

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

David Voráč

ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI  
VYBRANÉHO HOTELU

RAISING COMPETITIVENESS OF THE SELECTED HOTEL

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Konečný, Ph.D.

Brno, 2020

# VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: David Voráč

Osobní číslo: 14632421

Studijní program: Gastronomie, hotelnictví a turismus (B6503)

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch (6501R028)

**TÉMA PRÁCE:**

ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI VYBRANÉHO HOTELU

**TÉMA PRÁCE V AJ:**

RAISING COMPETITIVENESS OF THE SELECTED HOTEL

### **Cíl stanovený pro vypracování BP**

**1. Teoretická část BP:**

Cílem teoretické části práce je popsat a kriticky zhodnotit nejdůležitější poznatky z oblasti konkurenceschopnosti a strategického řízení podniku.

**2. Praktická část BP:**

**- Analytická část:**

Cílem analytické části práce je posoudit dosavadní výsledky vybraného hotelu při zohlednění vlivu obecného a oborového okolí.

**- Návrhová část:**

Cílem návrhové části práce je dát hotelu doporučení týkající se strategie, marketingových a souvisejících aktivit.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

- [1] HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017, 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.  
[2] KOTLER, Philip. ed. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.  
[3] SYNEK, Miloslav a KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

Další literatura dle doporučení vedoucí/ho bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeněk Konečný, Ph.D.  
Katedra ekonomie, ekonomiky a managementu

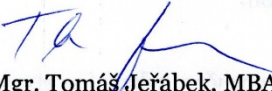
Datum zadání bakalářské práce: 8. října 2019

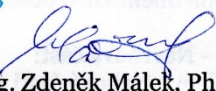
Termín odevzdání bakalářské práce: 9. dubna 2020

V Brně dne: 8. října 2019

L. S.

VYSOKÁ ŠKOLA  
OBCHODNÍ A HOTELOVÁ s.r.o.  
Bosonožská 9, 625 00 Brno

  
Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA  
vedoucí katedry

  
Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.  
prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora:	David Voráč
Název bakalářské práce:	Zvyšování konkurenceschopnosti vybraného hotelu
Název bakalářské práce v AJ:	Raising Competitiveness of the Selected Hotel
Studijní obor:	Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Zdeněk Konečný, Ph.D.
Rok obhajoby:	2020

**Anotace:**

Cílem této bakalářské práce je vytvoření strategie pro vybraný hotel, aby byl více konkurenceschopný a mohl obstát v konkurenčním prostředí. Teoretická část se zabývá základními pojmy z oblasti konkurenceschopnosti a strategického řízení. Dále se věnuje analýze vedoucí k identifikaci klíčových faktorů podniku a přibližuje také specifickou oblast ubytovacích služeb a hotelnictví. V praktické části je vybraný hotel analyzován prostřednictvím PEST analýzy, Porterova modelu pěti sil a analýzy vnitřních zdrojů. V závěru jsou výsledky sumarizovány ve SWOT analýze, jež slouží jako podklad pro definování cílů a výslednou strategii. Podstatou závěrečných návrhů jsou doporučení o efektivním využití stávajících zdrojů hotelu, která povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti.

**Klíčová slova:**

konkurenceschopnost, strategické řízení, hotelnictví, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza

**Annotation:**

The aim of this bachelor thesis is creating a strategy for the selected hotel to be more competitive and be able to withstand the competition. In the theoretical part there are the terms concentrated on competitiveness and strategic management. There is analysis of company's key factors and this bachelor thesis is also concerned with the accommodation services and hospitality industry. In the practical part the selected hotel is analyzed by PEST analysis and Porter's five forces analysis. It includes analysis of the hotel's resources, too. In the end the results are summarized by SWOT analysis. SWOT analysis is used for defining the goals and strategy, The purpose of the final proposals aims to provide advice about effective hotel's resources use to increase competitiveness.

