

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Strategický management v hotelnictví

Vypracovala: Bc. Lucie Miesbauerová

Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie MIESBAUEROVÁ
Osobní číslo: E21081
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Téma práce: Strategický management v hotelnictví
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit strategické řízení v hotelnictví na základě syntézy výsledků situačních analýz a návrh doporučení ke strategii a vzájemnému strategickému vyladování jednotlivých provozních jednotek vybraného podniku.

Metodika práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Zpracování situačních analýz podniku.
4. Zhodnocení strategického řízení z pohledu strategického vyladování.
5. Návrh doporučení pro strategii a na zlepšení současného stavu.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní zpracování.
5. Diskuse.
6. Závěr.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Anandarajan, M. D., & Harrison, D. M. (2019). *Aligning Business Strategies and Analytics: Bridging Between Theory and Practice*. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.
- Crosby, Ch. (2016). *Strategic Organizational Alignment: Authority, Power, Results*. Hampton, New Jersey: Business Export Press.
- Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada.

Kaplan, S. R., & Norton P. D. (2006). *Alignment systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytvoření synergií*. Praha: Management Press.
Kim, W. C., Mauborgne, R., & Somogyi, P. (2018). *Nová strategie modrého oceánu: Pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Praha: Management Press.
Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic management*. New York: McGraw-Hill Education.
Tichá, I., & Hron, J. (2016). *Strategické řízení*. Praha: ČZU.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Martin Pech, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **7. ledna 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2023**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. ledna 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

Lucie Miesbauerová

.....

.....

Poděkování

Touto cestou bych velice ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Martinu Pechovi, Ph.D. za veškeré odborné rady a tipy, vstřícnost, trpělivost a odborné vedení. Dále bych chtěla poděkovat nejmenované společnosti XY za vstřícný přístup při spolupráci a veškeré poskytnuté materiály.

Obsah

1 Úvod	8
2 Literární řešerše	10
2.1 Strategický management.....	10
2.1.1 Strategie	10
2.1.2 Strategická východiska	11
2.1.3 Strategické myšlení	13
2.1.4 Strategické řízení	15
2.1.5 Balance Scorecard	17
2.2 Proces strategického řízení	18
2.2.1 Identifikace poslání, vize a cíle	19
2.2.2 Analýza okolí podniku	19
2.2.3 Formulace strategie	19
2.2.4 Tvorba strategie	19
2.2.5 Implementace strategie	20
2.2.6 Hodnocení strategie	21
2.3 Analýza vnějšího prostředí	21
2.3.1 PESTE analýza	22
2.3.2 Analýza konkurenčních sil	23
2.3.3 Analýza atraktivity odvětví	24
2.3.4 Scénáře	25
2.4 Analýza vnitřního prostředí	26
2.4.1 Funkcionální oblasti	26
2.4.2 Benchmarking.....	26
2.4.3 VRIO analýza	27
2.4.4 Portfoliové metody	28
2.5 SWOT analýza.....	29
2.6 Typologie strategií	31
2.6.1 Ansoffova matice.....	31
2.6.2 Generické strategie	31
2.7 Strategické vylad'ování	33
2.7.1 Strukturování strategií	33
2.7.2 Strategická podnikatelská jednotka	33
2.7.3 Řízení provozních jednotek.....	34
2.7.4 Vylad'ování provozních jednotek	34
3 Cíl a metodika	36
3.1 Cíle	36
3.2 Postup	36
3.3 Použité metody	37
4 Vlastní zpracování	38

4.1 Charakteristika hotelnictví.....	38
4.1.1 Charakteristika vybraného podniku.....	38
4.1.2 Charakteristika provozních jednotek podniku.....	38
4.2 Analýza vybrané společnosti	39
4.2.1 PEST analýza.....	39
4.2.2 Porterův model	45
4.2.3 VRIO analýza	49
4.2.3 Analýza funkcionálních oblastí	54
4.2.4 SWOT analýza společnosti.....	59
4.3 Analýza podnikatelské jednotky XX.....	64
4.3.1 Porterův model	64
4.3.2 PEST analýza.....	66
4.3.3 VRIO analýza	66
4.3.4 Analýza funkcionálních oblastí	69
4.3.5 SWOT analýza.....	72
4.4 Analýza podnikatelské jednotky YY	76
4.4.1 Porterův model	76
4.4.2 PEST analýza.....	78
4.4.3 VRIO analýza	78
4.4.4 Analýza funkcionálních oblastí	81
4.4.5 SWOT analýza.....	84
5. Diskuse.....	88
5.1. Zhodnocení současného stavu	88
5.2 Návrhy na zlepšení	88
5.3 Strategické vyladování.....	90
6 Závěr	91
7 Summary	94
Citovaná literatura	95
Seznam obrázků a tabulek.....	97

1 Úvod

Diplomová práce se zabývá oblastí cestovního ruchu. Do cestovního ruchu patří celá řada služeb, přičemž pro tuto práci jsou stěžejní služby ubytovací. Ubytovací služby jsou nedílnou součástí cestovního ruchu. Cestovní ruch, jak už je z názvu patrné, představuje cestování. Konkrétně se jedná o cestování osob mimo jejich trvalé bydliště na dobu delší než 24 hodin, za účelem trávení volného času nebo i služebních cest. Jelikož je cestovní ruch vymezen minimálním časovým rozsahem je patrné, že právě ubytovací služby jsou zásadní službou v tomto oboru. V době šíření onemocnění COVID-19 byl celý tento obor značně omezen. Docházelo k zakazování provozování činností, omezení poskytování ubytovacích služeb. Pro obor hotelnictví to znamenalo značné omezení, některá ubytovací zařízení musela uzavřít své provozovny úplně. Na oblast hotelnictví mají také velký dopad ceny nákladů. V posledním roce například rostoucí ceny energií přiměli velkou část provozovatelů ubytovacích služeb k šetrnějšímu užívání energií. Důležitou roli pro oblast hotelnictví je i strategické myšlení a strategické cíle. Jelikož je tento obor velmi rozšířen a každé ubytovací zařízení má celou řadu konkurentů v oblasti své působnosti, je důležité, aby manažer či majitel ubytovacího zařízení věděl o strategické pozici podniku na trhu. Díky strategickým analýzám může podnik jasně určit svou strategickou pozici a v návaznosti také určit vhodnou strategii pro podnik.

V diplomové práci je prováděna strategická analýza vybrané společnosti a dvou vybraných podnikatelských jednotek této společnosti za účelem zhodnocení strategického řízení v podniku. Cílem diplomové práce je zhodnotit strategické řízení v podniku na základě syntézy výsledků situačních analýz a návrh na doporučení ke strategii a vzájemnému strategickému vyladování jednotlivých provozních jednotek vybraného podniku.

Celá práce je strukturována k dosažení tohoto cíle. Nejprve jsou uvedena teoretická východiska pomocí odborné literatury. Následuje metodika práce, kde je stručně vysvětlen postup ke zpracování situačních analýz podniku. Nejprve se práce zabývá strategickou analýzou podniku. Analýza se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Poté je tvořena SWOT matice a následně vyhodnocena současná situace společnosti. Analýza vybraných podnikatelských jednotek má stejný postup a stejné zvolené analýzy k analyzování vnějšího a vnitřního prostředí. Strategická analýza podnikatelských jednotek pak povede k doporučené strategii ke vzájemnému

strategickému vyladování provozních jednotek vybraného podniku. Nakonec je v závěru práce zhodnocení současného stavu podniku a podnikatelských jednotek, což napomáhá k návrhu ke zlepšení a strategickému vyladování provozních jednotek podniku.

2 Literární rešerše

2.1 Strategický management

2.1.1 Strategie

„Tradiční definice chápe strategii jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ (Dedouchová, 2001)

Odkud vlastně pochází pojem „strategie“? Jak uvádí ve své knize Jirásek (2003) se toto slovo převzalo z antiky, kdy starořecké „*stratégiá*“ bylo chápáno jako umění vojevůdcovské. Slovem „*stratégos*“ byl pak označován ten, jemuž bylo svěřeno válečné vedení. Dalším slovem „*stratagem*“, jež je odvozeno z kořene slova a je chápáno jako trik, nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení nebo také jako předstírání. Všechny tyto vyjmenované vlastnosti byly ve válečném období velmi ceněny.

Jak uvádí i Tichá a Hron (2008) slovo strategie má původ ve zmiňovaném slově „*strategos*“, jenž označuje umění vojevůdce. Význam pojmu se pozměnil do Periklových dob (450 př.n.l.), kdy byl tento pojem používán spíše pro některé manažerské schopnosti a dovednosti jako například vedení, správa a mluvený projev. Později, v dobách Alexandra Makedonského, se výraz užíval pro schopnosti využití sil k přemožení nepřítele a tvorbě uceleného systému nadvlády. Podobné koncepce strategie jako v historii dodnes můžeme pozorovat v různých oblastech, ať už se jedná o oblast vojenskou, vládní, sportovní a v neposlední řadě i v oblasti podnikatelské sféry.

„Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.“ (Tichá & Hron, 2008, str. 64)

Strategie se dle knihy Dedouchové (2001) vytvářejí pro podnikovou úroveň, úroveň podnikatelských jednotek a v neposlední řadě i pro funkční úroveň, která je nezbytnou součástí podniků. Každá strategie podniku by měla vést ke zvýšení výkonnosti.

Kvalitní strategie má určité charakteristické rysy. Dedouchová (2001) uvádí, že pro úspěšnou implementaci kvalitní strategie je důležité vytvoření podmínek, mezi které patří následující:

- Součástí strategie podniku jsou i strategie pro jednotlivé úrovně řízení, ale také strategie základních funkcí podniku, mezi které patří marketing, výroba apod.
- Vytvořená strategie musí vytvářet jednotný systém. A jednotlivé úrovně podniku se v tomto ohledu musí podporovat.
- Nové strategii je důležité přizpůsobit organizační strukturu a systém řízení, neboť to napomůže rychlejšími rekcím na měnící se podmínky v okolí podniku.
- Kvalitní strategie by měla podnik připravit na získání dalších dovedností a zároveň rozvoj základních dovedností podniku, pro kterou byl podnik založen.
- Součástí strategie je výběr vhodných manažerů, kteří budou mít nejen dobrou odbornou úroveň, ale budou umět komunikovat s lidmi, které získá pro realizaci vybrané strategie.
- Součástí každé strategie by mělo být vzdělávání a rozvoj všech pracovníků podniku, jelikož kvalifikovaní pracovníci přispívají k úspěšné realizaci strategie.
- Pocit sounáležitosti pracovníků vzhledem k podniku a hrdost pracovníků, že mohou v tomto podniku pracovat také vytváří strategie.

2.1.2 Strategická východiska

Poslání

Poslání bývá též označováno jako „mise“. Poslání vyjadřuje úmysl firmy, s jakým vstupuje na trh. Každá firma vstupuje na trh za účelem nějakého zabezpečení nebo produkce. To, co vyrábějí nebo produkují je úmysl, s jakým firma vstoupila na trh – neboli poslání podniku (Charvát, 2006).

Podle Charváta (2006) by dobré poslání mělo být vyjádřeno s následujícími charakteristikami:

- omezený počet cílů,
- zdůraznění politiky a hodnot, které firma ctí,
- vymezení pole působnosti firmy.

Obsahem poslání mohou být etické hodnoty, nebo například o filozofický charakter. Filozofickým charakterem může firma naznačit, že její přítomnost na trhu není jen za účelem dosahování zisků, ale že firma usiluje i o jakýsi společenský přínos. Důležitá je formulace poslání, která napomůže ke správnému pochopení a přijetí. Většina poslání by měla obsahovat jednoduše zapamatovatelné slogany, které by měly být zřejmé i veřejnosti, zároveň platí jednoduché napsání (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlik, 2011).

Prohlášení poslání je stručné formulování vymezující důvod existence daného podniku. Poslání by mělo popisovat zejména to, co poskytuje svým zákazníkům, nebo klientům. Zároveň má poslání informovat zaměstnance o celkovém cíli podniku, kterého společně dosahují (Kaplan & Norton, 2010).

Vize

Vize firmy je nějaký budoucí předpoklad rozvoje společnosti na desítky let dopředu. Vize není tak konkrétní jako poslání. Vize je jakési utváření budoucnosti, uvádí, jak by majitelé chtěli firmu vidět, představuje nějaké chování firmy v budoucnu (Charvát, 2006).

Vizi firmy je dlouhodobé směřování, vytyčení směru. Mělo by být formulováno jasné vyjádření pozice, kde chce firma v budoucnu být. Toto formulování musí být pochopitelné a srozumitelné pro všechny zainteresované strany (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlik, 2011).

Cíle

Strategické cíle jsou rozdílné od poslání a vize jasně formulované. Vize i poslání jsou obecně formulovány v dlouhém časovém horizontu. Avšak vize a poslání utváří základ, ze kterých cíle vycházejí a měli by směřovat k jejich naplnění a dosahování (Zuzák, 2012).

Formulace cílů by měla být SMART. Slovo je odvozeno od počátečních písmen anglických slov, které vyjadřují:

- stimulating – cíle musí stimulovat pracovníky k jejich dosažení,
- measurable – cíle musí být měřitelnými, vyjádřeny v jednotkách,
- acceptable – nezbytné je přijetí cílů ze strany manažerů i pracovníků,

- realistic – důležitá je reálnost cílů, které musí odpovídat dostupným zdrojům, manažerským schopnostem, okolí podniku aj.,
- timed – musí být stanoven časový horizont, harmonogram (Zuzák, 2012).

Ve své knize Thaddeus (2007) uvádí i český ekvivalent pro vymezení cíle jako SMART a to: specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a časově vymezený.

Při strategickém plánování by se měli odlišovat **obecné cíle** organizace, které vycházejí ze stanoveného poslání, od **dlouhodobých strategických cílů**, které vystihují plánovaný konečný stav podniku, který je popisován vizí (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

Strategické cíle jsou ovlivňovány celou řadou faktorů, ať už se jedná o faktory vnitřní nebo vnější. Keřkovský a Drdla (2003) ve své knize uvádějí šest faktorů, jež ovlivňují strategické cíle podniku:

- Prvním faktorem je obecný **vliv okolí**, v němž podnik působí. Jestliže by podnik chtěl navýšit výrobu, je tento cíl ovlivňován především poptávkou a nabídkou na trhu, ale i konkurentů. Právě výsledky konkurentů jsou ovlivňujícím faktorem volby cílů všech firem.
- Druhým faktorem dle autorů je **očekávání vybraných skupin stakeholderů**.
- **Objem dostupných výrobních faktorů** je beze sporu také důležitým faktorem. Velké podniky, jež mají velké výrobní kapacity jsou schopni reagovat na okolí, oproti menší firmám s malými výrobními kapacitami.
- Důležitou roli hrají též **interní vztahy** v podniku. Pro formulování cílů je důležité, zda je v podniku podpora pro nové cíle, zda je stávající podnik a jeho kultura slučitelná s plánovaným cílem.
- **Schopnost manažerů** a jejich postoj pro změnu a rizika, hraje důležitou roli při vytváření budoucích strategických cílů.
- Posledním faktorem podle autorů je **minulý vývoj podniku**, jež odráží i ten budoucí vývoj.

2.1.3 Strategické myšlení

Strategické myšlení je významným prvkem při vytváření strategického managementu. Základním předpokladem tohoto systému je fakt, že jednotlivé úlohy

nemusí být jednoznačně vymezeny. Proto je důležitá schopnost vytvářet a prověřovat hypotézy a navrhnout alternativní řešení. Přičemž jednotlivé alternativy musejí respektovat stanovené cíle a musejí se vztahovat k časovému období pro realizaci strategie (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

Dle Dedouchové (2001) ze strategického řízení vyplývají principy strategického myšlení. Mezi nejdůležitější principy strategického myšlení patří:

- variantnosti,
- permanentnosti,
- celosvětového přístupu,
- tvůrčího přístupu,
- interdisciplinarity,
- vědomí práce s rizikem,
- koncentrace zdrojů,
- práce s časem.

Prvním principem **variantnosti** je založen na tom, že nevíme, jak se budou vyvíjet jednotlivé faktory, které ovlivňují strategii během životnosti strategie. Strategie podniku by měla z tohoto důvodu být vypracována ve více alternativních variantách. Tyto alternativy by měly vycházet z možných vývojových tendencí, které mohou nastat. Většinou se předpokládají takové varianty, které mohou být realizovány na stejném zařízení, díky tomu je velice pružná strategie (Dedouchová, 2001).

Princip permanentnosti znamená, že práce související se strategií nikdy nekončí. Je nutné neustálé sledování vývoje faktorů, které strategií a podnik ovlivňují (Dedouchová, 2001).

Princip celosvětového systémového přístupu vychází z předpokladu, že v současné době je svět vzájemně hodně propojen a všechno souvisí se vším (Dedouchová, 2001).

Princip tvůrčího přístupu vychází z představy, že na dnešních trzích se neprosadí podnik, který nepřináší něco nového. Strategie by proto neměla být žádnou rutinní záležitostí či napodobováním něčeho, co už se jinde používá. Podnikům pomůže k prosazení právě něco inovativního, nového a neokoukaného (Dedouchová, 2001).

Podnik, který využívá poznatky a metody z různých oborů při vytváření strategií, využívá **princip interdisciplinarity**. V případě zavádění strategií se setkáváme s nejistotou v budoucí rozvoj faktorů, které ovlivňují právě zaváděnou strategii a součástí této nejistoty je právě **práce s rizikem**. Strategická rozhodnutí a zavedení strategií často vyžaduje vynaložení zdrojů a pouze v případě **koncentrace zdrojů**, je možné dosáhnout efektivněji zvolených cílů. Jedná se o zdroje nejen finanční, ale také hmotné a lidské. **Princip vědomí práce s časem** je důležitý hlavně v oblastech, kde se nevyplatí uspěchání projektů. Jedná se například o oblasti vědy a výzkumu. Splněním těchto principů strategického myšlení je prvním krokem ke strategickému řízení a zpracování efektivní strategie podniku (Dedouchová, 2001).

2.1.4 Strategické řízení

Strategický management lze v jednodušším smyslu chápat jako dlouhodobé plánování, které směřuje k dosažení stanovených cílů jednotlivých podniků.

Součástí strategického managementu jsou strategická rozhodnutí, která se týkají například rozhodnutí o výrobcích, jejich umístění nebo také jmenování vrcholového managementu podniku. Jako proces strategického managementu lze charakterizovat způsob, jakým se strategická rozhodnutí činí a jakým se uskutečňují (Bowman, 1996).

Aby strategické řízení napomohlo k úspěšnému dlouhodobému rozvoji podniku je důležité využívat kvalitní podnikovou strategii (Dedouchová, 2001).

Chce-li podnik dosáhnout pevného konkurenčního postavení na trhu v dlouhodobém horizontu, je nezbytné, aby manažeři podniku zvládli základní znalosti a dovednosti nejen zpracovat kvalitní strategii, ale je potřeba i úspěšná implementace (Dedouchová, 2001).

„Základním smyslem strategického řízení je vytváření konkurenční výhody jako nejdůležitějšího předpokladu podnikatelského úspěchu.“ (Tichá & Hron, 2008).

Strategické řízení nepředstavuje úkol pouze pro odborníky v podniku, nýbrž pro celý podnik v každém okamžiku existence podniku (Tichá & Hron, 2008). Jedná se o způsob myšlení, chování každého člena podniku nebo návod k jednání. Cílem strategického řízení, jak uvádí Tichá a Hron (2008), je tvorba jedinečných kvalit se zvláštní hodnotou pro vybranou část trhu. Dosáhne-li tohoto konkurenčně výhodnějšího postavení podnik dlouhodobě, lze hovořit o strategickém úspěchu podniku.

Ve své knize Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2017) odkazují na Portera (1996), který uvádí strategii jako široký vzorec, který napoví, jak je firma konkurenční, jaké budou cíle firmy, ale i jaká bude vhodná politika k dosažení těchto cílů.

Strategické řízení je chápáno jako komplex znalostí a zkušeností, díky kterým podnik vytváří rovnováhu mezi cíli a potřebami (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017). Organizace řeší na všech úrovních efektivní alokaci svěřených zdrojů, která napomáhá k prosperitě mezi konkurenčními podniky na trhu. Každá organizace je ovlivňována svým okolím. Na manažery je tak kladen důraz na teoretickou připravenost a také jejich schopnosti předvídat, analyzovat ale také přijímat správná rozhodnutí.

Strategické řízení se skládá z následujících složek, kterou jsou nezbytnou součástí v každém podniku:

- definování činnosti podniku, poslání podniku,
- stanovení cílů podnik,
- formulování strategie,
- zavádění a realizování strategie,
- hodnocení strategie a navrhování opravných řešení (Tichá & Hron, 2008).

Ve své knize popisuje Charvát (2006) strategické řízení jako určování cesty, jak se dostat ke stanovenému cíli. Strategické řízení směřuje nejen dovnitř firmy ale i vně. Směřování dovnitř firmy se týká především vybavenosti zdrojů, jako například dostatečný počet pracovníků, finanční zdroje apod. Pro strategické řízení je důležité právě i okolí firmy, neboť každá firma podniká v určitém prostředí, které ovlivňuje chod a fungování podniku, ale také firma ovlivňuje prostředí.

Souhrn manažerských rozhodnutí, které ovlivňují dlouhodobou výkonnost a prosperitu firmy je nazývána strategickým řízením. V okolí firmy se neustále objevují nové příležitosti, pro jejichž zachycení ale hlavně dlouhodobé využití ve prospěch firmy je nutné uplatňovat vhodné strategické řízení (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

Strategické řízení je realizováno pomocí tvorby a realizace jednotlivých strategií. Jedná se o **strategický cyklus** (Srpková, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011), který má fáze:

- Přesvědčení podnikatele o nutnosti strategie je prvním z důležitých kroků. Strategie jsou využívány hlavně v těch firmách, kde jsou majitelé přesvědčeni o jejich nutnosti. V jiných případech, kdy jsou majitelé přesvědčeni, že je tvorba strategie ztrátu času, si uvědomí až pozdě, že opak je pravdou.
- Stanovení mise a vize firmy je nedílnou součástí, která vede ke správné formulaci strategie.
- Strategické situační analýzy slouží firmám k poznání okolí a uvědomění si, jak na tom firma je.
- Určení strategie.
- Implementace strategie a hodnocení její úspěšnost.

Strategické řízení je pro podniky důležité. Pro podniky může znamenat přínosy, které ve své knize uvádějí Fotr, Vacík, Špaček a Souček (2017) a mezi tyto přínosy patří například:

- Podnik se může aktivně podílet na rozvoji a své budoucnosti.
- Porozumění všech „stakeholders“ neboli zájmových skupin.
- Zvyšuje se konkurenceschopnost a zvyšuje se i prodej výrobků či služeb.
- Schopnost řídit finanční i nefinanční výkonnosti.
- Předvídání kroků konkurence.
- Manažeři podniku dokáží pochopit provádění změn.
- Efektivnější alokace zdrojů podniku.
- V podniku je podporována disciplína při řízení.

2.1.5 Balance Scorecard

Balance Scorecard, zkráceně BSC, je jeden ze systémů řízení podnikové strategie a skládá se ze 4 základních perspektiv. Tyto 4 hlediska jsou vzájemně provázány, což je patrné při hodnocení úspěchu jednoho hlediska, které je však ovlivněno úspěchem v jiné oblasti. Mezi zmíněné 4 oblasti patří následující:

- finanční oblast,
- zákaznická oblast,
- provozní oblast,
- organizační oblast (Tichá & Hron, 2008).

