

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Analýza konkurenční schopnosti podniku

Diplomová práce

Autor: Bc. Nikola Rampasová
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Hradec Králové

Duben 2016

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 24.4.2016

Bc. Nikola Rampasová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za metodologické i praktické rady k mé práci a také za čas, který mi věnovala. Dále bych chtěla poděkovat Petře Janouškové, manažerce hotelu Klárovy, za spolupráci a poskytnuté informace.

Anotace

Předmětem diplomové práce „Analýza konkurenční schopnosti podniku“ je provést strategickou a finanční analýzu vybraného podniku ke stanovení současné konkurenceschopnosti. Teoretická část je rozdělena do čtyřech částí. V první části je popsána konkurence a konkurenceschopnost, jak z ekonomického tak z podnikatelského hlediska. Druhá část představuje popis strategického plánování, přesněji popis poslání a cílů, analýzu prostředí a zdrojů a nakonec analýzu portfolia. Třetí kapitola teoretické části popisuje finanční analýzu. Poslední kapitola představuje benchmarking a porovnání podniků.

V praktické části je vybrána konkrétní organizace, která je analyzována. V první kapitole praktické části je popsán vybraný hotel a společnost, která ho vlastní. Dále jsou popsány cíle podniku a strategie. Další kapitoly analyzují hotel jak z vnějšího tak z vnitřního prostředí. Je tedy popsán Porterův model pěti sil, SWOT analýza, Matice BCG a nakonec finanční analýza společně s benchmarkingem.

Výstupem této práce by mělo být zhodnocení konkurenční schopnosti vybraného hotelu, zjistit, zda-li tento hotel obstojí na konkurenčním trhu a případně navrhnout alternativy ke zlepšení jeho konkurenceschopnosti.

Annotation

Title: Analysis of competitiveness of the company

The subject of my diploma thesis „Analysis of the competitive ability of company“ is to carry out strategic and financial analysis of the selected company to determine the current competitiveness. The theoretical part is divided into four parts. The first part describes the competence and competitiveness, both from an economic and from a business point of view. The second part represents a description of strategic planning, more specifically description of the mission and goals, analysis of the environment and resources, and ultimately portfolio analysis. The third chapter of the theoretical part describes the financial analysis. The last chapter represents benchmarking and comparison of companies. In the practical part there is selected a particular organization, which is analyzed. In the first chapter of the practical part

there is one selected hotel and the company that owns it. The following describes the company's goals and strategies. Other chapters analyze hotel from external and internal environment. This it is described by Porter's five forces model, SWOT analysis, BCG Matrix and finally financial analysis along with benchmarking. The outcome of this work should be the evaluation of the competitiveness of the chosen hotel, finding out whether this hotel could stand in the competitive market and to suggest alternatives to improve its competitiveness.

Obsah

Anotace	4
Úvod	1
Cíl a metodika práce	2
1 Konkurence a konkurenceschopnost	4
1.1 Dokonalá a nedokonalá konkurence.....	5
1.1.1 Dokonalá konkurence	5
1.1.2 Nedokonalá konkurence	6
1.2 Typy konkurentů	8
1.3 Analýza konkurence dle Portera	9
1.4 Analýza konkurenceschopnosti.....	10
2 Strategické plánování	10
2.1 Poslání	11
2.2 Analýza prostředí a zdrojů	12
2.2.1 Analýza prostředí	12
2.2.2 Analýza zdrojů a kapacit.....	13
2.2.3 Identifikace hrozeb a příležitostí.....	13
2.2.4 Identifikace silných a slabých stránek.....	13
2.2.5 SWOT Analýza.....	13
2.2.6 Porterův model pěti sil	16
2.3 Cíle a strategie	19
2.3.1 Cíle podniku	19
2.3.2 Strategie podniku	22
2.4 Plán portfolia.....	25
2.4.1 Matice BCG	25

3	Finanční analýza	27
3.1	Metody finanční analýzy	28
3.1.1	Horizontální a vertikální analýza	28
3.1.2	Poměrová analýza	29
3.1.3	Analýza aktivity	32
3.1.4	Analýza zadluženosti.....	35
3.1.5	Analýza likvidity.....	37
3.1.6	Pyramidový rozklad Du Pont	39
4	Benchmarking.....	40
5	Hotel Klárov, Asten Hotels.....	41
5.1.1	Hotel Klárov	42
5.2	Poslání	43
5.3	Cíle.....	44
5.4	Strategie	45
5.5	Porterův model pěti sil.....	46
5.5.1	Noví konkurenti	46
5.5.2	Vyjednávací síla dodavatelů	47
5.5.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	48
5.5.4	Ohrožení substituty	52
5.5.5	Rivalita mezi existujícími podniky	54
5.6	SWOT Analýza	55
5.6.1	Strategie dle SWOT	58
5.7	Matice BCG.....	59
5.8	Finanční analýza	63
5.8.1	Analýza rentability	63
5.8.2	Analýza aktivity	65

5.8.3	Analýza zadluženosti.....	69
5.8.4	Analýza likvidity.....	70
5.9	Benchmarking.....	73
	Shrnutí výsledků	78
	Závěr a doporučení	80
	Seznam zkratek.....	82
	Seznam použité literatury	83

Seznam obrázků

Obrázek 1 Porterův model pěti sil [16]	19
Obrázek 2 Matice strategií dle Ansoffa [13]	23
Obrázek 3 Konkurenční typologie dle Portera [14]	24
Obrázek 4 Matice BCG [15]	26
Obrázek 5 Du Pont rozklad, upraveno dle [11]	40
Obrázek 6 Logo Asten Hotels [17]	41
Obrázek 7 Matice BCG ke konci roku 2015 [vlastní zpracování]	59
Obrázek 8 Matice BCG pro rok 2016 [vlastní zpracování]	60
Obrázek 9 Matice BCG po zakoupení hotelu Trinidad [vlastní zpracování]	61

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT analýza hotelu Klárov [vlastní zpracování]	55
Tabulka 2 Analýza rentability hotel Klárov [vlastní zpracování]	64
Tabulka 3 Analýza obratu pro hotel Klárov [vlastní zpracování]	66
Tabulka 4 Analýza doby obratu pro hotel Klárov [vlastní zpracování]	68
Tabulka 5 Analýza zadluženosti hotelu Klárov [vlastní zpracování]	70
Tabulka 6 Analýza likvidity hotelu Klárov [vlastní zpracování]	72
Tabulka 7 Analýza rentability – porovnání hotelů [vlastní zpracování]	73
Tabulka 8 Analýza obratu - porovnání hotelů [vlastní zpracování]	74
Tabulka 9 Analýza doby obratu - porovnání hotelů [vlastní zpracování]	75
Tabulka 10 Analýza zadluženosti – porovnání hotelů [vlastní zpracování]	76
Tabulka 11 Analýza likvidity – porovnání hotelů [vlastní zpracování]	76

Úvod

Konkurence je v současné době prakticky všudypřítomná. Konkurence se nevyskytuje pouze mezi podniky, ale konkurují si i spolužáci na základní škole v tom, kdo lépe napíše písemnou práci, případně kdo přijde lépe oblečen, konkurují si spolupracovníci ve firmách, kdo bude mít lepší výsledky, konkurují si jednotlivé státy.

Konkurence mezi firmami z teoretického pohledu představuje zdravý boj, díky kterému se firmy chovají určitým způsobem, aby na trhu přežili. V praxi to také tak funguje, ovšem ne vždy se jedná o legální konkurenční boj. Vysoká konkurence představuje výhodu pro zákazníky, protože si může vybírat a může si i diktovat v určitém omezení i podmínky prodeje. Zatímco pro zákazníka je to výhoda, pro jednotlivé podniky to představuje podstatnou nevýhodu. Nejen, že se podniky musí strategicky řídit tím, co si přejí zákazníci, ale také tím, jak se chová konkurence ve vztahu ke svým zákazníkům, jakou nastavuje cenovou politiku a i jak se chová ke své konkurenci.

V cestovním ruchu a hlavně v hotelnictví je konkurence velmi vysoká, natož v Praze. Z tohoto důvodu každý hotel musí analyzovat své prostředí, jak vnitřní, tak vnější a zjišťovat, jak si vede konkurence. Každý podnik musí vědět, kdo je jeho největší konkurent, jak se chová a jak reaguje na chování svých konkurentů.

Za tímto účelem se v podniku dělá analýza konkurenčního prostředí. Tato analýza využívá finanční analýzy, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě výsledků z těchto dat lze sestavovat návrhy rozpočtů na další období, určovat si cíle a strategie, jak podnik vést.

Cíl a metodika práce

Hlavním cílem této diplomové práce je provést strategickou a finanční analýzu vybraného podniku ke stanovení současné konkurenceschopnosti. Aby byl tento cíl naplněn, je nutné definovat problematiku strategického řízení podniku, konkurenčního boje a poté zanalyzovat konkurenceschopnost organizace Asten Hotels, konkrétně hotelu Klárov na Malé Straně v Praze. Konečná analýza se zaměřuje na vnitřní i vnější prostředí hotelu, identifikaci konkurenčních výhod a nevýhod a samozřejmě finanční analýzu. Na základě těchto poznatků se bude predikovat vývoj hotelu a případně lze navrhnout možné změny, které by mohly vést ke zlepšení konkurenčního postavení hotelu.

Teoretická část je rozdělena do tří kapitol, které jsou následně rozděleny do podkapitol. První kapitola zahrnuje teorii o konkurenci. Kapitola druhá pojednává o strategickém řízení. Kapitola třetí popisuje finanční analýzu. V praktické části budou teoretické poznatky uvedeny do praxe a budou provedeny analýzy z jednotlivých statí.

První část teorie je tedy zaměřena na definování pojmu konkurence z pohledu jak podnikatelů, tak z pohledu ekonomů. Dále budou popsány jednotlivé typy konkurentů a uvedena bude i samotná konkurenční analýza.

Druhá část se bude zabývat strategickým plánováním a řízením podniku. Zde se jedná o definování poslání, cílů a strategie podniku, o analýzu prostředí a zdrojů a o plán portfolia. V rámci analýzy prostředí se zaměřím na SWOT analýzu a Porterův model pěti sil. V plánu portfolia bude popsána matice BCG.

Ve třetí části bude vysvětlena finanční analýza a to jak vertikální, tak horizontální. Pro účely finanční analýzy v praktické části bude popsána hlavně analýza vertikální a zároveň všechny ukazatele budou zaznamenány v pyramidovém rozkladu Du-Pont.

Poslední odstavce teoretické části se budou zabývat Benchmarkingem a tím, jak je možné zhodnotit podnik v porovnání s podnikem konkurenčním.

Cílem praktické části je zjistit, jak si konkrétní podnik vede v konkurenčním prostředí a případně najít řešení, jak zlepšit svou strategii. Praktická část je tedy zaměřena na hotel Klárov v hotelovém řetězci Asten Hotels. Informace k analýze vnitřního i vnějšího prostředí budou získány výzkumným šetřením, konkrétně metodou polostrukturovaného rozhovoru. Další informace mohou být posbírány z účetních uzávěrek, návrhů budgetů na jednotlivá období nebo z webových stránek hotelu. Informace budou zpracovány do finanční a strategické analýzy, která zhodnotí, jaké má hotel konkurenční postavení na trhu, jaké má konkurenční nevýhody a jak je může eliminovat.

1 Konkurence a konkurenceschopnost

Pojem konkurence je definovaný jako vzájemné soupeření mezi firmami s cílem něčeho dosáhnout. Nejčastěji ji vytečený cíl maximalizace zisku, nicméně to může představovat další podcíle jako obsazení nového trhu, zvýšení obratu, nebo se může jednat i o úplně jiný cíl, který by ve výsledku mohl vést k maximalizaci zisku, například zvýšení povědomí o firmě pomocí zvýšení ekologické aktivity. [7]

„Podnik je považovaný za konkurenceschopný, jestliže je schopen:

- *udržet se na trhu a pokud možno zvyšovat svůj tržní podíl;*
- *plnit své závazky vůči svému okolí: platit svým zaměstnancům mzdu, akcionářům vyplácet dividendy, státu řádně odvádět daně, bankám splácet úvěr, dodavatelům platit za suroviny, materiál, polotovary, stroje a zařízení.*

Podnik je považován za nekonkurenceschopný tehdy, jestliže není schopen:

- *nabídnout na trhu takové statky a služby, aby je spotřebitelé byli ochotni kupovat;*
- *plnit své finanční závazky.“ [7:168]*

Aby byl podnik konkurenceschopný, musí mít svou strategii, se kterou bude na trhu „bojovat“. Dva nejčastější druhy strategie jsou cenové strategie, kdy podnik volí nízké náklady nebo strategie kvality, kdy podnik raději nastaví vyšší cenu svých produktů, ale jejich kvalita je ceně přiměřená.

Když se řekne konkurence, konkurenční úsilí nebo konkurenceschopný, většina manažerů si pod tímto pojmem představuje „být nejlepší“. Podle Portera je však toto uvažování chybné a vede spíše k průměrnosti. Konkurenční boj nepředstavuje válečný boj. Ve válce je jeden vítěz a jeden poražený, zatímco v konkurenčním boji může být více vítězů. Proto je nutné si uvědomit, že být nejlepší nepředstavuje konkurenční výhodu. Každý má jiné potřeby a každý preferuje něco jiného. Pro někoho by mohlo být nejlepší rychle připravené jídlo, jiný si zase rád počká na jídlo z kvalitních a domácích surovin. Pokud si tedy firma dá za cíl „bát nejlepší“, vytvořila si nedosažitelný cíl. Konkurenceschopný podnik by tedy měl být spíše jedinečný a

měl by nabízet svým klientům to, co požadují, měl by znát jejich potřeby a snažit se je naplnit. Podnik by tedy neměl hledat řešení, jak uspokojit své zákazníky u konkurence, ale měl by najít vlastní a originální cestu, což by mu mělo přinést určitou výhodu. V opačném případě se dá nazvat tento proces jako konkurenční připodobňování nebo sbližování. Jedna firma najde možnost, jak se od konkurence odlišit a druhá je nucena ji napodobit a udělat stejný krok. Nejenže firmy nejsou odlišné, ale tento krok nemá ani pro jednu firmu pozitivní výsledek. V obou případech se často zvyšují náklady, zvyšují se ceny výstupů firmy a nikdo nezíská nové zákazníky. Firmy si jsou tak podobné, že zákazník si vybírá pouze podle cen. Typickým příkladem jsou firmy zprostředkující osobní leteckou dopravu nebo firmy vyrábějící elektroniku. Konkurenti se tedy ničí sami navzájem, ale dopad to má i na zaměstnance, dodavatele a zákazníky. Snižují se náklady a častokrát nejvyšší mzdové náklady se musí snížit buď zmenšením mezd, nebo snížením stavu zaměstnanců. Tlak na snížení ceny potlačuje ziskovost v celém odvětví a následné pohlčení všech firem. Tyto firmy jsou tedy prakticky totožné, jejich produkty jsou stejné a nahraditelné konkurenčními a ceny jsou také shodující. Podle klasické ekonomické teorie se tento stav přibližuje dokonalé konkurenci. [6]

1.1 Dokonalá a nedokonalá konkurence

Jak je již výše zmíněno, z ekonomického hlediska lze rozdělit konkurenci na dokonalou a opakem jí je samozřejmě konkurence nedokonalá.

1.1.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je prakticky popsána v úvodním odstavci. Jedná se o situaci, kdy na trhu je celá řada firem, žádná z nich však nemá možnost jakkoliv ovlivnit cenu nebo kvalitu produktu. Cenu produktu takzvaně pasivně přebírá. Z toho vyplývá, že ceny i produkty všech firem jsou identické. Na dokonale konkurenčním trhu je mnoho spotřebitelů, ti však také nemohou nikterak ovlivnit kvalitu ani cenu produktu. Spotřebitelé maximalizují svůj užitek, firmy maximalizují svůj zisk. Všichni kupující i prodávající mají všechny informace o produktech, které se na trhu prodávají, včetně jejich cen a množství. Na dokonale konkurenčním trhu neexistují

žádné bariéry vstupu ani výstupu na/z trhu. Dokonale konkurenční trh je však pouze teorií, v praxi tato situace nenastává.

1.1.2 Nedokonalá konkurence

Naopak v podmínkách konkurence nedokonalé se vyskytuje jen omezený počet firem, protože vstup na trh není bez bariér, jako je to u konkurence dokonalé. V nedokonalé konkurenci může vždy alespoň jedna firma ovlivnit cenu svého produktu, vždy samozřejmě s ohledem na maximalizaci svého zisku. Nedokonalá konkurence může vzniknout jak ze strany výrobců (nedokonalá konkurence na straně nabídky), tak ze strany kupujících (nedokonalá konkurence ze strany poptávky). Jedná se o monopolistickou konkurenci, oligopol, monopol a monopson. [7]

1.1.2.1 Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence je prakticky jednou z nejběžnějších, která se v reálném světě vyskytuje. Tento model obsahuje určité rysy, které přebírá od monopolu, ale zároveň také se blíží k dokonalé konkurenci. Firmy na trhu nabízejí diferencované produkty. Produkty jsou však velmi podobné a lze je navzájem substituovat. Produkty se odlišují například kvalitou, ale do diferenciací produktu lze započítat také úroveň obsluhy u služeb. Produkty lze diferencovat prostorově, časové, věcně a osobně. U prostorové preference se jedná o vzdálenost místa prodeje od spotřebitelů. V tomto případě může do ceny produktu zasáhnout i náklad spojený s přepravou. Časové preference představují rychlost v prodeji statků či služeb. Věcné preference jsou jednotlivé vlastnosti statků, které jsou při uchování základních funkčních vlastností, může to být například barva, tvar nebo kvalita. Osobní preference se vytváří ze vztahu spotřebitelů k osobám, které produkty prodávají nebo majitelům firmy. Lze vycházet z osobní známosti nebo z chování prodávačů k zákazníkům, či dobré zkušenosti s koupí. Jak nakupujících, tak prodávajících je na trhu mnoho, z toho vyplývá, že jedinec spíše nemůže ovlivnit tržní cenu. Na trhu se vyskytuje spíše mnoho malých a středně velkých firem. Bariéry vstupu na trh jsou poměrně nízké. V monopolistické konkurenci existuje dobrá informovanost pro zákazníky, ale zároveň také existuje určité riziko,

například snadný přechod zákazníka ke konkurenci. Čím více se dokáže konkrétní firma diferencovat, tím více se blíží k monopolu a může se tak stát cenovým tvůrcem.

1.1.2.2 Smluvní oligopol (kartel)

U smluvního oligopolu, tak i u oligopolu s dominantní firmou lze předpokládat malé množství firem na trhu a jejich vzájemnou závislost při rozhodování. Některé firmy mají významný podíl na trhu a mohou ovlivňovat cenu produkce. Produkty jsou prakticky homogenní, nebo jsou diferencované, ale velmi snadno nahraditelné. Firmy mohou reálně odhadnout a predikovat, jak se konkurent zachová v jakékoliv situaci. Pro vstup nových firem na trh existuje mnoho bariér.

Smluvní oligopol představuje model, kde několik firem vyrábí homogenní produkty. Tyto firmy vystupují na trhu jako monopol a jsou vzájemně propojeny. Mezi těmito firmami dochází k uzavírání tzv. kartelových dohod, například o stejných cenách, velikosti produkce nebo o rozdělení trhu. Tyto dohody jsou však nezákonné a narušují hospodářskou soutěž. Cílem kartelu není maximalizovat zisk jednotlivých firem, ale celého odvětví.

1.1.2.3 Oligopol s dominantní firmou

Tržní prostředí pro oligopol s dominantní firmou je stejné, jako pro smluvní oligopol. Dominantní firma v tomto případě představuje jednu samostatnou a silnou firmu. Tato firma typicky přenechává část trhu takzvanému konkurenčnímu lemu, což je slabší konkurence a drobné firmy na trhu. Na své větší části trhu se však tato firma chová jako monopol. Rozhodování o ceně i o produkci náleží dominantní firmě, firmy konkurenčního lemu nejsou schopné samostatně rozhodovat. Tyto firmy se tedy chovají jako dokonale konkurenční.

1.1.2.4 Duopol

Duopol je také jedním z druhů oligopolu. Na trhu se vyskytují pouze dvě firmy, které si navzájem konkurují.

1.1.2.5 Monopol

Monopol jako tržní struktura je nejvíce odlišná od tržní struktury dokonalého trhu. Monopol je jediným prodávajícím na svém trhu, takže neexistuje žádná konkurence. Zároveň vyrábí produkt, který je nezaměnitelný. Jelikož je monopol jediný subjekt na straně nabídky trhu, může kdykoliv rozhodovat o ceně i o množství produkce, které bude vyrábět. U monopolu existují veliké překážky vstupu do odvětví. Nové firmy se prakticky nemají možnost dostat na trh a pokud ano, monopol nastaví takové podmínky, které budou pro novou firmu likvidační. Mezi tyto překážky patří různé patenty a licence, úspory z rozsahu monopolu nebo ovládnutí vstupů monopolem (spolupráce s dodavateli).