**Key words:**

competitiveness, strategic management, hospitality industry, PEST analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Zvyšování konkurenceschopnosti vybraného hotelu* vypracoval samostatně pod vedením *Ing. Zdeňka Konečného, Ph.D.* a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne

David Voráč

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Zdeňkovi Konečnému, Ph.D. za cenné informace, podnětné připomínky a zejména trpělivost, která mi dopomohla ke vzniku mé bakalářské práce.

# OBSAH

Obsah .....	8
Úvod .....	11
I. Teoretická část.....	12
1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU .....	13
1.1 Konkurence .....	13
1.2 Konkurenceschopnost .....	14
1.3 Konkurenční výhoda .....	15
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....	17
2.1 Model strategického řízení .....	18
2.2 Poslání společnosti .....	20
2.3 Strategická vize, cíle .....	20
2.4 Strategie, výběr strategie .....	21
2.5 Implementace strategie, vyhodnocení/kontrola.....	23
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	24
3.1 Analýza obecného okolí .....	24
3.1.1 PEST analýza .....	24
3.2 Analýza oborového okolí .....	26
3.2.1 Porterův model pěti sil .....	26
3.3 Vnitropodniková analýza .....	28
3.3.1 Marketingové a distribuční faktory .....	28
3.3.2 Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	29
3.3.3 Faktory vědecko-technického rozvoje.....	30
3.4 Diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí na základě SWOT	



analýzy .....	30
4 UBYTOVACÍ SLUŽBY A HOTELNICTVÍ .....	32
4.1 Rozdělení ubytovacích zařízení .....	33
4.2 Hotel .....	35
4.2.1 Hotelový management.....	36
4.2.2 Recepce .....	36
4.2.3 Housekeeping .....	37
4.2.4 Technický úsek.....	37
4.3 Hodnocení kvality služeb .....	38
II. Praktická část.....	39
5 Cíl práce .....	40
6 METODIKA PRÁCE.....	41
7 ANALÝZA HOTELU PYRAMIDA .....	42
7.1 Představení podniku .....	42
Obsazenost .....	43
7.2 Analýza obecného okolí .....	45
7.2.1 PEST analýza .....	45
7.3 Analýza oborového okolí .....	48
7.3.1 Porterův model pěti sil + 1 .....	55
7.4 Vnitropodniková analýza .....	59
7.4.1 Marketingové a distribuční faktory .....	59
7.4.2 Analýza lidských zdrojů.....	63
7.5 Analýza SWOT .....	64
III. Návrhová část.....	66
8 Navrhovaná zlepšení .....	67

8.1	Vize a poslání hotelu .....	67
8.2	Návrhy na zlepšení ve zkratce některých priorit modelu 7P .....	67
8.2.1	Produkt (Product) .....	67
8.2.2	Cena (Price) .....	68
8.2.3	Lidé (People) .....	69
8.2.4	Procesy (Process) .....	69
8.2.5	Propagace (Promotion) .....	69
	Závěr .....	70
	Použité zdroje .....	71
	Seznam obrázků, grafů a tabulek .....	76
	Seznam zkratk .....	78
	Přílohy .....	79

## ÚVOD

Současná doba se vyznačuje neustálým vývojem kupředu. Zaznamenává pokroky v technologické, ekonomické, sociální oblasti i ve všech dalších sférách lidského úsilí. Dnešní prostředí naskýtá nespočet příležitostí a vše je navíc umocněno globalizačními jevy, kdy jsou bourány pomyslné hranice napříč veškerými odvětvími. Podnikům se tak otevírá široký okruh potenciálních zákazníků, které mohou svými výrobky či službami zaujmout. Na straně druhé přirozeně stojí rozsáhlé pole konkurentů, ve kterém je stále obtížnější obstát. Pro získání, udržení a posílení své pozice na trhu, je potřeba přijít s něčím jedinečným, reagovat na měnící se potřeby zákazníků, investovat do inovací a znát svoji konkurenci. Komplexně jde tedy o dosažení a využití své konkurenční výhody, díky čemu se mohou podnikatelské subjekty stát na trhu konkurenceschopnými. Důležitá je znalost těchto pojmů na teoretické bázi, stejně tak dovednost převést tyto poznatky do praxe. A tím se právě tahle práce zabývá.