2.2 Proces strategického řízení

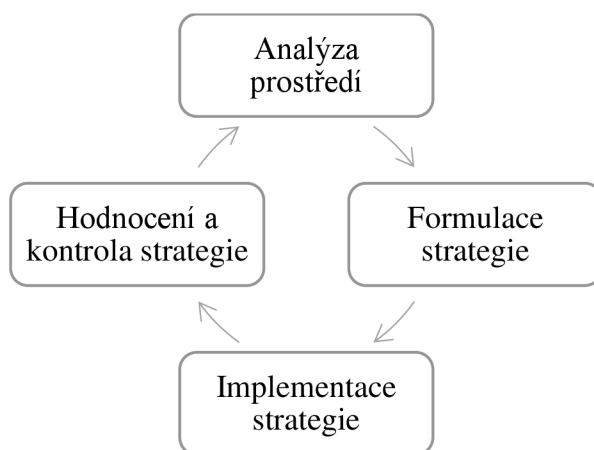
Tradiční pohled na strategické řízení je takový, kdy je firma řízena plánovaným procesem, podle předem definovaných kroků, založených na předem stanovených cílech, jsou využívány analýzy, jsou vytvářeny alternativy a dochází k jejich implementaci (Thaddeus, 2007).

Strategické řízení se dle Thaddeus (2007) dělí do 5 základních kroků – identifikace poslání, vize a cílů podniku, analýzy podniku, formulace strategie, implementace a posouzení strategie. Tyto kroky jsou však dle různých literárních pramenů spojovány pod společné pojmenování, avšak smysl strategického řízení je neměnný.

Strategické řízení by mělo být bráno jako nikdy nekončící proces, který je složen z opakujících se a vzájemně provázaných kroků, které začínají vymezením směřování a cílů podniku, přes formulace strategií až k jejich kontrole (Keřkovský & Drdla, Strategické řízení firemních informací - teorie pro praxi, 2003).

Strategický management se skládá ze základních prvků, které ve své knize uvádějí Wheelen a Hunger (2008). Mezi základní prvky patří analýza prostředí, formulace strategie, implementace strategie, hodnocení a kontrola strategie. Pro názornou ukázkou tohoto nekončícího procesu jsou tyto základní prvky zobrazeny na obrázku 1.

Obrázek 1: Proces strategického řízení



Zdroj: vlastní zpracování

2.2.1 Identifikace poslání, vize a cíle

Identifikace poslání a vize se odráží ve stanovení strategických cílů podniku. Cílů podniků je dosahováno pomocí strategií. Podrobněji popsáno v kapitole 2.1.2.

2.2.2 Analýza okolí podniku

Analýza okolí podniku se postupně zaměřuje na vnější prostředí, které je většinou neovlivnitelné. Analyzovat své okolí je pro podnik důležité například proto, že bude vědět, jaká je aktuální pozice podniku na trhu. Mezi jiné důvody patří například následná efektivní reakce na změny v daném okolí podniku, analýza předchází překvapení od konkurentů (Thaddeus, 2007). Více o analýzách okolí podniku viz kapitoly 2.3 a 2.4.

2.2.3 Formulace strategie

Formulace strategie obsahuje strategická východiska, pomocí kterých je formulován budoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout, včetně plánovaných postupů, jak tohoto stavu dosáhnout. Nejprve se prověřuje poslání podniku, ze kterého vychází přesnější definování vize podniku, a nakonec jsou na základě vize vytvářeny strategické cíle. Strategické cíle mají stejnou časovou působnost s vizí podniku a obsahují návrhy postupů k jejich dosažení. Kroky formulace strategie vedou k postupnému utváření i scénářů, které odrážejí vývoj prostředí, ve kterém podnik působí. V Některých literaturách se můžeme setkat s rozdělením scénářů na jednotlivý bod fáze strategického managementu. Nástroj, pomocí kterého je podnik schopen identifikovat faktory, jež ovlivňují strategický záměr, jsou analýzy prostředí. Analýzy prostředí pomůžou podniku určit slabé a silné stránky a zároveň také příležitosti a hrozby. Předpověď možného vývoje strategického záměru se více specifikuje pomocí variant strategie. Následně dochází k vyloučení těch variant strategie, jež jsou irelevantní. Tímto postupem dojde nakonec k výběru vhodné varianty strategického plánu. Výstupem této fáze je strategický záměr. Ten má podobu jednoznačně formulované vize s přesně stanovenými cíli (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

2.2.4 Tvorba strategie

Etapa tvorby obsahuje kroky, které vedou k formulaci strategického plánu. Strategický plán obsahuje postupně strategické mapy, investiční studie a stanovení funkčních strategií, které napomáhají ke zpracování finální verze strategického plánu.

Strategické dlouhodobé cíle je nutné rozdělit do cílů krátkodobých, jež je možné řídit operativně a patří do funkčních strategií. Takto ucelený zpracovaný strategický plán je následně připraven k jeho implementaci do podniku (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

2.2.5 Implementace strategie

Implementace strategie je souhrnem činností potřebných pro realizaci strategického plánu. Jedná se o proces, který zavádí cíle, strategie a politiky podniku do praxe (Wheelen & Hunger, 2008).

K implementaci strategie v podniku dochází pomocí operativního řízení. Cílem operativního managementu je zajištění efektivního a plynulého chodu výrobních, podpůrných, řídicích procesů, přičemž jsou respektovány pracovní, výrobní a legislativní standardy. Operativní management se skládá ze stanovení taktických a operativních plánů, zajištění vhodných provozních faktorů, koordinace procesů, reporting o provozním procesu (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

K dokonalé implementaci je důležité stanovit operativní cíle strategického plánu, jehož činnosti alokují disponibilní zdroje a následně jsou stanovovány politiky pro uplatňování strategie. Během implementace jsou zpracovávány plány postupu, dochází k rozdělování zdrojů, jsou vydávány výrobní směrnice, též by mělo docházet k motivaci pracovníků, aby byly zajišťovány potřebné úkoly vyplývající ze strategického plánu. Důraz je kladen na komunikaci uvnitř firmy a jsou užívány též podpůrné informační systémy. Správná komunikace napříč podnikem dokáže stanovit motivační nástroje a slouží k efektivnímu zapojení lidského kapitálu s podporou podnikové kultury (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

Jak dále uvádí Fotr & spol. (2017, str. 41) ve své knize: „*Tvorba strategie je náročná, její implementace je ještě náročnější.*“ Je tomu hlavně z několika důvodů:

- Implementace zabere podstatně více času, než tvorba plánů a strategií, které se dají zpracovat za několik měsíců.
- Tvorba strategie je realizována většinou týmem, resp. skupinou lidí, implementace však potřebuje větší počet lidí z několika různých úrovní podniku.

- Manažeři nejsou dostatečně připraveni na implementaci, jejich příprava je spíše na tvorbu strategií a na plánování.
- Neexistují žádné návody, jak správně implementovat strategii (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

2.2.6 Hodnocení strategie

Hodnocení se předpokládá po celou dobu realizace strategie. Postupy, které podnik uplatňuje k realizaci strategie jsou proměnlivé na základě vlivu okolí podniku, v němž se strategie odehrává. Je nutné na změny reagovat, a především sledovat externí i interní faktory, jež mají vliv na strategii, zároveň vyhodnocovat výsledky a porovnávat je se strategickým plánem a v neposlední řadě je důležité také navrhování korekcí v důsledku změn faktorů okolí na strategii (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

Hodnocení realizace strategie používá „tvrdé“ hodnotící ukazatele. Tyto ukazatele lze jednoznačně matematicky kvantifikovat, lze zapsat číslem. Používají se i „měkké“ ukazatele hodnocení strategie, které se zaměřují na kvantitativní pohled strategie. Fáze hodnocení přispívá k růstu kompetencí firmy, přičemž získané znalosti jsou uplatňovány při znalostním rozvoji (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

Strategické řízení zahrnuje intuitivní postupy, jež jsou založeny na zkušenostech vrcholového managementu podniku a strategických analýz, které se zaměřují na modely a predikce možných budoucích vývojů a stavů (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

Evaluační strategie nebo kontrolního systému by se měla provádět z několika základních důvodů, mezi které lze zařadit fakt, že strategie může zestárnout nebo se změnit podmínky, ve kterých přestane dosavadní strategie platit. Interní i externí prostředí podniku je dynamické a může přinášet příležitosti ale také hrozby. Evaluační strategie je tedy nutná pro existenci podniku a napomáhá managementu podniku včas ukázat na potencionální i skutečné problémy, díky čemuž podnik může včas učinit potřebná opatření (Thaddeus, 2007).

2.3 Analýza vnějšího prostředí

Analýza prostředí je základním krokem ve strategickém managementu. Součástí tvorby záměrů je důležitá konfrontace s okolím, ve kterém podnik působí. Podnik analyzuje prostředí, aby znal svou pozici na trhu, mohl reagovat na změny, uměl

předvídat chování spotřebitelů nebo byl schopen identifikovat rizikové faktory. Strategický záměr se řídí zásadami MAP – monitorovat, analyzovat, predikovat. Tyto kroky jsou nezbytné pro posuzování vlivu na strategický záměr (Fotr, Vacík, Špaček, & Souček, 2017).

Analýza vnějšího prostředí je pro všechny podniky stejná. Jedná se o rozbor vzájemných společenských trendů, ekonomický rozbor, zahrnuje také legislativní a politické trendy, případně i trendy ekologické. Mezi neznámější a nejvyužívanější analýza vnějšího prostředí patří PESTE analýza (Thaddeus, 2007).

Jako další analýza bude představena analýza konkurenčních sil od Portera, analýza atraktivity odvětví a analýza scénářů.

2.3.1 PESTE analýza

Název analýzy pochází z počátečních písmen anglických slov – Political, Economic, Social, Technical, Ekological factors (politické, ekonomické, sociální, technické, ekologické faktory). Název PESTE má různé podoby (SLEPTE, PEST, STEP nebo PESTLE). Navíc oproti výše zmíněným mohou být faktory legislativní, naopak někdy se nezahrnují ekologické faktory – to platí pro zkratku PEST analýzy (Thaddeus, 2007).

Důležité je určení faktorů, které mají opravdový vliv na danou organizaci a strategii. K tomu pomůže jednoduchá otázka „K čemu?“ je daný faktor, v případě, že faktor nemá vliv na podnik a strategii, odpověď je, že k ničemu (Bruce & Langdon, 2002).

Cílem podle Sedláčkové (2000) není vypracování vyčerpávajícího seznamu vlivů působících na podnik, ale především rozeznání těch vlivů, které mají pro daný podnik opravdový význam.

Politické faktory

Politické faktory působí na úroveň hrozeb a příležitostí v okolí podniku. Řada legislativních a politických rozhodnutí může velmi zásadně ovlivnit podniky, ale také potencionální strategické plány (Dedouchová, 2001).

Ekonomické faktory

Podnik je do velké míry ovlivněn ekonomickou a hospodářskou situací celé země a jejím vývojem. Ekonomický vývoj se často vyjadřuje pomocí hrubého národního

produktu přepočteného na obyvatele, bilanci zahraničního obchodu nebo hodnotou inflace. Podnik ovlivňují zejména dostupnost výrobních zdrojů, výše daňové zátěže, měnový a devizový vývoj nebo chování odběratelů a dodavatelů (Lednický, 2006).

Sociální faktory

Sociální faktory mohou do velké míry ovlivňovat poptávku po zboží a službách zákazníků. Zároveň mohou velmi ovlivňovat i stranu nabídky v podnikavosti a pracovní motivaci. Mezi základní sociální faktory patří například klima ve společnosti, životní styl a úroveň, obecná struktura populace, kvalifikační struktura, nebo zdravotní stav populace (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Technické faktory

V historii strategického řízení byla celá řada firem, které vsadily na technický rozvoj a na celou řadu let se staly špičkou ve svém oboru a získaly tak jedinečné postavení na trhu (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Ekologické faktory

Vlivem ekologických faktorů (i vyčerpáním přírodních zdrojů) je v posledních letech vyvíjen tlak na racionalizaci spotřeby energií a využívání přírodních zdrojů. Ekologické aspekty je třeba respektovat, ale to přináší příležitosti v odlišení podniku například v recyklaci odpadů nebo alternativních zdrojů energií (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

2.3.2 Analýza konkurenčních sil

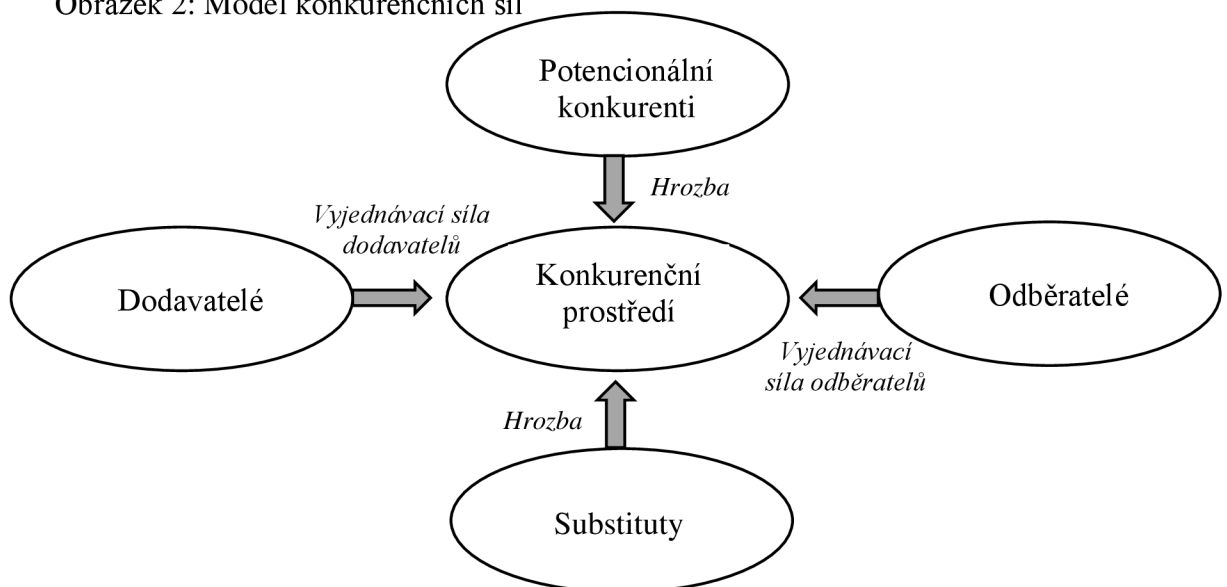
Konkurenční síly představují významnou charakteristiku odvětví. Analýza konkurenčních sil zkoumá konkurenci v odvětví, která ovlivňuje konkurenční pozici ale také úspěšnost podniku. Tato analýza je zaměřena na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, na akce a reakce konkurence, ale také na současnou a budoucí situaci. Jako nástroj pro zkoumání konkurenčního prostředí se využívá **model pěti konkurenčních sil**, kterým do problematiky přispěl Porter (Sedláčková, 2000).

Cílem analýzy konkurence v odvětví je nalezení pozice podniku, které je nejméně zranitelná ze strany konkurentů, ze strany dodavatelů i odběratelů, ale také substitutů produktů. Podnik se snaží nalézt takovou pozici pro nejlepší obranu před konkurenčními tlaky, případně jejich využití ve vlastní prospěch (Tichá & Hron, 2008).

Model pěti konkurenčních sil, zobrazuje obrázek 2, vychází z předpokladu, že pozice podniku na trhu je určována působením právě pěti sil, které ve své knize popisuje Keřkovský a Vykypěl (2006). Tyto síly jsou:

- **Vyjednávací síla zákazníků:** Zákazníci, kteří tlačí ceny dolů a požadují zmíněné výhody, zvyšují podniku výrobní náklady (Dedouchová, 2001).
- **Vyjednávací síla dodavatelů:** Silní dodavatelé potřebných vstupů pro výrobu v daném odvětví mohou zapříčinit snižování zisků zvýšením cen vstupů, případně snižováním kvality vstupů (Sedláčková, 2000).
- **Hrozba ze strany substitutů:** Existují-li substituty vzniká pro podnik hrozba limitující ceny, čímž se limituje i zisk (Dedouchová, 2001).
- **Hrozba ze strany nových konkurentů:** Vstup nových konkurentů znamená nebezpečí, neboť vstupem nového konkurenta do odvětví se může změnit poměr sil a míra konkurence (Zuzák, 2012).
- **Rivalita firem na daném trhu:** Nejsilnější síla z Porterova modelu je právě ta, která vychází z konkurenčního okolí podniku. Úspěch konkurenční strategie je ovlivňován do jisté míry strategiemi konkurentů a zdroji, které jsou ochotni konkurenti investovat (Sedláčková, 2000).

Obrázek 2: Model konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování

2.3.3 Analýza atraktivity odvětví

V rámci analýzy atraktivity odvětví se hodnotí 15 faktorů. Tyto faktory jsou ovlivňovány silami, kterým přiřazujeme skóre v podobě bodů od 1 do 10. Tam, kde

podnik může maximálně využít disponibilní zdroje je zmíněné skóre nejvyšší. Naopak tam, kde podnik není schopen obstát na trhu kvůli požadavkům odvětví je skóre nízké. Skóre se většinou v praxi pohybuje od 70 do 120 (Váchal, Vochozka, & kolektiv, 2013). Pro přehlednost jsou faktory a dané síly uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre
Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1-10
Diverzita trhu	Počet segmentů	1-10
Ziskovost	Rostoucí, klesající, stagnující	1-10
Exponovanost	Konkurenti, inflace	1-10
Koncentrace	Počet dominantních podniků	1-10
Odbyt	Cyklický, kontinuální	1-10
Specializace	Zaměření, diferenciacce, jedinečnost	1-10
Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1-10
Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1-10
Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1-10
Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízké náklady	1-10
Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1-10
Technologie	Vedení, jedinečnost	1-10
Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1-10
Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1-10

Zdroj: vlastní zpracování dle Váchal, Vochozka a kolektiv (2013)

2.3.4 Scénáře

Strategie podle scénářů vynalezli v RAND Corporation. Strategii scénářů pro manažerské účely bylo uplatněno později v dceřiné společnosti v Hudsonu (Jirásek, 2003).

Scénáře bývají užívány k dokreslení vnějšího prostředí. Jedná se o vnitřní alternativy budoucího vývoje. Alternativy jsou ovšem subjektivním pohledem hodnocení situace. Scénáře obvykle začínají zhodnocením aktuálního stavu a následně dochází k definování různých předpokladů, které mohou ovlivňovat budoucí vývoj (Tichá & Hron, 2008).

Při tvorbě strategií podle scénářů se obvykle vytváří a dále pracuje s třemi základními verzemi, které mohou nastat. Mezi tyto tři verze patří:

- realistická,
- pesimistická,

- optimistická (Tichá & Hron, 2008).

Když si podnik vypracuje více scénářů, které budou zohledňovat budoucí vývoj okolí, může podnik prozkoumat důsledky jednotlivých strategií (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

2.4 Analýza vnitřního prostředí

2.4.1 Funkcionální oblasti

Marketing

Po marketingových analýzách a zjištění očekávání zákazníků, lze zvolit z implementaci jednu ze strategií vstupu na trh: nediferencovaný trh, diferencovaný trh nebo cílený marketing (Dedouchová, 2001).

Lidské zdroje

Strategie personální je významnou součástí strategie celého podniku, protože pracovníci jsou považováni za nejcennější a nejvýznamnější kapitál podniku (Koubek, 2015).

Finanční analýza

Strategické řízení často finanční ukazatele vyřazuje z procesu a vnitřní analýzy. Finanční analýzy jsou zaměřeny spíše do krátkodobého horizontu, kdežto strategické řízení je v časovém horizontu delší. Z procesu jsou často vyřazovány zejména proto, že jsou vidět pouze čísla, nikoliv celky (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

2.4.2 Benchmarking

Slovem benchmarking lze chápat vzájemné sledování a porovnávání výsledků vlastních s výsledky konkurence v dlouhodobém a trvalém procesu podniku. Jedná se o porovnávání kvality a efektivnosti výroby, realizace služby, výrobních procesů, operací nebo marketingových aktivit podniku. Tato analýza se zaměřuje nejen na bezprostřední konkurenty na trhu, ale jedná se o porovnání vhodných myšlenek nebo postupů pro zvýšení výkonnosti nebo efektivity výroby (Jakubíková, 2008).

Benchmarking může být realizován jednak vůči externím subjektům, ale také ve srovnání mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami nebo odděleními (Tyll, 2014).

Pro efektivní benchmarking mezi podnikovými jednotkami je důležité stanovení správných ukazatelů. Existuje několik typů:

- interní benchmarking – porovnání jedné provozní jednotky s jinými jednotkami ve stejném odvětví,
- funkční benchmarking – interní funkce podniku jsou porovnávány s nejlepšími podniky, nezáleží na odvětví podniků,
- konkurenční benchmarking – porovnání postupů konkurence v daném odvětví,
- strategický benchmarking – zaměření na strategické cíle a postupy (Synek, Kopkáně, & Kubálková, 2009).

Proces benchmarkingu ve své knize Synek & spol. (2009) uvádí následující:

- stanovit cíle a určit oblasti pro srovnání,
- stanovit klíčové ukazatele výkonnosti (KPI),
- zvolit podniky ke srovnání,
- určit vlastní výkonnost a výkonnost podniků ostatních,
- porovnat získané výsledky,
- navrhnout a následně implementovat zlepšení,
- sledovat dané zlepšení.

2.4.3 VRIO analýza

VRIO analýzu lze též využít pro interní analýzu podniku. Analýza se zaměřuje na zdroje podniku, které podrobněji člení na: fyzické, lidské, finanční a nehmotné (Jakubíková, 2008). Analýza pak dále posuzuje účinnost těchto zdrojů podniku podle kritérií. Mezi tyto kritéria dle Jakubíkové (2008) patří:

- hodnotnost (Value),
- vzácnost (Rareness),
- napodobitelnost (Imitability),
- schopnost podniku využít těchto zdrojů (Organization).

2.4.4 Portfoliové metody

Tyto analýzy jsou určeny především pro podniky, které mají více aktivit, tzn. portfolia. Analýzy slouží k efektivnímu rozdělení omezených zdrojů právě do portfolia podniku, přičemž dochází k tomu, že ne všechny aktivity jsou úspěšné a perspektivní (Zuzák, 2012).

Portfoliové metody jsou hojně užívány podniky, jež mají více podnikatelských aktivit a je pro ně velmi důležité správné a efektivní vytvoření portfolia těchto aktivit. Tento proces napomáhá vytvořit celkový pohled na silné i slabé stránky jednotlivých podnikatelských aktivit a jejich budoucí prosperitu. Efektivní portfolio je základem pro růst podniku a tvorbu hodnoty (Dedouchová, 2001).

Dle Zuzáka (2012) patří mezi portfoliové metody BCG matice, matice Mc Kinsey nebo matice s životním cyklem.

BCG MATICE

Průkopníkem analýzy BCG je považována firma Boston Consulting Group. Jedná se o první portfolio analýzu, jejímiž osami je míra růstu odvětví a relativní tržní podíl (Lednický, 2006). Pro názornou ukázkou je BCG matice zobrazena na obrázku 3 .