1.1.2.6 Monopson

Monopson je obrácená situace monopolu, tedy situace, kdy na straně nabídky je jeden prodejce a mnoho kupujících na straně poptávky. Opakem tedy je, kdy jako kupující je pouze jeden subjekt. Tento subjekt je nazývaný monopson. Typickým příkladem může být v zemědělství několik farmářů, kteří pěstují obilí, ale v okolí je pouze jedna firma, která bude obilí odebírat a následně ho bude mlít. Typičtějším příkladem je situace na trhu práce.

V případě, že se na trhu setká na straně nabídky monopol a na straně poptávky monopson, nazývá se tento stav trhu bilaterální monopol. [7]

1.2 Typy konkurentů

Konkurenty lze rozdělit podle jejich reakcí na různé události na čtyři typy:

Laxní konkurent

Konkurent, který spíše nereaguje na podněty, případně jejich reakce jsou velmi pomalé. V případě, že je tento konkurent pro podnik významný, pak je nutné znát důvody, proč reaguje takto pomalu.

Vybíravý konkurent

Tento konkurent sleduje podněty a útoky a vybírá si, na které bude reagovat a které bude ignorovat. Výběr těchto podnětů, na které konkurent reaguje, mohou manažeři považovat za klíč ke konkurenční strategii.

Konkurent – tygr

Tento konkurent reaguje na každý podnět a to velmi rychle a tvrdě. Konkurent je zvyklý bojovat dlouho a až do konce.

Scholastický konkurent

Tento konkurent vybírá podněty, na které bude reagovat zcela nahodile. U tohoto konkurenta nelze předpokládat, jak bude jednat. [5]

1.3 Analýza konkurence dle Portera

Aby manažeři podniku mohli provádět analýzu konkurence, měli by dle Portera mít informace o konkurentovi v oblasti budoucích cílů, současné strategie, předpokladů a schopností konkurenta.

V případě, že manažeři znají budoucí cíle konkurenta, mohou předvídat i reakce a strategie, které bude konkurent vytvářet. Hodnocení současné strategie konkurence manažerům přináší náhled na to, jak moc konkurent své strategie zvládá plnit a jaké jsou předpoklady k realizaci strategií budoucích. Předpoklady konkurenta jsou děleny na dvě části a to na předpoklady o konkurentovi samotném a předpoklady o odvětví a dalších konkurentech a společnostech, které v něm jsou. Informace o schopnostech konkurenta mohou manažerovi říci, jak rychle a jak dobře konkurent reaguje na změny a příležitosti.

K této analýze by měli manažeři dokázat odpovědět na otázky, které se týkají produktů konkurence a jejich postavení na trhu, distribučních kanálech konkurence, jejich kvalitu a sílu vztahů. Dále by se měli manažeři zaměřit na marketing konkurence, jaký má konkurent výzkum (například patenty a copyrighty, vývoj), jaké jsou jeho další činnosti - zvyšování kapacit, kontrola kvality, pracovní klima. Také by se měli hlídat celkové relativní náklady, odkud jsou čerpány finanční zdroje, jaký je hotovostní tok nebo jaká je kapacita nového kapitálu v dohledné

budoucnosti. Jak zaměstnanci i okolí konkurence chápou cíle a hodnoty podniku. Jaké má podnikové portfolio konkurent, zda li je schopný jej nějak doplnit. Jaká je fluktuace zaměstnanců. Jak je konkurenční podnik schopný rychle reagovat na změny a jak je schopný se adaptovat při změnách. Jakou má sílu vytrvat a jaké má tempo růstu. Samozřejmě otázek je více, a čím lépe manažeři znají svou konkurenci, tím lépe s ní dokáží bojovat. [5]

1.4 Analýza konkurenceschopnosti

Aby manažeři podniku věděli, zda je podnik konkurenceschopný, musí provést analýzu konkurenčního prostředí a sebe samého.

„Cílem analýzy konkurenceschopnosti je odpovědět na následující otázky:

- *Jak je silná konkurenční pozice podniku?*
- *Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat, za předpokladu, že se současná strategie nezmění?*
- *Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům, zejména z hlediska faktorů klíčových pro úspěch?*
- *Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu nebo nevýhodu?*
- *Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?“ [2:430 – 431]*

K tomu, aby si podnik dokázal dobře vést na konkurenčním trhu, musí jeho manažeři vést strategické plánování. Výběr nejvhodnější strategie může vést k vítězství v konkurenčním boji, ale naopak špatná strategie může vést i k destrukci celého podniku.

2 Strategické plánování

„Strategické plánování je proces, který zahrnuje výzkum tržních podmínek, potřeby a přání zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci sociálních, politických a legislativních podmínek podnikání a určení disponibility zdrojů, které mohou vytvářet příležitosti nebo hrozby.“ [1:28]

Strategické plánování by mělo odpovídat na otázky, které se týkají poslání firmy, strategických cílů firmy. Dále by mělo být ve strategických plánech zmíněno, jaké

má firma silné a slabé stránky, jaké možnosti nabízí okolí firmy. Další částí strategických plánů je výrobní portfolio nebo portfolio služeb a jaký trh obsadit. Strategické plánování by mělo představovat určitý soulad mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli podnikání dané firmy. Strategické cíle a strategické plánování se tedy dá označit jako střednědobé. Pomocí krátkodobých a střednědobých cílů se by se měli naplňovat cíle dlouhodobého charakteru. Pokud by se manažeři zaměřovali pouze na krátkodobé cíle, mohlo by to vést k určité stagnaci firmy a k následnému zkrachování firmy. Dlouhodobé cíle se však nedají plnit bez splnění dílčích, tedy krátkodobých a střednědobých cílů. Strategické plánování je v roli top manažerů případně samotných podnikatelů. Cílem tohoto plánování je tedy aby vrcholoví manažeři vytvořili vizi, kterou by měl každý pracovník dané firmy sdílet. Dále je třeba vytvořit určitou strategii, nebo směr, kterým se firma budou posouvat a tak naplňovat cíle dlouhodobé.

Strategické plánování by mělo být rozděleno do několika etap, ze kterých je vytvořeno rozložení strategického plánu. Mezi složky tohoto plánu patří:

- poslání,
- prostředí a zdroje organizace,
- cíle a strategie,
- plán portfolio. [1]

2.1 Poslání

„Poslání organizace by mělo specifikovat, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat. Tato vize by měla vytyčovat dlouhodobé cíle a hlavní strategii vedoucí k jejich dosažení. Poslání organizace by mělo určovat směry dlouhodobého rozvoje a specifika, kterými se bude od obdobných organizací odlišovat.

Smyslem poslání je poskytnout všem zaměstnancům firmy jsou představu o zaměření a významu podnikatelských činností organizace.“ [1:30]

Aby manažeři mohli vytvořit dobré poslání firmy, musí vzít v úvahu historii organizace, schopnosti a možnosti organizace a prostředí organizace. Z historie by se měla firma poučit ze svých úspěchů i neúspěchů i ze svých minulých strategií.

Dále by manažeři firmy měli uvažovat racionálně a vybírat pouze ty podnikatelské záměry a záležitosti, které firma jako taková umí dělat efektivně a jejich realizace se firmě vyplatí. Tyto záměry pak představují konkurenční výhodu a také prosperitu firmy. Opačně se jedná pouze o plané iluze. V neposlední řadě je nutné analyzovat prostředí, ve kterém firma funguje, aby bylo poslání dobře definováno. Analýza prostředí je však samostatnou položkou při strategickém plánování. [1]

2.2 Analýza prostředí a zdrojů

Analýza prostředí a zdrojů firmy by měla probíhat ve čtyřech krocích.

2.2.1 Analýza prostředí

Jak je již výše zmíněno, management firmy musí respektovat prostředí svého podniku. Okolí hraje velkou roli při řešení různých situací. Případně stejná situace v jiném prostředí může vyžadovat jiné, snadnější nebo naopak složitější řešení. I stejná situace ve stejné organizaci avšak v jiném čase může vyžadovat jiný scénář. Okolí podniku lze rozdělit na: [2]

- *geografické,*
- *sociální (sociální postoje, víry a hodnoty, touhy a očekávání, inteligence a vzdělání, sociální audit),*
- *politické a legislativní (politické postoje, zákony, předpisy, soudní rozhodnutí, aktivita politických a vládních vůdců),*
- *ekonomické (kapitál, pracovní síla, cenová hladina, vládní finanční a daňová politika, zákazníci),*
- *ekologické,*
- *technologické (znalosti, užitky, problémy, technologické změny),*
- *etické (osobní, účetní a obchodní etika, etické standardy, institucionalizace etiky),*
- *kulturně historické. [2:88]*

2.2.2 Analýza zdrojů a kapacit

Manažeři organizací by se měli zajímat o zdroje dané organizace. Finanční zdroje by se měli hlídat pomocí finančních analýz, které by měli probíhat pravidelně a měli by být zároveň sestaveny tak, aby se dali vzájemně porovnávat. Mezi zdroje firem však nepatří pouze podnikové finance, ale také například zdroje lidské. Tímto oborem se zabývají HR manažeři. Spokojený zaměstnanec odvádí dobré výsledky a posiluje firmu zevnitř. Každý manažer by také měl hlídat kapacity a například množství objednávek, které přijme.

2.2.3 Identifikace hrozeb a příležitostí

Identifikace hrozeb a příležitostí představuje analýzu vnějšího prostředí firmy. Příležitosti jsou považovány za pozitivní faktory vývoje v prostředí a hrozby jsou spíše negativní trendy v prostředí.

2.2.4 Identifikace silných a slabých stránek

Silné a slabé stránky vytvářejí vnitřní analýzu podniku. Zde se mohou zahrnout i obory marketingu, financí, informačních a lidských zdrojů.

2.2.5 SWOT Analýza

SWOT analýza představuje matici, ve které jsou vypsány výše uvedené hrozby a příležitosti, silné a slabé stránky podniku. Jedná se tedy o analýzu vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Zkratka SWOT znamená silné stránky (strengths), slabé stránky podniku (weaknesses), příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats). SWOT analýza slouží jako hodnocení podniku a díky této analýze lze snadno předpovídat aktuální situaci podniku. Tato analýza by měla vyzdvihovat významné body v jednotlivých kategoriích, podle kterých lze dále určovat strategii podnikání.

Níže jsou vypsány typické příklady v jednotlivých kategoriích, avšak opak silné stránky může být stránkou slabou a stejně tak u příležitostí a ohrožení. [2]

Silné stránky:

- *úspory z rozsahu,*
- *vlastní technologie,*
- *nákladová výhoda,*
- *dobry marketing,*
- *dobrá pověst.*

Slabé stránky:

- *nevyužitá kapacita,*
- *nedostatek manažerských dovedností,*
- *nedokonalá distribuční síť,*
- *nejasný strategický záměr,*
- *nekompetentnost.*

Příležitosti:

- *diverzifikace,*
- *rozšíření nabídky výrobků – uspokojení dalších potřeb zákazníků,*
- *překonání obchodních bariér na cizích trzích,*
- *rychlejší růst trhu,*
- *vstup na nové trhy nebo tržní segmenty.*

Hrozby:

- *konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady,*
- *rostoucí prodej substitučních výrobků,*
- *nepříznivý vývoj směnných kursů a obchodních politik zahraničních vlád,*
- *rostoucí síla odběratelů a dodavatelů,*
- *nepříznivé demografické změny. [2:433]*

Po vypsání bodů do těchto kategorií lze zjistit, jaké problémy by měl podnik řešit, jaké části svého podnikání podporovat a hlavně jaké má vytvářet strategie k naplnění svých cílů.

Jednotlivé kategorie lze kombinovat tak, aby byla vytvořena nejvhodnější strategie na daném trhu a v dané firmě.

SO strategie

SO strategie je označována jako „Využití“. Zde podnik využívá silných stránek k podpoře příležitostí. Tato situace však nastává v reálném světě podnikání velmi zřídka, ačkoliv se jedná o nejpříznivější stav. Příkladem může být využití finančních zdrojů k zavedení nové marketingové kampaně (jako silná stránka může být bráno jak finanční zdroje, tak dobrý marketing), která by podniku napomohla ke zvýšení tržního podílu (příležitostí je tedy například vstup na zahraniční trh).

WO strategie

Tato strategie se nazývá jako „Hledání“. Podnik by měl pomocí příležitostí překonávat své slabé stránky. Jako příklad lze uvést podnik, který bude čerpat dotace z Evropské unie k tomu, aby zakoupil nové stroje. Využije tedy příležitosti (dotace z EU) a zároveň zvýší kapacity výroby, které byly do daného okamžiku nízké a tak představovaly slabou stránku podniku.

ST strategie

ST strategie představuje „Konfrontaci“. Podnik využívá své silné stránky pro to, aby mohl odvrátit určité ohrožení. Ke konfrontaci může dojít však v případě, že podnik si je jistý svými silnými stránkami a je tedy dostatečně silný. Příkladem zde může být podle Váchala *„silné právní oddělení podniku, které může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici kopírováním jejich výrobků (pokud jsou patentově chráněny.)“* [2:435]

WT strategie

Poslední strategie je pojmenována jako „Vyhýbání“. Podnik se snaží minimalizovat dopady, které by mohli nastat z ohrožení, případně se danému ohrožení zcela vyhnout. Dále je také ve snaze organizace minimalizovat své slabé stránky. V tomto

případě často podnik bývá už ve velkém ohrožení a prakticky bojuje o přežití. Východiskem z této situace může být likvidace podniku nebo fúze. [2]

2.2.6 Porterův model pěti sil

Jaký je stav konkurence v odvětví a jestli je odvětví ziskové znázorňuje model nazývaný jako Model pěti sil, který sestavil M. Porter. V tomto modelu je vyznačeno, jak působí na podnik pět sil, podle toho vzniká konkurence na trhu a determinují se zisky. V případě, že konkurence podniku je aktivnější, tak zisky daného podniku se začnou snižovat. Pokud všech pět sil vytvoří na podnik tlak, znamená to, že v odvětví přestává být pro podnik možnost přežití, jeho zisky se budou více a více snižovat. Aby se podnik dokázal bránit těmto silám, měl by se co nejvíce izolovat od působení těchto sil, měl by je využívat ve svůj prospěch a držet si svou pozici na trhu.

Cílem této analýzy je nalézt nejvhodnější pozici, která je na trhu nejpevnější, konkurenčně nejméně zranitelná, která nabízí nejvyšší obraty, která dokáže podnik ochránit před konkurencí, případně která nabízí využití konkurenční síly ve vlastní prospěch.

2.2.6.1 Noví konkurenti

Noví konkurenti mohou kdykoliv do odvětví vstoupit. Zda-li se jim to povede, závisí na tom, jaké jsou bariéry vstupu do odvětví, případně pokud nějaké jsou. Dále jejich vstup mohou ovlivnit další podniky, které již v odvětví jsou. Mezi bariéry vstupu do odvětví patří:

- úspory z rozsahu,
- kapitálová náročnost,
- diferenciací výrobků,
- nákladové znevýhodnění nesouvisející s velikostí,
- přístup k distribučním kanálům,
- vládní politika.

Při analýze nových konkurentů by si podnik měl odpovědět na otázky:

- Kdo by mohl vstoupit na trh jako nový konkurent?

- Jak se novým konkurentům můžeme bránit?
- Jaké máme výhody a nevýhody oproti novým konkurentům?
- Jaké jsou bariéry vstupu na trh?

2.2.6.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou zvyšovat ceny svých produktů nebo snižovat kvalitu produktů. Tím zapříčiní tlak, který je vyvíjen na podnik a oslabuje ho. Tato síla dodavatelů se zvyšuje v případě, že dodavatelé se spojují, výrobky dodavatele jsou jedinečné nebo jsou náklady na změnu dodavatele příliš vysoké (výrobní linky jsou uzpůsobené výrobkům od určitého dodavatele). Velkou nevýhodou také představuje možnost, že dodavatelé mají odběratele i v jiném odvětví a tyto dodávky jsou vysoké, tedy dodávky v daném odvětví pro ně nejsou klíčové.

Při analýze dodavatelů by si měli manažeři dokázat odpovědět na otázky:

- Jaké mám dodavatelské možnosti?
- Jaké jsou jiné možnosti dodavatelů?
- Je vhodné se s dodavatelem spojit?
- Může dodavatel ovlivnit mé náklady?
- Je konkrétní dodavatel pro mě velmi významný?

2.2.6.3 Vyjednávací síla odběratelů

Stejně jako dodavatelé, tak i odběratelé mohou ovlivňovat daný podnik. Odběratelé se zaměřují převážně na cenu produktů. Největší ohrožení přichází od odběratelů v případě, že jsou koncentrováni, nakupují ve velkém. V případě, že produkt je velmi podobný, jako konkurenční produkt, což odběratelům umožňuje snadnou změnu dodavatele. Pokud je zisk odběratelů nízký, s velkou pravděpodobností se budou snažit o snižování nákladů a snížení ceny produktu. Jestliže produkt není pro odběratele velmi důležitý a nemá velký vliv na finální produkt, lze smlouvat cenu.

Otázky spojené s analýzou odběratelů:

- Jsme významní pro odběratele?
- Jsou dodávky odběratelům významné pro náš podnik?

- Existuje možnost kooperace s odběratelem?
- Mám náš podnik nebo odběratel jinou možnost?

2.2.6.4 Ohrožení substituty

Pokud jsou nabízené produkty snadno nahraditelné, dané odvětví je málo atraktivní. Ohrozit mohou takové substituty, které mají vyspělejší technologické inovace nebo jejich náklady na výrobu jsou nižší a tedy i nabízejí možnost dosažení vyššího zisku.

Otázky, na které by si měli manažeři odpovědět při analýze substitutů:

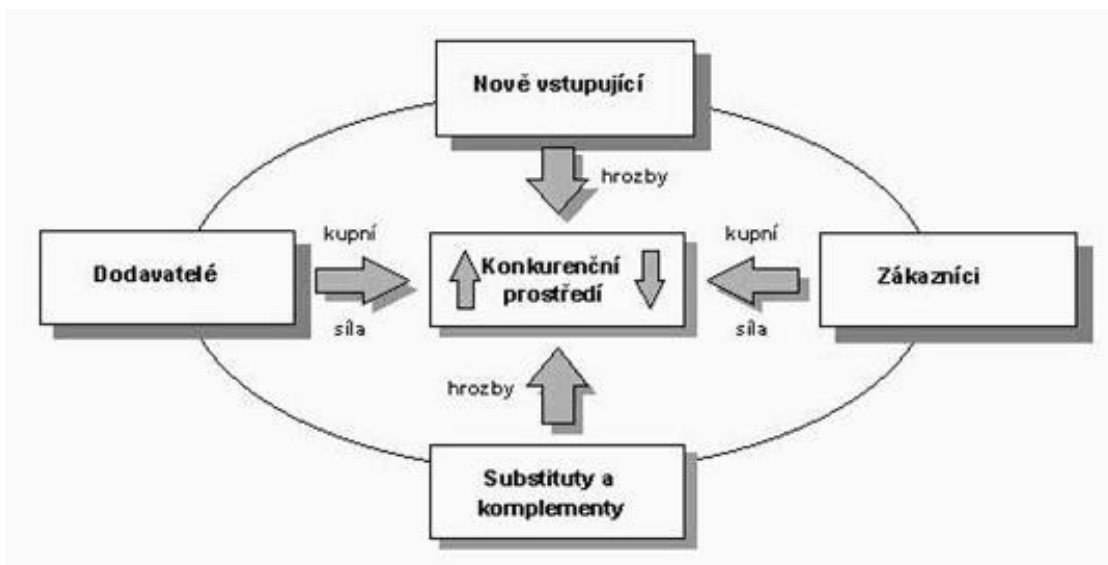
- Existují substituty, které jsou lepší, než náš produkt?
- Existují substituty, které jsou levnější?
- Je obtížné přesvědčit naše odběratele k tomu, aby kupovali substituty?

2.2.6.5 Rivalita mezi existujícími podniky

Každý podnik se snaží, aby měl vyšší zisky, aby měl lepší pozici na trhu a aby byl zajímavější, než podnik konkurenční. Rivalita se zvyšuje, pokud je konkurenčních podniků mnoho, jsou přibližně stejně velké a silné, na trhu již není místo a zvýšení tržního podílu může nastat jen v případě, že jeden konkurent z trhu zmizí nebo pokud poskytované produkty jsou velmi podobné.

Otázky spojené s analýzou konkurentů:

- Kdo jsou naši největší konkurenti?
- Jme od konkurence diferencováni?
- Jaký máme vztah ke konkurenci a jaké jsou vztahy mezi konkurenty v celém odvětví?
- Co může snížit konkurenční rivalitu?



Obrázek 1 Porterův model pěti sil [16]

2.3 Cíle a strategie

Při počátcích podnikání by si každý podnikatel nebo manažer měl ujasnit, jakých cílů chce dosáhnout. Cíle podniku jsou tedy prvotní rozhodování podnikatele. To, jak podnik určitého cíle dosáhne, zohledňuje strategie.