Téma zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu bylo zvoleno z důvodu jeho aktuálnosti. Konkurenceschopnost je předmětem velice nadčasovým a její znalost se může pozitivně projevit a být využita ve všech sférách podnikání. Hotelový sektor je také velmi zajímavým, neboť patří v dnešní době k jedněm z nejvíce dynamických odvětvích. Druhým podstatným důvodem je autorova téměř pětiletá praxe v jednom z brněnských hotelů. Využití tak jistě budou také jeho vědomosti nabyté během studia na Vysoké škole obchodní a hotelové.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy jako konkurence, konkurenceschopnost či konkurenční výhoda. Dále navazuje na charakteristiku strategického řízení podniku, popisuje vnější a vnitřní prostředí, a to na základě analýzy vybraných metod. V závěru teoretické části je věnována pozornost oblasti ubytovacích služeb a hotelnictví.

V praktické části je analyzován Hotel Pyramida, který je nejdříve představen a následně jsou na něm aplikovány analyzační metody popsané v teoretické části. Konkrétně se jedná o PEST analýzu, Porterův model pěti sil, analýzu vnitřních zdrojů podniku a SWOT analýzu. V poslední části jsou sestaveny koncepty na zlepšení hotelu v klíčových oblastech souvisejících s jeho činností.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu Hotelu Pyramida pro návrh strategií na zlepšení podniku a pro zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Měly by posloužit jako námět k optimalizaci chodu hotelového zařízení, pracovního prostředí a prodeje vedoucí k větší obsazenosti a celkovému naplnění svého potenciálu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKU

Základem první části práce je definování hlavních teoretických poznatků z oblasti konkurenceschopnosti podniku. Pro ukotvení zmíněné problematiky se proto autor bude v následujících kapitolách zabývat pojmy konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda.

## 1.1 Konkurence

Pojem konkurence je v obecném slova smyslu chápán jako soubor činitelů koexistujících v určitém prostoru, jejichž vztah je založen na rivalitě. Vytváří své vlastní konkurenční prostředí, ve kterém usilují o nadřazenější pozici než jejich protivníci, konkurenti.<sup>1</sup> V obchodní sféře jsou konkurenti definováni jako subjekty, jež mají zájem účastnit se hospodářské soutěže a vykazují schopnost čelit podmínkám v konkurenčním prostředí.<sup>2</sup>

Obor mikroekonomie nahlíží na konkurenci z několika pohledů. Rozlišuje konkurenci napříč trhem, jehož podstatou je rozpor mezi zájmy nabízející a poptávající strany. Zatímco nabízející chtějí poskytnout své produkty za co nejvyšší ceny, poptávající mají zájem o co nejnižší cenu. Konkurence na straně poptávky popisuje konkurenční vztah poptávajících mezi sebou, kteří chtějí co nejvíce uspokojit své potřeby bez ohledu na ostatní. Pokud je větší poptávka než nabídka, dochází k nárůstu cen poptávaného zboží. Konkurence na straně nabídky spočívá v úsilí výrobců realizovat prodeje s co největšími zisky a v konkurenčním boji s ostatními výrobci. Jestliže ovšem nabídka převyšuje poptávku, nastává snižování cen. Poslední uvedená definice konkurence je dále ještě členěna na konkurenci cenovou, necenovou a dokonalou, či nedokonalou.<sup>3</sup>

Při cenové konkurenci je v rámci konkurenčního boje uplatňována cenová politika, kdy podniky upravují své ceny, aby získali silnější pozici u zákazníků. Při necenové konkurenci jsou potenciálním zákazníkům předkládány produkty, které se je snaží získat jinou vlastností či výhodou, než je jejich cena.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002-. ISBN 80-860-3135-7.