Obrázek 3: BCG matice

Tempo růstu trhu	Vysoké	Hvězdy	Otazníky
	Nízké	Dojné krávy	Bídní psi
		Vysoký	Nízký
		Tržní podíl	

Zdroj: vlastní zpracování

Keřkovský a Vykypl (2006) uvádějí, že pokud dosahuje roční procentní růst prodeje 10 % jedná se o trh dynamický. V případě, že je roční procentní růst pod 10 % jedná se o trh s nízkou dynamikou.

Míra růstu trhu a tržní podíl jsou základními veličinami konkurenční pozice či produktu na trhu a z toho odvozeného čistého hotovostního toku, jež je potřebný pro provozování podniku či prodej výrobku (Lednický, 2006).

Dojné krávy mají vysoký tržní podíl a tempo růstu trhu nízké. Produkty nacházející se v této oblasti zpravidla produkují více prostředků, než samy o sobě potřebují. Tyto nevyužité prostředky pak slouží k rozvoji produktů v oblastech „hvězd“ nebo „otazníků“. Výrobky mají dobrou konkurenční pozici a většinou přinášejí hlavní zdroj výnosů a zisků (Sedláčková, 2000).

Bídící psi jsou produkty s nízkým tržním podílem na pomalu rostoucím trhu. Mohou být pastí na peníze díky své slabé soutěžící pozici (Lednický, 2006). Jak uvádí ve své knize Sedláčková (2000) udržování těchto produktů není zcela efektivní. Vhodnou strategií pro tyto produkty je opuštění trhu.

Hvězdy jsou produkty s vysokým tržním podílem a vysokým růstem trhu. Tyto produkty jsou velice konkurenceschopné a mají vynikající postavení. Obvykle jsou to produkty na začátku životního cyklu a v budoucnu mohou být pro podnik velice zajímavé. Vhodnou strategií je udržení těchto produktů na dané pozici (Sedláčková, 2000).

Otazníky jsou produkty, jež se někdy nazývají také jako divoké kočky. Produkty vyžadují velký přísun peněz a zároveň mají špatnou konkurenční pozici a málo vydělávají (Lednický, 2006).

Matrice BCG ukazuje rámcový pohled na celkové portfolio produktů a trhů podniku. Dle pozice umístění produktu v matici lze zvolit strategii pro vybraný produkt (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

2.5 SWOT analýza

Jedná se o vhodný integrující nástroj strategické situační analýzy. A. S. Humphrey vyvinul a poprvé využil analýzu v letech 1960–70 (Srpová, Svobodová, Skopal, & Orlík, 2011).

U procesu stanovení strategie je důležité nejen to, jak je na tom firma uvnitř, ale také to, jak je na tom firma ve vztahu k prostředí, ve kterém působí (Charvát, 2006). Jak je na tom firma uvnitř označujeme pojmem „interní analýza“, naopak vztahy s okolím označujeme jako „externí analýza“. Název této analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických slov:

- strengths – silné stránky,
- weaknesses – slabé stránky,

- opportunities – příležitosti,
- threats – hrozby (Charvát, 2006).

Fakta a informace z nichž je SWOT analýza tvořena jsou získávány pomocí nejrůznějších technik. Může se jednat o jiné dílčí analýzy, benchmarking, metodou rozhovorů, pomocí řízeného rozhovoru odborníků a další (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Tichá a Hron (2008) uvádějí některé příklady jednotlivých oblastí SWOT analýzy. Za **silné stránky** lze považovat adekvátní finanční zdroje, pozice na trhu, vlastní technologie nebo schopný vrcholový management. Jako **slabé stránky** podniku uvádějí nejasný záměr, slabá pozice na trhu, neschopnost financování změn nebo vysoké náklady oproti konkurenci. Jako **příležitosti** lze zařadit možnost rozšíření segmentu zákazníků, diversifikace a rychlejší růst trh. Do skupiny **ohrožení** patří měnící se potřeby zákazníků, nepříznivé demografické proměny, pomalý růst trhu nebo konkurence nových výrobků s nižšími výrobními náklady.

STRATEGIE VYCHÁZEJÍCÍ ZE SWOT ANALÝZY

Správné zpracování SWOT analýza napomůže ke stanovení podnikové strategie, přičemž můžeme dojít ke čtyřem základním strategiím, které jsou tvořeny kombinacemi příležitostí se silnými či slabými stránkami, nebo odvrácení hrozeb se silnými či slabými stránkami (Zuzák, 2012). V obrázku 4. lze vidět typologii strategií podle SWOT analýzy.

Obrázek 4: SWOT analýza – strategie

	Příležitosti (opportunities)	Hrozby (threats)
Silné stránky (strenghts)	Strategie SO	Strategie ST
Slabé stránky (weaknesses)	Strategie WO	Strategie WT

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie SO využívá silné stránky podniku a prostřednictvím těchto silných stránek využívá příležitosti. Podle knihy Tiché a Hrona (2008) je tato strategie SO označována též jako „Využití“. **Strategie WO** může být založena na odstranění slabých stránek k využití příležitostí nebo na získání slabých stránek k využití příležitostí. Tichá a Hron (2008) ve své knize označují strategii WO též jako strategii „Hledání“. **Strategie ST** využije silné stránky pro snížení vnějšího nebezpečí. Strategii ST ve své knize Tichá a Hron (2008) nazývají „Konfrontace“. **Strategie WT** se snaží současně eliminovat slabé

stránky a vnější nebezpečí. Jedná-li se o podnik, který má velmi vysoké výrobní náklady, ale rozhodne se pro reengineering výrobního procesu, nebo pro inovaci a tím dosáhne lepšího postavení na konkurenčním trhu (Zuzák, 2012). Tichá a Hron (2008) uvádějí strategii WT též jako strategii „Vyhýbání“.

2.6 Typologie strategií

2.6.1 Ansoffova matice

Typologie strategií podle Ansoffa vychází ze čtyř strategií zobrazovaných v matici, která je pro názornou ukázkou na obrázku 5.

Obrázek 5: Ansoffova matice

	Současný výrobek	Nový výrobek
Současný trh	Strategie pronikání na trh	Strategie rozvoje výrobku
Nový trh	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikační strategie

Zdroj: vlastní zpracování

U strategie **pronikání na trh** vychází podnik z předpokladu, že zná trh a výrobek budou zákazníci kupovat. Riziko této strategie může být ve špatné analýze prostředí. Ze všech čtyř strategií je tato strategie nejméně riziková. **Strategie rozvoje trhu** se podnik zaměřuje na vstup na nový trh s existujícím výrobkem. Mezi rizikové faktory této strategie patří odlišnost trhu, neznalost podniku na novém trhu nebo samozřejmě konkurence na novém trhu. **Strategie rozvoje výrobku** je zaměřena na strategie nového výrobku na současný trh. Podnik chce těžit ze své pověsti na trhu a úspěšnosti a toho využít pro nový výrobek. **Diverzifikační strategie** je jedna z nejrizikovějších strategií, neboť se kumuluje riziko nejen nového výrobku, ale také nového trhu. Podnik je na trhu neznámý a nabízí výrobek, který zákazníci neznají, není vyzkoušený (Zuzák, 2012).

2.6.2 Generické strategie

Autorem generických strategií je M. Porter. Tyto strategie vycházejí z pozičního přístupu, ve kterém působí pět sil odvětví. Tyto strategie pomáhají získat podniku

poměrně lepší postavení díky jejich efektivnosti (Zuzák, 2012). Generické strategie jsou pro názornou ukázkou na obrázku 6 .

Obrázek 6: Generické strategie

Celý trh	Nižší náklady	Odlišení
Cílový trh	Nákladové vedení	Odlišení
Tržní segment	Zaměření	

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie nákladového vedení je založena na nízkých nákladech proti konkurenci. Podnik s nižšími náklady může získat větší zisky při stejné ceně produktů, nebo podnik stanoví nižší cenu, díky které konkurenti musí akceptovat a přizpůsobit ceny výrobků (Lednický, 2006).

Jak uvádí Zuzák (2012) významný vliv na velikost nákladů v podniku má podle Porterova modelu hybné síly. Porter identifikoval celkem 10 sil, mezi které patří:

- úspory z rozsahu,
- využití kapacit,
- integrace,
- geografická poloha,
- vzájemné vazby,
- apod.

Dedouchová (2001) ve své knize uvádí i základní přehled jednotlivých strategií. Strategie **nákladového vedení** má nízkou výrobovou diferenciaci s úzkou segmentací trhu. Produkty jsou nabízeny masového trhu. Mezi specifické přednosti nákladového vedení patří využití ve výrobě a materiálech. Další strategie **diferenciace** je nabízena masovému trhu, ale širokému množství segmentů a využívá se hlavně v marketingu a rozvoji prodeje. Diferenciační strategie má vyšší vnímanou hodnotu za vyšší ceny, na rozdíl od konkurentů na trhu. Poslední strategie **zaměření** je využívána pro užší výběr segmentů.

2.7 Strategické vyladování

2.7.1 Strukturování strategií

V podniku se předpokládá hierarchická soustava navazujících strategií, jež je tvořena strategií firemní, obchodní a funkční a jejich formulace by měla být tvořena směrem shora dolů. Při rozpracování nadřazených strategických cílů je uplatňována zpětná vazba zdola nahoru (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Firemní strategie (někdy též celopodniková, corporate strategy) představuje strategický rámec, pojednává o druhu podnikání. Lze ji chápat jako misi podniku. Firemní strategie dává základ pro formulaci obchodních strategií, udává rozdělení podnikatelských jednotek, uvádí základní strategický cíl a udává směr jakým bude cíl naplňován (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Obchodní strategie zobrazuje základní strategické cíle konkrétní podnikatelské jednotky a cesty k jejich dosažení (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Funkční strategie představují o jednu úroveň nižší dílčí strategie zaměřující se na specifické oblasti. Každá obchodní strategie by měla být postupně rozpracována na podoby funkčních strategií, mezi které patří strategie rozvoje marketingu, řízení lidských zdrojů, výroby nebo rozvoje výrobků (Keřkovský & Vykypěl, 2006). Hanzelková a kol. (2009) definují funkční strategii jako podrobněji rozpracovanou obchodní strategii, jež je stanovena pro konkrétní podnikatelskou jednotku.

Fotr a kol. (2020) charakterizují úrovně strategií, které jsou tvořeny mezipodnikovou strategií, celopodnikovou strategií, strategií podnikatelské jednotky, funkční strategií a procesní strategií.

2.7.2 Strategická podnikatelská jednotka

Kotler a Keller definují strategickou jednotku jako „jedna nebo více obchodních jednotek, jež mohou mít oddělené plánování, mají vlastní konkurenty a manažera, který je zodpovědný za strategické plánování a ziskovost“ (Kotler & Keller, 2013).

Dědina (1996) uvádí, že z hlediska plánování se strategické podnikatelské jednotky zabývají podnikatelským polem a sledují ho. Podnikatelské pole je chápáno jako vztah produktu a trhu neboli skupina konkrétních výrobků či služeb na konkrétním trhu s přesně známou konkurencí. Pro tato jednotlivá podnikatelská pole jsou sestavovány

samostatné strategické plány, který je přizpůsobován podmínkám daného trhu a konkurence.

Podle Koontze a Weihricha (1990) se jedná o podnikatelskou jednotku, jestliže splňuje následující podmínky:

- vlastní poslání, které se liší od poslání ostatních podnikatelských jednotek,
- definovaná skupiny výrobků a zákazníků,
- vlastní strategie,
- samostatné řízení zdrojů.

Jedná se o z části samostatnou část podniku, o které vrcholový management rozhodl, že bude mít vlastní rozhodovací pravomoc a sama si bude řídit obchodní strategii. Tato jednotka by měla být schopna v dlouhodobém horizontu čelit specifické konkurenci realizací své vlastní obchodní strategie (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

2.7.3 Řízení provozních jednotek

Podstatou řízení provozních jednotek je v první řadě decentralizace podnikání a delegování pravomocí. Provozní jednotky mají úplnou podnikatelskou odpovědnost za danou kombinaci výrobku a trhu. Podnikatelská odpovědnost se skládá ze všech druhů činností podniku od výroby, přes výzkum, marketing, prodej až po tvorbu strategie (Dědina, 1996).

Jedná se o radikální změny v řízení podniku. Manažer provozní jednotky musí rozhodovat autonomně, zároveň nelze opomenout spolupráci dané provozní jednotky s vedením podniku (Dědina, 1996). Dědina (1996) ve své knize dále zmiňuje i vhodné organizační struktury, které jsou především dva hlavní způsoby: divizionální a funkcionální organizační struktura.

2.7.4 Vyladování provozních jednotek

Podnik, který se skládá z více provozních jednotek musí provázat jednotlivé strategie jednotek se strategií podniku. Je důležité, aby všichni zaměstnanci znali strategii a byli motivováni k jejímu úspěšnému naplnění. Celopodniková strategie vymezuje strategie jednotlivých podnikatelských jednotek tak, aby byla vytvořena synergie. K dosažení celofiremní synergie lze použít přenos map strategie (jednostránkové zobrazení všech strategických dimenzí) do úrovní podnikatelských jednotek,

nebo vertikální a horizontální vyladění. Cílem synergie je postupné začlenění celofiremní strategie do strategie dílčích podnikatelských jednotek (Kaplan & Norton, 2010).

Koordinované řízení podniku jako celku bude účinnější za předpokladu, že podnikové cíle budou rozloženy do jednotlivých perspektiv podle Balance Scorecard (dále jen BSC). Pomocí řízení strategie a koordinace podnikatelských jednotek je postupně vytvářen i dodatečný efekt synergie vzájemné koordinované spolupráce. Mapy strategie a systémy BSC odráží silné postavení na místních trzích, ale také přínos k celopodnikovým výsledkům (Kaplan & Norton, 2006). Zmíněný systém BSC se skládá ze 4 základních perspektiv viz kapitola 2.1.5.

Systémové vyladění překračuje hranice organizace. Pro efektivní realizaci podnikové strategie je důležitá spolupráce a integrace jednotlivců z různých provozních jednotek daného podniku. Jak dále uvádí Kaplan a Norton (2006) ve své knize systémové vyladění má čtyři prvky:

- **Strategický soulad**, který nastává v případě, že vnitřní faktory výkonnosti jsou systémově vyladěny s požadovanými výsledky v perspektivě zákazníků a finanční perspektivě.
- **Systémové vyladění organizace** znázorňuje zkoumání toho, jak části organizace spolupracují a koordinují své činnosti k dosažení synergie a integrace.
- **Systémové vyladění lidského kapitálu** je dosaženo v případě, že cíle zaměstnanců a jejich práce směřují k podnikové strategii a jsou v souladu.
- Systémové vyladění systémů plánování a kontroly znamená, že systémy plánování, řízení a kontroly jednotlivých činností jsou provázány se strategií.

3 Cíl a metodika

Kapitola metodiky se věnuje popisu cíle diplomové práce a odvození dílčích cílů. Zahrnuje metodologický postup a metody využitě k dosažení cílů.

3.1 Cíle

Cílem diplomové práce je zhodnotit strategické řízení v podniku na základě syntézy výsledků situačních analýz a návrh doporučení ke strategii a vzájemnému strategickému vyladování jednotlivých provozních jednotek vybraného podniku.

Tento hlavní cíl celé práce bude rozdělen do tří následujících dílčích cílů:

- Dílčí cíl 1: Zhodnocení strategického řízení v podniku.
- Dílčí cíl 2: Určení strategické pozice podniku a organizační jednotky.
- Dílčí cíl 3: Návrh doporučení pro strategii z hlediska strategického vyladování provozních jednotek.

3.2 Postup

Pro efektivní dosažení cíle práce je vypracován následující metodologický postup:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Charakteristika vybraného podniku v hotelovém odvětví.
4. Zpracování situačních analýz podniku v souladu s cílem diplomové práce. Tento krok odpovídá dílčímu cíli 1. Přičemž k analýze vnějšího prostředí je využita PEST analýza a Porterův model. U PEST analýzy je brána v potaz nejen významnost faktoru, ale také časový horizont a jejich důsledky pro podnik. Vnitřní prostředí je pak analyzováno pomocí VRIO analýzy a analýzy funkcionálních oblastí. Interní informace jsou získány pomocí rozhovoru s odpovědnými pracovníky vybraného podniku.
5. Tento krok navazuje na dílčí cíl 1. Následně je vytvořena SWOT analýza pomocí syntézy provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku a určení současné situace na trhu. SWOT analýza je poté vyhodnocena pomocí párového srovnávání, což napomáhá ke vzniku alternativních strategií podniku.

6. Návrh doporučení pro strategii a na zlepšení současného stavu. Krok 6. navazuje na dílčí cíl 2.
7. Zhodnocení strategického řízení z pohledu strategického vyladování provozních jednotek.

3.3 Použité metody

Dílčí cíle v práci slouží k dosažení celkového cíle diplomové práce. Dílčí cíle jsou tvořeny pomocí strategických metod. Konkrétně se jedná o metody strategického řízení a Balance Scorecard. Typické metody strategického řízení jsou vypsané v literární rešerši této diplomové práce. Pro práci byly využity konkrétně následující metody:

- PEST analýza,
- Porterův model konkurenčních sil,
- Analýza funkcionálních oblastí,
- VRIO analýza,
- SWOT analýza.

Pro analýzy vnějšího prostředí byly zvoleny PEST analýza a Porterův model. Vnitřní prostředí pak bylo analyzováno metodami Funkcionálních oblastí a VRIO analýzou. Poslední zmíněná SWOT analýza pak byla modelem pro zjištění současné situace na trhu.

4 Vlastní zpracování

4.1 Charakteristika hotelnictví

4.1.1 Charakteristika vybraného podniku

Vybraným podnikem pro diplomovou práci je společnost XY, která je komplexem hotelů, jehož hlavní mateřská společnost se nachází v historickém jádru města České Budějovice. Společnost XY byla založena v roce 2000 jako společnost s ručením omezeným. Po necelých 19 letech působnosti a provozu společnosti došlo v roce 2019 k rozšíření působnosti, o výstavbu nových hotelových komplexů jako nových podnikatelských jednotek společnosti.

Předmětem podnikání společnosti XY je:

- hostinská činnost,
- výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živnostenského zákona,
- prodej kvašeného lihu, konzumního lihu a lihovin.

Komplex hotelů společnosti XY se skládá z celkem 10 jednotlivých hotelů, které se nacházejí v různých regionech Jihočeského kraje a jeden hotel se nachází v rakouských Alpách. Hotely jsou jednotlivými podnikatelskými jednotkami společnosti. Mateřská společnost disponuje apartmány v komplexu 4 historických budov v centru města Českých Budějovic a jedná se o dvouložkové a čtyřlůžkové apartmány. Jelikož se jedná o historické budovy jsou v apartmánech i společenských prostorech hotelu zachovány původní architektonické prvky. Společnost nabízí ve svých hotelech krátkodobé i dlouhodobé pronájmy.

4.1.2 Charakteristika provozních jednotek podniku

Mezi vybrané obchodní jednotky pro tuto diplomovou práci jsou stěžejní jednotky podniku, jež se nacházejí v Českém Krumlově a nedaleko Borovan.

Hotel XX v Českém Krumlově se nachází také v historickém jádru města v budově, jež je zachovávána jako kulturní památka. Díky tomu si i po rekonstrukci budova dochoval neopakovatelný ráz a kousek historie. Hosté se díky poloze hotelu v centru Českého Krumlova budou cítit jako v minulosti. Kolem hotelu se nacházejí malé

uličky, útulné kavárny, mnoho historických budov, muzea významných osobností a města nebo kostely. Z některých apartmánů je výhled na Státní hrad a zámek Český Krumlov.

Hotel YY nedaleko Borovan je oproti předchozí provozní jednotce situován částečně do zcela nové budovy, jež byla vystavěna v roce 2019. Druhá budova, z níž se hotelový komplex skládá, je zrekonstruovanou historickou budovou. Tato budova byla součástí dřívějšího selského statku, ze kterého se dochovala tato budova i stodola a chlév. Stodola i chlév jsou nadále využívány pro zvířata, která patří k tomuto komplexu také. Návštěvníci s malými dětmi mohou navštívit kontaktní zoo, nebo offroad jízdy mezi většími zvířaty. Na této budově bývalého statku je i po potřebných rekonstrukcích stále zachováváno hnízdo, na které se každoročně vracejí čápi. Hotel disponuje dvoulůžkovými a čtyřlůžkovými apartmány, přičemž apartmány v historické budově jsou vybaveny do zámeckého stylu, včetně ručně vyráběného nábytku od truhlářů. V nové budově se nacházejí apartmány vybaveny ve spojení s přírodou kolem komplexu. Tento hotelový komplex disponuje i dalšími netradičními typy ubytování jako je teepee nebo ubytování v 3D tištěném domě.

4.2 Analýza vybrané společnosti

4.2.1 PEST analýza

Pomocí PEST analýzy lze určit faktory působící na činnost podniku. Může se jednat o dlouhodobě působící faktory v odvětví. Důležité je zohlednění aktuální situace v okolí podniku a odhad klíčových faktorů a jejich dopadů na činnost společnosti XY.

Politické faktory

Mezi tyto faktory lze zařadit politické a legislativní podmínky provozu činnosti společnosti na vybraném trhu. Nedílnou součástí politických faktorů je zohlednění místních vyhlášek. Mezi nejvýznamnější politické faktory pro hotelové komplexy společnosti XY patří:

- Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník – důležitý je tento zákon především při zakládání činnosti společnosti, případně jejím rozšiřování.
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce – upravuje pracovně-právní vztahy se zaměstnanci a je důležité, aby podnik dodržoval aktuální právní legislativu a podmínky práce zaměstnanců. Aktuálně (duben 2023) byla

schválena novela zákona, která se má dotknout hned několika zásadních změn v pracovním právu, jedná se o:

- Zakotvení práce na dálku (home office) do tohoto zákona a také poskytnutí zaměstnancům náhrady nákladů formou paušálu, který bude dobrovolný a závislý na konkrétní dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.
- Pro zaměstnance na pracovní smlouvy o dohodě bude muset zaměstnavatel stanovit pracovní dobu nejméně 3 dny předem. Další novelou v zákoně je dovolená pro pracovníky na dohody, která nově vznikne automaticky po splnění určitých podmínek stanovených tímto zákonem (MPSV, 2023).
- Zákon č. 235/2004 Sb., Zákon o dani z přidané hodnoty – pro ubytovací služby je důležitá především snížená sazba daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). Je důležitá znalost tohoto zákona, neboť při zavedení DPH v roce 1993 byla sazba daně 23 % a snížená sazba daně činila 5 %. Po 20 letech se neustále sazba měnila. Poslední změna sazeb daně proběhla v roce 2013 a od té doby je sazba DPH 21 % a snížená sazba DPH 15 % (Kotyza, 2013).
- Zákon 133/1985 Sb., Zákon České národní rady o požární ochraně – vybraná společnost XY provozující hotelové komplexy musí podle tohoto zákona mít evakuačními plány v každém patře a každé budově hotelu, hlásiče požáru nebo elektrickou signalizaci požáru.
- Zákon č. 326/1999 Sb., Zákon o pobytu cizinců na území ČR – tento zákon ukládá provozovateli ubytovacího zařízení povinnost hlášení o ubytovaných hostech ze zahraničí.
- Na společnost XY se dále vztahují vyhlášky města, ve kterém provozuje hotel:
 - Vyhláška o místních poplatcích.
 - Vyhláška o místním poplatku za obecní odpadové hospodářství.