2.3.1 Cíle podniku

Vymezení cílů by mělo být co nejpřesnější a konkrétní. Cíle tedy určují činnost firmy a směr, kterým se bude firma ubírat. Cíle manažerům pomáhají se správně orientovat a kontrolovat, jak řídicí i výkonní zaměstnanci vykonávají svou práci. *„Vymezení cílů a jejich plnění je tak úzce spjata se snahami o přežití nebo rozvoj firmy nebo její části, s úspěchem či neúspěchem určitého výrobku nebo celé výrokové řady“* [3:41]

Cíle, na rozdíl od definovaného poslání firmy, jsou obsáhlé, vyžadují kvantitativní vyjádření. Díky tomu lze snadno hodnotit, zda-li jsou tyto cíle naplněny. Mezi nejčastěji definované cíle patří dosažení určitého zisku, růst tržeb nebo obratu, zvýšení tržního podílu. Nejsou to však jediné cíle. Cíle jsou pak uspořádány do soustavy cílů.

Příkladem takovéto soustavy může být:

„1. Cíle týkající se postavení podniku na trhu:

- *dosažení tržního podílu,*
- *zvýšení objemu odbytu,*
- *upevnění pozice na trhu,*
- *obsazení nových trhů.*

2. Cíle v ekonomické oblasti:

- *zvýšení zisku,*
- *zvýšení rentability odbytu,*
- *zvýšení rentability vlastního a celkového kapitálu.*

3. Finanční cíle:

- *dosažení lepší návratnosti úvěru (zhodnocení úvěru),*
- *zvýšení likvidity,*
- *zvýšení stupně samofinancování,*
- *zlepšení struktury kapitálu.*

4. Cíle sociální oblasti (vztahy k zaměstnancům):

- *zlepšení spokojenosti pracovníků,*
- *zvýšení důchodů a sociálního zajištění,*
- *zajištění rozvoje osobnosti.*

5. Cíle v oblasti tržní prestiže:

- *posílení nezávislosti podniku,*
- *zlepšení image podniku,*
- *zvýšení jeho politického a společenského vlivu. Apod.“ [3:41-42]*

2.3.1.1 Členění cílů

Tyto cíle jsou roztrženy podle obsahu. Cíle lze rozdělit následovně:

Cíle třízené podle významu

Zde se jedná o cíle vrcholové a podřadné, neboli dílčí cíle. Tyto cíle jsou plněny manažery podle hierarchie.

Cíle rozdělené podle velikosti

Zde jsou cíle rozděleny na omezené (cíl má konkrétní hodnotu) nebo neomezené (například dosažení maximální hodnoty).

Cíle rozdělené podle časového hlediska

Tyto cíle jsou dlouhodobé, které jsou plánované na dobu delší, než jsou tři roky. Dlouhodobé cíle jsou komplexní a za jejich dosažení jsou zodpovědní top manažeři. Cíle krátkodobé jsou plánovány na dobu do jednoho, někdy až do tří let. Pomocí krátkodobých cílů jsou naplňovány cíle dlouhodobé. Za jejich plnění jsou odpovědní manažeři na operativní nebo taktické úrovni. Zde lze zařadit i rozdělení cílů na stavové (cíle k určitému okamžiku) a cíle intervalové (cíle vztažené na určité období). Dále mohou být podle času dělené cíle na statické a dynamické a to podle toho, jestli berou v úvahu průběh ukazatele v čase. Poslední rozdělení je rozdělení na primární cíle podniku a přechodné cíle podniku. Mezi přechodné cíle může patřit například zvýšení pokladní hotovosti.

Dělení cílů dle vztahů mezi cíli

Cíle komplementární představují cíle návazné, tedy cíle, kdy dosažení jednoho cíle vede k dosažení cíle druhého. Cíle konkurenční jsou cíle, kdy plnění cíle jednoho způsobuje obtíže při plnění cíle druhého. Cíle protikladné jsou takové cíle, které znemožňují plnění jiných cílů. V neposlední řadě jsou cíle indiferentní. Plnění těchto cílů nijak neovlivňuje plnění cílů jiných.

Členění cílů podle obsahu

Zde jsou cíle rozděleny na ekonomické, finanční, technické, sociální a cíle v oblasti tržní prestiže. Příklady těchto cílů jsou uvedeny výše. [4]

2.3.1.2 Stanovení cílů – SMART

Aby cíle mohli být dosahovány, musí být splněny podmínky SMART. Písmenka SMART představují následující:

„S – Stimulating (cíle musí stimulovat realizátora k dosažení vytýčeného výsledku).

M – Measurable (měřitelnost cílů, aby mohlo být jednoznačně stanoveno, zda vytýčeného cíle bylo dosaženo či ne).

A – Acceptable (akceptovatelnost cílů jejich realizátory, tedy aby se realizátoři s cíli ztotožnili).

R – Realistic (cíle musí být vytýčeny tak, aby byly pro realizátory reálně dosažené).

T – Timed (musí být stanoven termín dosažení cíle, časový horizont strategie).“ [5:96]

2.3.2 Strategie podniku

Podnikatelská strategie představuje koncept chování firmy v budoucnosti. Jsou tu různé možnosti, jak zlepšit pozici podniku na trhu. Tyto možnosti musí být propojené tak, aby se navzájem nerušily. *„Úlohou strategie v plánování je identifikace hlavních přístupů, které organizace využívá pro dosažení svých cílů. Vytváření strategie zahrnuje volbu hlavních směrů a postupů zaměřených na dosažení vytyčených cílů. Představuje též úvahy o vytváření možností lepšího využití trhů stávajících i získávání trhů nových.“ [1:34]*

2.3.2.1 Strategie dle Igora H. Ansoffa

V roce 1965 vytvořil Igor H. Ansoff systematický přehled strategií. Jedná se o matici, která obsahuje 4 typy strategií. [2]

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obrázek 2 Matice strategií dle Ansoffa [13]

Tržní penetrace

Tržní penetrace se také označuje jako Pronikání na trh. Přestavuje upevnění pozice na trhu tím, že se podnik zaměřuje na své existující produkty, které se snaží prodat na již existujícím trhu, neboli segmentu zákazníků, kteří si tento produkt kupují. Může se jednat například o marketingové strategie, které přesvědčí zákazníky, aby si kúpovali více těchto produktů. V plánu se realizují například slevy, zajímavější balení produktu nebo lepší dostupnost. Je to tedy efektivnější provádění aktivit, kterými se firma aktuálně zabývá.

Rozvoj produktu

Rozvoj produktu představuje nabídku nových produktů zákazníkům daného podniku. Může se jednat buď o vytvoření nového výrobku nebo zavedení zcela nové služby do portfolia, nebo pouze o vylepšení nebo změna stávajícího produktu. Zde může být příkladem nová příchut' již ochucených nealkoholických piv nebo zavedení masáže jako doplňkového prodeje v hotelu.

Rozvoj trhu

Strategie rozvoje trhu představuje vyhledání nových segmentů trhu. Novým zákazníkům je však nabízen stávající produkt. Jedná se většinou o marketingové strategie, které hledají vhodný styl, jak oslovit nové zákazníky tak, aby je produkt zaujal a chtěli si ho koupit.

Diverzifikace

Diverzifikace je taková strategie, kdy podnik nabízí nový produkt novým zákazníkům. [1]

2.3.2.2 Strategie dle Portera

Další možnost rozdělení strategií navrhl M. E. Porter.



Nákladové vedení

Obrázek 3 Konkurenční typologie dle Portera [14]

Tato strategie předpokládá, že podnik se snaží dodržovat nízké náklady na produkci svých výrobků nebo svých služeb. Nízké náklady pak mohou umožnit i nižší cenu produktů, oproti cenám konkurenčních produktů. Nižší náklady by však neměly být na úkor kvality a podstatných rysů daného výrobku nebo služby. Výrobky nebo služby mohou být také zjednodušené nebo v základním vybavení. Podnik se zde zaměřuje na celý trh. Zákazníci by tedy měli být i z koupě takového produktu uspokojeni. Příkladem mohou být třeba levnější výrobky obchodních řetězců na rozdíl od výrobků se značkou.

Diferenciace

V rámci diferenciaci se podnikatel snaží svůj produkt určitým způsobem odlišit od produktů ostatních. Diferenciovat produkt může jeho kvalita, image nebo jeho fyzické vlastnosti. Výrobky mají častokrát různé varianty a úpravy, které mají své specifické rysy. Častokrát jsou výrobky pouze inovovány a upravovány, aby byly v očích zákazníka zajímavější. Zde se podnik zaměřuje na celý trh. Zde se jedná

například o nealkoholické nápoje, které mají svou značku a tyto nápoje mají svou typickou chuť.

Zaměření

Zaměření představuje strategii, kdy se podnik soustředí pouze na úzký tržní segment a specifický okruh zákazníků. Výrobky či služby jsou přizpůsobovány potřebám a přáním zákazníka. Tyto přání jsou však odlišná od jiných. Produkty jsou tedy „šity na míru“ zákazníkům a proto je třeba, aby podniky s touto strategií prováděli komplexnější průzkumy na trhu. Příkladem výrobku, který je specifický touto strategií může být speciálně upravený automobil pro handicapované osoby. [2]

2.4 Plán portfolia

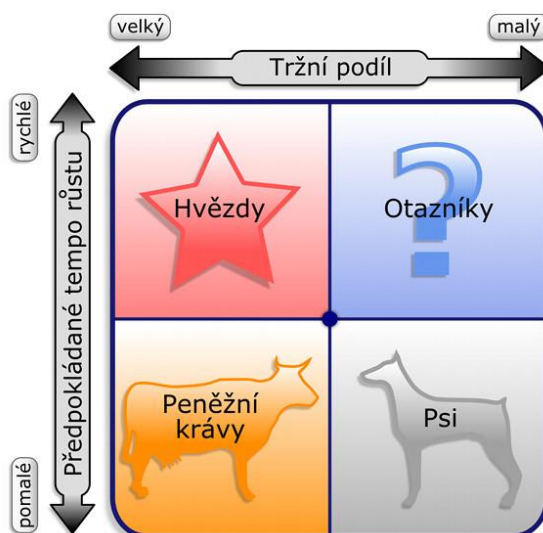
Vytvoření plánu portfolia představuje poslední část strategického plánování. Většina organizací se zabývá více aktivitami v rámci svého podnikání. Hlavně větší organizace nevytvářejí a neprodávají jeden výrobek, případně jeden typ výrobku, ale celou řadu. Stejně tak organizace prodávající služby nebude svým zákazníkům nabízet jednu službu, ale s ní i služby další. Rozšířit portfolio nemusí představovat problém, pokud má organizace dostatek zdrojů, a to nejen finančních, ale i lidských nebo kapacitních. Nicméně s postupem času se nároky na nové i staré aktivity navyšují. Zvyšují se náklady na propagaci a inovaci starších produktů, rostou výdaje spojené s výzkumem nového produktu. Produkty však nejsou stále stejně nebo více ziskové, proto je nutné dělat pravidelné rozhodování o těch produktech a aktivitách, které bude firma rozvíjet, udržovat, kterých se bude zbavovat a které bude zavádět jako nové. K tomuto slouží metoda analýzy portfolia, která se nazývá BCG. [1]

2.4.1 Matice BCG

Matice BCG byla vyvinuta Bostonskou konzultativní skupinou (Boston Consulting Group). Matice BCG ukazuje manažerům dva hlavní parametry daných produktů podniku. Prvním parametrem je relativní podíl na trhu, který podnik zabírá svým produktem. Relativní podíl na trhu se dá vypočítat poměrem tržeb za daný produkt a tržeb za produkt v celém odvětví, případně produkt od významného konkurenta.

V případě, že se je výsledek vyšší než 1, pak se dá produkt chápat jako s vysokým podílem na trhu. Druhý parametr představuje tempo růstu jednotlivých produktů. Tempo růstu představuje přírůstek tržeb z prodeje v určitém odvětví. Produkty s vysokým tempem růstu jsou takové, kde tento přírůstek je vyšší, než 10 %. Po výpočtu těchto parametrů lze každý produkt zařadit do jednoho ze čtyř kvadrantů matice. Kvadranty jsou rozdělené na takzvané Hvězdy, Otazníky, Peněžní krávy a Bídni psi. Tyto kvadranty však mohou být interpretovány i jinými, avšak velmi podobnými, názvy. Horizontální osa matice představuje podíl na trhu a vertikální osa vyjadřuje předpokládané tempo růstu. [3]

2.4.1.1 Hvězdy



Obrázek 4 Matice BCG [15]

Hvězdy jsou produkty s velkým tržním podílem a rychlým tempem růstu. Tyto produkty mají perspektivní postavení. Hvězdy sice představují podstatný příjem v mezi produkty v portfoliu, ale je nutné je neustále inovovat a propagovat, což přináší další náklady.

2.4.1.2 Otazníky

Otazníky sice mají vysoké tempo růstu, avšak jejich podíl na trhu je poměrně malý, proto je nutné provádět rozhodování o tom, zda-li riskovat a investovat do těchto produktů, nebo se těchto produktů zbavovat. Míra rizika je zde tedy poměrně

vysoká a budoucnost daného produktu je nejistá. V případě investování a dalšího kladného vývoje tohoto produktu, mělo by dojít k přesunu do segmentu hvězd.

2.4.1.3 Dojné krávy

Dojné krávy mají pomalé tempo růstu, ale vysoký podíl na trhu. Jedná se tedy o ideální případ, protože dojné krávy přinášejí vysoký zisk, není třeba do nich značně investovat a na trhu by se měli udržet po delší dobu.

2.4.1.4 Bídní psi

Bídní psi jsou produkty, které mají nízký podíl na trhu a malé tempo růstu. Tyto produkty přinášejí minimální zisk, nebo jsou spíše ztrátové. Investice do těchto produktů by byly velmi vysoké a nejspíš i nenávratné. Těchto produktů by se měla firma zbavovat nebo je prodávat.

Ideálním rozložením podnikového portfolia je mít co nejvíce dojných krav, avšak firma by určitě měla mít i otazníky a hvězdy. Náklady spojené s hvězdami a otazníky jsou z velké části hrazeny ze zisků dojných krav. Cílem však je přesun jak otazníků, tak hvězd do segmentu dojných krav. Bídní psi by měli mít podíl v portfoliu minimální. [3]

3 Finanční analýza

Finanční analýza představuje komplexní zhodnocení, jak si podnik vede po finanční stránce. Finanční analýza zobrazuje kapitálovou strukturu podniku, tedy jak velká část je financována z vlastních zdrojů a jak velká je z cizích zdrojů, zda-li je podnik ziskový, případně jestli je rentabilita přiměřeně velká k typu podniku nebo jak efektivně podnik využívá své aktiva. Finanční analýza ukazuje nejen manažerům, ale také dodavatelům, zda podnik dokáže splácet své závazky a jak dlouho to může trvat. Finanční analýza tedy slouží manažerům jako zpětná informace o tom, jak si podnik vede a zda-li plní své cíle, které si stanovil. Také slouží manažerům jako podklad pro rozhodování například o investicích, o financování dlouhodobého majetku nebo při sestavování finančního plánu na další rok. Finanční analýza neslouží jen manažerům, ale také investorům, obchodním partnerům, státním institucím,

zaměstnancům, auditorům, konkurentům, burzovním makléřům, vlastníkům a i odborné veřejnosti. [8]

3.1 Metody finanční analýzy

Dnes je definováno několik metod, jak lze provádět finanční analýzu podniku. Výčtem se jedná o následující metody:

- *„Průřezové metody:*
 - *finanční analýza technická a fundamentální,*
 - *horizontální a vertikální analýza.*
- *Elementární metody:*
 - *poměrová analýza,*
 - *soustavy ukazatelů.*
- *Vyšší metody*
 - *bankrotní modely,*
 - *bonitní modely,*
 - *matematicko statistické a nestatistické metody.*
- *Rizikovost podnikového portfolia*
- *Rating a Scoring“ [9:54]*

Pro účely diplomové práce je vhodné se zaměřit na horizontální a vertikální analýzu, poměrovou analýzu a s ní spojené soustavy ukazatelů a některé bonitní, či bankrotní modely.

3.1.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální i vertikální analýza tedy patří mezi průřezové metody. Tyto analýzy lze také nazvat jako Analýzu stavových, případně absolutních ukazatelů.

3.1.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza nebo také analýza trendů porovnává údaje z účetních výkazů v čase. Tato analýza tedy probíhá takzvaně „po řádcích“. Výsledkem horizontální analýzy jsou meziroční změny hodnoty, které jsou vyjádřené buď v absolutní hodnotě, nebo procentuálně. Jedná se o vývoj nákladových položek, výnosů,

pohledávek či závazků nebo zásob. Při dlouhé řadě lze predikovat trend vývoje jednotlivých položek.

3.1.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza je označována také za strukturální analýzu, případně procentní rozbor. Jejím účelem je zjistit podíl jednotlivých položek výkazů na celku. Položky rozvahy jsou srovnávány s bilanční sumou, zatímco položky výkazu zisků a ztrát bývají srovnávány s ročním obratem. Díky vertikální analýze lze porovnávat podnik s konkurenčními podniky bez ohledu na rozsah produkce. [10]

3.1.2 Poměrová analýza

Analýza poměrových ukazatelů představuje následující analýzy:

- analýza rentability,
- analýza aktivity,
- analýza zadluženosti (struktury kapitálu),
- analýza likvidity.

3.1.2.1 Analýza rentability

„Ukazatele rentability (také „výkonosti“) poměřují zisk, který je finálním ukazatelem úspěšnosti podnikových aktivit, s objemem finančních prostředků, které byly na tyto aktivity vynaloženy. Ukazatele rentability pracují se ziskem v různých podobách. Rozlišujeme:

- *EAT = Earnings after Taxes = čistý zisk, zisk po zdanění,*
- *EBT = Earnings before Taxes = hrubý zisk, zisk před zdaněním,*

- *EBIT = Earnings before Interest and Taxes = hrubý zisk před odečtením nákladových úroků,*
- *EBITDA = Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization = hrubý zisk před odečtením nákladových úroků a odpisů.*

Zároveň platí, že:

$$EAT < EBT < EBIT < EBITDA \text{ [10:44]}$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je označována jako ROE (Return on Equity) a vyjadřuje výnosnost kapitálu, který byl vložen vlastníky podniku. Ideálním výsledkem by měl být výstup, který by byl procentně vyšší, než je dlouhodobý průměr úročení dlouhodobých vkladů. V případě, že by úrok z dlouhodobých vkladů byl vyšší, než výsledek této rentability, vlastníkům se nevyplatí podnikat a podstupovat riziko spojené s podnikáním, zatímco kdyby svůj kapitál vložily do dlouhodobého vkladu, jejich výnos by byl vyšší. Neplatí to však v případě, že krátkodobě tento ukazatel poklesne.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

[21:22]

Po vynásobení výsledku 100, vyjde procentuální výnos. Tento výsledek lze interpretovat jako: „Z jedné vložené koruny do podnikání bude mít majitel x % zisku.“

Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu je označována jako ROA (Return on Assets). Tento ukazatel měří výkonnost celého podniku. Jelikož je zde využit ve vzorci EBIT, výkonnost nebere ohled na daňové zatížení a zadlužení.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

[21:22]

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb se značí ROS (Return on Sales). Ukazatel představuje po vynásobení 100 procentuální marži zisku. V tomto případě lze využít EAT, EBT nebo EBIT.

$$\text{Rentabilita tržbe} = \text{ROS} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

[21:23]

Rentabilita investovaného kapitálu

Rentabilita investovaného kapitálu je označována jako ROI (Return of Investment) a představuje ukazatel, který měří, jak moc je ziskové investovat do podniku pomocí dlouhodobého cizího kapitálu (dlouhodobé závazky) a dlouhodobého vlastního kapitálu. Jde tedy o míru zhodnocení aktiv společnosti financovaných vlastními či cizími zdroji.

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu} = \text{ROI} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

[9:58]

Rentabilita úplatného kapitálu

Rentabilita úplatného kapitálu nebo také rentabilita celkového investovaného kapitálu se označuje jako ROCE (Return on Capital Employed). Jedná se o rentabilitu veškerého kapitálu podniku, tedy krátkodobých i dlouhodobých závazků, které nesou úrok a také vlastní kapitál. [8]

$$\begin{aligned} \text{Rentabilita celkového investovaného kapitálu} &= \text{ROCE} \\ &= \frac{\text{EBIT}}{\text{vlastní} + \text{cizí kapitál}} \end{aligned}$$

[21:23]

3.1.3 Analýza aktivity

Při analýze ukazatelů aktivity mohou manažeři zjišťovat, do jaké míry podnik využívá svůj majetek. Účelem je tedy sledovat poměr mezi tržbami a hodnotou majetku. Ukazatele aktivity lze rozdělit na dvě skupiny a to ukazatele obratu a ukazatele doby obratu.

