdroje:

Informácie získané na základe štruktúrovaného rozhovoru s asistentkou riaditeľa

Internetové stránky Hotela XY

Výpis z obchodného rejstříku Hotela XY

## 8 Zoznam obrázkov, tabuliek, grafov a príloh

### 8.1 Zoznam obrázkov

Obr. 1	Základné funkcie manažmentu.....	14
Obr. 2	Prvky strategického myšlení .....	18
Obr. 3	Externé prostredie podniku .....	25
Obr. 4	Porterov model piatich konkurenčných síl.....	30
Obr. 5	Šťastný atóm (rámec 7S firmy McKinsey) .....	36
Obr. 6	SWOT matica.....	38
Obr. 7	Matica IE .....	61

### 8.2 Zoznam tabuliek

Tab. 1	Medziročná zmena HDP (v %) .....	43
Tab. 2	Medziročná zmena infácie (v %) .....	44
Tab. 3	Zmena všeobecnej miery nezamestnanosti (v %) .....	44
Tab. 4	Počet návštevníkov hotelov v ČR (2012-2016) .....	45
Tab. 5	EFE matica .....	51
Tab. 6	Komparácia prvých troch hotelov a Hotela XY.....	54
Tab. 7	IFE matica .....	60
Tab. 8	SWOT matica.....	63
Tab. 9	Vyhodnotenie SWOT analýzy .....	65
Tab. 10	Výber stratégie na základe výsledkov SWOT analýzy .....	67

### 8.3 Zoznam grafov

Graf 1:	Významnosť cieľov pre hotel .....	42
Graf 2:	Návštevnosť hotelov v Českej republike .....	45

### 8.4 Zoznam príloh

Príloha A:	Hlavné makroekonomické ukazovateľe .....	78
Príloha B:	Návštevnosť v hoteloch v ČR .....	79

# Prílohy

## A Hlavné makroekonomické ukazovatele

### Ceská republika: hlavní makroekonomické ukazatele

Prameny: ČSÚ, MPSV, ČNB, MF a ČHMÚ

(aktualizace údajů bude prováděna vždy 1. pracovní den v měsíci lednu, únoru, březnu, dubnu, červenci a říjnu)

Ukazatel		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ukazatele reálné ekonomiky</b>								
HDP	mln. Kč, b. c.	3 953,7	4 033,8	4 059,9	4 098,1	4 313,8	4 554,6	4 715,1
HDP na 1 obyvatele	Kč/obyv., b. c.	375 921	384 289	386 317	389 900	409 870	432 006	
HDP na 1 obyvatele v PPS	PPS/obyv., b. c.	21 036	21 719	21 949	22 397	23 758	25 197	
HDP	%, r/r, reálně	2,3	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4
Výdaje na konečnou spotřebu	%, r/r, reálně	0,8	-0,5	-1,4	1,1	1,6	2,7	2,4
z toho: spotřeba domácností	%, r/r, reálně	1,0	0,3	-1,3	0,5	1,8	3,1	2,9
Výdaje na tvorbu hrubého kapitálu	%, r/r, reálně	4,4	1,8	-3,9	-5,1	8,6	10,0	-0,9
z toho: fixního	%, r/r, reálně	1,3	0,9	-3,1	-2,5	3,9	9,0	-3,7
Vývoz zboží a služeb	%, r/r, reálně	15,0	9,1	4,2	0,3	8,6	7,8	4,2
Dovoz zboží a služeb	%, r/r, reálně	15,0	6,7	2,6	0,2	10,0	8,3	3,2
Domácí realizovaná poptávka	%, r/r, reálně	1,0	-0,1	-1,8	0,1	2,2	4,4	0,7
Deflátor HDP	%, r/r	-1,5	0,0	1,5	1,4	2,5	1,0	1,1
Počet zaměstnaných s jediným nebo hl.	%, r/r	-1,0	-0,3	0,4	1,0	0,8	1,4	1,9
Obecná míra nezaměstnanosti	%, průměr	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,0	4,0
Míra dlouhodobé nezaměstnanosti	%, průměr	3,0	2,7	3,0	3,0	2,7	2,4	1,7
Míra registrované nezaměstnanosti	%, průměr	.	.	.	.	.	.	.
Míra reg.nezam. podle stávající metodiky	%, průměr	9,01	8,57	8,60	.	.	.	.
Podíl nezaměstnaných osob	%, průměr	6,96	6,70	6,76	7,68	7,70	6,57	5,55
Míra inflace	%, r/r, průměr	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Príloha A: Hlavné makroekonomické ukazovatele

## B Návštěvnost v hoteloch v ČR

### Návštěvnost v hoteloch v ČR

*Occupancy in hotels in the Czech Republic*

Rok / Čtvrtletí	Počet hostů			Počet přenocování		
	celkem	nerezidenti	rezidenti	celkem	nerezidenti	rezidenti
Year / Quarter	Number of Guests			Number of Overnight stays		
	Total	Non-residents	Residents	Total	Non-residents	Residents
	1=2+3	2	3	4=5+6	5	6
2012	10 639 559	6 841 200	3 798 359	27 713 999	19 078 170	8 635 829
2013	10 818 653	7 004 306	3 814 347	27 831 619	19 241 056	8 590 563
2014	11 048 348	7 217 384	3 830 964	27 891 022	19 247 940	8 643 082
2015	12 061 226	7 706 279	4 354 947	30 010 567	20 189 585	9 820 982
2016	13 019 090	8 230 952	4 788 138	31 902 877	21 033 622	10 869 255
2017						

Príloha B: Návštěvnost v hoteloch v ČR