Mezi další důležité předpisy a zákony, které musí hotelové komplexy brát v potaz jsou například i stavební povolení. V případě, že se plánuje rozšíření hotelového komplexu, je důležité, aby na vybraném místě, byla umožněna stavba. Mezi dalším patří i vyhlášky týkající se nočního klidu.

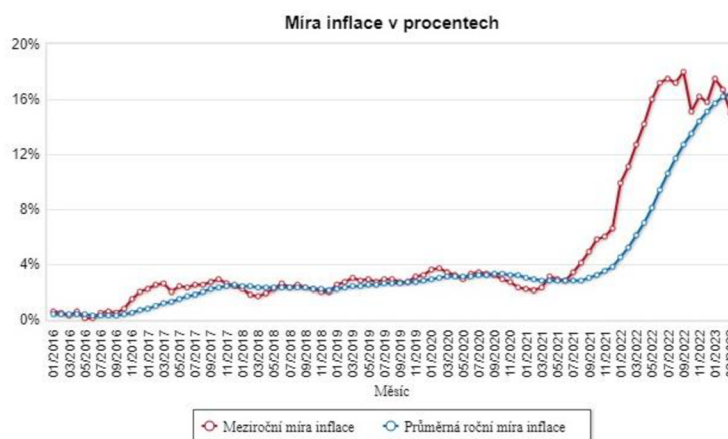
Společnost XY provozující hotelový komplex je také povinná dodržovat dopravní předpisy a poučit své hosty o dopravních předpisech či omezeních. V případě rekonstrukce a potřeby zástavy části komunikace je důležitá znalost místních podmínek a přepisů pro realizaci.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které mohou ovlivňovat společnost XY provozující hotelové komplexy patří především:

- Míra inflace je jedním z nejdůležitějších faktorů v posledních dvou letech ve všech odvětvích. Inflace znamená růst cenové hladiny služeb i zboží. Při růstu cenové hladiny dochází ke změnám spotřebního chování zákazníků. Míra inflace má od roku 2021 rostoucí charakter – zobrazeno na obrázku 7. Průměrná roční inflace se od roku 2016 do poloviny roku 2021 držela kolem 2 %. Od října roku 2021 dochází k růstu inflace a meziroční míra inflace v říjnu 2022 dosahovala až 18 % (Český statistický úřad, 2023).

Obrázek 7: Míra inflace

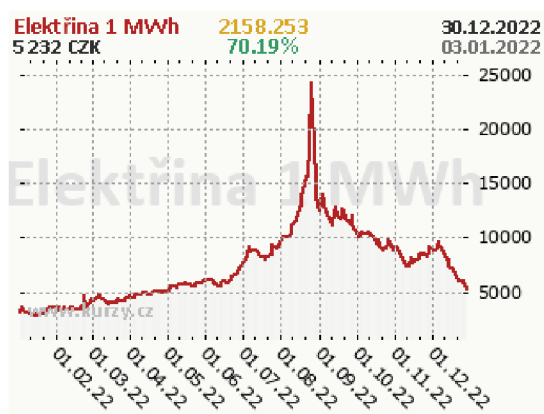


Zdroj: Český statistický úřad, 2023

- S vývojem inflace souvisejí i ceny energií. K navýšení cen energií došlo mimo jiné z důvodu válečné invaze Ruska na Ukrajinu počátkem roku 2022 a politických opatření s tím souvisejících. Ve druhé polovině roku 2022 dosahovaly ceny energií svých maximálních hodnot. V lednu 2022

byla průměrná cena elektřiny 3 154 Kč/1MWh a v srpnu téhož roku dosahovala průměrná cena 13 169 Kč/1MWh – vývoj je zobrazen na obrázku 8. Navýšení cen energií bezesporu ovlivňuje chod hotelových komplexů společnosti XY a společnost musí přistoupit například k úspornějšímu vytápění nebo osvětlení (Kurzy.cz, 2023).

Obrázek 8: Vývoj cen elektřiny



Zdroj: Kurzycz, 2023

- V posledním roce můžeme pozorovat i posilování koruny, což také ovlivňuje vybranou společnost, které nabízí pro své zahraniční hosty platbu v eurech. Podíváme-li se na vývoj kurzu eura, má klesající tendenci od července 2022, kdy byl kurz 24,745 EUR/CZK a v polovině dubna 23,355 EUR/CZK (Česká národní banka, 2023).
- Nezaměstnanost je nedílnou součástí společnosti XY. Vývoj nezaměstnanosti může ovlivňovat pracovní strategii společnosti – je-li nezaměstnanost nízká, je potřeba si kvalitní pracovníky udržovat a více o ně pečovat, je-li nezaměstnanost vyšší, je možnost získání nových kvalifikovanějších pracovníků z trhu práce. V lednu 2023 nezaměstnanost vzrostla na 3,9 %. Oproti konci roku 2022 je bez zaměstnání téměř 38 500 lidí. Vývoj nezaměstnanosti zobrazuje obrázek 9 (BusinessInfo, 2023). V jihočeském kraji, ve kterém působí vybraná společnost XY je nezaměstnanost 2,9 % (k 31.3.2023), přičemž okres České Budějovice 2,62 % a okres Strakonice 2,99 % (Česká statistický úřad, 2023).

Obrázek 9: Vývoj nezaměstnanosti



Zdroj: BusinessInfo, 2023

- Průměrná mzda díky inflaci klesla reálně o 6,7 %. Průměrná mzda v ČR je 39 306 Kč, v jihočeském kraji dosahuje pouze 35 628 Kč (Český statistický úřad, 2023).

Společenské faktory

- Životní úroveň obyvatel souvisí se společenským životem. Hotelové služby často využívají hosté s vyšší životní úrovní, kteří se účastní různorodých společenských, kulturních nebo sportovních akcí, které zvyšují návštěvnost destinace.
- Pracovní a volnočasové aktivity obyvatel jsou nedílnou součástí faktorů, které ovlivňují vytíženost společnosti XY. Pracovní aktivity jsou často nahrazovány volnočasovými aktivitami. V případě hotelového komplexu vybrané společnosti XY jsou hosté často ubytováni volnočasových aktivit, ve městech i za účelem služebních cest. Mnohdy tyto hosté využívají služeb hotelu pro pracovní účely, ale zůstanou mimo rámec plánované služební cesty a spojí pracovní cestu s rodinnou dovolenou.
- Mobilita obyvatel je důležitá k cestování obyvatel. V posledních letech se po období pandemie COVID-19 stále zvětšuje, a to napomáhá k růstu cestovního ruchu. Hotel potřebuje mobilní zákazníky, kteří jsou ochotni věnovat čas na cestu do vybrané destinace, chtějí změnu prostředí a chtějí

poznat něco nového, podívat se na nová místa. Podnikatelské jednotky nacházející se v méně dostupných oblastech bez veřejné dopravy jsou odkázány na automobilovou flexibilitu obyvatel.

- Délka pobytů zachycuje celosvětově trend ve zkracování. Je to především tím, že je stále více dostupných míst a zvyšuje se četnost a intervaly cestování.

Technologické faktory

Technologické prostředí je v neustálém vývoji. I když vybraná společnost XY je společností působící v cestovním ruchu a důležitá je práce s lidmi, je též důležité dodržování určitých společenských standardů v oblasti technologie. V ubytovacích službách jsou technologie nápomocné a ulehčují řadu rutinních činností zaměstnanců, ale dokáží i zpříjemnit spolupráci s hosty od výběru hotelového komplexu, přes ubytování až po check-out. Technologické trendy v hotelnictví jsou především v rezervačních portálech, rezervačních a hotelových softwarech, webových stránkách s rezervačními formuláři. Komunikace s hosty v hotelu též podléhá technologickému vývoji. V dnešní době je již standardem pokrytí sítí wifi celého hotelového komplexu, aby hosté měli možnost připojení se k internetu odkudkoliv. Pro vybranou společnost XY, který disponuje vlastním parkovištěm, je nápomocná i technologie v automatických závorách nebo jiných parkovacích systémů. Společnost také využívá nejmodernější technologie i v oblasti nahrazování recepčních „samoobslužnými stojany“.

Zhodnocení faktorů PEST analýzy

Jako politické faktory, které mají největší dopad na společnost XY byly vybrány zákony a vyhlášky. Ekonomické faktory, které ovlivňují chod mohou být míra inflace, vývoj koruny, nezaměstnanost nebo vývoj mezd. Mezi společenské faktory jsou zařazeny životní úroveň obyvatel, pracovní/volný čas, mobilita obyvatel a délka pobytů. Technologické faktory jsou v posledních letech velmi vnímány hosty, a tak jsou mezi tyto faktory PEST analýzy zařazeny nejdůležitější, a to je využívaný software a pomocné technologie

Pro názornost a lepší přehlednost je v následující tabulce vyobrazen přehled faktorů PEST analýzy, jejich významnost, dopad a poznámka.

Tabulka 2: Zhodnocení PEST analýzy

	Faktory	Význam	Dopad	Poznámka
Politické	Zákony	Významný	Dlouhodobý	Společnost musí dodržovat zákony a řídit se vyhláškami.
	Vyhlášky	Významný	Dlouhodobý	
Ekonomické	Míra inflace	Významný	Dlouhodobý	Míra inflace ovlivňuje kupní sílu zákazníků.
	Vývoj koruny	Méně významný	Krátkodobý	Vývoj koruny ovlivňuje zisky.
	Nezaměstnanost	Méně významný	Krátkodobý	Nezaměstnanost ovlivňuje kvalitu pracovníků.
	Průměrná mzda	Méně významný	Střednědobý	Můžeme odvodit kupní sílu a chování zákazníků.
Společenské	Životní úroveň	Významný	Dlouhodobý	Dle životní úrovně si hosté volí i ubytovací zařízení pro pobyt.
	Pracovní/volný čas	Méně významný	Krátkodobý	Podle preferencí hosté využívají hotely.
	Mobilita obyvatel	Významný	Krátkodobý	Závisí na možnosti cestování a souvisí s obsazeností.
	Délka pobytů	Méně významný	Krátkodobý	Globální trend nemusí ovlivnit přímo vybranou společnost.
Technologické	Softwary	Významný	Dlouhodobý	Zvyšuje konkurenceschopnost a zjednodušuje komunikaci.
	Pomocné technologie	Významný	Dlouhodobý	Zvyšuje konkurenceschopnost.

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.2 Porterův model

Pomocí Porterova modelu konkurenčních sil v odvětví bude stanovena pozice podniku na trhu, která je nejvhodnější vzhledem k zákazníkům, dodavatelům, substitutům, a možným novým konkurentům.

Vyjednávací síla zákazníků

Mezi zákazníky společnost XY patří individuální hosté, skupinová hosté, nebo hosté na služebních cestách. Hosté ubytovacích zařízení stále častěji vyhledávají zařízení, jež disponují kvalitnějšími službami. Hosté si v dnešní době rozšířeného internetu a všelijakých porovnávacích a vyhledávacích portálů mohou jednoduše sami zhodnotit kvalitu a množství poskytovaných služeb s jejich cenami a sami si předem vyberou jim vyhovující nabídku. Podnik však může ovlivnit rozhodování potenciálních hostů mnoha způsoby, například společnost může investovat do reklam, může být součástí různých hotelových sdružení nebo asociací, může být oficiálně ohodnocena dle české standardizace ubytovacích zařízení. Nejdůležitější reklamou pro společnost XY poskytující ubytovací služby je reklama od hostů, zpětná vazba hostů a také veřejně dostupné recenze na rezervačních portálech, které uvidí právě i ti potenciální hosté. Zákazníci nemohou ovlivnit cenu služeb, ale mohou napomoci jejich zkvalitnění svými recenzemi.

Vyjednávací síla dodavatelů

Výhradními dodavateli, které jsou pro vybranou společnost XY důležitými, jsou společnosti dodávající energie. Jejich ceny společnost XY nedokáže ovlivnit, neboť jsou pevně dány. Mezi další dodavatele patří obchody prodávající vybavení do apartmánů hotelu jako jsou televize, varné konvice, lednice, postele, matrace. Jelikož je široká škála těchto obchodů, není jejich vyjednávací síla až tak silná a společnost XY si může vybrat levnějšího dodavatele. Hotel má zavázanou výhradní spolupráci se švadlenou na záclony a závěsy a v tomto případě má dodavatel velkou vyjednávací sílu, kde je možnost vyjednávání o cenách. Pro ubytovací zařízení jsou dalšími důležitými dodavateli i maloobchody a velkoobchody s čistícími prostředky, velkoobchody s potravinami a alkoholickými nápoji, nebo maloobchody s kancelářskými potřebami. U těchto dodavatelů, kteří jsou sice nezbytní pro chod hotelu, ale je jich na trhu dostatek, je možnost náhrady za jiné dodavatele velká, a tak je jejich vyjednávací síla téměř nulová.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů pro ubytovací služby je obrovská. Jako substitut pro společnost XY je jakékoliv ubytovací zařízení v dané destinaci. Hosté, kteří přijedou do vybrané destinace, chtějí většinou někde přespát a k tomu může posloužit jakékoliv ubytovací zařízení. V destinacích hotelových komplexů společnosti se nachází mnoho ubytovacích

zařízení od hotelů, penzionů až po hostely. Některé jsou dokonce lépe dostupné, a tak mohou znamenat velkou hrozbu pro vybranou společnost XY.

Hrozba nových konkurentů

Nové konkurenční ubytovací zařízení mohou znamenat velkou hrozbu pro společnost XY a její hotelové komplexy. Jelikož se hotelový komplex nachází v centru historického jádra, je hrozba nově vstupujících ubytovacích zařízení menší, ale stále velmi významná. Vybudování nového ubytovacího zařízení takto v historickém jádru města může být velice náročné, ale ne zcela nemožné. Pro vybranou společnost XY však znamená konkurence i ubytovací zařízení poblíž města České Budějovice, které přilákají hosty například kvůli poloze nebo jedinečným prostorám, které připomenou také historii místa. Novými konkurenty pro hotelové komplexy po Jihočeském kraji mohou být i penziony, které se rozšíří, ale jejich ceny zůstanou nižší. Cena za ubytovací služby je jedním z rozhodujících faktorů pro hosty.

Rivalita na trhu

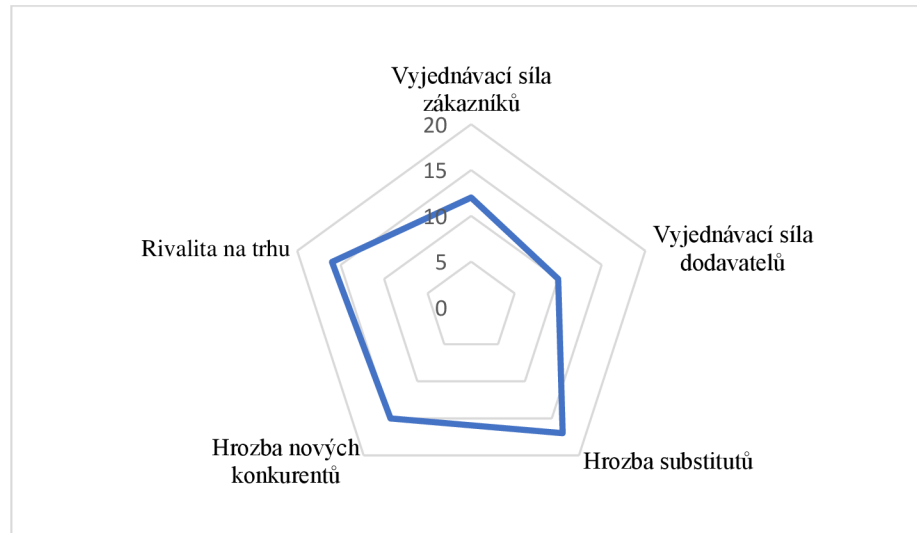
Hotelový komplex společnosti XY má obrovskou konkurenci pro krátkodobé i dlouhodobé ubytování v centru Českých Budějovic. Přímo v centru Českých Budějovic se nachází celá řada velkých hotelů, které disponují i konferenčními prostory, wellness prostory nebo společenskými prostory. Jedním z největších konkurentů patří Grandhotel Zvon. Tento hotel se nachází přímo na náměstí Přemysla Otakara II. Hotel má dlouholetou tradici. První zmínky o historii budovy jsou již z roku 1533. Hotel disponuje dvoulůžkovými, třílůžkovými a rodinnými pokoji. Konkurenční výhodou má tento hotel v přilehlém nadzemním parkovišti. Hotel disponuje i vlastními konferenčními prostory. Dalším velkým konkurentem je Clarion Congress Hotel. Jedná se o velký hotel, který se nachází nedaleko historického centra Českých Budějovic. Konkurenční výhodou je 24hodinová recepce, parkování i pro autobusy a konferenční prostory. K dispozici má 9 konferenčních místností a sálů. Hotel nabízí jednolůžkové, dvoulůžkové až čtyřlůžkové pokoje a apartmány.

Ve všech destinacích, kde společnost XY provozuje hotelové komplexy se nachází konkurenční ubytovací zařízení.

Zhodnocení Porterova modelu

Pro zhodnocení Porterova modelu je použit paprskový graf, jehož data vycházejí z bodovacího hodnocení. Bodovací škála byla 1-5, pro vyhodnocení je použita absolutní hodnota jednotlivých faktorů Porterova modelu. Graf je zobrazen na obrázku 10.

Obrázek 10: Zhodnocení Porterova modelu



Zdroj: vlastní zpracování

Možnost substitutů v působnosti hotelových komplexů je široká. Jedná se o jakékoliv ubytovací zařízení, které mohou hosté využívat k přenocování. Společnost XY je vystavená širokému působení substitutů a je potřeba zaměřit se na působení a přilákání hostů. Jedná se o jednu z nejsilnějších sil Porterova modelu pro vybranou společnost XY.

Se substituty v oblasti ubytovacích služeb přímo souvisí stávající konkurence. Jelikož se vybraná společnost nachází v historickém jádru města Českých Budějovic je zde mnoho konkurenčních ubytovacích zařízení. Mezi nejvýznamnější patří Grandhotel Zvon nebo Clarion Congress hotel. Tyto ubytovací zařízení mají více konkurenčních výhod a je tedy důležitá spokojenost hostů a jejich zpětná vazba. Obecně mají hotelové komplexy společnosti konkurenční ubytovací zařízení. V cestovním ruchu jsou substituty velmi významnou a důležitou silou Porterova modelu.

S konkurencí na trhu v dané destinaci souvisí i nové konkurenční firmy. Jelikož se jedná o historická jádra měst, nebo vesnice, je malá pravděpodobnost vstupu nových konkurentů. Vstup je značně omezen. Jedná se tedy o malou sílu Porterova modelu.

Vyjednávací síla dodavatelů je téměř zanedbatelná, neboť je široký výběr dodavatelů, kteří prodávají potřebné věci. Neovlivnitelná vyjednávací síla je z dodavatelů energií, u kterých jsou ceny pevně stanoveny a nelze s nimi nijak hýbat, a také výhradní spolupráce se švadlenou. Celkově je tato síla nízká.

Společnost XY může díky zákazníkům dokázat zlepšit a zkvalitnit služby, aby se hosté dále vraceli. Díky kladným recenzím a dobrému přístupu pracovníků k zákazníkům mohou zákazníci na rezervační portály dávat užitečné a kladné recenze, které mohou přilákat další zákazníky. Je potřeba proaktivní přístup pracovníků, který napomůže k eliminaci škodlivých a negativních recenzí, které odpudí potenciální budoucí hosty. Jedná se o méně důležitou sílu pro vybraný podnik, neboť je v okolí mnoho konkurenčních společností.

4.2.3 VRIO analýza

Pro interní analýzu vybrané společnosti XY byla použita analýza VRIO. Cílem této analýzy je charakteristika klíčových zdrojů podniku, které jsou pro něj konkurenčně výhodné. Tyto klíčové zdroje vybrané společnosti XY jsou rozděleny do čtyř skupin, resp. zdrojů, společnosti XY na:

- Fyzické zdroje, mezi které se zařazuje movitý a nemovitý majetek.
- Lidské zdroje, kam lze zařadit všechny pracovníky společnosti.
- Finanční zdroje.
- Nehmotné zdroje, kterými jsou například image, znalostní management, nebo zkušenosti.

Tyto skupiny zdrojů společnosti XY jsou níže blíže specifikovány. Pro efektivní použití VRIO analýzy jsou zdroje posuzovány podrobněji podle kritérií. Kritéria hodnotí:

- schopnost zdrojů vytvořit hodnotu pro společnost,
- jejich vzácnosti na konkurenčním trhu,
- schopnost napodobení těchto zdrojů,
- schopnost efektivního využívání zdrojů společnosti.

Fyzické zdroje

Jelikož se hotelové komplexy nacházejí v historických budovách, ve kterých je zachovááno mnoho původních architektonických prvků, lze říci, že už samotný

charakter budov vytváří přidanou hodnotu. Při rekonstrukcích musí brát management hotelu ohledy na historii budov. Nevýhodou polohy hotelových komplexů v centrech měst je především nepříjemný hluk ze silnic a celkově velkoměsta. Hluk z ulic zní do hotelových apartmánů, což je zapříčiněno také starými okny, které je obtížné vyměnit, neboť jsou součástí historických budov a mnohdy je výměna i nereálná. Hosté těchto hotelů si na tento hluk občas stěžují. Naopak konkurenční výhodou jsou parkovací plochy v centrech města. Vybavení hotelového komplexu je sice moderního rázu, ale zachovává historické prvky budov, které znásobují hodnotu těchto nemovitostí. I když vybavení je poměrně jednoduše dostupné, v kombinaci s historickými prvky, které jsou jedinečné, lze hovořit, že se jedná o velmi vzácný zdroj v porovnání s konkurenty. Hotelové apartmány jsou využívány na přibližně 60 %. Je to dáno především sezónností cestovního ruchu. Společnost XY se však snaží mimo hlavní turistickou sezonu zvýšit obsazenost a využitelnost a nabízí v hotelových apartmánech i dlouhodobé pobyty, nebo spolupracuje s většími společnostmi ve městě, které apartmány využívají pro služební cesty svých pracovníků. To se týká především hotelových komplexů ve městech. Co se týká efektivnosti využití budov, kde sídlí management, jsou budovy i prostory využívány dostatečně. Mezi fyzické zdroje společnosti XY lze zařadit i využívaný rezervační a recepční systém nebo bezpečnostní systémy. Tabulka 3 zobrazuje přehled fyzických zdrojů vybrané společnosti XY.

Tabulka 3: Fyzické zdroje společnosti XY

	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Efektivnost využití
Umístění hotelu	ANO	ANO	NE	
Vybavení hotel. Komplexů	ANO	ANO	NE	
Vybavení recepce	ANO	NE		
Recepční systém	ANO	NE		
Parkovací plochy	ANO	ANO	NE	
Bezpečnostní systém	ANO	NE		
Společenské prostory	NE			

Zdroj: vlastní zpracování

Lidské zdroje

Pracovníci hotelového komplexu jsou zařazeny do různých pracovních pozic, jež jsou nezbytné pro každodenní provoz. Pracovní pozice jsou – recepční, vedoucí recepce, pokojské, vedoucí pokojských, manager a pracovníci marketingu. Další potřebné pozice jsou nájímány pomocí outcoursingu a jedná se především o designéry, architektky a opraváře. Dalšími potřebnými pracovníky jsou kuchaři a servírky, které připravují snídaně pro hotelové hosty v přidružených restauracích.