3.1.3.1 Ukazatele obratu

Ukazatelé obratu jednotlivých aktiv ukazují, kolikrát se daná aktiva v podniku během jednoho roku „obrábí“ v poměru k tržbám. [10]

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel představuje hodnotu, jak efektivně se zhodnocují veškerá aktiva bez ohledu na zdroj jejich krytí. Cílem je maximalizovat tuto hodnotu. Doporučená hodnota je alespoň 1.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

[21:26]

Obrat dlouhodobého hmotného majetku

Obrat dlouhodobého hmotného majetku představuje, kolikrát se tržbami zhodnotí dlouhodobý majetek podniku. Je vhodné, když se tato hodnota zvětšuje.

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý hmotný majetek}}$$

[21:26]

Obrat oběžného majetku

Obrat oběžného majetku ukazuje, kolikrát je hodnota oběžného majetku přeměněna v peněžní prostředky pomocí tržeb.

$$\text{Obrat oběžného majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Oběžný majetek}}$$

[21:27]

Obrat zásob

Tento ukazatel znázorňuje, jak efektivní je využití zásob podniku v poměru k tržbám. Za vhodné se považuje, pokud se tato hodnota zvětšuje, buď z důsledku zvyšování tržeb, nebo pomocí snižování stavu zásob.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

[21:27]

Obrat pohledávek

Obrat pohledávek říká, kolikrát jsou pohledávky přeměněny v peněžní prostředky, které podnik získává z tržeb. Je vhodné, aby se hodnota tohoto ukazovatele zmenšovala.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

[21:28]

Obrat krátkodobého finančního majetku

Stejně jako u předchozích, obrat krátkodobého finančního majetku představuje počet, kolikrát se z tržeb zhodnotí krátkodobý finanční majetek.

$$\text{Obrat krátkodobého finančního majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobý finanční majetek}}$$

[21:28]

3.1.3.2 Ukazatele doby obratu

Ukazatelé doby obratu se také porovnávají s tržbami, ale zároveň jsou rozpočítávány na jeden den. Stanovení doby obratu znamená, že je stanovena doba, za jak dlouho trvá, než jsou jednotlivé položky „obráceny“ v poměru k jednodenním tržbám. Na rozdíl od ukazatelů obratu, zde je ideální, když vypočtené hodnoty klesají (mimo doby obratu závazků). [10]

Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv představuje, kolik dnů trvá obrat celkových aktiv v poměru k tržbám. Doporučenou hodnotou je 360 a méně, ale samozřejmě je nutné brát v potaz obor podnikání.

$$Doba\ obratu\ aktiv = \frac{Celková\ aktiva}{Tržby/360}$$

[21:26]

Doba obratu dlouhodobého hmotného majetku

Ukazatel udává počet dnů, než dojde k obratu dlouhodobého hmotného majetku. V tomto případě nelze stanovit vhodnou hodnotu.

$$Doba\ obratu\ dlouhodobého\ hmotného\ majetku = \frac{Dlouhodobý\ hmotný\ majetek}{Tržby/360}$$

[21:26]

Doba obratu oběžných aktiv

Doba obratu oběžných aktiv představuje průměrnou dobu, za kterou dojde k obratu oběžných aktiv v poměru k denním tržbám.

$$Doba\ obratu\ oběžných\ aktiv = \frac{Oběžná\ aktiva}{Tržby/360}$$

[21:27]

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob lze chápat, jako dobu, jak dlouho jsou zásoby na skladě.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby/360}$$

[21:27]

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek představuje průměrný počet dnů, jak dlouho trvá, než odběratelé zaplatí firmě za pohledávky. Čím nižší je výsledek, tím je vyšší i finanční jistota podniku.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby/360}$$

[21:28]

Doba obratu krátkodobého finančního majetku

Tento ukazatel zaznamenává dobu, jak dlouho jsou drženy v podniku krátkodobý finanční majetek.

$$Doba\ obratu\ krátkodobého\ finančního\ majetku = \\ = \frac{Krátkodobý\ finanční\ majetek}{Tržby/360}$$

[21:28]

Doba obratu (splácení) závazků

Doba obratu závazků představuje průměrný počet dnů, jak dlouho trvá podniku, než zaplatí za své závazky. Jelikož se většinou jedná o bezplatné obchodní úvěry, není třeba tento ukazatel zcela minimalizovat.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky}{Tržby/360}$$

[21:29]

3.1.4 Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti představuje indikátor toho, jak si podnik vede a jaká je struktura jeho kapitálu, z jak velkého podílu je majetek podniku kryt cizími nebo vlastními zdroji. Jak by se na první pohled mohlo zdát, není však výhodou, když majetek podniku je kryt pouze z vlastních zdrojů. Cizí zdroje jsou levnější, protože úroky z cizího kapitálu jsou daňově uznatelným nákladem a snižují tak daňový základ. Tento případ je zvaný jako daňový štít. Nicméně je nutné brát v potaz i dobu splatnosti cizího kapitálu, protože čím déle je příslušný kapitál splácen, tím vyšší jsou náklady s ním spojené. Cizí kapitál tedy přináší určité výhody, ale vlastní kapitál představuje jistotu.

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti je základním ukazatelem v analýze zadluženosti. Představuje hodnotu, kolik procent tvoří cizí kapitál z celkového kapitálu. Doporučená hodnota je mezi 30 – 60 %, ale samozřejmě také záleží na odvětví, ve kterém firma podniká.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

[8:85]

Míra zadluženosti

Ukazatel míry zadluženosti poměruje cizí kapitál s kapitálem vlastním. Tento ukazatel je častokrát vyžadován od peněžních institucí při žádosti o úvěr. Je však nutné brát v potaz vývoj tohoto ukazatele, zda-li se zvyšuje či snižuje.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

[8:87]

Doba splácení dluhů

Tento ukazatel udává průměrnou dobu, za kterou je podnik schopen vlastními silami splatit své dluhy. Doporučuje se, aby výsledná hodnota v čase klesala.

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Rezervy}}{\text{Provozní Cash Flow}}$$

[10:54]

Úrokové krytí

Ukazatel úrokové krytí udává schopnost podniku splácet své nákladové úroky. V případě, že výsledek se rovná 1, znamená to, že zisk před zdaněním a odečtením úroků pokryje veškeré nákladové úroky, ale zároveň po odečtení úroků ze zisku (EBT), již je zisk nulový a na vlastníky, ani na stát v podobě daní, nezbyvá. Doporučená hodnota je minimálně 5.

[8:87]

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$$

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Ukazatel, který udává poměr mezi vlastním kapitálem a dlouhodobým majetkem představuje to, jak moc podnik má jistotu ve finanční stabilitě. V případě, že výsledná hodnota je vyšší, než 1, znamená to, že podnik financuje vedle dlouhodobého majetku také oběžný majetek z vlastních zdrojů, takže dává přednost jistotě před výnosem. [8]

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

[8:87]

3.1.5 Analýza likvidity

„Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele likvidity v podstatě poměřují to, čím je možno platit (čítatel), s tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel). Podle toho, jakou míru jistoty požadujeme od tohoto měření, dosazujeme do čitatele majtkové složky s různou dobou likvidnosti, tj. přeměnitelnosti na peníze. Základní ukazatele pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů. Za krátkodobé cizí zdroje jsou považovány krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci.“ [8:91]

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity je také značen jako likvidita III. stupně. Tato likvidita udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. Oběžná aktiva by měla být však „očistěna“ o neprodejné zásoby a tzv. nedobytné pohledávky. Tyto položky nelze proměnit na peníze, takže by běžnou likviditu zkreslovali. Doporučený výsledek tohoto výpočtu by měl být 1,5 – 2,5. V případě, že by byla hodnota nižší (například 1), jednalo by se o podlikviditu a pro podnik hrozí značné riziko, že nebude moc splácet za své závazky jinak, než zásobami, což není efektivní. Naopak, pokud by byla hodnota vyšší, jedná se o nadlikviditu a to znamená, že v podniku je drženo zbytečné množství oběžných aktiv, které po přeměně na peníze lze využít jiným způsobem. Podlikvidita i nadlikvidita se vyskytuje stejným principem i u pohotové likvidity a u peněžní likvidity.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}}$$

[21:30]

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita se označuje za likviditu II. stupně. Pohotová likvidita představuje poměr krátkodobých pohledávek a krátkodobého majetku s krátkodobými závazky. Vypočítaná hodnota by se měla pohybovat mezi 1 – 1,5. Pokud by byla hodnota nižší, než 1, podnik by musel splácet své krátkodobé závazky pomocí prodeje zásob.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}}$$

[21:30]

Peněžní likvidita

Peněžní likvidita je nazývána jako hotovostní likvidita nebo likvidita I. stupně. Jedná se pouze o poměr krátkodobého finančního majetku ke krátkodobým závazkům podniku. Výsledná hodnota by se měla pohybovat mezi 0,2 – 0,5. V případě, že jsou hodnoty vyšší, jedná se o neefektivní využití krátkodobého finančního majetku. Peníze jsou drženy v podniku, zatímco by mohli být použity k jiným účelům. [8]

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry}}$$

[21:30]

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je řazen spíše mezi ukazatele rozdílové, ale jelikož úzce souvisí s likviditou, je zařazen i do této skupiny. Čistý pracovní kapitál představuje oběžná aktiva, od kterých jsou odečteny krátkodobé cizí zdroje. Jedná se tedy o část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými cizími zdroji. Z toho vyplývá, že tuto část oběžného majetku lze financovat a využít k fungování podniku i v případě, že by podnik musel ze svých oběžných aktiv zaplatit své veškeré krátkodobé závazky. Čistý pracovní kapitál se proto nazývá jako „finanční polštář“ pro případ nouze. [11]

$$\begin{aligned}
 \text{Pracovní kapitál} &= PK = \\
 &= \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \\
 &\quad - \text{Krátkodobé bankovní úvěry}
 \end{aligned}$$

[21:31]

Krytí zásob pracovním kapitálem

Krytí zásob pracovním kapitálem představuje poměr mezi čistým pracovním kapitálem a zásobami. Podniku tento ukazatel udává, jak velké množství zásob je hrazeno z pracovního kapitálu. [19]

$$\text{Krytí zásob pracovním kapitálem} = \frac{\text{Pracovní kapitál}}{\text{Zásoby}}$$

[21:31]

3.1.6 Pyramidový rozklad Du Pont

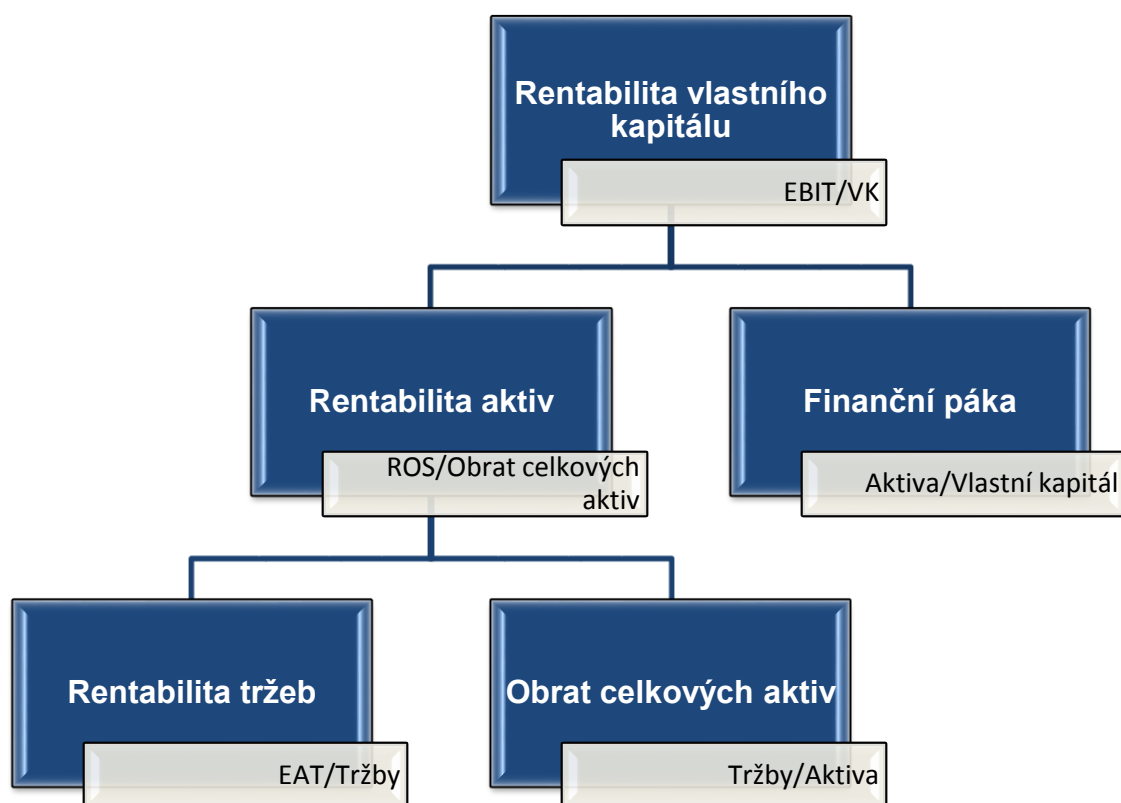
Pyramidové soustavy rozkládají jednotlivé ukazatele a jejich cílem je popsání vzájemné závislosti mezi jednotlivými ukazateli a zároveň analýza vnitřních vazeb v pyramidě.

Du Pont je nejtypičtější pyramidový rozklad, který bývá při finanční analýze použit. Du Pont se zaměřuje na rozklad rentability, konkrétně rentability vlastního kapitálu. Dále vymezuje položky, které do tohoto rozkladu patří. Podstatnou částí tohoto rozkladu je pravá strana. Pravou stranu rentability vlastního kapitálu představuje finanční páka, která ukazuje, že pokud podnik využívá ve velkém rozsahu cizí kapitál, může se tím za určitých okolností zvýšit rentabilita vlastního kapitálu.

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

[21:33]

Levá strana pyramidy představuje rozklad rentability vlastního kapitálu a to podle rentability tržeb a obratu aktiv. [11]



Obrázek 5 Du Pont rozklad, upraveno dle [11]

4 Benchmarking

Benchmarking je metoda, kde se srovnávají dva konkurenční podniky. Podle jiných definic se také jedná o vyhledání tzv. nejlepších praktik, způsobů či postupů (best practices). Také o doporučení, které by mělo představovat úspěch. V rámci benchmarkingu lze porovnávat prakticky cokoli, co má podstatný význam. Obsah se však v průběhu může měnit, protože konkurenční podnik, stejně jako jakýkoliv jiný, prochází vývojem. Předmětem benchmarkingu může tedy být například výrobek či služba, to, jak podnik provádí svůj proces výroby, financování, kvalifikace osob, technická stránka podniku či marketing. [12]

Pro analýzu konkurenční schopnosti daného podniku jsme vybrala hotel Klárov v Praze. Cílem této práce je zjistit, jak si tento hotel stojí v konkurenčním prostředí. Proto jsou již v teoretické části položeny otázky, které s celkovou analýzou konkurenční schopnosti velmi úzce souvisí. Odpovědi na tyto otázky by měli být nalezeny v analytické části práce. Jedná se tedy o následující:

- *„Jak je silná konkurenční pozice podniku?“*
- *Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?*
- *Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům, zejména z hlediska klíčových úspěchů?*
- *Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu nebo nevýhodu?*
- *Jaká má podnik předpoklady k tomu, aby svou pozici obhájil?“ [2:430 – 431]*

Zdroje odpovědí na tyto otázky byly získány od manažerky hotelu v období od prosince 2015 do dubna 2016.

5 Hotel Klárov, Asten Hotels



Obrázek 6 Logo Asten Hotels [17]

Hotel Klárov v Praze patří do hotelového řetězce Asten Hotels. Asten Hotels je společnost s ručením omezeným, která byla založena v roce 2012. Jedná se o kolekci několika luxusních butikových hotelů v České republice. Cílem této společnosti je zajistit dlouhodobá řešení pro nezávislé hotely a hotelové investory. Mimo již zmiňovaný hotel Klárov do této skupiny patří i pražský hotel Golden Key, Apartmány v Pařížské ulici v Praze, dále hotel Savoy ve Špindlerově Mlýně, hotel Bellevue v Českém Krumlově, hotel Bellevue v Benešově a Chateau Mcely Hotel & Spa. [17]

„Asten Hotels je moderní a dynamickou skupinou, která se zabývá řízením, pronájemem a zastupováním luxusních butikových hotelů. Společnost nabízí své služby pro náročné individuální i firemní klienty. Široká nabídka lokalit, služeb, aktivit a především znalostní místních poměrů, tedy kombinace lokálního mezinárodního know-how představuje unikátní charakteristiku firmy.“ [17]

Mimo výše uvedeného řízení hotelů, pronajímání a zastupování jménem společnosti, firma nabízí také hotelové poradenství pro významné financující instituce. Od května 2013 běží pod záštitou Asten Hotels Training Academy. Tyto školící programy nejsou jen pro hotelové manažery, majitele hotelů a personál, ale také například pro banky. Poradenství probíhá například na téma finanční analýzy, analýzy trhu, pre-opening hotelu, jejich restrukturalizace, financování hotelu, hotelového designu, marketing, prodej a strategie, moderní metody řízení týmu, nové trendy v gastronomii, mystery shopping a jiné.

Skupina Asten Hotels pokračuje při vytváření svého portfolia. Jedná se zejména o nové hotely ve střední a východní Evropě. Dlouhodobým cílem společnosti je vstup na trh hotelnictví a gastronomie v západní Evropě. [17]

5.1.1 Hotel Klárov

Hotel Klárov je hotel ohodnocený čtyřmi hvězdičkami dle hodnocení Asociace hotelů a restaurací České republiky. Stejně jako ostatní hotely v řetězci Asten Hotels, jedná se o butikový hotel, který leží v centru Prahy, přesněji na Malé Straně. Jeho poloha je pro hosty přidanou hodnotou pohledem přímo na Karlův most nebo na Pražský Hrad. Tento hotel byl pronajatý v roce 2014. Od té doby proběhla rekonstrukce a hotel se dostal mezi jeden z padesátky nejlépe hodnocených hotelů v Praze.

Hotel Klárov má k dispozici 26 pokojů. Každý pokoj je zasvěcen jedné slavné osobnosti hudebního průmyslu. Pokoje jsou v následujícím rozdělení:

- Superior pokoj – pět prostorných dvoulůžkových pokojů o velikosti 27 - 35 m², které nabízejí hostům výhled na řeku nebo na budovu Vlády. V pokojích jsou buď velké manželské postele, nebo dvě oddělené lůžka.

- Deluxe pokoj – dvanáct elegantně zařízených pokojů, které jsou velké 27 – 35 m². Tyto pokoje mají krásný výhled na Pražský Hrad. I tyto pokoje mají buď manželské, nebo dvě oddělené lůžka.
- Junior apartmán – šest prostorných apartmánů o velikosti 38 m², které mají dvě místnosti – ložnici a obývací pokoj. Tyto apartmány jsou vhodné jak pro páry, tak pro rodinu s dětmi, případně pro tři osoby. Z apartmánů je pro hosty pěkný výhled na Hrad i na řeku.
- Superior apartmán – tři mezonetové a originálně zařízené apartmány o rozloze 47 m² představují možnost luxusního ubytování pro nejnáročnější klienty. Tyto apartmány jsou rozděleny do dvou pater, ve spodním patře je umístěn obývací pokoj s výhledem na Pražský Hrad. Ložnice v patře dopřeje hostům romantický a klidný odpočinek.

V každém z pokojů jsou hostům k dispozici župany a pantofle, vysoušeče vlasů, kosmetika L'Occitane, kávovary na přípravu čerstvého espressa, minibar s doplňkovým prodejem, trezor, televize s mezinárodními kanály. Pokoje jsou vybavené vlastním sociálním zařízením s vanou, nebo se sprchovým koutem. Samozřejmostí je WiFi v prostorách celého hotelu. [18]

5.2 Poslání

„Velmi si vážíme důvěry majitelů hotelů a jejich rozhodnutí svěřit nám řízení svých hotelů. Všechny tyto wellness hotely a resorty byly postaveny s citlivým přístupem k okolnímu prostředí a s důrazem na každý jednotlivý detail a odhodláním nabídnout svým hostům příkladný hotelový servis. Stejně tak i my se připojujeme k této filozofii a v naší denní práci se odráží naše poslání a závazek – Excellence and care“ [20]

Asten Hotels chce tedy být důvěryhodný partner pro individuální klienty, skupiny, cestovní kanceláře a firmy. Všechny hotely v řetězci představují záruku kvalitního servisu.

Jednoduchým příkladem, který by měl poslání celé firmy předvádět, je host, který zná například hotel Bellevue v Českém Krumlově. Ve chvíli, kdy tento host hledá ubytování třeba v Praze, hledá možnost se ubytovat v hotelu Asten Hotels.

5.3 Cíle

Cíle podniku jsou rozděleny stejně jako v teoretické části a to na cíle v oblasti postavení na trhu a obsazenosti trhů, cíle v ekonomické oblasti, finanční cíle, cíle v sociální oblasti a cíle v oblasti tržní prestiže.