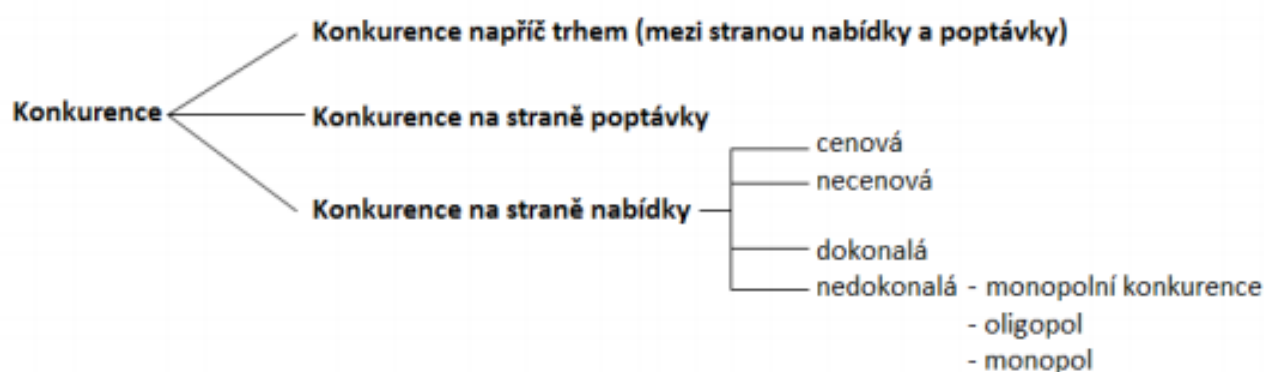
<sup>2</sup> MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

<sup>3</sup> MIKOLÁŠ, pozn.2.

<sup>4</sup> HORNER, Susan and John SWARBROOKE. *Marketing Tourism, Hospitality and Leisure in Europe Thomson Business*. London: Thomson Business Press, 1996. ISBN 978-1861523037.

Při dokonalé konkurenci se na trhu nachází velké množství firem s nabídkou stejných produktů a bez schopnosti působit na tvorbu tržní ceny. Stejně tak poptávající strana nedosahuje takového vlivu. Firmy se navzájem svými činnostmi neovlivňují a je umožněn volný vstup do odvětví.<sup>5</sup> Jedná se spíše o teoretický model.

Nedokonalá konkurence je naopak charakteristická nabídkou diferencovaných produktů. Dochází k působení na tržní ceny ze strany jednotlivých subjektů a zde se již vyskytují bariéry ke vstupu do odvětví. Příkladem nedokonalé konkurence může být monopol, oligopol či monopolní konkurence.<sup>6</sup>



Obr. 1: Formy konkurence z pohledu mikroekonomie

Zdroj: MIKOLÁŠ, pozn. 2, s. 66.

## 1.2 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost není jednoznačným pojmem a lze na něj nahlížet ve více rovinách. Čichovský v jedné ze svých publikací definuje dokonce osmnáct různých pojetí tohoto termínu. Je možné obecně konkurenceschopnost vyložit jako schopnost subjektů působit v rámci konkurenčního prostředí.<sup>7</sup> V této práci bude zaměřena pozornost na oblast konkurenceschopnosti podniků.

V odborné literatuře se vyskytuje mnoho různých přístupů, které popisují parametry konkurenceschopné firmy. Může se jednat o všechny takové podniky, které jsou ziskové

<sup>5</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9885-1.

<sup>6</sup> BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-46-1.