Získání nových a kvalifikovaných pracovníků je v posledních letech velice náročné. Hodnota aktuálního personálu, který je pro každodenní chod hotelového komplexu zapotřebí, je vysoká. Lidské zdroje v cestovním ruchu jsou schopny vytvářet přidanou hodnotu, a tak je důležitá jejich kvalita. Lidské zdroje jsou pro přehlednost zobrazeny v tabulce 4. Kvalitní lidské zdroje souvisí přímo s osobními rozvoji pracovníků, a tedy i náklady společnosti XY.

Tabulka 4: Lidské zdroje společnosti XY

	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Efektivnost využití
Pracovníci recepce	ANO	NE		
Pracovníci vedoucí	ANO	ANO	ANO	ANO
Pokojské	ANO	NE		
Pracovníci marketingu	ANO	ANO	ANO	ANO
Manager	ANO	ANO	NE	
Technici	NE			

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost XY v posledních 5 letech procházela poměrně velkou personální změnou. Měnil se nejen vlastník, ale také manažer a nastoupili noví pracovníci recepce i pokojských. Jen pár pracovníků je zaměstnáno ve společnosti více než 4 roky. Nyní jsou noví pracovníci kvalifikovanější, zkušenější a vytváří se tak kvalitnější personální základna. Pracovníci jsou nyní vzácnější než dříve. Lidské zdroje jsou obecně poměrně snadno napodobitelné, je-li na trhu práce vysoká nabídka práce a vyšší nezaměstnanost. Organizační struktura ve vybrané společnosti XY je zachovávána po mnoho let, avšak

způsob řízení lidských zdrojů a personálního řízení se změnil s příchodem nového managementu. Lidské zdroje jsou obecně spíše krátkodobou konkurenční výhodou.

Finanční zdroje

Tabulka 5: Finanční zdroje společnosti XY

	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Efektivnost využití
Podíl vlastního a cizího kapitálu	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční zdroje v tabulce 5 vybrané společnosti jsou více zastoupeny cizími zdroji než vlastními. Převažuje zastoupení cizích zdrojů, neboť se společnost XY stále rozrůstá a k růstu pomáhají právě cizí zdroje. Většina objektů je v historických budovách, kde jsou poskytovány různé finanční fondy na udržení a zachování těchto historických budov pro příští generace. Společnost XY dosahuje z dlouhodobého hlediska zisku. V době pandemie COVID-19 byly zisky záporné, avšak díky možnostem se postupně zisky vracely do kladných hodnot. Management společnosti se zabývá mimo jiné získáním finančních zdrojů. Obecně se společnost XY snaží využívat cizí zdroje ve vlastní prospěch, a tak cizí zdroje ve struktuře převažují nad vlastními. Napodobitelnost modelů financování společnosti XY bude jednoduché pro společnosti, jež se orientují v těchto způsobech financování a disponují historickými budovami, které chtějí využívat dále pro společnost a chtějí je udržovat pro další generace.

Nehmotné zdroje

Tabulka 6 zobrazuje nehmotné zdroje společnosti XY. Aktuální personál společnosti má dlouholeté zkušenosti v oblasti cestovního ruchu a ubytovacích služeb. Od rekonstrukcí a rozšíření společnosti v roce 2019 management velmi jednoduše sjednotil celkovou image společnosti, kterou si nyní hosté jednoduše spojí právě s vybranou společností XY. Sjednotila se loga všech hotelových komplexů (podnikatelských jednotek). Personál hotelového komplexu má také mnoho zkušeností a dbá na čistotu všech prostor a v neposlední řadě dbá na podrobné zaučení personálu a jeho vystupování. Image podniku a know-how jsou jedinečné. Chování a přístup personálu k zákazníkům je velmi těžko napodobitelný. Pravidelné vzdělávání napomáhá k vyšší profesionalitě pracovníků služeb. Nehmotnými zdroji jsou i vlastní webové stránky společnosti, které jsou po rozšíření společnosti také aktualizované a krásně spojují

veškeré podnikatelské jednotky na jednom místě. Znalost trhu a díky ní i stabilní postavení na trhu jsou dlouhodobým nehmotným zdrojem společnosti.

Tabulka 6: Nehmotné zdroje společnosti XY

	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Efektivnost využití
Personál – přístup k zákazníkům	ANO	ANO	ANO	ANO
Vzdělávání personálu	ANO	NE		
Know-how	ANO	ANO	NE	
Image společnosti XY	ANO	ANO	ANO	ANO
Znalost trhu	ANO	ANO	NE	
Organizační struktura	ANO	ANO	NE	
Stabilní pozice na trhu	ANO	ANO	NE	
Webové stránky	ANO	ANO	NE	

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí VRIO analýzy společnosti XY

Výsledkem VRIO analýzy je zjištění, jak jsou jednotlivé zdroje podniku důležité a konkurenčně použitelné. Tato analýza pomohla ke zjištění, že všechny čtyři zdroje mají drobné rezervy, na které se společnost může zaměřit a do budoucna zvýšit jejich lepší využití.

Pro společnost XY, která poskytuje převážně krátkodobé ubytovací služby, jsou obecně nejvíce důležité nehmotné a lidské zdroje. Nehmotné zdroje jsou ve většině případů lehce pozorovatelné, a tudíž i lehce nahraditelné. Společnost XY v posledních letech prošla výraznou personální změnou a má tak má zkušenější a kvalifikovanější pracovníky na vysokých pozicích. Pracovníci jsou většinou lehce nahraditelní, avšak pro poskytování služeb jsou jedním ze základních faktorů přispívajících k úspěšnosti společnosti, a především ke spokojenosti hostů. Pracovníci napomáhají vytvořit image společnosti. Hodnotou vysoké jsou pro společnost XY i fyzické zdroje, neboť společnost disponuje historickými budovami, které originálně doplňují moderní prvky – tato

kombinace znamená vysokou hodnotu a dlouhodobou konkurenční výhodu. Jsou také vzácné, těžce napodobitelné a společnost se snaží k jejich efektivnímu využívání.

Fyzické zdroje jsou pro vybranou společnost XY významnou dlouhodobou konkurenční výhodou. Finanční zdroje vybrané společnosti se skládají z vlastních a cizích zdrojů, přičemž využití cizí jsou zastoupeny z větší části. Toto rozložení finančních zdrojů napomáhá k rozšiřování společnosti v kratším časovém horizontu, než by tomu bylo za využití pouze vlastních finančních zdrojů.

4.2.3 Analýza funkcionálních oblastí

Marketing

Marketing je v oblasti poskytování služeb nedílnou součástí podnikání. Je důležité rozpoznat, co zákazníci očekávají a nabídnout jim to. Vybraná společnost XY působící v oblasti ubytovacích služeb zaujímá vysoké konkurenční postavení na trhu, neboť disponuje specifickými ubytovacími prostory, na které láká své zákazníky. Mezi důležité zaměstnance společnosti XY patří i zaměstnanci marketingu, kteří se starají o dobré jméno společnosti a zároveň o upoutání potencionálních zákazníků. Historie budov, v nichž se zákazníci mohou ubytovat, je skvělou reklamou samo o sobě. V oblasti poskytování služeb je důležitá kvalita služeb, v hotelnictví čistota a pořádek. Společnost XY se snaží sebemenší nespokojenost hostů řešit ihned, na místě, aby si zachovávala lepší pověst mezi hosty, kteří tvoří reklamu nejvíce. Pozitivní recenze na webových hotelových portálech mohou společnosti XY v ubytovacích službách přinést různá ocenění, které budoucí hosty zajímají. Vybraná společnost získává tato ocenění a může se pyšnit například oceněním Tripadvisor, Booking a jiné. Hlavní reklamou je tedy pozitivní hodnocení stávajících zákazníků potencionálním a jejich doporučení. Velmi důležitou roli hraje reklama v podobě reklamních předmětů, ať už se jedná o reklamní letáčky, upomínkové předměty, potisky na tričkách nebo reklamní billboardy. Společnost se za poslední 3 roky snaží, aby navenek působily všechny podnikatelské jednotky jako celek a reprezentovaly jednu společnost.

V ubytovacích službách je důležitý i cenový faktor, jež patří mezi základní marketingový mix (4P). Ceny ve službách ovlivňuje celá řada faktorů jako kvalita a rozsah služeb, poptávka, náklady, ale mezi nejvýznamnější faktory u ubytovacích služeb patří společenské a kulturní akce v oblasti působení vybrané společnosti XY. Ceny v ubytovacích zařízeních berou v potaz náklady, ale ceny za jednotlivé pokoje jsou

stanovovány na základně konkurenčního boje s ohledem na atraktivitu okolí podniku. Cenová hladina ve vybrané společnosti je na vyšší úrovni, což je dáno především lokalitami hotelových komplexů, ale také atraktivitou a historií daných budov.

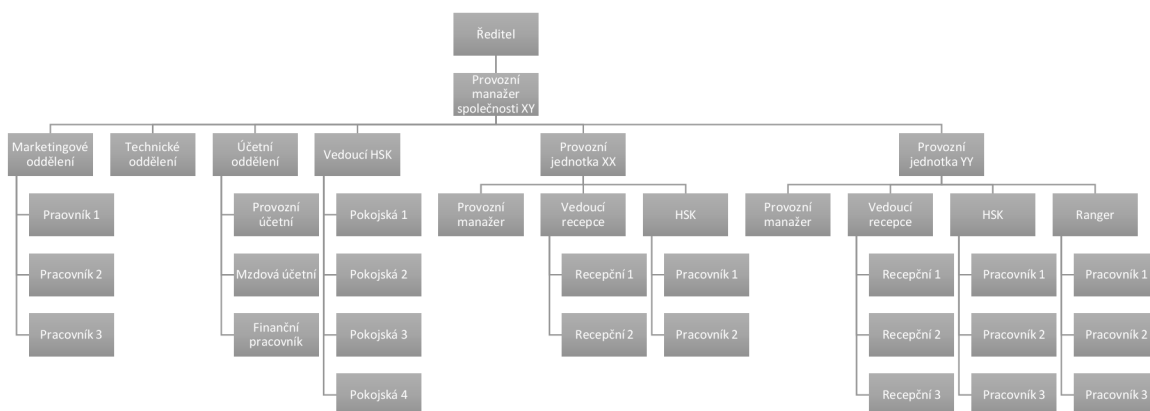
Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou pro společnost XY, která poskytuje ubytovací služby jednou z nejdůležitějších oblastí. Společnost XY dbá na správné zaškolení s využívanými rezervačními a recepčními systémy, účetními softwary apod. což obnáší i seznámení s aktuálními verzemi a možnostmi systémů formou neustálého vzdělávání zaměstnanců.

Primárním aspektem pro člověka pracujícího ve službách je reprezentace společnosti. Je proto důležitá nejen odborná vzdělanost pracovníků, ale také jisté empatie, které pomohou profesionálnějšímu přístupu k řešení vzniklých situací se zákazníky. Situace mohou být pozitivní, ale bohužel i negativní, načež zaměstnanci front-office musí umět reagovat přiměřeně dané situaci a řešit vše profesionálně a řídit se dle pokynů a pracovních pravomocí. Pravomoci pracovníků společnosti XY jasně stanovuje organizační struktura.

Vzhledem k rozrůstající se působnosti společnosti je nezbytné, aby pracovníci měli jasně stanovené pozice a s tím související pravomoci. Je důležitá nejen znalost postavení pracovníka, ale též jeho ztotožnění s cíli společnosti. Pracovníci mají jasně svěřené cíle v konkrétním hotelovém provozu, za které jsou odpovědní. Konkrétní cíle mohou být rozděleny na mezicíle, které mohou být decentralizovány na nižší pracovní pozice. Organizační struktura společnosti XY je zobrazena na obrázku 11.

Obrázek 11: Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Finanční ukazatele

Finanční ukazatele jsou v práci uvedeny na základně interních dokumentů, především účetních uzávěrek společnosti, které byly poskytnuty k náhledu pověřenými pracovníky společnosti XY nebo z veřejně dostupných informací.

- *Ukazatele rentability*

Ukazatel rentability měří efektivnost kapitálu a schopnost vytvářet nové zdroje. vlastního kapitálu (ROE) a ukazatel rentability aktiv (ROA) jsou vypočítány z výsledku hospodaření společnosti XY a položek rozvahy. ROE je vypočítán pomocí poměru zisku po zdanění a vlastního kapitálu a ROA poměrem zisku a aktiv společnosti. Výsledné hodnoty těchto ukazatelů rentability jsou zobrazeny v tabulce 7. Čím vyšší hodnota je ukazatele ROE tím vyšší je výdělek vloženého kapitálu.

Tabulka 7: Rentabilita společnosti XY

	2020	2021	2022
ROE	-0,15	0,523	0,262
ROA	-0,06	0,035	0,019

Zdroj: vlastní zpracování

- *Zadluženost*

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu podíl cizích zdrojů převyšuje vlastní zdroje. To se také promítá v ukazateli celkové zadluženosti, který je dán podílem cizích zdrojů a celkových aktiv. Hodnota se udává v procentech. V tabulce 8 je zobrazen přehled v letech 2020-2022. Z tabulky je patrné že v roce 2020 bylo 80,4 % majetku zatíženo dluhem. Můžeme vidět, že celková zadluženost roste, což je dáno také tím, že společnost XY využívá různé formy financování pro zachování historických budov.

Tabulka 8: Zadluženost společnosti XY

2020	2021	2022
80,4 %	89,4 %	92,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

- *Celková likvidita*

Jako poměr oběžných aktiv a krátkodobých závazků můžeme určit ukazatel celkové likvidity společnosti XY. Udává kolik korun z celkových aktiv pokrývá korunu krátkodobých závazků. Přičemž v tabulce 9 můžeme vidět, že celková likvidita ve společnosti se snižuje neboli snižuje se schopnost uspokojení věřitelů. Optimální hodnota ukazatele je 1,5-2,5.

Tabulka 9: Likvidita společnosti XY

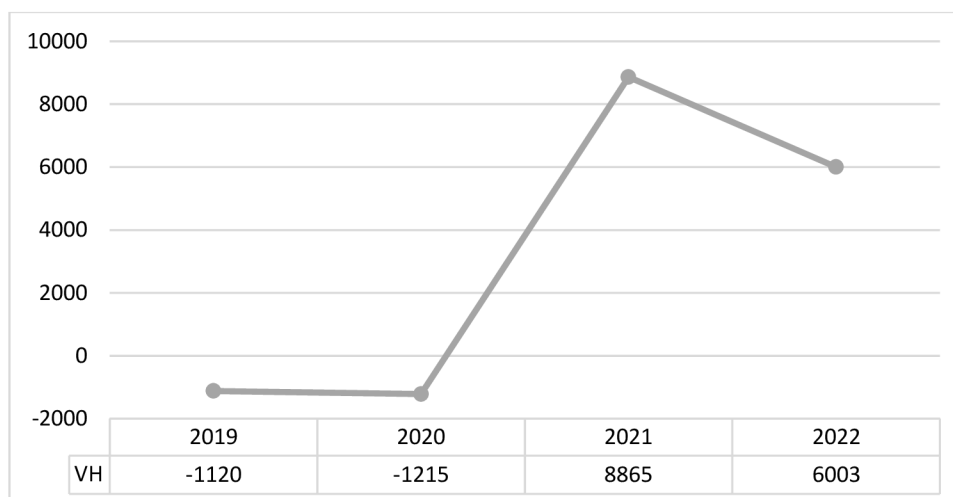
2020	2021	2022
1,002	0,457	0,307

Zdroj: vlastní zpracování

- *Srovnání výsledku hospodaření mezi lety 2019-2022*

Výsledek hospodaření patří mezi nejjednodušší ukazatele finanční analýzy. Výsledek hospodaření nám pomůže ukázat, jak jednotka hospodaří za sledované období. Jedná se o rozdíl mezi výnosy a náklady. Výsledek hospodaření může být kladný (účetní zisk) nebo záporný (účetní ztráta), případně nulový. Pro názornou ukázkou a přehlednost výsledků hospodaření mezi lety 2019-2022 je grafické zobrazení na obrázku 12. Hodnoty jsou uváděny v celých tisících Kč.

Obrázek 12: Výsledek hospodaření společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku výsledků hospodaření je patrné, že společnost XY dosahovala v letech 2019 a 2020 ztráty, což bylo zapříčiněno investičními výdaji do rekonstrukcí a výstavby nových hotelových komplexů, ale také pandemií COVID-19. Je patrné, že po rekonstrukci a znovuotevření ubytovacích služeb stoupl výsledek hospodaření téměř o 10 000 tisíc Kč. V roce 2022 lze vidět mírný pokles, který byl zapříčiněn růstem inflace a poklesem poptávky po ubytovacích službách.

Shrnutí analýzy funkcionálních oblastí

Tabulka 10 zobrazuje přehled nejdůležitějších faktorů analýzy funkcionálních oblastí s jejich hodnocením. Hodnocení 1-5, od nejhorší po nejlepší.

Tabulka 10: Funkcionální oblasti společnosti XY

Faktory		Hodnocení 1-5	Celkové hodnocení oblasti	Poznámka
Marketing	Reklama	4	3,6	Nejdůležitější v oblasti marketingu v hotelnictví je kvalita služeb, kterou má společnost XY dobrou.
	Kvalita služeb	5		
	Cena	2		
Lidské zdroje	Vzdělávání	3	3,5	Lidské zdroje jsou pro služby velice důležité, nejdůležitější jsou obecně pracovníci front-office.
	Reprezentace front-office	5		
	Efektivní dosažení cílů	4		
	Organizační struktura	2		
Finance	Zadluženost	2	2,6	Finance jsou důležitou oblastí pro hodnocení výkonnosti podniku, nejdůležitější pro vybranou společnost XY je vývoj zisku.
	Likvidita	1		
	Vývoj zisku	4		

Zdroj: vlastní zpracování

4.2.4 SWOT analýza společnosti

Podkladem pro zpracování SWOT analýzy společnosti XY byly předchozí analýzy vnitřního a vnějšího okolí a osobní rozhovory s pověřenými pracovníky společnosti. Získané informace o společnosti byly využity pro identifikaci slabých/silných stránek ve vztahu k příležitostem nebo hrozbám. Analýzy Funkcionálních oblastí a VRIO byly využity pro identifikaci silných a slabých stránek společnosti XY a analýza Porterova modelu a STEP byly využity pro identifikaci příležitostí a ohrožení.

Silné stránky

Mezi silné stránky lze zařadit lokalizaci všech hotelových komplexů. Komplexy jsou situovány v místech, v jejichž bezprostředním okolí je široké vyžití – jak pro páry, služební cesty, tak pro rodiny s dětmi. Silnou stránkou je i historie budov, ve kterých se

hotelové komplexy nacházejí. Jedná se o zrekonstruované budovy, které zachovávají své historické prvky a střetávají se s moderními designy interiérů. Většina vybavení hotelových apartmánů podporovala drobné podnikatele a vybavení apartmánů je od truhlářů. Kvalifikovaný a zkušený personál je jednou ze silných stránek. Je potřeba se o stávající personál patřičně starat, aby se nestal slabou stránkou společnosti. Pro oblast poskytování služeb je nezbytná také jejich kvalita, ta se ve vybrané společnosti díky kvalifikovanému a pro-aktivnímu personálu udržuje na vysoké úrovni.

Slabé stránky

Mezi slabé stránky lze zařadit hluk, který se týká hotelových komplexů, jež jsou situovány v centrech měst. Ruch velkoměst přináší nepříjemný hluk do hotelových apartmánů. Je to zapříčiněno také starými okny, které je obtížné vyměnit, neboť jsou součástí historických budov a mnohdy je výměna i nereálná. Hosté těchto hotelů si na tento hluk občas stěžují. Za slabou stránku lze považovat i poměrně malé ubytovací kapacity v některých komplexech, jež se nacházejí na vesnicích a jsou v hlavní sezóně vyčerpány maximálně. Mezi slabé stránky lze zařadit také cenovou relaci za ubytovací služby, která odráží náklady, ale také atraktivitu daného místa. Absence společenských prostor v některých podnikatelských jednotkách může představovat problém.

Příležitosti

Snižování inflace znamená zvyšování reálné mzdy spotřebitelů. A tak snížení míry inflace může být příležitostí pro společnost XY, neboť spotřebitelé (resp. potenciační zákazníci) budou mít více peněz, které budou chtít utratit za rekreaci a ubytovací služby s tím spojené. V období, kdy inflace naopak roste, dochází ke snížení reálné mzdy a spotřebitelé tak vydávají méně peněz na rekreaci. Další příležitostí může být pro společnost XY také růst volného času. Ten může souviset s růstem průměrných mezd. Roste-li volný čas, roste poptávka po ubytovacích službách a hotelové komplexy společnosti XY a jejich ubytovací kapacity tak mohou být využívány naplno. Příležitostí je i rozšíření ubytovacích kapacit ve stávajících hotelových komplexech. Jelikož se některé hotelové komplexy nacházejí na vesnicích, v historických budovách, které lze rozšířit o další například modernější zařízení, jedná se o další velkou příležitost. Využívaný recepční a rezervační software, má mnoho dalších využití, které aktuálně nejsou společností XY využívány. Jistou příležitostí je využívání celého softwaru, což je

sice nákladnější, ale jednodušší pro veškeré zpracovávané analýzy a došlo by tak ke zjednodušení práce zaměstnanců společnosti.

Ohrožení

Nové zákony a vyhlášky mohou znamenat ohrožení provozu. Jedná se o nepředvídatelné ohrožení činnosti společnosti. Jasným důkazem tohoto ohrožení je pandemie COVID-19, kdy byly vydávány zákazy provozů činnosti – zákaz provozu ubytovacích zařízení pro krátkodobé ubytovací služby. Snižování mezd může ohrožovat chod vybrané společnosti XY především proto, že se snižuje kupní síla spotřebitelů na trhu obecně. Mzdy se snižují v závislosti na vývoji poptávky a nabídky práce na trhu, nebo také v důsledku růstu inflace. Snižující se mzdy mohou zapříčinit snižující poptávku po ubytovacích službách, neboť spotřebitelé začnou více šetřit. Spotřebitelé začnou více šetřit, což může znamenat také pouze odliv našich zákazníků ke konkurenčním ubytovacím zařízením. Konkurenční ubytovací zařízení lze na trhu spatřovat právě jako substituty. Substituce v tomto případě znamená využití podobných služeb. Za substituty vybrané společnosti XY provozující hotelové komplexy patří jakékoliv menší ubytovací zařízení – chatky nebo stany, které poslouží zákazníkům za stejným účelem – přenocování mimo své trvané místo pobytu. Posledním ohrožením je konkurence.

SWOT matice společnosti

Tabulka 11: SWOT matice společnosti XY

<p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Umístění hotelových komplexů 2. Kvalita služeb 3. Pracovníci front-office 4. Image společnosti XY 	<p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Hluk v komplexech ve městech 6. Malé ubytovací kapacity 7. Cena služeb 8. Absence společenských prostor 9. Vysoká zadluženost
<p>Příležitosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Snížení míry inflace 11. Zvyšování volného času 12. Rozšíření ubytovacích kapacit 13. Rozšíření využívaného rezervačního systému 	<p>Hrozby:</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Nové zákony 15. Snížení mezd 16. Substituty 17. Nová konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnání faktorů SWOT analýzy

Pro porovnání faktorů SWOT analýzy společnosti XY byly vybrány nejvýznamnější faktory. Tyto faktory budou hodnoceny pomocí párového srovnávání. Jednotlivým faktorům je přiřazena významnost. U těchto faktorů se pak provede vzájemné porovnání jejich významnosti pro společnost XY a je přiřazena odpovídající váha. K hodnocení je využit Fullerův trojúhelník (trojúhelníková matice) zobrazen na obrázku 13.