Postavení na trhu, který je prakticky plně obsazen a konkurence je obrovská, je špatně vyčíslitelné. Podíl na trhu, kterého by chtěl hotel Klárovo dosáhnout, proto není nijak nastavený. Nicméně je důležité, aby hotel měl obsazenost a dostatek klientů v závislosti na tom, o jakou společnost se jedná, o kategorizaci hotelu a hlavně o jeho velikosti. Postavení na trhu se však zlepšuje nejen z důvodu, že je hotel se více dostává do podvědomí, ale zároveň je v řetězci a hosté jednoho hotelu představují klienty i dalších hotelů v řetězci. Management hotelu se však rozhodl v nejbližší době se dostat na Čínský trh, kde by mohl najít novou klientelu.

Cíle zaměřené na ekonomickou oblast jsou základními cíli každého podnikání. Neustále navyšování zisku a jeho maximalizace je proto samozřejmostí. K tomu, aby bylo tohoto cíle dosaženo, musí v hotelu zvyšovat své tržby. Tržby lze zvyšovat převážně ubytováním hostů a prodejem doplňkového prodeje. Je však otázkou, za jakou cenu pokoje nabízet. Jelikož se jedná o menší hotel, není zcela vhodné prodávat pokoje za nižší cenu například skupinovým rezervacím v období, kdy se pokoje dají prodat za plnou cenu. Nižší cenu lze nastavit jako last minute nebo v případě neatraktivních termínů. Další možnost jak zvýšit zisk hotelu, je snižování nákladů. Příkladem je spolupráce s dodavateli, hledání nových možností. Není však vhodné náklady snižovat na mzdových prostředcích nebo tak, aby se snížila kvalita ubytování.

Finanční cíle jsou v hotelu zaměřené převážně na zhodnocování úvěru. Ačkoliv je hotel v pronájmu, celá rekonstrukce byla hrazena z úvěru, který si skupina Asten Hotels musela vzít. V rámci tohoto úvěru byla zaplácena rekonstrukce a vybavení pokojů, veřejných prostorů hotelu a také na snídaňovou restauraci. V tomto roce by měla proběhnout rekonstrukce relaxační zahrádky, lobby a recepce. Tato rekonstrukce by již neměla být financována z cizích zdrojů. Proto je i dalším cílem dosažení vhodné struktury kapitálu.

Jelikož většina zaměstnanců hotelu pracuje s hosty, jejich vystupování musí být profesionální a takové, aby hosté byli spokojení a rádi se do hotelu vraceli. Proto i management hotelu dbá na to, aby zaměstnanci v hotelu byli spokojení a loajální. Dosažení tohoto cíle podporují různé benefity. V rámci skupiny Asten Hotels se dodržují určité standardy, které zaměstnanci, a to nejen ti „přední“ musí dodržovat. Proto jsou všichni zaměstnanci, včetně manažerů pravidelně školeni.

S předchozími cíli souvisí také cíle v oblasti tržní prestiže. Zde se také jedná hlavně o udržení si dobré image, která je již nastavena pro všechny hotely skupiny Asten Hotels. Této image lze dosáhnout pomocí dodržování právě zmíněných standardů. Pro celou skupinu je důležité, aby se host v hotelu v Praze cítil stejně dobře, jako například v hotelu v Benešově.

5.4 Strategie

I při určování strategie, které v hotelu probíhají, jsem se držela teoretických podkladů a použila návrh strategií dle Ingora H. Ansoffa a dle Michaela Portera.

U prvního rozložení strategie zaměřené na produkty a na trh, tedy u strategie dle I. H. Ansoffa, nelze jednoznačně určit jedinou strategii. Naopak se spíše prolínají tři typy strategií. Nejvíce projevovanou strategií je v tomto případě však Tržní penetrace. Hotel v tuto chvíli funguje dva roky a proto je jeho hlavním cílem si upevnit pozici v centru Prahy. Nabízí převážně tedy své produkty, což představuje prodej pokojů a je zaměřen převážně na stávající individuální zákazníky a také skupiny, případně cestovní kanceláře. Neznamená to však, že by nehledal nové hosty, ale i noví hosté, případně nové skupiny patří do původně vytyčeného segmentu a představují stávající trh, na kterém se podniká. Tuto strategii nejvíce podporuje marketingem. Skupinám lze nabízet množstevní slevy, stálým hostům výhody, například lahev Proseca na pokoj zdarma jako pozornost, nebo vytvoření pevné ceny pokoje firmám, které chtějí v hotelu ubytovat své hosty.

Za další strategie v tomto rozdělení lze považovat Rozvoj produktu a Rozvoj trhu. Jelikož v tuto chvíli není v hotelu moc produktů, co lze prodat, management chce své hosty zaujmout novými službami, které v tuto chvíli plánuje. Jedná se hlavně o masáže. Jelikož v hotelu není wellness, šlo by o masáže na pokojích. Dále se plánuje

ve snídaňové restauraci zbudovat kavárna, případně letní zahrádku lze doplnit barem. Jelikož se v tomto roce plánuje, aby hotel zaujmul svou pozici i na čínském trhu, dá se to tedy považovat za strategii Rozvoje trhu. V rámci této strategie se však musí také počítat s tím, že je méně zákazníků z Ruska.

V rozložení strategií dle Portera se jedná pouze o strategii Diverzifikace. Jelikož se jedná o butikový hotel, měl by hotel být něčím výjimečný. Tímto se splňuje podmínka, že se hotel snaží nějak odlišit. Image hotelu se drží celkově nastavené image skupiny Asten Hotels.

5.5 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil se zaměřuje na konkurenty stávající a nové, dodavatele i odběratele a také substituty. To, jak tyto síly působí na hotel a na jeho okolí, případně jak tyto síly působí na celý trh. V rámci této analýzy budu odpovídat na otázky, které jsou uvedené v teoretické části.

5.5.1 Noví konkurenti

První otázkou v této části je: Kdo by mohl vstoupit na trh jako nový konkurent? Jako nový konkurent může přijít prakticky kdokoli. Stačí koupit nebo si pronajmout dům v okolí, ve kterém se dá vystavět hotel. Tato varianta je zcela běžná a konkurence prakticky stále roste. Není to sice takový „boom“ jako například před deseti roky, kdy se otvíralo mnoho hotelů během jednoho roku. Druhou možností nové konkurence je situace, kdy starší hotel zakoupí určitá společnost a zrekonstruuje ho. Tímto způsobem se dostal na trh i hotel Klárov nebo Golden Key. Na první pohled se může zdát, že se nejedná o novou konkurenci, protože jeden hotel byl nahrazen jiným. Nicméně nový hotel je většinou kvalitnější, jeho klasifikace se může zvednout. Znamená to tedy, že z levného hostelu se stane čtyřhvězdičkový hotel, který se stává novým konkurentem pro další čtyřhvězdičkové a méně hodnocené hotely.

Odpověď na otázku, jak se novým konkurentům lze bránit nebo jaká je konkurenční výhoda oproti novému hotelu, je jednoduchá. Hotel je již zaběhnutý, dva roky fungující a také v řetězci hotelů. Jeho výhodou tedy jsou stálí hosté, kteří jsou v hotelu spokojeni. Stejně tak i hosté dalších hotelů v řetězci.

Poslední otázkou v této části jsou bariéry vstupu na trh. Jelikož jsou hotely v centru Prahy, nájem budov, ve kterých jsou umístěny, je velmi vysoký. Částky za nájem za menší hotel se pohybují v řádech sta tisíců. Za hotel Klárov je měsíční nájem necelých 389 000 Kč. Nákup takové budovy se pohybuje v řádu několika desítek milionů. Druhou obrovskou bariérou vstupu na trh jsou Národní památkový ústav a Odbor památkové péče Magistrátu hlavního města Prahy. Jelikož se jedná o historické centrum, ne vždy lze stavbu hotelu v určitém stylu povolit.

5.5.2 Vyjednávací síla dodavatelů

V hotelu Klárov je několik málo dodavatelů. V první řadě dodává Makro potraviny do snídaňové restaurace. Dalším dodavatelem je firma Sving, která dodává pantofle a župany, ubrousky a další gastro potřeby do hotelu i do restaurace. Dále se dodavatelským způsobem provádí housekeeping a praní prádla se provádí v prádelně. Posledním dodavatelem je firma s kosmetikou L'occitane. Všechny tyto firmy dodávají své produkty a služby do všech hotelů v řetězci.

Jaké má hotel dodavatelské možnosti?

Jelikož se jedná o Prahu, možnosti jsou zde prakticky neomezené. V případě, že management hotelu není spokojen s produkty dodavatelů, není problém vyhledat dodavatele jiného. Tato situace nastala v hotelu před rokem a půl. Jelikož dodavatel, který dovážel potraviny do snídaňové restaurace a do minibaru v pokojích. Dodavatel sice měl potraviny kvalitní a za cenu jí odpovídající. Makro však nabídlo stejně kvalitní produkty, za stejnou cenu, nicméně v případě, že by celá skupina Asten Hotels odebírala zboží od nich, nabídlo Makro při tomto velkém odběru skupině slevy a bonusy. Z tohoto důvodu Makro dováží své produkty do všech hotelů nejen v Praze, ale například i v Krkonoších.

Jaké jsou jiné možnosti dodavatelů?

Odpověď na tuto otázku je prakticky jasná. Jelikož je konkurence hotelu obrovská, dodavatelé si mohou prakticky kdykoliv vybrat, komu budou dodávat. Jelikož však dodavatelé dodávají do všech hotelů skupiny Asten Hotels, tak dodavatelé mají velký odběr. Další otázka se týká nákladů. Může dodavatel ovlivnit náklady hotelu? Ano,

dodavatelé mohou ovlivnit náklady ve velké míře, ale jelikož se jedná o stálý sortiment, nejsou ceny zboží výrazně měněny.

Je pro hotel konkrétní dodavatel významný?

Zde se taky jedná o odpověď ano, jelikož je důležité najít spolehlivého dodavatele.

Je vhodné se s dodavateli spojit?

S předchozí otázkou je úzce spojená i otázka poslední v této části. Jak je již výše uvedeno, hotely se spojili s Makrem. Dále také s prodejci kosmetiky L'occitane. Této firmě dělají hotely reklamu například na webových stránkách a kosmetiku prodávají v doplňkovém prodeji i jako dárkové balíčky. Navíc v Českém Krumlově skupina Asten Hotels podpořila prodejnu této kosmetiky. Tato prodejna se nachází v ulici hned před hotelem Bellevue.

5.5.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratele v hotelech představují hosté. Hosté jsou segmentováni do několika skupin a to na individuálního klienta, hosty zakupující balíčky, korporátní klientela, vládní klientela, FIT klientela a skupiny. V následujících odstavcích jsou jednotlivé segmenty popsány a zároveň popsána spolupráce s nimi tak, aby hotel získával co nejvíce hostů. Zároveň jsou zde popsány odpovědi na otázky spojené s odběrateli:

Je hotel Klárov významný pro odběratele? Jsou dodávky odběratelům významné pro hotel? Existuje možnost kooperace s odběrateli? Má hotel nebo odběratel jinou možnost?

Hotel Klárov je významný pro veškeré hosty, kteří mají uzavřené smlouvy, nicméně ve velké konkurenci, které hotel má, není problém, aby si hosté vyhledali jinou možnost ubytování. Odpovědi na další otázky jsou uvedeny v následující segmentaci hotelových hostů.

5.5.3.1 Individuální klient

Individuální klient je pro hotel Klárov klíčovým. Tito hosté se o hotelu dozvědí a následně se ubytují několika způsoby. První možnost je přímý nákup, kdy host do hotelu přijde nebo zavolá a zeptá se na ubytování. Další možností je vyhledání hotelu

na webu. Prvotně se dá udělat rezervace pomocí webových stránek hotelu nebo celé skupiny Asten Hotels. Poslední možností jsou Online cestovní kanceláře (OTA) neboli také hotelové rezervační portály. Jedná se o následující: Booking, Hotel.de / HRS, Orbitz, Expedia, Late rooms, i-hotelier. Celkový podíl tohoto segmentu je 66,7 %. Plánem pro rok 2016 je 60 %.

Aby do hotelu přicházelo více hostů, je nutné aktualizovat webové stránky, neustále spolupracovat s online portály a aktivně pracovat s cenami. Veškeré prezentace hotelu Klárov musí být vždy aktualizované, například pokud se naleznou prezentace se staršími fotkami (před rekonstrukcí), musí je ihned správci webu změnit za nové fotografie. K podpoře prodeje pokojů v nízké sezóně se upravují ceny a nastavuje se nová cenová politika.

Jelikož jsou portály zprostředkovatelé, musí se jim platit provize z prodeje pokojů. Za rok 2015 se celkem jedná o 44 715,- EUR z celkové tržby z prodeje pokojů z portálů 294 505,-EUR, což dělá přibližně 15 % z ceny pokojů. Každý portál má však cenovou politiku nastavenou jiným způsobem. Ačkoliv se v roce 2015 oproti roku 2014 snížila produkce OTA o 8,7 %, výdaje na provize se nijak nesnížily, jelikož celkové zisky z této produkce se zvýšila o 90 000 EUR. Jedním z cílů pro rok 2016 je snížit náklady na provize.

Pro webové rezervace je tedy nutné aktualizovat veškeré informace, přidávají se veškeré novinky a nabízejí se speciální nabídky. Dále se hotel Klárov posunul v hotelovém hodnocení. Sledují se komentáře hostů, na které se pravidelně odpovídá. V hotelu se také snaží motivovat hosty k napsání komentářů na webových portálech. Tím se počet komentářů a hodnocení zvyšuje. Chyby a nedostatky se tedy ihned projeví a je tedy možnost se s nimi vypořádat. Na portálu Booking.com je hotel hodnocen na stupnici do 10 ohodnocen 9,1 body. V roce 2014 bylo hodnocení 8,8. V dubnu 2016 je k dispozici 576 hodnocení.

5.5.3.2 Balíčky

Segment balíčků je spíše marketingová záležitost, ale i tímto způsobem hotel získává své hosty. Jedná se převážně o tematické balíčky, jako například Vánoce, Valentýn, Celoroční romantický balíček. Zdroje získání informací jsou z webových stránek

hotelu a webových stránek Asten Hotels. Dále od cestovních kanceláří a systému pro internetovou distribuci (IDS – spolupracuje s portály a GDS). Balíčky jsou také uvedeny v newsletteru Asten Hotels. Nově také budou balíčky zahrnuty do individuálních newsletterů Asten Life jednotlivých hotelů skupiny. Podíl tohoto segmentu je 0,3 %. Plánem pro rok 2016 je tento segment navýšit na 0,5 %.

5.5.3.3 Korporátní klientela

Korporátní klientela představuje jednotlivé firmy případně vládní sektor. Tento segment je osloven obchodním týmem a stále existuje velký potenciál pro navýšení podílu tohoto segment. Zdrojem pro korporátní segment jsou smlouvy, ad hoc ubytování, GDS, IDS. Podíl tohoto segmentu byl v roce 2015 3,9 %. Plánem pro rok 2016 je navýšit tento segment na 7 %.

Nejdůležitějšími korporátními klienty jsou pro hotel Klárov firmy na Praze 1, ambasády a státní instituce v okolí. Po rekonstrukci je hotel pro firmy atraktivnější i vzhledem k velice výhodné a konkurenceschopné cenové hladině. Firmy v ostatních částech Prahy mají potenciál pro pořádání seminářů a školení. V tomto segmentu je nutné dbát na pravidelnou komunikaci a udržování kontaktu s bookery. Existuje možnost také cross sellingu s ostatními hotely skupiny Asten Hotels. U korporátních školení se díky vhodné komunikaci dá zařídit dodatečný up-selling. Je však nutné zjistit konkrétní rozpočet hosta a podle toho se přizpůsobit, například mu nabídnout welcome drink nebo občerstvení.

Korporátní segment je také podporován na webových portálech, kde se nabízí speciální nabídky v sekci pro korporátní klientelu. Dále se skupina Asten Hotels účastní různých veletrhů, kde je možné uzavřít další smlouvy. A ze statistického hlediska: Návrhy korporátní smlouvy v roce 2015 byly odeslány 63 společnostem. Celkem je podepsáno 31 korporátních smluv. Nejproduktivnější společnosti pro rok 2015 jsou následující:

- Masarykova univerzita (28 nocí, celkový příjem 92 216,- Kč),
- Club 59, (22 nocí, celkový příjem 95 945,- Kč),
- Česká geologická služba (22 nocí, celkový příjem 77 832,- Kč),
- Embassy of Ireland (22 nocí, celkový příjem 62 013,-),

- Velvyslanectvi Polske Republiky (18 nocí, celkový příjem 44 264,- Kč),
- Witte Nejdek spol. s r. o. (15 nocí, celkový příjem 80 678,- Kč),
- Milk and HoneyPictures, s. r. o. (14 nocí, celkový příjem 48 222,- Kč),
- Creditinfo Solutions (9 nocí, celkový příjem 30 430,- Kč),
- Konrad-Adenauer-Stiftung (9 nocí, celkový příjem 31 420,- Kč),
- TRASER CZ, s. r. o. (8 nocí, celkový příjem 29 057,- Kč),
- Česká Filharmonie Rudolfinum (7 nocí, celkový příjem 21 427,- Kč),
- Profimed, s. r. o. (7 nocí, celkový příjem 18 950,- Kč),
- S.T. Dupont Deutschland GmbH (7 nocí, celkový příjem 28 775,- Kč),
- Dánské velvyslanectví (6 nocí, celkový příjem 33 956,- Kč),
- DT-Výhybkárna a strojírna, a. s. (5 nocí, celkový příjem 16 004 Kč).

5.5.3.4 Segment FIT

Segment FIT představuje individuální cestující, kteří přicházejí z cestovních kanceláří. V hotelu má tento segment vysoký potenciál. V roce 2015 měl tento segment podíl 16,5 %. Pro rok 2016 se hotel bude tento podíl snažit udržet. Vzhledem k počtu pokojů hotel spolupracuje s cestovními agenturami na bázi ad-hoc a free sale. Nejdůležitější zdrojové trhy jsou Německo, Rusko, Francie, Itálie, Španělsko, Benelux, UK, US, Čína, Skandinávie. Rusko jako trh je stále na ústupu a proto management vyhledává příležitosti na jiných mezinárodních trzích. Největší potenciál se skrývá v Čínském trhu s otevřením přímého letu Praha – Peking. Cílem managementu tedy bylo oslovit lokální i zahraniční partnery, kteří s tímto trhem pracují. Je nutné tedy oslovit přibližně 800 čínských cestovních kanceláří, na které má hotel již kontakty. Zároveň hotel spolupracuje s Czech Turismem v rámci propagace hotelů skupiny Asten Hotels na Čínském trhu.

Z 50 rozeslaných smluv s nastavenými cenami cestovním kancelářím a cestovním agenturám, se vrátilo 35 smluv podepsaných, zbylé jsou smlouvy ad-hoc, podepsány na dobu neurčitou nebo nebyly vráceny podepsány. Nejproduktivnější cestovní kanceláře a agentury jsou následující:

- Frankenland Reisen (235 nocí, celkový příjem 638 011,- Kč),
- White – Prague Wedding Agency (143 nocí, celkový příjem 527 920,- Kč),

- Travel & Tourism group, s. r. o. (77 nocí, celkový příjem 397 810,- Kč),
- Destination, s. r. o. (19 nocí, celkový příjem 397 810,- Kč),
- Et citera Travel, s. r. o. (18 nocí, celkový příjem 51 397,- Kč),
- Interacta Travel, s. r. o. (18 nocí, celkový příjem 83 370,- Kč),
- AVANTI CTA, s. r. o. (15 nocí, celkový příjem 43 055,- Kč),
- Patriot Travel (14 nocí, celkový příjem 43 780,- Kč),
- Vizit Europe, s. r. o. (14 nocí, celkový příjem 39 096,- Kč),
- Prague Weddings.com (13 nocí, celkový příjem 54 983,- Kč),
- Jason Travel, s. r. o. (10 nocí, celkový příjem 27 388,- Kč).

5.5.3.5 Skupiny

Zde se jedná o skupinové rezervace od korporátní klientely, vládní, i individuální hosty. Možnosti objednání jsou přímo v hotelu, pomocí cestovních agentur nebo online. Podíl tohoto segmentu v roce 2015 byl 12 %. Plánem pro rok 2016 je zvýšení na 16,5 %.

Vzhledem k nízkému počtu pokojů je hotel ideální pro menší skupinky, přibližně do 10ti osob. Největší potenciál se skrývá v korporátním segmentu a jejich malých zahraničních výjezdů do Prahy. Hotel se také již dostal do podvědomí firem jako ideální místo pro menší meetingy. V tomto případě je nutné, aby hotel nadále podporoval prodej obchodními aktivitami. Další velký potenciál je v segmentu svateb. Již v tuto chvíli je hotel oblíbeným místem pro ubytování svatební skupiny. Skupinky jsou převážně od White Wedding Agency a Báječná svatba. Management aktivně oslovuje i další svatební agentury. Je nutné s těmito agenturami pravidelně komunikovat a spolupracovat. Hotelové prostory se také nabízejí menším korporátním skupinám a zahraničním delegacím. Dále je potřeba i nadále vyhledávat příležitosti pro sérii luxusních skupin.