<sup>7</sup> ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Zajímavosti z trendů moderního marketingu*. Louny: Adart, 2012. ISBN 978-809-0464-520.

a dokáží obstát na trhu. Podle jiného pohledu je nezbytné srovnání s jejich konkurenty. V konečném důsledku je ale možné podnikatelský subjekt označit za konkurenceschopný, pokud se dokáže udržet na trhu dlouhodobě.<sup>8</sup> Na trhu, který se zejména v dnešní době vyznačuje svou dynamičností, působením globalizace a širokým zastoupením konkurenčních činitelů. Firmy musí proto zvolit postupy, jež budou odpovídat takovým podmínkám.<sup>9</sup>

Nejde ovšem o to být na trhu nejlepší, ale poskytovat svým zákazníkům produkty na základě jedinečných podmínek nebo s unikátní hodnotou, a odlišit se tak od svých konkurentů.<sup>10</sup> Onou hodnotou a jádrem konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda.<sup>11</sup>

### 1.3 Konkurenční výhoda

Podstatou konkurenční výhody je hodnota, kterou podniky vytváří. Vynaložené prostředky jsou vykompenzovány výsledným efektem, kterým je zejména posílení pozice na trhu. Pro cílové spotřebitele představuje konkurenční výhoda prospěch ve formě levnější alternativy stejného produktu nabízeného konkurencí. Nebo je produkt svými vlastnostmi natolik atraktivní, že vykompenzuje spotřebiteli jeho větší vloženou investici. Podniky se musí rozhodnout, na jakém typu chtějí svoji konkurenční výhodu postavit – jestli chtějí jít cestou nízkých nákladů nebo diferenciací.<sup>12</sup>

Na základě typu konkurenční výhody jsou definovány obecné strategie, jejichž prostřednictvím se firmy snaží získat své zákazníky a upevnit pozici v konkurenčním prostředí. Jedná se o strategie založené na nízkých nákladech, diferenciaci nebo soustředění pozornosti nebo zaměření.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup> VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4736-389.

<sup>9</sup> DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4002-243.

<sup>10</sup> MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-807-2612-512.

<sup>11</sup> SLANÝ, Antonín. *Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4157-9.

<sup>12</sup> PORTER, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. ISBN 978-0029250907.

<sup>13</sup> PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.

Podniky, které zvolí strategii nízkých nákladů, se snaží oslovit zákazníky cenami nižšími, než nabízí konkurence. Této strategii pak samozřejmě musí přizpůsobit své náklady. Snaží se proto využívat například levnější materiály, poskytují své produkty bez externích prostředníků nebo jejich produkty plní jen základní funkci a nenabízí nadbytečné doplňkové služby. Pokud ovšem firma snižuje své náklady za každou cenu, může tím snížit kvalitu svých produktů.<sup>14</sup>

Firmy praktikující strategii diferenciací se zaměřují na vytvoření produktu, který je svými vlastnostmi jiný než u konkurence, a natolik atraktivní, že cíloví spotřebitelé jsou za něj ochotni vynaložit více finančních prostředků.<sup>15</sup>

Ve strategii soustředění pozornosti je možné uplatňovat dvě předešlé strategie, orientuje se ale pouze na specifický tržní segment.<sup>16</sup>

Konkurenční výhodou může být téměř cokoliv. Kromě samotného produktu a jeho ceny mohou konkurenční výhodou představovat zaměstnanci, kteří ho prodávají, vlastnictví vyspělé techniky, distribuční politika podniku, jeho přístup k životnímu prostředí, mediální obraz u veřejnosti a kombinace několika konkurenčních výhod.<sup>17</sup>

Vznik či posílení konkurenčních výhod je pro podnik zcela zásadní záležitostí. Jedná se ovšem o element s velmi krátkou životností. Je nezbytné, aby podnik stále inovoval a fungoval v nepřetržitém procesu vytváření dílčích konkurenčních výhod.<sup>18</sup> Tuto skutečnost zdůrazňuje také Hammond (2005, s. 82) ve své definici konkurenční výhody: „*Je to pomíjivý okamžik, kdy jsme udělali něco, co je pro zákazníky přitažlivější než to, co udělali naši konkurenti.*“<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

<sup>15</sup> BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-802-1437-586.

<sup>16</sup> BARTES, pozn. 15.

<sup>17</sup> JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Brno: Professional Publishing, 2001. ISBN 80-864-1911-8.

<sup>18</sup> PORTER, pozn. 12.