Obrázek 13: Fullerův trojúhelník společnosti XY

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	17
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	17
		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	17
			5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
			6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	17
				6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
				7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	17
					7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
					8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	17
						8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
						9	10	11	12	13	14	15	16	17	17
							9	9	9	9	9	9	9	9	9
							10	11	12	13	14	15	16	17	17
								10	10	10	10	10	10	10	10
								11	12	13	14	15	16	17	17
									11	11	11	11	11	11	11
									12	13	14	15	16	17	17
										12	12	12	12	12	12
											13	14	15	16	17
												13	13	13	13
													14	15	17
														14	14
															15
															16
															17
															17

Zdroj: vlastní zpracování

Fullerův trojúhelník byl sestaven dle předchozí SWOT matice a jednotlivých faktorů této matice. Jednotlivé faktory jsou porovnávány s ostatními a zjišťuje se počet preferencí jednoho kritéria vzhledem k ostatním. Porovnává se každý faktor s každým. Tento počet se posléze poměruje s počtem celkových realizovaných porovnávání, a to určí váhové ohodnocení daného faktoru. Následně se sečte relativní četnost těchto faktorů pro danou oblast kritérií a výsledkem je porovnání výše vlivu oblasti na podnikání společnosti XY – obrázek 12.

Tabulka 12: Vyhodnocení SWOT společnosti XY

	Číslo faktoru	Název faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost	
Silné stránky	1	Umístění hotelových komplexů	12	2.	8,82 %	33,05 %
	2	Kvalita služeb	9	5.	6,60 %	
	3	Pracovníci Front-office	14	1.	10,28 %	
	4	Image společnosti	10	4.	7,35 %	
Slabé stránky	5	Hluk v komplexech ve městě	2	9.	1,50 %	19,18 %
	6	Malé ubytovací kapacity	7	7.	5,15 %	
	7	Cena služeb	4	8.	2,94 %	
	8	Absence společenských prostor	11	3.	8,09 %	
	9	Vysoká zadluženost	2	9.	1,50 %	
Příležitosti	10	Snížení míry inflace	7	7.	5,15 %	26,47 %
	11	Zvyšování volného času	10	4.	7,35 %	
	12	Rozšíření ubytovacích kapacit	12	2.	8,82 %	
	13	Rozšíření využívaného rezervačního systému	7	7.	5,15 %	
Ohrožení	14	Nové zákony	8	6.	5,88 %	21,29 %
	15	Snížení reálných mezd	1	10.	0,72 %	
	16	Substituty	11	3.	8,09 %	
	17	Nová konkurence	9	5.	6,60 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení SWOT analýzy společnosti XY

Pomocí SWOT analýzy můžeme určit nejlepší oblast společnosti XY. V tabulce 12 můžeme vidět, že nejlepší oblastí jsou příležitosti (Opportunities) 26,47 % a silné stránky (Strengths) s výslednou hodnotou 33,05 %. V příležitostech je patrné, že největší příležitost je pro vybranou společnost XY rozšíření stávající ubytovací kapacity hotelových komplexů. S tím přímo souvisí i zvyšování volného času, které je v oblasti příležitostí na druhém místě. Zvýší-li se volný čas obyvatel, obyvatelé začnou poptávat ubytovací služby a pro společnost je příležitostí zvýšení ubytovacích kapacit. Naopak jako silnou stránku můžeme opravdu vnímat kvalifikované pracovníky front-office, kteří jsou v oblasti poskytování služeb velmi důležití.

Díky vyhodnocení SWOT analýzy můžeme určit strategii, kterou se společnost XY řídí. Jelikož největší procentuální zastoupení vyšlo pro společnost ve faktorech silných stránek a příležitostí je vhodné, aby se společnost zaměřila na strategii SO, jež je popsána v teoretické části této práce.

4.3 Analýza podnikatelské jednotky XX

4.3.1 Porterův model

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníky podnikatelské jednotky XX jsou individuální hosté, ale i hosté na služebních cestách. Dříve byl hotel obsazován z velké části skupinovými rezervacemi od cizinců. S většími společnostmi má podnikatelská jednotka smluvní ceny pro své zaměstnance, kteří se v daném hotelovém komplexu ubytují. Jelikož se jedná o hotel v historickém jádru města, neovlivní hosté ceny apartmánů, neboť je hotel neustále vytížen. Vyjednávací síla zákazníků je tedy velmi malá a ceny stanovené podnikatelskou jednotkou musejí akceptovat

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost XY dlouhodobě spolupracuje s dodavateli, které využívají všechny hotelové komplexy společnosti – tedy i podnikatelská jednotka XX. Dodavatelé jsou nezbytní pro správný a plynulý chod podnikatelské jednotky, ale je možnost jejich náhrady. Jelikož se podnikatelská jednotka nachází ve větší vzdálenosti, než jsou hlavní

sklady dodavatelů znamená to větší náklady pro podnikatelskou jednotku XX. V případě, že by došlo ke změně dodavatelů na dodavatele působící v blízkosti XX mohly by klesnout náklady spojené s dopravou. Tato vyjednávací síla je tedy velmi nízká.

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je pro podnikatelskou jednotku XX nacházející se v Českém Krumlově shodná s hrozbou pro společnost XY.

Hrozba nových konkurentů

Pro vstup nových konkurentů na trh existují značné bariéry. Tyto bariéry jsou dány především tím, že se podnikatelská jednotka XX nachází v historickém jádru města, kde je téměř nemožné vybudovat nové ubytovací zařízení. Jedná se především o náklady, dobrá jména stávajících podniků, kde by nový konkurent musel zaujmout potencionální zákazníky něčím originálním, nebo také fakt, že historické jádro města je ochraňováno památkovou péčí a příslušnými orgány. Novými konkurenty by mohly být jakákoli ubytovací zařízení v přijatelné vzdálenosti od centra města.

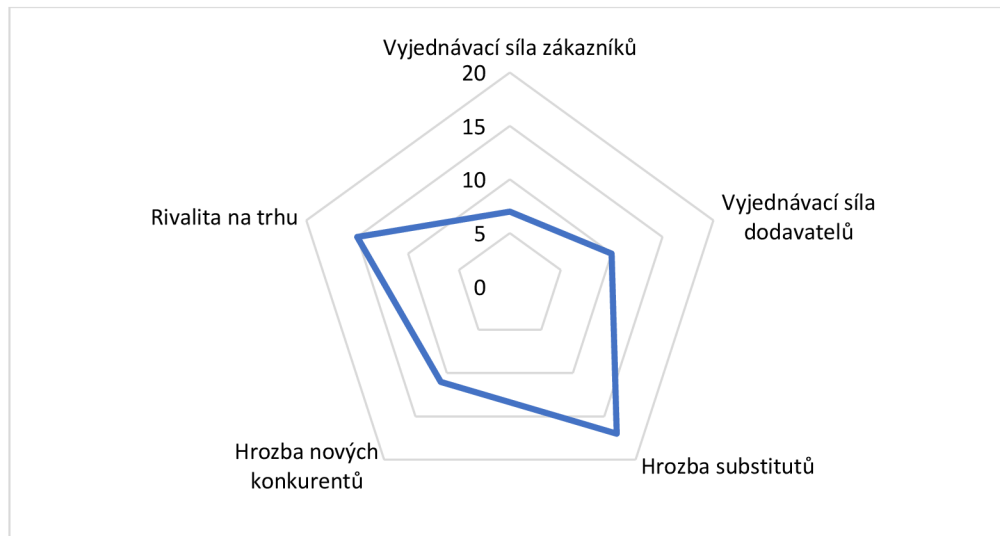
Rivalita na trhu

Pro podnikatelskou jednotku nacházející se v centru Českého Krumlova existuje celá řada konkurentů. Mezi největší patří Downtown apartments, který nabízí ubytování v apartmánech s kuchyňskými kouty a také se nachází v historické budově, která zachovává historické prvky. Avšak tento hotel disponuje pouze čtyřmi apartmány – jeden čtyřlůžkový s balkonem, jeden čtyřlůžkový a jeden dvoulůžkový. Dalším konkurenčním hotelem je Hotel Grand, který se nachází přímo na náměstí v Českém Krumlově a disponuje širokou škálou pokojů, včetně apartmánu. K dispozici v Hotelu Grand jsou dvoulůžkové, třílůžkové i čtyřlůžkové pokoje. Jako konkurenční výhodu lze označit konferenční prostory. A mnoho dalších hotelů se nachází v samotném historickém jádru. Rivalita na trhu je proto obrovská

Zhodnocení Porterova modelu

Zhodnocení Porterova modelu podnikatelské jednotky XX pomocí paprskového grafu, obrázek 14, jasně ukazuje, že nejdůležitějšími silami jsou konkurenti a substituty.

Obrázek 14: Porterův model podnikatelské jednotky XX



Zdroj: vlastní zpracování

Substituty jsou v oblasti poskytování služeb jakékoli služby spojené s přenocováním, proto je substitutem pro podnikatelskou jednotku XX jakékoliv ubytovací zařízení v oblasti působnosti jednotky.

Rivalita na trhu je důsledkem působnosti velkého množství ubytovacích zařízení v centru města.

4.3.2 PEST analýza

Pro podnikatelské jednotky odpovídá PEST analýzám společnosti XY.

4.3.3 VRIO analýza

Fyzické zdroje

Mezi největší fyzické zdroje provozní jednotky XX patří historická budova, v níž jsou vybudovány hotelové apartmány. Jedná se o historické jádro Českého Krumlova, a tak je i většina vybavení apartmánů historického rázu. Recepce je vybavena ve stejném duchu. Velkým benefitem hotelového zařízení XX jsou apartmány – tzn. v hotelových pokojích jsou k dispozici kuchyňské kouty a jídelní stoly. V kuchyních je samozřejmostí chladnička, ve které jsou hostům nabízeny produkty vyráběné společností XY a přidruženým projektem jihočeských farem. Parkoviště pro hosty je konkurenční výhodou hlavně v centru města. Fyzické zdroje zobrazuje tabulka 13.

Tabulka 13: Fyzické zdroje podnikatelské jednotky XX

	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Efektivnost využití
Kuchyň v apartmánech	ANO	ANO	ANO	ANO
Budova hotelu – kulturní památka	ANO	ANO	NE	
Historické vybavení apartmánů	ANO	ANO	NE	
Vybavení recepce	ANO	ANO	NE	
Produkty společnosti v minibaru	ANO	ANO	ANO	ANO
Recepční systém	ANO	NE		
Bezpečnostní systém	ANO	NE		
Parkoviště pro hosty	ANO	ANO	NE	

Zdroj: vlastní zpracování

Lidské zdroje

Lidské zdroje – tabulka 14 – jsou nedílnou součástí i podnikatelské jednotky XX.

Tabulka 14: Lidské zdroje podnikatelské jednotky XX

	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Efektivnost využití
Recepční	ANO	ANO	NE	
HSK	ANO	NE		
Marketing	ANO	ANO	ANO	ANO
Manažer	ANO	ANO	NE	
Technik	ANO	NE		

Zdroj: vlastní zpracování

Provozní manažer společnosti XY má na starosti hlavní a nejdůležitější úkoly, jako jsou roční finanční výkazy. Avšak každá podnikatelská jednotka má svého vlastního provozního manažera, který je nejdůležitějším člověkem v dané podnikatelské jednotce. Stará se o provozní záležitosti, jako jsou dostatečné zásoby potřebného zboží, aktuální

ceny s ohledem na kulturní a společenské akce, stará se o personální agendu a plánuje pracovní rozpis. Recepční jakožto pracovníci front-office jsou nedílnou součástí.

Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou společností XY přerozdělovány. Jelikož se podnikatelská jednotka XX nachází v historickém jádru měst, pro financování potřebných rekonstrukcí jsou využívány dotační programy, které se snaží zachovávat historické aspekty budov. Podíl vlastního a cizího kapitálu je významným, ale lehce napodobitelným faktorem.

Nehmotné zdroje

Jako nehmotné zdroje lze zařadit aktivní a profesionální přístup pracovníků front-office. Jedná se především o pracovníky recepce, kteří přicházejí do kontaktu s hosty provozní jednotky XX a je důležité, aby jejich pracovní morálka a nasazení odpovídalo standardům ubytovací jednotky. V ubytovacích službách je velmi důležitá čistota, která je v ubytovací jednotce XX kontrolována důkladně. S tím souvisí i kvalita poskytovaných služeb. V České republice není žádný jednotný systém řízení kvality, ale hosté se většinou řídí hodnocením různých rezervačních a cestovních portálů. Takovým hodnocením je například Booking nebo Tripadvisor. Provozní jednotka XX má z několika apartmánů přímo výhled na státní hrad a zámek Český Krumlov, což je určitě významným a nenapodobitelných nehmotným faktorem. Mezi nevýhodu patří omezená otevírací doba recepce, která je otevřena od 9 do 18 hodin. Nehmotné zdroje zobrazeny v tabulce 15.

Tabulka 15: Nehmotné zdroje podnikatelské jednotky XX

	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Efektivnost využití
Aktivní přístup pracovníků	ANO	ANO	NE	
Jednotná image	ANO	ANO	NE	
Čistota, pohodlí	ANO	NE		
Lokalita – památky	ANO	ANO	NE	
Výhled na státní hrad a zámek Český Krumlov	ANO	ANO	NE	
Recepce 9-18	NE			

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí VRIO analýzy podnikatelské jednotky XX

Jako nejvýznamnější zdroje podniku lze označit fyzické zdroje. Fyzické zdroje jsou pro vybranou podnikatelskou jednotku trvalou konkurenční výhodou. Mnoho hotelů v Českém Krumlově se nenachází přímo v tomto historickém jádru, jsou vzdálenější od centra a nemají zachovalé historické architektonické prvky v pokojích. Navíc budova podnikatelské jednotky XX je vedena jako kulturní památka, což potvrzuje zachovávání původních prvků budovy. Mezi dlouhodobě výhodné fyzické zdroje lze zařadit i vlastní produkty vyráběné s přidruženým projektem jihočeských farem. Vybavení apartmánů je nadstandardní. Nachází se zde i kuchyňské kouty, což přináší trvalou konkurenční výhodou. Mezi dlouhodobé výhody patří i aktuální personální obsazení. Zaměstnanci na pozicích front-office už jsou v podnikatelské jednotce XX zaměstnání více než 5 let a starají se o spokojenost zákazníků a reprezentují dobré jméno společnosti.

Mezi krátkodobé konkurenčně výhodné zdroje podnikatelské jednotky XX patří rezervační a bezpečnostní systémy, které se neustále vyvíjejí a rozšiřuje se jejich využití. Může tedy docházet k zastarávání těchto využívaných systémů a softwarů. Čistota a pohodlí zákazníků je založena na každodenní práci pracovníků HSK.

4.3.4 Analýza funkcionálních oblastí

Marketing

O marketing podnikatelské jednotky XX se ve větší míře starají marketingoví pracovníci společnosti XY, kteří pravidelně komunikují s manažerem podnikatelské jednotky XX o aktuálních situacích. Marketing podnikatelské jednotky XX je tvořen nejen placenou reklamou, ale také komunikací se zákazníky, jednotnou image společnosti a online marketingem. Pro marketing ubytovacích služeb v podnikatelské jednotce XX je nejdůležitější reklama a dobré jméno společnosti. Reklama je v podnikatelské jednotce XX nejčastěji využívaná formou reklamy v ostatních podnikatelských jednotkách společnosti formou letáčků. O placenou reklamu se stará převážně marketing společnosti XY. Dobré jméno společnosti udává z velké části hodnocení ubytovaných hostů na rezervačních a recepčních portálech. Online marketing a aktivity na sociálních sítích se starají sami pracovníci recepce a manažer. Podnikatelská jednotka XX také láká na přilehlé muzeum vltavínů, které je v budově hotelu.

Lidské zdroje

Jak již bylo zmíněno lidské zdroje jsou v podnikatelské jednotce XX stabilní již několik let. Pracovníci jsou neustále vzděláváni a seznamováni s rozšiřujícími se systémy, které jsou nezbytné ke každodenní práci a chodu celé podnikatelské jednotky. Jelikož se jedná o menší samostatnou podnikatelskou jednotku, je důležité, aby zaměstnanci byli odpovědní za svěřené úkoly. Jednotliví pracovníci mají jasně stanovenou pracovní náplň, za kterou odpovídají. Manažer jednotky má pak na starosti kontrolu pracovníků a plnění jejich pracovních povinností. Stará se o marketing a řeší stížnosti hostů.

Finanční ukazatele

Finanční podklady pro ukazatele byly získány z interních dokumentů podnikatelské jednotky při osobním rozhovoru. Interní dokumenty jsou citlivými daty a byly k dispozici k náhledu.

- *Ukazatele rentability*

Pro rentabilitu podnikatelské jednotky XX byla využita data zisků, vlastního kapitálu a aktiv společnosti. Ukazatel ROE v roce 2022 poklesl, neboť došlo ke snížení zisků, ale poměr vlastního kapitálu mírně vzrostl. Ukazatel rentability aktiv klesá, neboť dochází k nárůstu vloženého cizího kapitálu v těchto sledovaných letech. V tabulce 16 je zobrazen přehled ukazatelů rentability.

Tabulka 16: Rentabilita podnikatelské jednotky XX

	2020	2021	2022
ROE	0,045	0,046	0,035
ROA	0,021	0,019	0,015

Zdroj: vlastní zpracování

- *Celková likvidita*

Pomocí ukazatele celkové likvidity můžeme určit, zda je podnik schopný uspokojit závazky věřitelů. Jelikož se ve vybrané podnikatelské jednotce XX hodnota tohoto ukazatele zvyšuje, zvyšuje se i schopnost plnit závazky. Hodnoty za sledované roky 2020-2022 jsou zobrazeny v tabulce 17.

Tabulka 17: Likvidita podnikatelské jednotky XX

2020	2021	2022
0,78	1,86	2,31

Zdroj: vlastní zpracování

- *Zadluženost*

Podnikatelská jednotka XX má již dlouholetou tradici na daném trhu v dané oblasti. Její rozšíření je značně omezeno, a tak na rozdíl od ostatních podnikatelských jednotek společnosti XY má tato podnikatelská jednotka nejnižší úroveň zadlužení, které je navíc v čase relativně stabilní. Vývoj zadluženosti zobrazuje tabulka 18.

Tabulka 18: Zadluženost podnikatelské jednotky XX

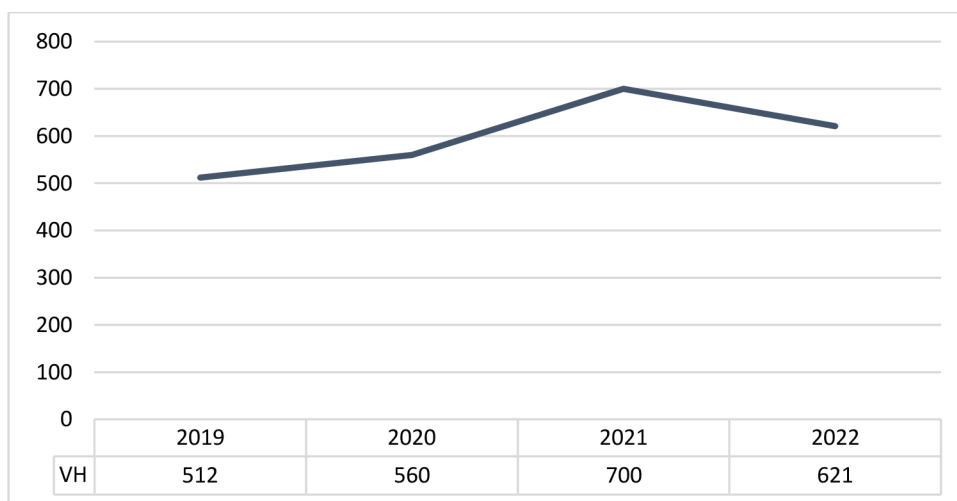
2020	2021	2022
54,00 %	57,20 %	59,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

- *Srovnání výsledku hospodaření XX mezi lety 2019-2022*

Výsledek hospodaření je nejjednodušším finančním ukazatelem užívaným ve finančních analýzách. Jelikož se jedná o stabilní zavedenou podnikatelskou jednotku, je vývoj výsledku hospodaření rostoucí. V roce 2022 došlo k mírnému poklesu, který byl zapříčiněn nejen růstem inflace, ale také růstem cen nákladů a poklesem poptávky. Vývoj výsledku hospodaření podnikatelské jednotky XX je zobrazen na obrázku 15.

Obrázek 15: Výsledek hospodaření podnikatelské jednotky XX



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí analýzy funkcionálních oblastí podnikatelské jednotky XX

Tabulka 19 zobrazuje přehled nejdůležitějších faktory analýzy funkcionálních oblastí s jejich hodnocením. Hodnocení 1-5, od nejhorší po nejlepší.

Tabulka 19: Funkcionální oblasti podnikatelské jednotky XX

Faktory		Hodnocení 1-5	Celkové hodnocení oblasti	Poznámka
Marketing	Reklama	5	4,3	Důležitá je komunikace s hosty a s tím přímo souvisí i dobré jméno podnikatelské jednotky odvíjející se od hodnocení hostů.
	Komunikace	4		
	Dobré jméno	4		
Lidské zdroje	Vzdělávání	4	4	Nejdůležitější je pro podnikatelskou jednotku odpovědnost pracovníků a jejich neustálé vzdělávání.
	Odpovědnost za svěřené úkoly	5		
	Pracovní náplň	3		
Finance	Rentabilita	2	3,25	V oblasti financí je pro podnikatelskou jednotku nejvýznamnější likvidita a relativně stabilní zadluženost.
	Likvidita	4		
	Zadluženost	4		
	Vývoj zisku	3		

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.5 SWOT analýza

SWOT matice podnikatelské jednotky XX

Tabulka 20 zobrazuje SWOT matici podnikatelské jednotky XX a vybrané faktory. Faktory byly zvoleny pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí.

Tabulka 20: SWOT matice podnikatelské jednotky XX

<p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kulturní památka – budova hotelu 2. Nadstandardní vybavení apartmánů 3. Památkově významná poloha 4. Reklama 5. Relativně stabilní zadlužení 	<p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Zastarávající systémy a softwary 7. Malá dostupnost recepce 8. Silný marketingový tým a strategie 9. Rentabilita
<p>Příležitosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Snížení míry inflace 11. Nové softwary a zabezpečení 12. Rozšíření ubytovacích kapacit 13. Rostoucí životní úroveň obyvatel 	<p>Hrozby:</p> <ol style="list-style-type: none"> 14. Nové vyhlášky v centru města 15. Snížení mezd 16. Substituty 17. Konkurence – rivalita na trhu

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnání faktorů SWOT analýzy

Porovnání faktorů je opět jako u SWOT analýzy společnosti XY vypočteno pomocí párového srovnávání a pomocí Fullerova trojúhelníku. Fullerův trojúhelník je zobrazen na obrázku 16.