5.5.4 Ohrožení substituty

Substituty představují prodej pokojů v konkurenčních hotelích.

Existují substituty, které jsou lepší, než produkty hotelu Klárov?

Samozřejmě, že existují takové hotely, které nabízejí lepší ubytování, nicméně tyto hotely jsou již s vyšší kvalifikací, případně cena ubytování v těchto hotelech je také vyšší. Nelze tedy jednoznačně říci, jestli existují nebo neexistují lepší substituty, nicméně ubytování v hotelu Klárov lze zařadit do skupiny lepšího ve své kategorii klasifikace.

Existují levnější substituty?

Zde se již jedná spíše o cenovou politiku jednotlivých hotelů. Samozřejmě se dá najít levnější ubytování v centru Prahy, ale toto ubytování bude v jiné kategorii hodnocení. V případě, že by se jednalo o hotel na stejné úrovni, ceny jsou přibližně stejně nastavené, nicméně cenová politika jednotlivých hotelů má různé výhody a nevýhody. Jelikož hotel Klárov je malý, management si nemůže například dovést během víkendu ubytovat skupinu osob do všech pokojů s nižší cenou. Takováto skupina musí být proto odmítnuta, případně přijata s vyšší cenou ubytování. Pokoje jsou v těchto vyšších termínech následně prodány za vyšší cenu například individuálním hostům případně jiným. Nicméně i když není hotel plně obsazen, zisk je mnohem vyšší, než když jsou všechny pokoje obsazeny skupinkou, která má nižší cenu ubytování. Pro hotel s větší kapacitou k ubytování může takováto skupinka představovat jistý základ tržeb a stejně tak může ubytovat i další hosty s plnou cenou. Stejně tak si malý hotel, jako je hotel Klárov, nemůže dovolit nastavit storno podmínky, jako může nastavit hotel s vyšší kapacitou pokojů. Velký hotel může například nastavit určité storno podmínky pouze na určitý počet pokojů, zatímco ostatní pokoje by tyto podmínky měli odlišné.

Je obtížné přesvědčit odběratele, aby kupovali substituty?

V tomto případě spíše posle segmentace odběratelů. Jelikož se jedná o obrovskou konkurenci, přesvědčit jednotlivce není problém vůbec, pokud se nejedná o konkrétního hosta, který má hotel Klárov v oblibě a ubytovává se v něm pravidelně. Stejně tak to platí i u skupiny FIT. V případě korporátní klientely je ubytování podloženo určitou smlouvou, takže hosté jezdí pravidelně. V tuto chvíli je již

obtížnější přesvědčit odběratele k odebrání substitutů. U nových firem to problém není, mohou si samozřejmě vybrat i jiný hotel.

5.5.5 Rivalita mezi existujícími podniky

V Praze je konkurence doopravdy vysoká. Statisticky je ověřeno, že v Praze je desetkrát více ubytovacích kapacit na obyvatele, než je ve Vídni.

Kdo jsou největší konkurenti hotelu Klárov?

Prakticky veškeré hotely, které jsou ve stejné kategorii, tedy čtyřhvězdičkové, nicméně plno těchto hotelů je ohodnoceno čtyřmi hvězdičkami, ale jejich reálná kvalita je srovnatelná s tříhvězdičkovým hotelem. Konkrétně hotely, které jsou zařazeny přímo v konkurenčním kompletu hotelu Klárov, je hotel Prague Inn, hotel Neruda. Tento hotel je sice větší, nicméně s hotelem Klárov kvalitativně srovnatelný. Dále jsou to hotel Hoffmaister, který má navíc Spa a větší banquetové prostory, hotel Pod Věží, hotel Unic, Vintage Design hotel Sax, hotel Local Inn.

Je hotel Klárov od konkurenčních hotelů nějak diferencovaný?

Hotel Klárov je zvláštní designem a úpravou pokojů, jejich pojmenováním. V pokojích jsou k dispozici hostům dalekohledy, aby měli dobrý výhled na panorama Pražských věží. Samozřejmě přístup personálu k hostům a celkově hotel musí dodržovat standardy nastavené skupinou Asten Hotels.

Jaký má hotel Klárov vztah ke konkurenci a jaké jsou vztahy mezi konkurenty v celém odvětví?

Vztahy s konkurencí nejsou nijak válečné. Hotely v okolí udržují prakticky dobré vztahy. Některé hotely spolu spolupracují. Hotel Klárov samozřejmě nejvíce spolupracuje s hotelem Golden Key, který patří mezi hotely v řetězci Asten Hotels. Zde běžně funguje overbooking. Nicméně hotel Klárov spolupracuje například s hotelem Neruda. V případě, že v jednom z těchto hotelů z určitého důvodu nelze ubytovat hosty, management komunikuje s hotelem druhým a hosty tam posílá. Oba si vycházejí vstříc s aktuální cenovou politikou.

Co může snížit konkurenční rivalitu?

Zde je také odpověď jednoduchá: Větší poptávka, tedy více turistů v Praze.

5.6 SWOT Analýza

Na následujícím obrázku je vytvořená SWOT analýza. Tato analýza byla využita v Sales and Marketing plánu pro rok 2016.

Tabulka 1 SWOT analýza hotelu Klárov [vlastní zpracování]

SWOT ANALYSIS	
Strengths	Weaknesses
Skvělá lokalita – Malá Strana, historické centrum Zrenovované pokoje a snídaňová restaurace Přímo na stanici metra Malostranská a stanici tramvají Výhled na Pražský Hrad nebo na řeku ze všech pokojů Historická budova z 19. století Kvalita ubytovacích služeb Velké a prostorné pokoje Letní zahrádka ve dvoře hotelu Zlepšená kvalita snídaní včetně obsluhy Implementace a dodržování AH standardů Revenue management Member of Asten Hotels	Nedostatek parkovacích míst před hotelem Není a la carte restaurace Není wellness, fitness ani sauna Nedostatečná ubytovací kapacita pro větší skupiny Nedostatečná kapacita pro větší meetingy Klimatizace pouze v 5 pokojích
External Analyse	
Opportunities	Threats
Začlenění hotelů do GDS pro korporátní segment Koupě hotelu Trinidad a propojení Prodej doplňkových služeb: masáže na pokoj, transfery, bar (lobby, zahrádka) Pokračování koncepce aktivního salesu v okolí – Praha, rozšíření databáze korporátní klientely Pokračování v aktivní spolupráci ve svatebním segmentu Stravování skupin Snack bar Overbooking – využití možnosti přesunu hostů v rámci pražských hotelů Čínský trh	Pokoje bez klimatizace – všechny trhy v letní sezóně Vysoká konkurence v Praze 1 Vysoký nájem Nestabilní politická situace v Evropě díky migrační vlně Nestabilní politická situace Ruska a Ukrajiny

Mezi silnými stránkami hotelu lze jednoznačně zařadit poloha hotelu a s ním spojené další výhody. Jelikož se jedná o Malou Stranu, hosté se mohou prakticky kdykoliv dostat přímo do historického centra Prahy. Hotel se nachází přímo u zastávky tramvají i metra, takže dostupnost je i v nočních hodinách bezproblémovou. Z některých pokojů mají hosté výhled na Pražský Hrad, z jiných pokojů mají výhled na Karlův most a Vltavu. Jedná se o historickou budovu

v novobarokním stylu z 19. století, což přináší určité kouzlo. Budova byla v roce 2008 zrekonstruována a pokoje byly zrenovovány v roce 2015, takže vybavení pokojů je prakticky nové. Pokojů v hotelu sice není mnoho, ale jsou velké a prostorné. Každý pokoj je zasvěcen jedné slavné osobnosti světové kulturní scény, příkladem mohou být Madonna, Sting nebo Robbie Williams. Apartmány jsou pojmenovány například podle Andrea Bocelli nebo Plácida Dominga. V každém pokoji má host k dispozici dalekohled, kterým si může využít pohled na město ještě více, nebo si host může sám udělat kávu z kávovaru Nespresso, které jsou také součástí pokojového vybavení. Stejně jako pokoje, i snídaňová restaurace prošla rekonstrukcí. Tato restaurace je zaměřena na kvalitní suroviny ve snídaňovém bufetu, v roce 2015 byl také například zakoupen nový kávovar, který by měl zajišťovat hostům výtečnou kávu. Ve snídaňové nabídce jsou také kvalitní sypané čaje. V letních měsících si mohou hosté užívat odpočinku v zahrádce ve dvoře hotelu při dobrém drinku. Jelikož je hotel Klárovo členem řetězce Asten Hotels, obrovskou výhodou přinášejí již zaběhnuté standardy, co se týče kvality služeb a ubytování. Podvědomí klientů o tomto řetězci a propagace hotelu Klárovo v dalších hotelech řetězce, například formou brožurek na pokojích v ostatních hotelech, přivádí další hosty. Mezi další silné stránky hotelu, které nejsou uvedené ve SWOT analýze, může být například zařazeno i to, že hotel je celý nekuřácký, ale zároveň jsou zde vyhrazená místa pro kuřáky. Jelikož recepce je otevřena 24 hodin denně, lze využít expresní přihlášení i odhlášení hostů. Doprava na letiště je za příplatek samozřejmostí. V hotelu je také pro děti připraven dětský koutek a zároveň je zde i služba hlídání dětí. V poslední řadě je nutné uvést komunikaci personálu v různých světových jazycích. Samozřejmostí je anglický, německý a ruský jazyk, ale také italština či španělština. Navíc hodnocení hotelu je na rezervačních portálech velmi vysoké, což přináší důvěru novým hostům.

Ačkoliv je poloha hotelu uváděna v silných stránkách hotelu, z určitého úhlu pohledu představuje i slabinu. Velkým nedostatkem hotelu je malé množství parkovacích míst přímo před hotelem. Stejně tak dostat se do centra Prahy v odpoledních hodinách a prakticky v hodinách check-inů je velmi časově náročné, často pro řidiče, kteří Prahu neznají i velkým oříškem. Další poměrně důležitou

slabou stránkou hotelu je chybějící a la card restaurace. V hotelu není prostor ani pro fitness, wellness ani sauna. V hotelu je pouze 12 pokojů a 9 apartmánů, což nepředstavuje dostatečně velkou kapacitu lůžek pro velké skupiny, stejně tak kapacita prostoru zvaný Club není nikterak velká, přibližně 20 osob. Poslední velkou nevýhodou hotelu je klimatizace. Jelikož letní měsíce jsou více a více teplé, chybějící klimatizace v některých pokojích představuje nepříjemný problém. Pouze pět z dvaceti jedné pokojů je vybaveno klimatizací.

Z vnějšího prostředí hotelu představují příležitosti například začlenění hotelu do Globálního distribučního systému pro korporátní segment. Globální distribuční systém je Internetový systém, který umožňuje transakce mezi prodejci a agenturami v cestovním ruchu. Jedná se o letecké společnosti, hotely, půjčovny automobilů a firmy, které poskytují výletní a zaoceánské platby. Další obrovskou příležitostí je koupě hotelu Trinidad, který je hned vedle hotelu Klárov. Jejich propojení by mohlo vyřešit problémy s malou kapacitou pokojů a konferenční místnosti pro velké skupiny, nebo výstavbu restaurace případně wellness. Další možností je doplňkový prodej, případně masáže na pokoji a bar. Příležitostí může být také rozšíření databáze korporátní klientely a nastavená koncepce aktivního prodeje v okolí. Hotel spolupracuje se svatebními agenturami a tak může být právě místem, kde by mohli probíhat menší svatby. Svatební apartmá pro novomanžele je v hotelu samozřejmostí. Velkou výhodou začlenění hotelu do řetězce Asten Hotels je možnost takzvaného „Overbooking“. V Praze jsou další tři hotely v tomto řetězci, takže v případě například nedostatečné kapacity, může hotel přesunout své hosty do jiného Pražského hotelu. Poslední možnou příležitostí je vstup na čínský trh. Jelikož by měl být otevřen přímý let Praha – Peking, management hotelu oslovuje nové partnery, kteří se zaměřují na potenciální hosty v Číně.

Posledním segmentem SWOT analýzy jsou hrozby. Jak už je uvedeno ve slabých stránkách, všechny pokoje hotelu nejsou klimatizované. Teplotní výkyvy v letních měsících tedy mohou představovat velkou hrozbu, protože s narůstajícími letními teplotami hosté hledají ubytování převážně s klimatizací. Jak je již výše zmíněno, poloha v centru Prahy není jen velkou výhodou, ale přináší i své úskalí. V hrozbách to představuje velmi vysokou konkurenci. Zástavby starých domů ve Starém městě

jsou velmi často využívány pro cestovní ruch. S tímto je také spojený nájem, který je velmi vysokým nákladem pro celý řetězec a i tím se odráží v ceně ubytování. Další hrozbu představuje zahraniční trh a s ním spojená nestabilní situace v Rusku a na Ukrajině. Jelikož hostů z Ruska byla nemalá část, management pociťuje, že tito hosté se ubytovávají v menší míře. Dále nestabilní politická situace v celé Evropě díky migrační vlně přináší určitý strach. Tato hrozba může být změněna v příležitost, protože poptávka po dovolených v zemích, se migranti nejvíce pohybují, klesá. Z toho vyplývá, že poptávka po pobytových dovolených u Středozemního moře může být nahrazena poptávkou po poznávacích pobytech v místě, kde migranti jsou spíše výjimečně. Naopak ale teroristické útoky se vyskytují spíše ve velkých městech a v jejich centrech, což by pro tento hotel také mohlo představovat hrozbu.

5.6.1 Strategie dle SWOT

Dle teoretických podkladů lze strategie SWOT rozdělit na čtyři. SO strategie, kde silné stránky podporují příležitosti. WO strategie představuje možnost, kdy pomocí příležitostí jsou překonávány slabé stránky. ST strategie je zaměřena na silné stránky, které jsou využívány tak, aby odvrátily hrozby. Poslední strategie, strategie ST, představuje situaci, kdy se podnik vyhýbá ohrožení a převážně minimalizuje své slabé stránky. V hotelu Klárov poslední strategie není vůbec realizována. Jelikož je tato strategie spíše pro udržení podniku těsně před ukončením své činnosti, hotel se nemá čemu vyhýbat. V hotelu je nastavena strategie SO, nicméně částečně i WO a ST. V tuto chvíli nejde říci, že je management hotelu zaměřen pouze na jednu strategii. V první řadě lze říci, že zisk, který hotel vytváří, je poměrně vysoký, ačkoliv se jedná o druhý rok vedení hotelu skupinou Asten Hotels. Pokud se bude zisk zvyšovat, může hotel zakoupit hotel Trinidad. Toto představuje strategii SO. V případě, že by tato situace nastala, je možné zřídit v hotelu novou restauraci a tím smazat slabou stránku. Dále by bylo možné navýšit kapacitu hotelu a bylo by možné ubytovávat i velké skupiny. Zároveň by se dalo uvažovat i o zřízení wellness prostoru v hotelu. Tyto body představují strategii WO. Ze zisku lze například investovat do nákupu klimatizace do dalších pokojů, což lze chápat jako strategii ST. To, že je hotel členem skupiny Asten Hotels, představuje pro hotelové hosty určitý standard. Jelikož jsou hotely i jinde po republice, je běžnou situací, že stálí hosté

z různých hotelů skupiny AS si vyberou pro ubytování hotel Klárov, protože vědí, co mohou očekávat. I toto představuje strategii ST.

5.7 Matice BCG

Na následujícím obrázku je vyobrazená aktuální Matice BCG ke konci roku 2015.

Hvězdy	Otazníky
Superior apartmán	
Peněžní krávy	Bídící psi
Pokoje Doplnkový prodej Konferenční místnost	Okružní jízdy Prahou Lístky do divadla

Obrázek 7 Matice BCG ke konci roku 2015
[vlastní zpracování]

V tuto chvíli se tržby hotelu skládají pouze z prodeje několika málo produktů. Jedná se hlavně o prodej pokojů a doplňkového prodeje. Tyto dvě položky jsou zařazeny mezi dojně krávy. Ubytování hostů a prodej pokojů je základním účelem tohoto podnikání a přináší většinu tržeb. Superior apartmán také patří mezi ubytování, avšak jedná se o lepší a dražší pokoj, proto je zařazen mezi hvězdy. Další položkou je doplňkový prodej. Jedná se o miniatury z minibaru. Jejich cena je vyšší a proto přináší vyšší tržby. Poslední položkou peněžních krav je pronajímání konferenční místnosti. Tato místnost slouží pro menší meetingy, pro menší skupiny. Mezi další příjmy patří prodej okružních jízd Prahou, případně lístků do divadla. Tato služba je prakticky minimálně výdělečná, nicméně hosté tyto služby požadují.

Následující matice je připravena podle plánu rekonstrukce a plánu nových produktů v roce 2016.

Hvězdy	Otazníky
Superior apartmán	Zahrádka s barem Lobby Masáže na pokoji
Peněžní krávy	Bídni psi
Pokoje Doplňkový prodej Konferenční místnost	Okružní jízdy Prahou Lístky do divadla

Obrázek 8 Matice BCG pro rok 2016 [vlastní zpracování]

Mezi otazníky je zařazena zahrádka s barem. Během jara je připravována nová zahrádka v areálu domu. Tato zahrádka by měla fungovat jako relaxační zahrádka pro hosty. Od léta by měla fungovat. Prozatím by tam měl být pouze prodej z recepcce. Na zahrádce by měly být relaxační křesla, houpačka. Časem by se mohl na zahrádku přistavit bar.

Další položkou mezi otazníky je lobby. Lobby by se také mělo rekonstruovat společně s recepcí během roku 2016, nejspíše po letní sezóně. Lobby a úprava recepcce není novým produktem, nicméně tato rekonstrukce zvedne prestiž hotelu.

Poslední službou, která by do portfolia měla být zařazena v roce 2016, jsou masáže na pokojích. Jelikož hotel nemá možnost wellness, masáže na pokoji představují alternativu k relaxaci hostů. Tato služba je však zařazena mezi otazníky, protože management neví, jak hosté budou reagovat na službu masáží v prostorách pokoje, kde hosté budou mít své osobní věci a mají zde své soukromí.

Jelikož je v tuto chvíli jen omezený počet produktů, které hotel Klárov nabízí, management počítá s rozšířením svého portfolia. Toto rozšíření by mohlo nastat v případě, že se zakoupí hotel Trinidad a tyto dva hotely se propojí. Tím hotel Klárov získá větší kapacitu a bude moci nabízet více služeb. Tento případ ukazuje následující matice.

Hvězdy	Otazníky
Superior apartmán Kavárna	Zahrádka s barem Lobby Masáže na pokoji Restaurace Wellness
Peněžní krávy	Bídni psi
Pokoje Doplnkový prodej Konferenční místnost Další pokoje	Okružní jízdy Prahou Lístky do divadla

Obrázek 9 Matice BCG po zakoupení hotelu Trinidad
[vlastní zpracování]

Tato matice se oproti předchozí rozrostla o několik políček. V první řadě přikoupení hotelu Trinidad by představovalo navýšení ubytovací kapacity o 16 pokojů. Tímto by se navýšily příjmy, ačkoliv náklady na nové pokoje by se nadále nezvyšovali o fixní náklady. Tyto náklady, jako mzdové náklady recepčních a dalšího personálu, energie a podobně jsou již pokryty v nákladech na stávajících 26 pokojů hotelu Klárov. Jednalo by se tedy pouze o náklady variabilní a to přesně podle prodeje pokojů. Zde by se tedy jednalo o náklady na nákup služby housekeepingu, vybavení pokoje (kosmetické přípravky, ručníky, župany aj.), energie spotřebované hosty na pokoji. Tímto se tedy dostaly další pokoje do kategorie peněžních krav.

Dále v sekci otazníků přibyla restaurace. Nová restaurace by se zbudovala v přízemí hotelu Trinidad. V tuto chvíli je restaurace zařazena do sekce otazníků, protože z rozhovoru z manažerkou vyplynulo, že hotelový hosté se nechtějí stravovat pouze v hotelové restauraci, ale rádi chodí ven a stravují se ve městě. Samozřejmě je možné nabízet hotelovým hostům polopenzi případně plnou penzi. Do restaurace by zároveň mohli přicházet i lidé z ulice, nejen hotelový hosté. Restaurace by se tedy časem měla přesunout do sekce Hvězd případně do sekce Dojných krav.

Další položka v sekci otazníků je wellness. Tato služba je oblíbená a hosté si jí přejí, nicméně aby mohlo být vybudované wellness, muselo by se zrušit jedno patro pokojů. Tím pádem by hotel přišel o tři pokoje. Wellness jako takové není velmi výdělečné a náklady na jeho vybudování jsou příliš vysoké. Proto po propočítání nákladů a výnosů z této služby, bylo zjištěno, že příjmy z prodeje pokojů by byly mnohem vyšší, než příjmy ze služby wellnessu.

Mezi hvězdy navíc přibyla položka kavárny, která by mohla být také vybudována v prostorách, kde se v tuto chvíli nachází snídaňová restaurace.

5.8 Finanční analýza

V přílohách diplomové práci jsou uvedeny tabulky s Rozvahou a Výkazem zisků a ztrát, které slouží jako podklad pro finanční analýzu. Zároveň jsou v přílohách výpočty jednotlivých ukazatelů. Tyto výpočty jsou v příloze z důvodu ochrany před konkurencí.

Rozvaha i Výkaz zisků a ztrát jsou ve zkrácené verzi, veškeré vynechané řádky mají nulovou hodnotu.

Z výkazu zisků a ztrát je na první pohled zřejmé, že hotel má vysoké tržby, ale zároveň také vysoké náklady. Největší podíl nákladů je zaznamenán v ostatních provozních nákladech. Zde je zahrnutý nájem budovy. Jak je již výše zmíněno, nájem je v centru Prahy velmi vysoký. Měsíční nájem budovy činí 387 000,- Kč. Ročně je tato částka 4 644 979,- Kč. Další vysoké náklady představují mzdové náklady, které činí 2 510 517,- Kč. V následující tabulce jsou vyobrazeny zisky s úpravami.

Z tabulky zisků, která je uvedena v přílohách, je vidět, že je splněna podmínka, která byla uvedena v teoretické části: $EAT < EBT < EBIT < EBITDA$.

5.8.1 Analýza rentability

Analýza rentability zahrnuje následující ukazatele: Rentabilita vlastního kapitálu, Rentabilita celkového kapitálu, Rentabilita tržeb, Rentabilita investovaného kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu se vypočítá jako Čistý zisk/vlastním kapitálem. Výsledek tohoto výpočtu je 0,76.

Tento ukazatel zaznamenává, že z jedné koruny vložené do podnikání má majitel hotelu 76 % zisku. Ačkoliv jen několik málo úročených vkladů se dostane na úrok přes 2 %, je tedy jasné, že zde pro majitele existuje velmi vysoká motivace podnikat, protože vložený kapitál se zhodnotí vícekrát. Nicméně se musí brát i v potaz výše cizího kapitálu, který je v tuto chvíli vysoký. Tento jev znázorňuje následující ukazatel.

Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu se vypočítá jako EBIT/Aktiva. Výsledek tohoto výpočtu je 0,28.

Jak je již výše zmíněno, do této rentability se promítá i cizí kapitál, tudíž tato rentabilita musí být nižší, než předchozí. Jedna koruna celkového kapitálu je tedy zhodnocena 28 halíři zisku. Tento ukazatel tedy lze považovat za vysoký po dvou letech podnikání, nicméně stejně by tento ukazatel měl nadále růst.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb se vypočítá jako EBIT/Tržby. Výsledek tohoto výpočtu je 0,11.

Výsledek 0,11 představuje 11% marži zisku. Tedy že z celkových tržeb tvoří ve výsledku pouze 11 % zisk. Tento ukazatel by se měl v čase zvyšovat. Napomůže tomu například snížení nákladů.

Rentabilita investovaného kapitálu

Rentabilita investovaného kapitálu se vypočítá pomocí podílu EBIT/Dlouhodobý kapitál. Výsledek výpočtu rentability investovaného kapitálu je 0,5.

Rentabilita investovaného kapitálu o velikosti 0,5 značí, že investovat do hotelu dlouhodobý kapitál je ziskové pouze ze 50 %. Jelikož hotel nemá žádné dlouhodobé závazky, jedná se pouze o dlouhodobý bankovní úvěr a dlouhodobý vlastní kapitál.

V následující tabulce je zahrnuta celková analýza rentability.

Tabulka 2 Analýza rentability hotel Klárov [vlastní zpracování]

Analýza rentability	
Rentabilita vlastního kapitálu	0,76
Rentabilita celkového kapitálu	0,28
Rentabilita tržeb	0,11
Rentabilita investovaného kapitálu	0,50

5.8.2 Analýza aktivity

Analýza aktivity dělí ukazatele na dvě skupiny a to ukazatele obratu a ukazatele doby obratu.

5.8.2.1 Ukazatele obratu

Mezi ukazatele obratu patří Obrat celkových aktiv, Obrat dlouhodobého hmotného majetku, Obrat oběžného majetku, Obrat zásob, Obrat pohledávek a Obrat krátkodobého finančního majetku.

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu aktiv se vypočítá jako $\text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$. Obrat celkových aktiv je 2,53.

Výsledek ukazatele obratu aktiv ukazuje, jak efektivně jsou veškerá aktiva hotelu zhodnocena. Z tržeb za celý rok jsou veškerá aktiva zaplácena 2,53 krát. Samozřejmě je vhodné tento ukazatel maximalizovat.

Obrat dlouhodobého hmotného majetku

Obrat dlouhodobého majetku je vypočítán jako poměr Tržeb a dlouhodobého hmotného majetku. Obrat dlouhodobého hmotného majetku je 3,88.

Ukazatel obratu dlouhodobého hmotného majetku dává najevo, že se dlouhodobý hmotný majetek během jednoho období zhodnotil z tržeb 3,88 krát.

Obrat oběžného majetku

Obrat oběžného majetku je počítán jako poměr Tržeb a oběžného majetku. Výsledek výpočtu obratu oběžného majetku se rovná 9,36.

Z tohoto ukazatele je zřejmé, že oběžný majetek byl v roce 2015 z tržeb zhodnocen 9,36 krát.

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob se vypočítá pomocí následujícího zlomku: $\text{Tržby} / \text{Zásoby}$. Výsledná hodnota obratu zásob se rovná 176,18

Ukazatel obratu zásob znázorňuje, že během jednoho období jsou zásoby zhodnoceny tržbami 176,18 krát. Tento ukazatel by se měl zvyšovat, neboť je vhodné, aby podnik nadržel velké množství zásob.

Obrat pohledávek

Obrat pohledávek se vypočítá pomocí Tržeb dělených Pohledávkami. Výsledná hodnota obratu pohledávek se rovná 23,33.

Tento ukazatel udává, že pohledávky jsou přeměněny v peněžní prostředky z tržeb celkem 23,33 krát. Na rozdíl od ostatních ukazatelů obratu, v tomto případě by bylo vhodné, aby hotel tento ukazatel snížil.

Obrat krátkodobého finančního majetku

Obrat krátkodobého finančního majetku je vypočítán jako podíl Tržeb a krátkodobého finančního majetku. Obrat krátkodobého finančního majetku se rovná 17,15.

Ukazatel obratu krátkodobého finančního majetku ukazuje, že tržby zhodnotily krátkodobý finanční majetek přesně 17,15 krát.

V následující tabulce jsou shrnuty všechny ukazatele obratu.

Tabulka 3 Analýza obratu pro hotel Klárov [vlastní zpracování]

Analýza obratu	
Obrat celkových aktiv	2,53
Obrat dlouhodobého hmotného majetku	3,88
Obrat oběžného majetku	9,36
Obrat zásob	176,18
Obrat pohledávek	23,33
Obrat finančního majetku	17,15

5.8.2.2 Ukazatele doby obratu

Ukazatele doby obratu jsou následující: Doba obratu aktiv, Doba obratu dlouhodobého majetku, Doba obratu oběžných aktiv, Doba obratu zásob, Doba obratu pohledávek, Doba obratu krátkodobého finančního majetku a nakonec také Doba obratu závazků.

Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv se vypočítá jako $\text{Aktiva} / \text{Průměrné denní tržby}$. Doba obratu aktiv se rovná 142,16.

Z tohoto ukazatele vyplývá, že veškerá aktiva jsou zhodnocena v poměru k denním tržbám za 142,16 dní. Jelikož je doporučená hodnota maximálně 360, je tento ukazatel v pořádku.

Doba obratu dlouhodobého hmotného majetku

Ukazatel doby obratu dlouhodobého hmotného majetku je vypočítán jako $\text{Dlouhodobý hmotný majetek} / \text{Denní tržby}$. Doba obratu dlouhodobého hmotného majetku je 92,75.

Tento ukazatel poukazuje na to, že dlouhodobý hmotný majetek je průměrnými denními tržbami zhodnocen za 92,75 dnů.

Doba obratu oběžných aktiv

Tento ukazatel se vypočítá pomocí poměru $\text{Oběžných aktiv} / \text{Denní tržby}$. Výsledek doby obratu oběžných aktiv je 38,46.

Doba obratu oběžných aktiv hotelu Klárov ukazuje, že oběžná aktiva jsou tržbami zhodnocena za 38,46 dní.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je vypočítána jako $\text{Zásoby} / \text{Denní tržby}$. Doba obratu zásob se rovná 2,04.

Z tohoto výsledku vyplývá, že z tržeb jsou zásoby pokryty za 2,04 dnů. Zásoby jsou v hotelu minimální, proto je i tato doba tak krátká.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek se vypočítá jako podíl Pohledávek a Denních tržeb. Doba obratu pohledávek se rovná 15,43.

Tento ukazatel udává, že veškeré pohledávky jsou tržbami zhodnoceny 15,43 dnů. Také se dá pochopit, že odběratelům trvá v průměru 15,43 dnů, než zaplatí za své závazky. Je vhodné tento ukazatel snižovat, nicméně 14 dnů je běžná doba zaplacení za faktury, proto tento ukazatel je sice vyšší, ale není tak vysoký, aby pohledávky za odběrateli ohrožovali hotel.

Doba obratu krátkodobého finančního majetku

Doba obratu krátkodobého finančního majetku je vypočítána jako krátkodobý finanční majetek dělený Denními tržbami. Doba obratu krátkodobého finančního majetku se rovná 20,99.

Z tohoto ukazatele vyplývá, že krátkodobý finanční majetek je průměrně držen v podniku 20,99 dní.

Doba obratu (splácení) závazků

Doba obratu závazků se vypočítá jako Závazky / Denní tržby. Doba obratu závazků se rovná 28,57.

Tento ukazatel udává, že doba splacení závazků je v průměru 28,57 dní, což je poměrně vysoká hodnota. Hotel by měl tuto hodnotu snižovat. Ideální hodnota je 14 dní.

V následující tabulce je seskupena analýza doby obratu.

Tabulka 4 Analýza doby obratu pro hotel Klárov [vlastní zpracování]

Analýza doby obratu	
Doba obratu aktiv	142,16
Doba obratu dl. hmotného majetku	92,75
Doba obratu oběžného majetku	38,46
Doba obratu zásob	2,04
Doba obratu pohledávek	15,43
Doba obratu finančního majetku	20,99
Doba obratu závazků	28,57

5.8.3 Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti zahrnuje následující ukazatele: Celková zadluženost, Míra zadluženosti, Úrokové krytí a Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem.

Celková zadluženost

Celková zadluženost podniku je vypočítáno jako cizí zdroje/aktiva celkem. Celková zadluženost se rovná 0,69.

Výše zadluženosti je tedy 69 %. Cizí kapitál tedy pokrývá 69 % veškerého majetku podniku. V tomto případě se jedná o úvěr, ze kterého byla financována rekonstrukce hotelu v roce 2014. Dále krátkodobé závazky, které představují závazky vůči dodavatelům, vůči zaměstnancům či vůči státu. Zadluženost podniku, který se zabývá službami, by neměla být tak vysoká, nicméně jelikož se jedná o první roky podnikání a jelikož bylo nutné si vzít úvěr na rekonstrukci, dá se výše cizího kapitálu a celkové zadluženosti pochopit. Do příštích let by se však úvěr měl snižovat a tím i celková zadluženost.

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti se vypočítá jako cizí zdroje/vlastní kapitál. Míra zadluženosti se rovná 2,19.

Míra zadluženosti tedy ukazuje, v jakém poměru převyšuje cizí kapitál nad kapitálem vlastním. Poměr cizího kapitálu je tedy přibližně dvakrát tak vysoký, než je v hotelu kapitálu vlastního. V tomto případě se také musí brát v potaz krátké podnikání. Do budoucna se tento ukazatel také musí zmenšovat.

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí se vypočítá jako EBIT/Nákladové úroky. Úrokové krytí se rovná 57,24.

Hodnota úrokového krytí 57,24 představuje schopnost hotelu, jak dokáže splácet své úroky. Lépe řečeno, ze svého zisku navýšeného o daň a úroky, lze nákladové úroky zaplatit padesátšetrát. Doporučená hodnota podle literatury je 5, což hotel převyšuje několikrát. Tato hodnota je tedy v pořádku.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem se vypočítá jako poměr vlastního kapitálu a dlouhodobého majetku. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem se rovná 0,48.

Tento ukazatel tedy zaznamenává jistotu ve finanční stabilitě. Výsledek tedy udává, že 48 % dlouhodobého majetku je pokryto vlastním kapitálem. Tento ukazatel by se mohl trochu navýšit, ale neměl by přesahovat 1 (nebo 100 %). Pokud by tento ukazatel byl vyšší, hotel by financoval svůj oběžný majetek také z vlastního kapitálu, což by sice jistotu představovalo, ale tím by se mohl snižovat i výnos. Hodnota 48 % je ovlivněna tím že v dlouhodobém majetku není zahrnuta budova hotelu, která je v pronájmu.

V následující tabulce jsou zaznamenány výsledky analýzy zadluženosti.

Tabulka 5 Analýza zadluženosti hotelu Klárov [vlastní zpracování]

Analýza zadluženosti	
Celková zadluženost	0,69
Míra zadluženosti	2,19
Úrokové krytí	57,24
Krytí dlouhodobého majetku VK	0,48

5.8.4 Analýza likvidity

V analýze likvidity jsou vypočítány následující ukazatele: Běžná likvidita, Pohotová likvidita, Peněžní likvidita, Čistý pracovní kapitál a Krytí zásob pracovním kapitálem.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity je vypočítán jako Oběžná aktiva / (Krátkodobé závazky + Krátkodobé bankovní úvěry). Běžná likvidita se rovná 1,35.

Likvidita III. stupně představuje, kolikrát jsou oběžná aktiva pokryté krátkodobými cizími zdroji. V tomto případě se jedná 135 %, tedy že oběžná aktiva jsou celkově zaplácena z krátkodobých cizích zdrojů a ještě 35 % dlouhodobého majetku je

z těchto cizích zdrojů pokryt. U likvidity je však lepší interpretace, že veškeré krátkodobé závazky lze uhradit z oběžných aktiv a 35 % těchto oběžných aktiv ještě zbyde. Ačkoliv je tento ukazatel vyšší, než 1, jedná se stále o podlikviditu, neboť doporučená hodnota výsledku by se měla nacházet v intervalu 1,5 – 2,5. Pro podnik však není efektivní, aby své závazky platil z prodeje zásob, nicméně v hotelu tvoří zásoby v poměru k celkovému oběžnému majetku pouze 5 %, proto by neměl nastat problém.

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita neboli likvidita II. stupně, se vypočítá, jako poměr mezi oběžnými aktivy bez zásob s Krátkodobými cizími zdroji. Pohotová likvidita se rovná 1,27.

Tento ukazatel tedy udává, že veškeré krátkodobé závazky jsou krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem a ještě tento majetek zbyde. Jelikož by se doporučená hodnota měla pohybovat mezi 1 – 1,5, v hotelu by pohotová likvidita neměla činit problém.

Peněžní likvidita

Likvidita I. stupně se vypočítá jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých cizích zdrojů. Peněžní likvidita se rovná 0,73.

Tato likvidita tedy představuje, kolik procent krátkodobých závazků lze pokrýt z krátkodobého finančního majetku. V případě hotelu Klárov je to tedy 73 %. Krátkodobý finanční majetek představuje pokladnu v korunách a pokladnu v Eurech, stejně tak i bankovní účet je rozdělen na účet v korunách a účet v Eurech. Jelikož doporučená hodnota by se měla pohybovat mezi 0,2 – 0,5, jedná se o malou nadlikviditu, takže podnik drží zbytečně moc krátkodobých financí, které může investovat. Nicméně v hotelu, navíc v pražském hotelu je obrat peněz poměrně veliký, proto se tato situace dá pochopit.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál se vypočítá jako rozdíl mezi Oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Čistý pracovní kapitál se rovná 581 235.

Tento ukazatel udává, že z celkových oběžných aktiv 2 261 383 je 581 235 financováno z dlouhodobých cizích zdrojů. Z toho vyplývá, že pokud by hotel musel veškeré krátkodobé závazky uhradit z krátkodobých finančních aktiv a prodejem krátkodobých pohledávek a zásob, oběžná aktiva v hodnotě 581 235 v hotelu zůstanou.

Krytí zásob pracovním kapitálem

Krytí zásob pracovním kapitálem se vypočítá jako poměr mezi čistým pracovním kapitálem a mezi zásobami. Výsledek tohoto výpočtu je 4,84.

V tomto ukazateli je vypočteno, že z čistého pracovního kapitálu jsou pokryty veškeré zásoby, dokonce jejich hodnota by mohla být 4,84 krát větší a stále by byly pokryty právě z čistého pracovního kapitálu.

V následující tabulce je soupis výsledků z výpočtu všech ukazatelů likvidity a čistého pracovního kapitálu a jeho krytí zásob.

Tabulka 6 Analýza likvidity hotelu Klárov [vlastní zpracování]

Analýza likvidity	
Běžná likvidita	1,35
Pohotová likvidita	1,27
Peněžní likvidita	0,73
Čistý pracovní kapitál	581234,85
Krytí zásob pracovním kapitálem	4,84

5.9 Benchmarking

K porovnání jsem si vybrala nejmenovaný čtyřhvězdičkový hotel, který se také nachází v centru Prahy. Přesněji je umístěný vedle Václavského náměstí. Manažer hotelu si z důvodu ještě nezveřejněné uzávěrky nepřál hotel jmenovat. Hotel je v provozu od roku 2001. Tento hotel má k dispozici 32 pokojů a apartmánů, některé apartmány jsou dvoupodlažní. Z vyšších pater je výhled na Pražský Hrad. Ani v tomto hotelu se nenachází a la card restaurace, ale v přízemí je umístěna kavárna se snídaňovou restaurací. V hotelu je také k dispozici wellness a to Whirlpool s menším relaxačním centrem nebo sauna a v neposlední řadě malé fitness centrum. Ani v tomto hotelu nejsou k dispozici parkovací místa, nicméně recepce hotelu může doporučit parkovací místa poblíž.

Při porovnání zisků hotelu Klárov a konkurenčního hotelů (tabulka se zisky je uvedena v příloze) je vidět, že konkurenční hotel má přibližně stejně vysoké zisky. Čistý zisk po zdanění je v konkurenčním hotelu vyšší přibližně o 250 000,- Kč. Jelikož v konkurenčním hotelu není v cizím kapitálu zahrnut žádný úvěr, proto zisk před zdaněním a zisk před zdaněním a úroky je shodný. Absence úvěru představuje pro konkurenční hotel nižší náklady v podobě nákladových úroků. Snížení nákladů však zvyšuje zisk a tím se zvyšuje i daňové zatížení hotelu.

Tabulka 7 Analýza rentability – porovnání hotelů [vlastní zpracování]

Analýza rentability	Hotel Klárov	Konkurenční hotel
Rentabilita vlastního kapitálu	0,76	0,34
Rentabilita celkového kapitálu	0,28	0,18
Rentabilita tržeb	0,11	0,11
Rentabilita investovaného kapitálu	0,50	0,27

Rentabilita vlastního kapitálu je výrazně nižší pro konkurenční hotel, protože vlastní kapitál je skoro třikrát tak vysoký, než vlastní kapitál hotelu Klárov. Přitom tržby obou hotelů jsou v konkurenčním hotelu vyšší pouze o 5 milionů Kč. Rentabilita celkového kapitálu je v konkurenčním hotelu o 10 procent nižší, než v hotelu Klárov. Tento výsledek je díky vyššímu celkovému kapitálu. Aktiva jsou v konkurenčním hotelu téměř o 7 milionů vyšší. Rentabilita tržeb je v obou hotelech

shodná a to 11 %. Rentabilita investovaného kapitálu je v konkurenčním hotelu o polovinu menší, než v hotelu Klárov.