Obrázek 16: Fullerův trojúhelník podnikatelské jednotky XX

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<hr/>															
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
<hr/>															
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
<hr/>															
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
<hr/>															
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17				
<hr/>															
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17					
<hr/>															
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16	17						
<hr/>															
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16	17							
<hr/>															
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16	17								
<hr/>															
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16	17									
<hr/>															
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	13	14	15	16	17										
<hr/>															
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	14	15	16	17											
<hr/>															
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16	17												
<hr/>															
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	16	17													
<hr/>															
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16	17														
<hr/>															
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
17															
<hr/>															
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

Zdroj vlastní zpracování

Pro vyhodnocení Fullerova trojúhelníku je v tabulce 21 zobrazena četnost jednotlivých faktorů, počet preferencí a zhodnocení s ohledem na ostatní faktory.

Tabulka 21: Vyhodnocení SWOT podnikatelské jednotky XX

	Číslo faktoru	Název faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost	
Silné stránky	1	Kulturní památka – budova hotelu	8	6.	6,00 %	24,00 %
	2	Nadstandardní vybavení apartmánů	6	8.	4,50 %	
	3	Památkově významná poloha	3	10.	2,30 %	
	4	Reklama	7	7.	5,20 %	
	5	Relativně stabilní zadlužení	8	6.	6,0 %	
Slabé stránky	6	Zastarávající systémy	7	7.	5,20 %	17,30 %
	7	Malá dostupnost recepce	4	9.	3,10 %	
	8	Silný marketingový tým a strategie	6	8.	4,50 %	
	9	Rentabilita	6	8.	4,50 %	
Příležitosti	10	Snížení míry inflace	9	5.	6,70 %	29,10 %
	11	Nové softwary a zabezpečení	10	4.	7,4 %	
	12	Rozšíření ubytovacích kapacit	9	5.	6,70 %	
	13	Rostoucí životní úroveň	11	3.	8,30 %	
Ohrožení	14	Nové vyhlášky v centru	13	2.	9,60 %	29,60 %
	15	Snížení mezd	3	10.	2,30 %	
	16	Substituty	10	4.	7,40 %	
	17	Rivalita na trhu	14	1.	10,30 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení SWOT analýzy podnikatelské jednotky XX

Výsledkem SWOT analýzy podnikatelské jednotky XX je tabulka XX s hodnotami vycházejících z Fullerova trojúhelníku. Pomocí Fullerova trojúhelníku a porovnávání jednotlivých faktorů SWOT analýzy je výsledkem, že jednotku XX nejvíce ovlivňují příležitosti (opportunities) 29,10 % a ohrožení (threats) 29,60 %. Ohrožení dominuje, a to především obrovská rivalita na trhu. Je to dáno především tím, že se

podnikatelská jednotka XX nachází v historickém jádru města, kde se nachází celá řada ubytovacích zařízení. Pro příležitosti je nejvýznamnější rostoucí životní úroveň obyvatel, kteří tak budou častěji vyhledávat ubytovací zařízení hotelového typu. Jako druhé místo v příležitostech zastupuje faktor zavedení a využívání nových softwarů, což může napomoci zjednodušení práce a zvýšení bezpečnosti s informacemi. Jedná se především o rozšíření současných rezervačních systémů.

Pomocí vyhodnocení SWOT analýzy můžeme odvodit strategii SWOT, kterou podnikatelská jednotka využívá. V případě podnikatelské jednotky XX se jedná o strategii ST. Neboť podle výsledků je patrné, že převažují ohrožení (threats) nad příležitostmi a silné (strenghts) stránky nad slabými. V potaz lze brát i strategii SO, neboť příležitosti jsou od ohrožení odlišné pouze o 0,50 % a silné stránky převyšují slabé o více než 6,00 %.

4.4 Analýza podnikatelské jednotky YY

4.4.1 Porterův model

Vyjednávací síla zákazníků

Hlavními zákaznickými segmenty jsou rodiny s dětmi. Je to zapříčiněno nejen polohou, kdy se hotelový komplex nachází v přírodě, ale především vyžitím. Hotelový komplex nabízí mnoho atraktivit pro děti, a tak se stává hlavním cílem pro rodinné dovolené. Podnikatelská jednotka YY dbá na kvalitní reklamu a snaží se přilákat velké množství zákazníků. Jsou-li doplňkové služby pro zákazníky zajímavé, roste po nich poptávka a tím pádem roste cena. Zákazníci mohou ovlivnit cenovou hladinu nabízených služeb.

Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně jako u podnikatelské jednotky YY využívá i podnikatelská jednotka XX dlouhodobých služeb dodavatelů.

Hrozba substitutů

Pro podnikatelskou jednotku YY obecně platí stejná hrozba substitutů jako pro společnost XY. Substituce ubytovacích služeb hotelového komplexu je jakékoli jiné ubytování.

Hrozba nových konkurentů

Jelikož se hotelový komplex nachází v přírodě vedle menších obcí je možné, že dojde k rozšíření zástavby obce a může v blízkém okolí vzniknout podobný hotelový komplex. Hrozba substitutů je velká a má dlouhodobý charakter. Je jednodušší vybudovat komplex na zelené louce než v historickém jádru města. Menší obce chtějí rozšířit povědomí a přilákat turisty, kteří pojedou právě za podobnými projekty.

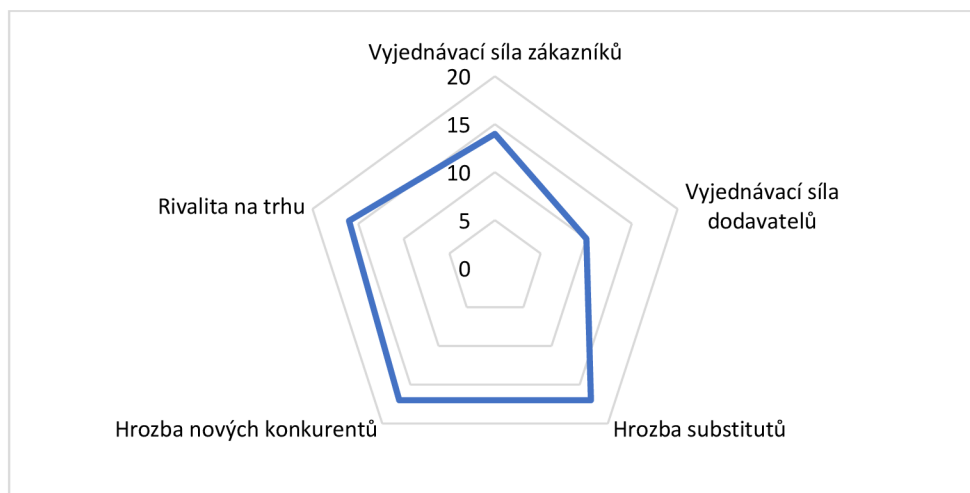
Rivalita na trhu

V blízkosti podnikatelské jednotky YY se nenachází žádný podobný komplex. Podnikatelská jednotka YY má konkurenční výhodu nejen ve specifických formách ubytování, ale také v podobě doplňkových služeb. Jedná se o hotelový komplex, který je diferencovaný od běžného hotelového komplexu.

Zhodnocení Porterova modelu

Pomocí ohodnocení faktorů byl vytvořen paprskový graf na přehlednou situaci podle Portera. Zhodnocení faktorů na škále 1-5. Vyhodnocení je zobrazeno na obrázku 17.

Obrázek 17: Porterův model podnikatelské jednotky YY



Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitější pro podnikatelskou jednotku YY jsou nejen hrozba substitutů, nebo konkurence na trhu, ale především hrozba nových substitutů. Je to především tím, že noví konkurenti mohou vzniknout kdykoli. Jelikož obce chtějí přilákat turisty, podobné hotelové komplexy s větším vyžitím pro všechny věkové skupiny rády podpoří.

Podnikatelská jednotka YY se nachází v přírodě, v okolí by mohl vyrůst nov podobný komplex a byl by obrovským konkurentem pro tuto jednotku.

4.4.2 PEST analýza

PEST analýzu podnikatelské jednotky YY ovlivňují stejné faktory, které ovlivňují celou společnost.

4.4.3 VRIO analýza

Fyzické zdroje

Fyzické zdroje mají pro podnikatelskou jednotku YY dlouhodobou konkurenční výhodu. Ubytovací zařízení je složeno z několika budov, kde si lidé mohou vybrat z několika druhů ubytování – od pokojů, přes apartmány, teepee vesničku až po tištěný dům. Vybavení všech těchto druhů ubytování bylo vytvořeno místními truhláři a postele jsou z kvalitního masivu. Společenské prostory jsou další konkurenční výhodou.

Velkou nevýhodou je však absence recepce během víkendu. V týdnu je k dispozici recepční fyzicky pro celý areál, ale o víkendu je recepce pouze telefonicky a zajišťuje chod recepce druhá podnikatelská jednotka. Vzdálená neosobní recepce může znamenat krátkodobou konkurenční nevýhodu. Ale s touto nevýhodou se dá pracovat a do budoucna zajistit recepci 7 dní v týdnu. Tabulka 22 zobrazuje fyzické zdroje.

Tabulka 22: Fyzické zdroje podnikatelské jednotky YY

	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Efektivnost využití
Vybavení apartmánů od místních truhlářů	ANO	ANO	NE	
Specifické formy ubytování	ANO	ANO	ANO	ANO
Zázemí pro doplňkové služby	ANO	ANO	ANO	ANO
Parkoviště – placené	ANO	NE		
Recepce o víkendu zavřena	NE			
Společenské prostory	ANO	ANO	ANO	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Lidské zdroje

Jelikož se jedná o velkou podnikatelskou jednotku, která má celou řadu doplňkových služeb, je zapotřebí také širší personální základna. Hlavní roli zde má manažer, který je zodpovědný za bezproblémový chod celého areálu. Pro ubytovací služby je zde recepční, vedoucí HSK, pracovníci HSK, Ranger a pracovníci se zvířaty a pracovník obsluhující parkoviště. Recepční jsou důležité pro první kontakt se zákazníky. Podnikatelská jednotka YY se tedy snaží o kvalitní proškolení nových pracovníků. Pracovníci, kteří přicházejí do kontaktu se zvířaty musejí mít kladný vztah ke zvířatům a je požadována určitá odbornost, dle pozice. Tyto lidské zdroje představují dlouhodobou konkurenční výhodu. Lidské zdroje zobrazuje přehledně tabulka 23.

Tabulka 23: Lidské zdroje podnikatelské jednotky YY

	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Efektivnost využití
Manažer	ANO	ANO	ANO	ANO
Recepce	ANO	NE		
HSK	ANO	NE		
Pracovníci se zvířaty	ANO	ANO	ANO	ANO
Marketing	ANO	NE		

Zdroj: vlastní zpracování

Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou i u podnikatelské jednotky YY v podobném rozložení jako v celé společnosti XY – cizí zdroje převyšují vlastní.

Nehmotné zdroje

Tyto zdroje podnikatelské jednotky YY vytvářejí dlouhodobou konkurenční výhodu. Celý tento hotelový komplex podnikatelské jednotky YY nabízí celou řadu doplňkových služeb jako jsou dětská hřiště, let balonem, nebo stravovací zařízení přidružené společnosti, která nabízí produkty jihočeských farem. Celý areál je skvělý pro rodiny s dětmi, neboť se zde nachází i kontaktní zoo i pro nejmenší děti. Dlouhodobou konkurenční výhodou je i nabídka jídel z jihočeských farem, které provozuje přidružená restaurace. Mezi konkurenční výhody patří i jednotná image společnosti.

Mezi konkurenční nevýhodu lze zařadit sezónnost některých druhů doplňkových služeb. Všechny vybrané nehmotné zdroje jsou zobrazeny přehledně v tabulce 24.

Tabulka 24: Nehmotné zdroje podnikatelské jednotky YY

	Hodnota	Vzácnost	Napodobitelnost	Efektivnost využití
Kontakt se zvířaty	ANO	ANO	ANO	ANO
Jídlo z jihočeských farem	ANO	ANO	ANO	ANO
Vstřícný personál	ANO	NE		
Poloha	ANO	ANO	NE	
Otevřená recepce	ANO	NE		
Jednotná image	ANO	NE		
Letní sezóna	ANO	NE		

Zdroj: Vlastní zpracování

Shrnutí VRIO analýzy podnikatelské jednotky YY

Fyzické zdroje jsou pro podnikatelskou jednotku YY dlouhodobou konkurenční výhodou. Specifické formy ubytování, které nejsou v celém jihočeském kraji nikde jinde dostupné, doplněné o vybavení z masivu od místních truhlářů pomáhají upoutat pozornost zákazníků pomocí dobře cíleného marketingu. Navíc se podnikatelská jednotka nachází na pozemku, kde byl postupně vybudován areál, který disponuje prostory pro společenské a kulturní akce. Jelikož se areál nachází v přírodě, jedná se o skvělé místo pro svatby, firemní večírky nebo jiné.

V této rozrůstající se podnikatelské jednotce YY je velmi důležitá kvalita lidských zdrojů. Je dbáno na odbornost pracovníků, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky. Nedílnou součástí rozrůstající se jednotky je pracovník marketingu a manažer.

Kontakt se zvířaty a široký výběr doplňkových služeb představuje dlouhodobou konkurenční výhodou, ale například otevřená recepce pouze 5 dní v týdnu, je spíše nevýhodou.

4.4.4 Analýza funkcionálních oblastí

Marketing

Marketingem podnikatelské jednotky YY se zabývá manažer jednotky, ale také provozní manažer a pracovníci společnosti XY. Jelikož se jedná o nově se rozrůstající podnikatelskou jednotku, bylo vynaloženo mnoho peněz do reklamy. Reklama je nejen ve formě propagačních letáků v ostatních provozních jednotkách společnosti, ale především se jednalo o reklamy formou velkoplošných plakátů, billboardů, placená reklama a online marketing. Jako hlavní komunikační kanál zvolila podnikatelský jednotka online marketing na sociálních sítích. Díky dnešním možnostem online světa zde vytváří i různé eventy a události na pořádané akce.

Lidské zdroje

V podnikatelské jednotce YY je dbáno na odbornost zaměstnanců. Jedná se o zaměstnance nejen na recepci, ale také zaměstnance, kteří se starají o zvířata. Důležitá je odbornost i kladný vztah pracovníků na pozicích na zkrácené úvazky. Každému pracovníkovi je přidělena pracovní náplň, za jejíž splnění je odpovědný. Manažer dohlíží na plnění úkolů s ohledem na bezpečnost práce a splnění úkolů včas. Pro zaměstnance je pak zajištěno i vzdělávání v potřebném rozsahu. Pracovníci recepcie spolupracují se všemi ostatními pracovníky v celém areálu.

Finanční ukazatele

- *Ukazatele rentability*

Pro zobrazení rentability podnikatelské jednotky YY byly opět vybrány ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita aktiv (ROA). Výpočty jsou totožné jako výpočty ve společnosti XY. V podnikatelské jednotce YY dochází ke snižování obou těchto ukazatelů, přičemž příčinou je zvyšování zadluženosti a růstu pasiv, resp. aktiv podnikatelské jednotky. Zobrazeno v tabulce 25.

Tabulka 25: Rentabilita podnikatelské jednotky YY

	2020	2021	2022
ROE	0,55	0,033	-0,038
ROA	0,03	0,013	-0,009

Zdroj: vlastní zpracování

- *Celková likvidita*

Celkovou likviditu opět vypočteme poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. V tabulce 26 můžeme vidět, že celková likvidita podnikatelské jednotky YY se zvyšuje. V podnikatelské jednotce dochází k růstu oběžných aktiv, ale také k mírnému růstu krátkodobých závazků. V roce 2020 byla hodnota krátkodobých závazků záporná. Zvyšuje se tak schopnost uspokojení závazků, věřitelů.

Tabulka 26: Likvidita podnikatelské jednotky YY

2020	2021	2022
-23,8	3,7	6,34

Zdroj: vlastní zpracování

- *Celková zadluženost*

Celková zadluženost podnikatelské jednotky YY roste v letech 2020-2022. Růst zadlužení je dán mimo jiné růstem cizího kapitálu – zobrazeno v tabulce 27. Cizí kapitál je určen především k opravám, renovacím a rozšíření stávajících ubytovacích kapacit.

Tabulka 27: Zadluženost podnikatelské jednotky YY

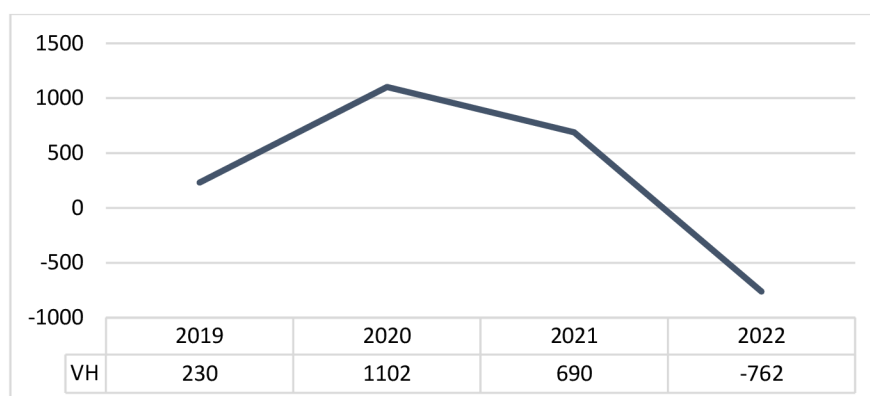
2020	2021	2022
41,4 %	60,4 %	74,2 %

Zdroj: vlastní zpracování

- *Srovnání výsledku hospodaření YY mezi lety 2019-2022*

Vývoj výsledku hospodaření provozní jednotky YY je velmi nestabilní, zobrazeno v obrázku 18. Příčinou výkyvů v zisku je především sezónnost poskytování služeb a změny nákladů. V roce 2020 došlo k velkému nárůstu výsledku hospodaření především otevřením nových a větších prostorů pro ubytovací i doplňkové služby a zvýšil se počet návštěvníků. V letech 2021 a 2022 je patrný pokles výsledků hospodaření podnikatelské jednotky YY. Jelikož se podnikatelská jednotka nachází ve vzdálenější oblasti od veškerých smluvních dodavatelů, je potřeba započítat vyšší náklady na dopravy. Mezi růst nákladů patří i růst cen energií a pokles poptávky po ubytování v důsledku růstu míry inflace. S růstem míry inflace docházelo i k růstu cen veškerých nákladů.

Obrázek 18: Výsledek hospodaření podnikatelské jednotky YY



Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí analýzy funkcionálních oblastí podnikatelské jednotky YY

Přehledný soupis nejdůležitějších faktorů analýzy funkcionálních oblastí s jejich hodnocením je v tabulce 28. Hodnocení 1-5, od nejhorší po nejlepší.

Tabulka 28: Funkcionální oblasti podnikatelské jednotky YY

Faktory		Hodnocení 1-5	Celkové hodnocení oblasti	Poznámka
Marketing	Reklama	5	4,6	Pro podnikatelskou jednotku YY je nejdůležitější reklama, neboť se jedná o nový areál s ubytovacím zařízením. Reklama je nákladná.
	Komunikace	4		
	Cena reklamy	5		
Lidské zdroje	Odbornost	5	4	Pro lidské zdroje je nejdůležitější odbornost a odpovědnost.
	Odpovědnost	4		
	Možnost vzdělávání	3		
Finance	Rentabilita	1	2,5	Pro finance podnikatelské jednotky YY je nejvýznamnější ukazatel likvidity.
	Likvidita	4		
	Zadluženost	3		
	Výsledek hospodaření	2		

Zdroj: vlastní zpracování

4.4.5 SWOT analýza

SWOT matice podnikatelské jednotky YY

V tabulce 29 jsou zobrazeny faktory pro výpočet SWOT analýzy, které jsou zvoleny na základě analýz vnitřního a vnějšího okolí podnikatelské jednotky YY.

Tabulka 29: SWOT matice podnikatelské jednotky YY

Silné stránky: 1. Specifické formy ubytování 2. Zázemí pro doplňkové služby 3. Odborný personál 4. Účinnost reklamy 5. Likvidita	Slabé stránky: 6. Rostoucí zadluženost 7. Vysoké náklady na marketing 8. Placené parkoviště 9. Recepce o víkendu zavřena
Příležitosti: 10. Snížení míry inflace 11. Zvyšování mobility obyvatel 12. Rozšíření ubytovacích kapacit 13. Nové softwary a hardwary v hotelovém komplexu	Hrozby: 14. Stavební povolení v dané oblasti 15. Vyhlášky obce a zákony 16. Substituty 17. Nová konkurence

Zdroj: vlastní zpracování

Porovnání faktorů SWOT analýzy

Pro porovnání faktorů podnikatelské jednotky YY je opět využít Fullerův trojúhelník, který je zobrazen na obrázku 19. Fullerův trojúhelník se využívá pro vzájemné porovnání významných faktorů mezi sebou. Následně je zjišťován počet preferencí každého kritéria. Vypočte se relativní četnost zvolených faktorů pro dané oblasti a vyhodnotí se daná oblast. Tyto výpočty pak zobrazuje tabulka 30.

Obrázek 19: Fullerův trojúhelník podnikatelské jednotky YY

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
				5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
					6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
						7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
							8	8	8	8	8	8	8	8	8
							9	10	11	12	13	14	15	16	17
								9	9	9	9	9	9	9	9
								10	11	12	13	14	15	16	17
									10	10	10	10	10	10	10
									11	12	13	14	15	16	17
										11	11	11	11	11	11
										12	13	14	15	16	17
											12	12	12	12	12
											13	14	15	16	17
												13	13	13	13
												14	15	16	17
													14	14	14
													15	16	17
														15	15
														16	17
															16
															17

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 30: Vyhodnocení SWOT podnikatelské jednotky YY

	Číslo faktoru	Název faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost	
Silné stránky	1	Specifické formy ubytování	10	4.	7,35 %	40,44 %
	2	Zázemí pro doplňkové služby	9	5.	6,62 %	
	3	Odborný personál	14	1.	10,29 %	
	4	Účinnost reklamy	13	2.	9,56 %	
	5	Likvidita	9	5.	6,62 %	
Slabé stránky	6	Rostoucí zadluženost	7	6.	5,15 %	16,18 %
	7	Vysoké náklady na marketing	4	8.	2,94 %	
	8	Placené parkoviště	2	9.	1,47 %	
	9	Recepce o víkendu zavřena	9	5.	6,62 %	
Příležitosti	10	Snížení míry inflace	9	5.	6,62 %	22,79 %
	11	Zvyšování mobility obyvatel	12	3.	8,82 %	
	12	Rozšíření ubytovacích kapacit	5	7.	3,68 %	
	13	Nové softwary a hardwary v hotelovém komplexu	5	7.	3,68 %	
Ohrožení	14	Stavební povolení v dané oblasti	2	9.	1,47 %	20,59 %
	15	Vyhlášky obce a zákony	13	2.	9,56 %	
	16	Substituty	9	5.	6,62 %	
	17	Nová konkurence	4	8.	2,94 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení SWOT analýzy podnikatelské jednotky YY

Výsledkem SWOT analýzy je zvolení nejlepší oblasti podnikatelské jednotky YY a následná volba vhodné SWOT strategie. Jelikož pro podnikatelskou jednotku YY jsou nejvíce ohodnoceny silné stránky (Strengths) a to 40,4 %. V silných stránkách nejvíce četností získal odborný personál, který je pro podnikatelskou jednotku YY velice důležitý.