Tabulka 8 Analýza obrátu - porovnání hotelů [vlastní zpracování]

Analýza obrátu	Hotel Klárov	Konkurenční hotel
Obrat celkových aktiv	2,53	1,73
Obrat dlouhodobého hmotného majetku	3,88	33,29
Obrat oběžného majetku	9,36	1,82
Obrat zásob	176,18	0,00
Obrat pohledávek	23,33	306,67
Obrat finančního majetku	17,15	4,51

Obrat celkových aktiv je v hotelu Klárov je 2,53 a konkurenčního hotelu 1,73. To znamená, že celková aktiva jsou zhodnocena v konkurenčním hotelu 1,73 krát. Tento ukazatel je v konkurenčním hotelu nižší, protože má vyšší celková aktiva. Obrat celkových aktiv je tedy srovnatelný. Nicméně obrat dlouhodobého hmotného majetku je velmi rozdílný. Zatímco v hotelu Klárov je dlouhodobý hmotný majetek zhodnocen tržbami pouze 3,8 krát, v konkurenčním hotelu je dlouhodobý hmotný majetek zhodnocen tržbami 33,29 krát. Tento ukazatel je v konkurenčním hotelu tak vysoký, že v konkurenčním hotelu není nikterak vysoký dlouhodobý hmotný majetek. V tomto hotelu jsou v sekci dlouhodobého hmotného majetku zahrnuty pouze automobily a souhrny drobného hmotného majetku, které mají vyšší pořizovací hodnotu než 40 000,- Kč. Obrat oběžného majetku je v hotelu Klárov mnohonásobně vyšší. V tomto případě je obrat oběžného majetku složený ze zásob, které jsou během roku zhodnoceny 176 krát, zatímco v konkurenčním hotelu nejsou žádné zásoby a hodnota je tedy nulová. Naopak obrat pohledávek je v konkurenčním hotelu 306 krát, zatímco v hotelu Klárov pouze 23,33 krát. Poslední položkou oběžného majetku je krátkodobý finanční majetek. Ten je v hotelu Klárov tržbami zhodnocen 17 krát, zatímco v konkurenčním hotelu pouze 4,5 krát. To může znamenat, že v konkurenčním hotelu může být nedostatek finančních prostředků, nebo naopak v hotelu Klárov jich je mnoho. Tuto situaci ukáže likvidita.

Tabulka 9 Analýza doby obratu - porovnání hotelů [vlastní zpracování]

Analýza doby obratu	Hotel Klárov	Konkurenční hotel
Doba obratu aktiv	142,16	208,24
Doba obratu dl. hmotného majetku	92,75	10,81
Doba obratu oběžného majetku	38,46	197,28
Doba obratu zásob	2,04	0,00
Doba obratu pohledávek	15,43	1,17
Doba obratu finančního majetku	20,99	79,88
Doba obratu závazků	28,57	27,86

Doba obratu celkových aktiv je samozřejmě v hotelu Klárov nižší, než v konkurenčním hotelu. Jelikož jsou celková aktiva nižší v hotelu Klárov, jsou zhodnocena za 142 dní. Nicméně v konkurenčním hotelu tento ukazatel zaznamenává obrat celkových aktiv za 208 dní. Jelikož jsou zde aktiva přibližně jednou tak vysoká, konkurenční hotel je v tomto ohledu lepší. Poměrně vysoký rozdíl však mezi hotely vykazuje doba obratu dlouhodobého majetku. Zatímco dlouhodobý hmotný majetek je zhodnocen tržbami až za 92,75 dní, v konkurenčním hotelu pouze za necelých 11 dní. Tento ukazatel je v konkurenčním hotelu dán nízkým podílem dlouhodobého majetku. Mnohem větší rozdíl je však v obratu oběžného majetku. Zde je však nízký ukazatel v hotelu Klárov, zatímco v konkurenčním hotelu je tento ukazatel mnohonásobně vyšší. Z oběžného majetku tento ukazatel v konkurenčním hotelu zvedá hlavně doba obratu finančního majetku. Zatímco pohledávky jsou v hotelu Klárov zhodnoceny za 15 dní, pohledávky v konkurenčním hotelu jsou zhodnoceny již za 1 den. Doba obratu závazků je však u obou hotelů prakticky stejně vysoká. Obě hodnoty jsou na hranici 28 dní, což je maximální doporučená hodnota, nicméně pro oba hotely by bylo lepší tuto dobu obratu závazků snížit.

Tabulka 10 Analýza zadluženosti – porovnání hotelů [vlastní zpracování]

Analýza zadluženosti	Hotel Klárov	Konkurenční hotel
Celková zadluženost	0,69	0,54
Míra zadluženosti	2,19	1,22
Úrokové krytí	57,24	0,00
Krytí dlouhodobého majetku VK	0,48	8,47

Celková zadluženost hotelu Klárov je o 15 % vyšší, než v Konkurenčním hotelu. Tato situace se dá odůvodnit krátkou dobou fungování hotelu a proto vyšší cizí zdroje v podobě úvěrů. S tím související i míra zadluženosti je v hotelu Klárov také vyšší. Jelikož v konkurenčním hotelu není k dispozici žádný úvěr, úrokové krytí v konkurenčním hotelu je nulové. Zatímco krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem je v konkurenčním hotelu osmkrát vyšší, než v hotelu Klárov. Zde také hraje velkou roli skutečnost, že dlouhodobý majetek je v Konkurenčním hotelu velmi nízký.

Tabulka 11 Analýza likvidity – porovnání hotelů [vlastní zpracování]

Analýza likvidity	Hotel Klárov	Konkurenční hotel
Běžná likvidita	1,35	7,08
Pohotová likvidita	1,27	2,91
Peněžní likvidita	0,73	2,87
Čistý pracovní kapitál	581 234,85	12 331 000,00
Krytí zásob pracovním kapitálem	4,84	0,00

Jak už doby obratu finančního krátkodobého majetku a obrat krátkodobého finančního majetku ukazoval, hodnoty v konkurenčním hotelu jsou velmi vysoké. Běžná likvidita je v Konkurenčním hotelu 7,08, což je velmi vysoká hodnota. Doporučená hodnota je podle literatury maximálně 2,5. V tomto případě se jedná o velmi vysokou nadlikviditu. Jelikož zásoby jsou v Konkurenčním hotelu nulové, představuje tuto vysokou hodnotu hlavně finanční majetek a pohledávky. Stejně tak u dalších dvou stupňů likvidit se jedná o nadlikviditu, nikoliv však tak vysokou.

Peněžní likvidita by se měla pohybovat mezi hodnotou 0,2 – 0,5. Tímto se ukazuje, že krátkodobý finanční majetek je v Konkurenčním hotelu velmi vysoký. Tento hotel tedy může daný finanční majetek hodnotit efektivněji, například investicemi do úpravy hotelu nebo do cenných papírů. Čistý pracovní kapitál je v konkurenčním hotelu více, jak 12 000 000, zatímco v hotelu Klárovo je čistý pracovní kapitál pouze půl milionu. Tak vysoký čistý pracovní kapitál je v Konkurenčním hotelu díky vysokému oběžnému majetku a zároveň žádnému úvěru.

Shrnutí výsledků

Hotel Klárov jako čtyřhvězdičkový hotel v centru Prahy si prakticky nevede v konkurenčním prostředí špatně. Jeho krátkodobé i dlouhodobé cíle jsou naplňovány dle strategických plánů. Jeho velkou výhodou je skutečnost, že patří do skupiny Asten Hotels, která zaštiťuje již zaběhnuté hotely a má nastavené určité standardy, což hotelový hosté ocení. Nejenže mohou počítat s určitou kvalitou nabízených služeb, ale centrum Prahy hostům poskytuje i jedinečný zážitek. Během roku 2015 hotel pocítil úbytek hostů z Ruska a díky ekonomické situaci v této oblasti i z Ukrajiny. Naopak velký potenciál představuje Čínský trh, jelikož by se měla v blízké době otevřít přímá letecká linka Praha – Peking.

Strategie při vedení hotelu je nejbližší diferenciaci a diverzifikaci. Hotel se tedy snaží být jedinečný a odlišit se, aby si jej hosté zapamatovali, například pomocí marketingových nástrojů, jako jsou například zvýhodněné balíčky ubytování nebo speciální nabídky například na Velikonoční svátky.

Z Porterova modelu pěti sil bylo zjištěno, že příchod nových konkurentů se z dlouhodobého hlediska snižuje a nárůst nových hotelů není tak vysoký. Nejednou se však stalo, že příchodu nového konkurenta na trh zabránil Národní památkový ústav, protože v určité budově v centru Prahy nelze vybudovat hotel. Další velkou bariérou jsou náklady spojené s pronájmem budov, případně jejich koupě. Největší podíl odběratelů je v hotelu Klárov stále individuální klient. Pro hotel je však důležité navýšit i podíl korporátní klientely. Dále by bylo vhodné navýšit i podíl skupin. Ostatní segmenty hostů a klientů by se do dalších let měli udržet na stejné výši.

SWOT analýza poukazuje sice na spoustu konkurenčních výhod, ale zároveň i slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Nejvíce by se hotel měl zaměřit na příležitosti, které by měli být podporovány ze silných stránek. Převážně by se dalo jednat o koupi hotelu Trinidad a propojení s hotelem Klárov. Mezi silné stránky patří zařazení do skupiny Asten Hotels, což představuje pro hosty jistotu určité kvality a komfortu ubytování. Jelikož se jedná přímo o centrum Prahy, hosté bydlí v historické budově a mají výhled přímo na Hrad nebo Karlův most. Mezi velké

nedostatky patří chybějící ala card restaurace, wellness, klimatizace v několika pokojích nebo nedostatek parkovacích míst před hotelem. Do příležitostí vedle koupě hotelu Trinidad patří také nové doplňkové služby jako masáže nebo spolupráce se svatebními agenturami. Do ohrožení se nejvíce řadí vysoký nájem a konkurence v Praze 1, nestabilní politická situace v Rusku, migrantské vlny a teroristické útoky.

Matice BCG ukazuje, že v tuto chvíli nemá hotel Klárov moc produktů ve svém portfoliu. V tuto chvíli primárně prodává jen pokoje k ubytování a doplňkový prodej. Dále však prodává i snídaně neubytovaným hostům, těch však moc není a není to ani v nabídce, pouze pokud se náhodný kolemjdoucí zeptá. Dále je k dispozici konferenční místnost nebo zprostředkování nákupu lístků do divadla a na podobné kulturní akce. Pro rok 2016 přibude i relaxační zahrádka nebo masáže na pokojích. Tato situace by se mohla vyřešit zakoupením hotelu Trinidad, následné zbudování nové restaurace, případného wellness a samozřejmě navýšení kapacity pokojů.

Posledními kapitolami analytické části jsou finanční analýza a benchmarking, kde proběhla také finanční analýza konkurenčního hotelu a jejich porovnání. Z analýzy rentability vyplývá, že hotel Klárov má větší rentabilitu, ačkoliv má méně pokojů a je zatím krátce v provozu. Ukazatele obratu a doby obratu jsou lepší v případě Konkurenčního hotelu. Pouze obrat pohledávek v konkurenčním hotelu je poměrně vysoký. Jinak si oba hotely stojí poměrně dobře. Zadluženost obou hotelů je poměrně vysoká. V hotelu Klárov však tento ukazatel je dán vysokým úvěrem, který byl poskytnut na rekonstrukci hotelu. Zatímco v Konkurenčním hotelu je tento ukazatel také poměrně vysoký, ačkoliv žádný úvěr k dispozici již není. Likvidita je v hotelu Klárov v pořádku, zatímco v Konkurenčním hotelu je velmi vysoká a tento hotel tedy by měl peníze nějak investovat nebo s nimi efektivněji nakládat.

Závěr a doporučení

Závěrem bych ráda odpověděla na otázky, které jsou položeny v úvodu analytické části. Otázky jsou zodpovězeny analýzou hotelu Klárov v prvním čtvrtletí roku 2016. Konkurenční pozice podniku je poměrně slabá, protože v centru Prahy je velmi mnoho hotelů, které mohou hotelu Klárov konkurovat. Mnoho čtyřhvězdičkových hotelů je však na úrovni hotelů tříhvězdičkových, a protože se v hotelu Klárov snaží dodržovat standardy a kvality ubytování, jejich pozice se tak zvyšuje. Hosté se tedy do tohoto hotelu vrací, zatímco do výše zmiňovaných hotelů s nižší kvalitou služeb i celkového ubytování, se hosté spíše nevrátí a hledají jiné alternativy. Samozřejmě, že management se nadále snaží, aby se pozice zlepšovala více, tedy aby se hotel dostal do podvědomí, což se v hotelu daří. Příkladem toho může být navýšení v segmentaci hostů a to skupinek. Dále rezervace nejsou vytvářeny spíše na poslední chvíli, jako v loňském roce, ale jsou vytvářeny dlouho dopředu a obsazenost hotelu je mnohem vyšší. Dalším ukazatelem o zvyšování pozice v konkurenci je hodnocení na online portálech, které je poměrně vysoké. Při převzetí hotelu Klárov v roce 2014 byl hotel na 140. místě, zatímco teď je hotel posunut do první padesátky nejlépe hodnocených hotelů. Jelikož hosté dbají na dobré hodnocení a recenze, je to velmi důležitý ukazatel. V případě, že management hotelu bude pokračovat v nastavené strategii, jejich pozice na trhu by se měla spíše upevňovat. Vztahy mezi konkurencí nejsou nikterak napjaté, naopak si hotely občas navzájem vypomáhají s overbookingem a cenami si vycházejí vstříc. Co se týče klíčových úspěchů a postojů ke konkurenci, tak hotelu Klárov vyšla finanční analýza za rok 2015 poměrně obstojně, největší náklady představuje nájem, který snižuje zisk a tím i rentabilitu. Nicméně v porovnání s vybraným konkurenčním hotelem si hotel Klárov stál dobře, ačkoliv byl porovnáván nový hotel s hotelem zaběhnutým skoro 15 let. Mezi konkurenční nevýhodu by mohla být zařazena chybějící restaurace, nicméně hosté častokrát chtějí jíst „venku“, proto to v tuto chvíli nepředstavuje čistou nevýhodu. Restaurací v centru Prahy je také nespočetně a s restaurací v hotelu by přicházel další konkurenční boj. Další nevýhodou je chybějící klimatizace. Během horkých letních dnů, kterých je více a více, se i silné stěny starého baráku prohřejí a v pokojích jsou vysoké teploty. Velkou výhodou je

samozřejmě zapojení do skupiny Asten Hotels a s tím nastavené standardy a podvědomí klientů o těchto hotelech. Předpoklady k obhájení pozice v konkurenčním prostředí jsou také poměrně dobré. Nejen že hotel vytváří zisk, což je prvotním hlediskem, ale i z pohledu hostů. Hotel je nový, zrekonstruovaný, před létem 2016 se otevře relaxační zahrádka. Je nutné dodržovat standardy skupiny Asten Hotels a tedy svým hostům poskytnou garanci kvalitního ubytování. Ohrozit by tuto pozici mohl například teroristický útok v centru Prahy, kdy by hosté nechtěli do centra a celkově do Prahy jezdit.

Z celkové analýzy tedy vyplynulo, že hotel si v konkurenčním prostředí stojí poměrně dobře, nicméně samozřejmě musí dále pracovat na upevnování své pozice. Nejlepším řešením do budoucna by mohla být investice do koupě hotelu Trinidad, se kterým by se hotel Klárov propojil. Nejenže by se tím navýšila kapacita pro ubytování a mohla se otevřít restaurace, ale bylo by možné zbudovat alespoň malé wellness centrum jako je relaxační zóna, sauna a prostory pro masáže. Investice do wellness by však byla poměrně vysoká a zároveň by hotel přišel o jedno patro pokojů, což by spíše než zisk přinášelo jeho snížení. V případě, že by management o wellness prostorách uvažoval, rozhodně by to nemělo být moc velké jako například zabudování několika druhů saun nebo vířivek. Pokud by se v hotelu navýšila kapacita pokojů, mohl by hotel přijímat větší skupinové rezervace, které by mohly, ačkoliv s nižší cenou za ubytování, vytvořit určitý základ a další rezervace s plnou cenou by obsadili zbytek pokojů.

Hotel Klárov by tedy měl pokračovat v nastavené strategii a dále se snažit oslovovat nové hosty. Pokud by se propojil s hotelem Trinidad, mohl by být pro své hosty zajímavější a nabídnout obsáhlejší portfolio svých služeb.

Seznam zkratek

EAT – Čistý zisk, zisk po zdanění,

EBT – Hrubý zisk, zisk před zdaněním,

EBIT – Hrubý zisk před odečtením nákladových úroků,

EBITDA – Hrubý zisk před odečtením nákladových úroků a odpisů.

ROE – Rentabilita vlastního kapitálu

ROA – Rentabilita celkového kapitálu

ROS – Rentabilita tržeb

ROI – Rentabilita investovaného kapitálu

ROCE – Rentabilita celkového investovaného kapitálu

OTA – Online cestovní kanceláře

FIT – Individuální cestující z cestovní kanceláře

AD-HOC – Na poslední chvíli

GDS – Globální distribuční systém

Seznam použité literatury

- [1] HÁLEK, Vítězslav. Plánování a organizování. 1. vydání. Hradec Králové : Gaudeamus, 2007, 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3
- [2] VÁCHAL, Jan. VOCHOZKA a kol. Podnikové řízení. 1. vydání. Praha : Grada. 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5
- [3] ROŠICKÝ, Stanislav, Svatopluk MAREŠ, Jiří ŠTÝRSKÝ, Vítězslav HÁLEK a Vladimír KRUPKA. MARKETING XXL. 1. vydání. Bratislava : DonauMedia, 2010. 672 S. ISBN 978-80-89364-14-5.
- [4] SYNEK, Miloslav. KISLINGEROVÁ, Eva. a kol. Podniková ekonomika. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha : C. H. Beck. 2010. 445 s. ISBN: 978-80-7400-336-3
- [5] BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. 1. vydání. Ostrava : Key Publishing, 2011. 171 s. ISBN 978-80-7418-100-9.
- [6] MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. 1. vydání. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [7] BRČÁK, Josef, Bohuslav SEKERKA a Roman SVOBODA. Mikroekonomie: teorie a praxe. Plzeň : Aleš Čeněk, 2013. 283 s. ISBN 978-80-7380-453-4.
- [8] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. rozšířené vydání. Praha : Grada, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [9] KALOUDA, František. Finanční analýza a řízení podniku. 1. vydání. Plzeň : Aleš Čeněk. 2015. 287 s. ISBN: 978-80-7380-526-5.
- [10] KUBĚNKA, Michal. Finanční stabilita podniku a její indikátory. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice. 2015. 90 s. ISBN 978-80-7395-890-9.
- [11] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

- [12] JIRÁSEK, Jaroslav. Benchmarking a konkurenční zpravodajství: Souměření a soupeření. Praha: Profess Consulting, 2007. 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- [13] Ansoffova matice. [online]. 2016. [cit. 2016.1.25] dostupné na [www: https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice](http://www.managementmania.com/cs/ansoffova-matice)
- [14] Bc. IVAN Martin. Zhodnocení konkurenceschopnosti firmy a návrh jejího posílení : diplomová práce. Brno : Vysoké učení technické v Brně. Fakulta podnikatelská. 2009. 33 s. Vedoucí práce Ing. Robert Zich, Ph.D. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=14512
- [15] HÁLEK, Vítězslav. Marketingové procedury a nástroje. [online] 2015. [cit. 2015.11.10.] Dostupné na [www: http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03](http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03)
- [16] STRATEG.cz – Strategická situační analýza. [online]. 2015. [cit. 2015.12.21.] dostupné na [www: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)
- [17] Asten Hotels – Společnost. [online]. 2016. [cit. 2016.3.21.]. dostupné na [www: http://www.astenhoteles.com/aboutus-cs.html](http://www.astenhoteles.com/aboutus-cs.html)
- [18] Hotel Klárov. [online]. 2016. [cit. 2016.3.21.]. dostupné na [www: http://www.astenhoteles.com/hotelklarov/default-cs.html](http://www.astenhoteles.com/hotelklarov/default-cs.html)
- [19] Ukazatelé financí. [online]. 2011. [cit. 2016.3.22.]. Dostupné na [www: http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=1010&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2973&p2=CultureOID_INT_1&acode=e3f9d80ba3da1d65b605deae62c0e6d](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=1010&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2973&p2=CultureOID_INT_1&acode=e3f9d80ba3da1d65b605deae62c0e6d)
- [20] Asten Hotels – Hotel management. [online]. 2016. [cit. 2016.3.21.]. dostupné na [www: http://www.astenhoteles.com/aboutus-cs.html#hotel-list-2](http://www.astenhoteles.com/aboutus-cs.html#hotel-list-2)
- [21] ŠMÍDOVÁ, Radana. Finanční analýza a plánování podniku: Cvičebnice. Praha : Oeconomica. 2014. 72 s. ISBN 978-80-245-2051-3

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2015/2016

Studijní program: Systémové inženýrství a informatika
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Informační management (im2-p)

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Rampasová Nikola	Americká 2488, Kladno - Kročehlavy	I1444

TÉMA ČESKY:

Analýza konkurenční schopnosti podniku

TÉMA ANGLICKY:

Analysis of competitiveness of the company

VEDOUCÍ PRÁCE:

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl:

Provést strategickou a finanční analýzu podniku ke stanovení současné konkurenceschopnosti

Osnova:

1. Úvod
2. Cíl a metodika
3. Konkurence a konkurenceschopnost
4. Analýza konkurenceschopnosti podniku
5. Shrnutí výsledků
6. Závěr
7. Použité zdroje

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

Podpis studenta:

Rampasová

Datum:

14.10.2015

Podpis vedoucího práce:

Mohelská

Datum:

14.10.2015