Pomocí vyhodnocení SWOT analýzy pomocí Fullerova trojúhelníku můžeme určit nejvhodnější SWOT strategii pro vybranou podnikatelskou jednotku YY. Největší procentuální vyhodnocení měla oblast silných stránek (Strenghts) a druhé největší procentuální vyhodnocení příležitost (Opportunities) s 22,79 %, lze jako nejvhodnější strategii pro podnikatelskou jednotku YY zvolit strategii SO.

5. Diskuse

5.1. Zhodnocení současného stavu

Pomocí situačních analýz vnějšího a vnitřního prostředí byly vytvořeny SWOT analýzy, které pomohli zjistit současnou situaci společnosti XY i provozních jednotek XX a YY.

Současná situace společnosti XY je zaměřena na **strategii SO**. Pomocí SWOT analýzy bylo zjištěno, že nejsilnější stránkou společnosti jsou příležitosti. Přičemž největší příležitostí je rozšiřování stávající ubytovací kapacity a doplňkové služby. Jelikož se zvyšuje volný čas potencionálních zákazníků, jak plyne z analýzy vnějšího prostředí, bude se postupem času zvyšovat cestovní ruch a tím pádem se bude zvyšovat i poptávka po ubytovacích službách. Druhou nejsilnější oblastí společnosti XY jsou silné stránky. Tyto silné stránky z největší části vytváření lidské zdroje. V ubytovacích službách je kvalita lidských zdrojů velice důležitá. A pracovníci front-office jsou ve službách obecně považovány za nejdůležitější.

Podnikatelská jednotka XX podnikající v centru města Českého Krumlova nejvíce ovlivňují vnější faktory. Výsledná strategie současné situace podnikatelské jednotky XX to je tedy **strategie ST**. Ohrožení podnikatelské jednotky XX je především obrovská rivalita na trhu. Nejsilnějším faktorem je rostoucí životní úroveň obyvatel. Příležitostí je pro tuto podnikatelskou jednotku zavedení rozšířených možností rezervačního systému, které by mohlo zjednodušit práci pracovníkům.

Pomocí SWOT analýzy byla zjištěna i strategie pro podnikatelskou jednotku YY, kterou je **strategie SO**. Tuto podnikatelskou jednotku tedy ovlivňují nejvíce silné stránky a příležitosti. V silných stránkách dominuje odborný personál a kvalitní reklama, neboť došlo v nedávné době k velkému rozšíření podnikatelské jednotky.

5.2 Návrhy na zlepšení

Tato kapitola zobrazuje strategické alternativy odvozené ze SWOT analýz. Jedná se o doporučení pro vybranou společnost XY, podnikatelskou jednotku XX a podnikatelskou jednotku YY. Jednotlivé alternativy popisují potřebné změny pro zlepšení aktuální situace, jako například změny v zaměstnanosti, segmentech, konkurentech, nebo potřebné kroky ke zlepšení.

Alternativa 1: rozšíření služeb

Tato alternativa vychází z výsledků SWOT analýz. Jelikož výsledná strategie společnosti XY byla strategie SO, měla by se společnost XY zaměřit na své silné stránky a příležitosti. Cílem alternativy 1 by bylo zaměření na silné stránky, které jsou zastoupeny kvalitními lidskými zdroji, a především jejich udržení. V případě příležitostí by bylo vhodné zaměření na rozšíření stávajících ubytovacích služeb o doplňkové služby.

Počet zaměstnanců by se u alternativy 1 nesnižoval, ale v případě rozšíření ubytovacích kapacit by muselo dojít k výběru nových vhodných kandidátů na nově vzniklé pracovní pozice. Rozšíření ubytovacích kapacit o wellness zóny a doplňkové služby pomůže oslovit širší segment zákazníků a oslovení nových segmentů. Těmito novými segmenty by mohli být starší lidé, kteří vyžadují nadstandardní služby, nebo segment zákazníků, kteří vyhledávají odpočinek a dávají přednost relaxaci před aktivní dovolenou, ale i segment, který vyhledává právě aktivní dovolenou. Konkurence by se zvýšila o poskytovatele wellness služeb a oboru doplňkových služeb. Společnost XY by mohla rozšířit služby nejen o wellness zónu, ale v dnešní době by jistě řada zákazníků uvítala fitness zóny nebo přímo posilovny v hotelovém komplexu.

Tato alternativa je pro společnost XY časově a finančně náročná, ale dokázala by přilákat větší množství zákazníků, a tudíž by přinesla v budoucnu i vyšší tržby. Nejprve by musela společnost XY najít pozemek nebo nemovitost ve vhodné destinaci pro cestovní ruch, kde by mohla vystavět rozšířený hotelový komplex. Následně po dokončení hotelového komplexu by bylo potřeba navýšit počet zaměstnanců.

Alternativa 2: využití nových technologií

Ze SWOT analýzy podnikatelské jednotky XX vychází jako vhodná volba strategie ST. Jelikož vnější prostředí podnik nemůže ovlivňovat, musel by se zaměřit na příležitosti. Cílem alternativy 2 by bylo tedy zaměření na nové softwary.

Současný rezervační systém není využíván naplno. Podnik využívá rezervační systém Previo, který neustále rozšiřuje svoje funkce. Tyto nové funkce jsou však vždy s nějakým navýšením ceny. Pro podnik by to tedy znamenalo zvýšení náklady, ale přineslo by to zjednodušení práce hlavně recepčních a pokojských. Konkurenci ani zákazníky to neovlivní. Například by mohlo dojít k zakoupení licence na housekeepingovou aplikaci, která automaticky převádí informace o obsazených pokojích a volných pokojích z rezervačního systému.

Alternativa 3: rozšíření kapacit

Alternativa 3 vychází z výsledků SWOT analýzy podnikatelské jednotky YY, kdy je výslednou strategií strategie SO. V podnikatelské jednotce YY převažují velkou měrou silné stránky. I když nabízí podnikatelská jednotka YY specifické formy ubytování vhodným cílem alternativy 3 by mohlo být rozšíření stávající ubytovací kapacity. I když podnikatelská jednotka YY nabízí různé formy ubytování, nabízí každý druh ubytování jen v malém počtu jednotek.

Jelikož k celému hotelovému komplexu připadají i velké pozemky, nebyl by problém s hledáním vhodného místa k výstavbě. Jedná se o drahou a časově náročnější alternativu, která by přinesla zisky. Počet zaměstnanců by se zvýšil, zvýšily by se náklady, ale zároveň by se zvýšily zisky z ubytování. Konkurence by zůstala v tomto případě totožná a segment zákazníků by se nezměnil, neboť široký výběr ubytování se již zaměřuje na velké množství segmentů.

5.3 Strategické vyladování

Jak je patrné ze SWOT analýz je potřebný zásah pro sladění podnikatelských jednotek vybrané společnosti XY. Jelikož strategie vybrané společnosti XY vychází ze strategických analýz a SWOT analýzy jako strategie SO, u podnikatelské jednotky XX je výslednou strategií strategie ST/SO. Strategie podnikatelské jednotky YY je strategie SO, tudíž strategie totožná se strategií celé společnosti XY.

V případě vyladování podnikatelských jednotek by bylo nutné sjednotit na strategii SO, neboť se shoduje na této strategii větší část zkoumaných jednotek. Pro vyladění jednotek by bylo nejvhodnější, aby se podnikatelská jednotka XX zaměřila na alternativu 2 – viz popsáno v kapitole 5.2. díky této alternativě by ušetřila čas pracovníků. Jelikož má tato podnikatelská jednotka jako silné stránky i faktory jako je kulturní památka, nadstandardní vybavení apartmánů a reklamu, mohla by podnikatelský jednotka XX využít reklamy a propagovat tak tyto silné stránky pro vznik příležitostí a tím i přiblížení ke strategii SO.

Pro podnikatelskou jednotku YY a společnost XY vychází z jejich SWOT analýz strategie shodná – strategie SO. Pro vyladování jednotek by tak bylo vhodné využít alternativu 1 pro společnost XY a alternativu 3 pro podnikatelskou jednotku YY.

6 Závěr

Cílem diplomové práce je zhodnotit strategické řízení v podniku na základě syntézy výsledků situačních analýz a návrh doporučení ke strategii a vzájemnému strategickému vyladování jednotlivých provozních jednotek vybraného podniku. Tohoto cíle je dosaženo pomocí tří dílčích cílů. Nejprve je nutná strategická analýza vnějšího a vnitřního okolí vybraného podniku XY a podnikatelských jednotek XX a YY. V návaznosti na první cíl je určení strategické pozice podniku i podnikatelských jednotek. Dílčí cíl třetí je pak návrhem doporučení pro strategické vyladování provozních jednotek.

Prvním dílčím cílem bylo zhodnocení strategického řízení podniku. Strategické řízení podniku a podnikatelských jednotek bylo zjišťováno pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí. V analýze vnějšího prostředí byla využita PEST analýza a Porterův model. PEST analýza ukázala, že významnými faktory s dlouhodobým dopadem na vybranou společnost mají politické faktory a technologické. Je tomu dáno především tím, že různé zákony a vyhlášky mohou omezovat provoz podnikatelské jednotky nebo společnosti celkové. Naopak nejméně významné faktory s krátkodobým dopadem jsou faktory společenské, neboť se tyto faktory mohou velmi rychle měnit. Jelikož se vybraná společnost i její podnikatelské jednotky nacházejí ve stejném regionu, byla PEST analýza pro všechny sjednocená. Porterův model už byl dělán pro jednotlivé podnikatelské jednotky a společnost XY zvlášť.

Pro společnost XY z Porterova modelu plyne, že nejvíce ovlivňující jsou síly rivalita na trhu a hrozba nových substitutů, neboť substitutem je jakékoliv ubytovací zařízení a je velká řada konkurenčních podniků. Vnitřní analýza pomocí VRIO analýzy a analýzy funkcionálních oblastí ukázala silné a slabé stránky společnosti. Pro společnost XY podle VRIO analýzy jsou nejdůležitější nehmotné zdroje a lidské zdroje. Nehmotné zdroje jsou nahraditelné, kdežto lidské zdroje ve stávající kvalitě jsou obtížně nahraditelné a představují tak silnou stránku společnosti. Mezi další dlouhodobě významné faktory patří fyzické zdroje, kam lze zařadit veškeré historické budovy a jejich vybavení. Z analýzy funkcionálních oblastí je patrné, že nejvýznamnějšími faktory pro společnost XY je marketing a z toho kvalita služeb a na druhém místě lidské zdroje a jejich reprezentace na pozicích front-office.

Podnikatelská jednotka XX vycházela z PEST analýzy celé společnosti. Porterův model ukázal, že vliv hrozby substitutů a rivalita na trhu jsou silnější než ve společnosti

XY. Je to dáno především polohou podnikatelské jednotky XX v historickém jádru města, kde se nachází celá řada dalších konkurenčních podniků. Hrozba nových konkurentů je nižší oproti společnosti. VRIO analýza ukázala jako nejsilnější stránku fyzické zdroje podnikatelské jednotky, a to především tedy budovu, která je zachovávána jako kulturní památka. Pomocí analýzy funkcionálních oblastí opět vyšel marketing jako nejsilnější stránka, ale za zmínku stojí i relativně stabilní zadluženost oproti jiným podnikatelským jednotkám vybrané společnosti.

Porterův model podnikatelské jednotky YY ukazuje, že vliv substitutů a rivalita na trhu jsou i pro ni velké, avšak pro tuto jednotku je zásadní i vstup nových konkurentů. VRIO analýza ukazuje, že fyzické zdroje jsou i pro tuto podnikatelskou jednotku stěžejní a představují konkurenční výhodu. Nehmotné zdroje představují slabé stránky a konkrétně se jedná například o omezenou otevírací dobu recepce bez víkendů. Marketing je podle analýzy funkcionálních oblastí opět na prvním místě. Lidské zdroje jsou velmi významným faktorem, a pracovníci jsou vybíráni s opatrností a poskytuje se jim potřebné vzdělávání.

Druhý dílčí cíl pak vycházel z prvního dílčího cíle. Pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí a jejich syntézy byla pomocí SWOT analýzy určena pozice společnosti a podnikatelských jednotek na trhu. Pomocí SWOT analýzy vybrané společnosti XY byla stanovena SWOT strategie jako strategie SO. Silné stránky po vyhodnocení pomocí Fullerova trojúhelníku dosahují 33,05 % a příležitosti 26,47 %. Příležitostí pro společnost je především rozšíření stávajících ubytovacích kapacit. Silnou stránku zastupují z největší části lidské zdroje a pracovníci front-office. SWOT strategie podnikatelské jednotky XX byla vyhodnocena jako strategie ST. Přičemž silné stránky představují 24 % a hrozby 29,6 %. Velké ohrožení je dáno především pozicí podnikatelské jednotky XX, centrem města a obrovskou konkurencí na daném trhu. Strategií vhodnou pro podnikatelskou jednotku YY díky vyhodnocení SWOT analýzy je strategie SO. Tato podnikatelská jednotka je tedy lépe vyladěna s celkovou strategií společnosti. Přičemž silné stránky jsou zastoupeny z 40,4 % a příležitosti 22,79 %.

Třetím dílčím cílem byl návrh doporučení pro strategii z hlediska strategického vyladování provozních jednotek. Jelikož vybrané společnosti XY vyšla strategie SO, podnikatelským jednotkám ST a SO je opravdu potřeba zvolit vhodná opatření pro strategické vyladování podnikatelských jednotek. Jelikož se strategie provozní jednotky

YY shoduje ve strategii s vybranou společností XY, byl by potřeba zásah u podnikatelské jednotky XX. Jako vhodné opatření je v práci navrženo využití alternativy 2: využití nových technologií. Po tomto kroku by mělo dojít ke sjednocení strategií celé společnosti. Společnost XY by se měla zaměřit na alternativu 1: rozšíření služeb a podnikatelské jednotka YY na alternativu 3: rozšíření kapacit.

Náročnost jednotlivých alternativ je odlišná. Alternativa 1 by znamenala velkou finanční a časovou náročnost, což by představovalo především vybudování nových prostor pro nové doplňkové služby. Po otevření by bylo potřeba doplnění personálu. Nové doplňkové služby by rozšířily i působnost ubytovacího zařízení a přilákaly by větší množství zákazníků, tudíž do budoucna i vyšší zisky a daná investice by se vrátila. Alternativa 2 je také finančně náročná, ale časově přijatelnější. Jednalo by se o zavedení nových technologií a rozšíření stávajících. Tato alternativa by ulehčila práci zaměstnancům, tento ušetřený čas by pak mohl pomoci k efektivnější práci. Alternativa 3 by byla opět časově i finančně velmi náročná, neboť by se jednalo o rozšíření ubytovacích kapacit v podobě výstavby nových apartmánů či celých budov. Zároveň by tato alternativa přinesla příležitost nových pracovních míst a navýšil by se tak počet zaměstnanců. Do budoucna by tato alternativa přinášela zisky.

V oblasti poskytování ubytovacích služeb je důležitá znalost konkurenčního prostředí, neboť se jedná o velmi rozsáhlou síť konkurenčních podniků. Znalost vlastních silných a slabých stránek může napomoci ke zvýšení konkurenčního postavení na trhu. Důležité pro prosperitu společnosti je uvědomění si příležitostí, ale také hrozeb. Za tímto účelem byla také vypracována tato diplomová práce. Díky diplomové práci může podnik vidět postavení na trhu svých podnikatelských jednotek. Výsledné strategie odráží chování podniku a pomocí alternativ může dojít ke strategickému vyladování provozních jednotek vybrané společnosti XY.

7 Summary

This diploma thesis deals with the issue of strategic management and strategic alignment of operating establishments in the hotel industry. The aim of this work is to evaluate strategic management in the company and business establishment and to propose recommendations for strategy and mutual strategic alignment. Literary research deals with issues on a given topic. It describes the basics of strategic management and introduces individual strategic analyses. Then the thesis mentions the possibilities of strategic alignment with the Balanced Scorecard. The practical part is then devoted to a specific selected company and business establishments. All the necessary external and internal analyses are gradually created to evaluate the current situation of the company on the market - PEST analysis, Porter's model, VRIO analysis, analysis of functional areas. All information is obtained from publicly available information or from an interview with authorized employees of the selected company. The result of this work is the identification of the strategies of the company and business establishments using a SWOT analysis. The selected company XY works with the SO strategy, business establishment XX works with the ST strategy and business establishment YY works with the SO strategy. Thanks to this finding, three alternatives are proposed for the strategic alignment of business establishments.

Keywords: strategy, strategy analysis, PEST analysis, Porter's model, VRIO analysis, SWOT analysis, strategic alignment.

Citovaná literatura

1. Bowman, C. (1996). *Strategický management*. Praha 1: Grada Publishing.
2. Bruce, A., & Langdon, K. (2002). *Strategické myšlení*. Nakladatelství Slovart, s.r.o.
3. Dědina, J. (1996). *Podnikové organizační struktury: Teorie a praxe*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, a.s.
4. Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.
5. Fotr, J., E., V., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
6. Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing.
7. Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., & Vykpěl, O. (2009). *Strategický marketing. Teorie pro praxi. 1. vydání*. Praha: C. H. Beck.
8. Charvát, J. (2006). *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s.
9. Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing, Strategie a trendy*. Grada Publishing, a.s.
10. Jirásek, A. J. (2003). *Strategie - umění podnikových vítězství*. Praha: Professional Publishing.
11. Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (2006). *Alignment systémové vyladování organizace*. Praha: Management Press.
12. Kaplan, S., & Norton, P. (2010). *Efektivní systém řízení strategie*. Praha: Management Press, s.r.o.
13. Keřkovský, M., & Drdla, M. (2003). *Strategické řízení firemních informací - teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
14. Keřkovský, M., & Vykpěl, O. (2006). *Strategické řízení - teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck.
15. Koontz, H., & Weihrich, M. (1990). *Essentials of Management*. McGraw-Hill Publishing.
16. Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
17. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press.
18. Lednický, V. (2006). *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis.
19. Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
20. Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlický, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, a.s.
21. Synek, M., Kopkáně, H., & Kubálková, M. (2009). *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. C. H. Beck.
22. Thaddeus, M. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, a.s.
23. Tichá, I., & Hron, J. (2008). *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
24. Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck.
25. Váchal, J., Vochozka, M., & kolektiv. (2013). *Podnikové řízení*. GRADA Publishing, a.s.
26. Wheelen, L. T., & Hunger, D. J. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson/Prentice Hall.
27. Zuzák, R. (2012). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Elektronické zdroje:

1. *BusinessInfo.cz: Nezaměstnanost v Česku roste, bez práce jsou téměř 4 procenta lidí.* [online]. 2023. [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/nezamestnanost-v-cesku-roste-bez-prace-jsou-temer-4-procenta-lidi/>
2. *Cena elektřiny - graf.* [online]. 2023. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektriny-graf-vyvoje-ceny/2022-czk-1MWh>
3. *Česká národní banka: Kurzy devizového trhu - graf.* [online]. 2023. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z : https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html?mena=EUR
4. *Český statistický úřad: Mapa podíl kraje.* [online]. 2023. [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>
5. *Český statistický úřad. Míra inflace* [online]. 2023. [cit. 2023-04-29]. Dostupné z https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace_animovany_graf
6. *Český statistický úřad: Mzdy za 1 až 3 čtvrtletí 2022 vzrostly v jihočeském kraji meziročně o 1 657 Kč.* [online]. 2023. [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/mzdy-za-1-az-3-ctvrtleti-2022-vzrostly-v-jihoceskem-kraji-mezirocne-o-1-675-kc>
7. *Kotyza, David. Jak se vyvíjelo DPH v Čechách od roku 1993?* [Online]. 2023 [cit. 2023-04-29]. Dostupné z: <https://mladypodnikatel.cz/vyvoj-dph-v-cechach-od-1993-t3893>
8. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Vláda schválila novelu zákoníku práce. Stanoví se pravidla pro home office, „dohodáři“ budou mít nárok na dovolenou* [Online], 2023 [cit. 2023-04-29] Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/vlada-schvalila-novelu-zakoniku-prace-stanovi-se-pravidla-pro-home-office-dohodari-budou-mit-narok-na-dovolenou>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces strategického řízení	18
Obrázek 2: Model konkurenčních sil	24
Obrázek 3: BCG matice.....	28
Obrázek 4: SWOT analýza – strategie	30
Obrázek 5: Ansoffova matice	31
Obrázek 6: Generické strategie.....	32
Obrázek 7: Míra inflace	41
Obrázek 8: Vývoj cen elektřiny	42
Obrázek 9: Vývoj nezaměstnanosti	43
Obrázek 10: Zhodnocení Porterova modelu	48
Obrázek 11: Organizační struktura společnosti XY	56
Obrázek 12: Výsledek hospodaření společnosti XY	58
Obrázek 13: Fullerův trojúhelník společnosti XY.....	62
Obrázek 14: Porterův model podnikatelské jednotky XX.....	66
Obrázek 15: Výsledek hospodaření podnikatelské jednotky XX.....	71
Obrázek 16: Fullerův trojúhelník podnikatelské jednotky XX	74
Obrázek 17: Porterův model podnikatelské jednotky YY.....	77
Obrázek 18: Výsledek hospodaření podnikatelské jednotky YY.....	83
Obrázek 19: Fullerův trojúhelník podnikatelské jednotky YY	85

Seznam tabulek

Tabulka 1: Analýza atraktivity odvětví	25
Tabulka 2: Zhodnocení PEST analýzy	45
Tabulka 3: Fyzické zdroje společnosti XY	50
Tabulka 4: Lidské zdroje společnosti XY	51
Tabulka 5: Finanční zdroje společnosti XY	52
Tabulka 6: Nehmotné zdroje společnosti XY.....	53
Tabulka 7: Rentabilita společnosti XY.....	56
Tabulka 8: Zadluženost společnosti XY.....	57
Tabulka 9: Likvidita společnosti XY	57
Tabulka 10: Funkcionální oblasti společnosti XY	59
Tabulka 11: SWOT matice společnosti XY	61

Tabulka 12: Vyhodnocení SWOT společnosti XY	63
Tabulka 13: Fyzické zdroje podnikatelské jednotky XX	67
Tabulka 14: Lidské zdroje podnikatelské jednotky XX	67
Tabulka 15: Nehmotné zdroje podnikatelské jednotky XX	68
Tabulka 16: Rentabilita podnikatelské jednotky XX	70
Tabulka 17: Likvidita podnikatelské jednotky XX	71
Tabulka 18: Zadluženost podnikatelské jednotky XX	71
Tabulka 19: Funkcionální oblasti podnikatelské jednotky XX	72
Tabulka 20: SWOT matice podnikatelské jednotky XX	73
Tabulka 21: Vyhodnocení SWOT podnikatelské jednotky XX	75
Tabulka 22: Fyzické zdroje podnikatelské jednotky YY	78
Tabulka 23: Lidské zdroje podnikatelské jednotky YY	79
Tabulka 24: Nehmotné zdroje podnikatelské jednotky YY	80
Tabulka 25: Rentabilita podnikatelské jednotky YY	81
Tabulka 26: Likvidita podnikatelské jednotky YY	82
Tabulka 27: Zadluženost podnikatelské jednotky YY	82
Tabulka 28: Funkcionální oblasti podnikatelské jednotky YY	83
Tabulka 29: SWOT matice podnikatelské jednotky YY	84
Tabulka 30: Vyhodnocení SWOT podnikatelské jednotky YY	86