<sup>19</sup> HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada, c2005. Manažer. ISBN 80-247-1066-8. S. 82.



## 2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Pojem strategické řízení je souhrnné označení pro činnosti vytvářené na nejvyšší úrovni managementu. Tyto aktivity zahrnují nasměrování podniku, přijímání klíčových rozhodnutí a strategií, které stojí za úspěchem nebo neúspěchem dané firmy. Výsledkem efektivního strategického řízení by měl být vznik či posílení konkurenční výhody, jež je základním předpokladem konkurenceschopnosti podniku.<sup>20</sup>

Jakubíková (2008, s. 18) definuje strategické řízení jako „*dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.*“<sup>21</sup>

### Pro úroveň strategického řízení platí, že:

- vymezované strategie a cíle jsou dlouhodobého charakteru (2–5 let),<sup>22</sup>
- posouzení (ne)naplnění cílů lze až po delším čase,
- v rámci organizační struktury jsou jim podřízeny všechny ostatní úrovně podniku,
- vrcholoví manažeři přistupují k podniku jako celku.<sup>23</sup>

Zmíněný časový úsek 2–5 let je přibližný údaj, protože zde hraje důležitou roli, o jaký obor se jedná a jak se vyvíjí ekonomická situace.<sup>24</sup>

Strategické myšlení by mělo vycházet z několika základních principů. Je nutné mít na paměti, že proces vytváření strategií není v důsledku měnícího se prostředí nikdy ukončeným procesem. Na změny je třeba neustále reagovat, mít v záloze náhradní strategie, na které je

---

<sup>20</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8

<sup>21</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8. S. 18.

<sup>22</sup> FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

<sup>23</sup> HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

<sup>24</sup> FOTR, pozn. 22.

podnik schopen bez újmy navázat. Není totiž nikdy možné přesně odhadnout všechny nově vzniklé okolnosti v souladu s dlouhodobou podstatou strategického řízení. Spousta z nich ale může být předvídána na základě všestranného přehledu o globálním dění. Obecně je informovanost ve strategickém řízení nezbytná. Nepostradatelné je také kreativní pojetí tvorby strategií a strategických rozhodnutí, neboť napodobování dříve využívaných přístupů nevede k dosažení pozitivních výsledků. Nesmí se ovšem vytratit reálný pohled na věc a vědomí, že uplatňované činnosti mohou skončit neúspěchem.<sup>25</sup>

Všechny podniky nejsou strukturovány tak, aby se jedno celé oddělení zabývalo strategickým řízením, proto se mnohdy opomíjí, jelikož se nevnímá jeho uplatňování jako priorita. Nicméně základní principy by měla aplikovat každá instituce, která chce obstát v konkurenčním prostředí. Podnik dlouhodobě neobstojí bez poslání a vize, kdy tak postrádá dlouhodobější smysl své existence. Nebo bez analyzování prostředí, kdy není připravený na vzniklé změny a své zdroje není schopen efektivně využívat.<sup>26</sup>

Strategické záměry se posléze zpracují do konkrétnějších oblastí a cílů vymezených v časovém rozmezí měsíce až dvou let. Děje se tak na úrovni **taktického řízení**. Nejnižším článkem je **operativní řízení**, které zajišťuje vedení činností provozního charakteru v horizontu týdnů až jednoho roku.<sup>27</sup>

Ačkoliv v předchozím textu byla popsána základní myšlenka strategického řízení, odborná literatura není jednotná v jeho pojetí a existuje spousta různých konceptů, z kterých je možné vycházet. Je ale třeba mít na paměti, že každý podnik je jiný, řeší individuální záležitosti ve svém prostředí a je tedy chybou strategické řízení standardizovat.<sup>28</sup>

## 2.1 Model strategického řízení

Neexistuje jeden správný model strategického řízení, který by byl aplikovatelný na všechny podniky. Proces strategického řízení je ovšem standardně popisován do souvisle navazujících

---

<sup>25</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

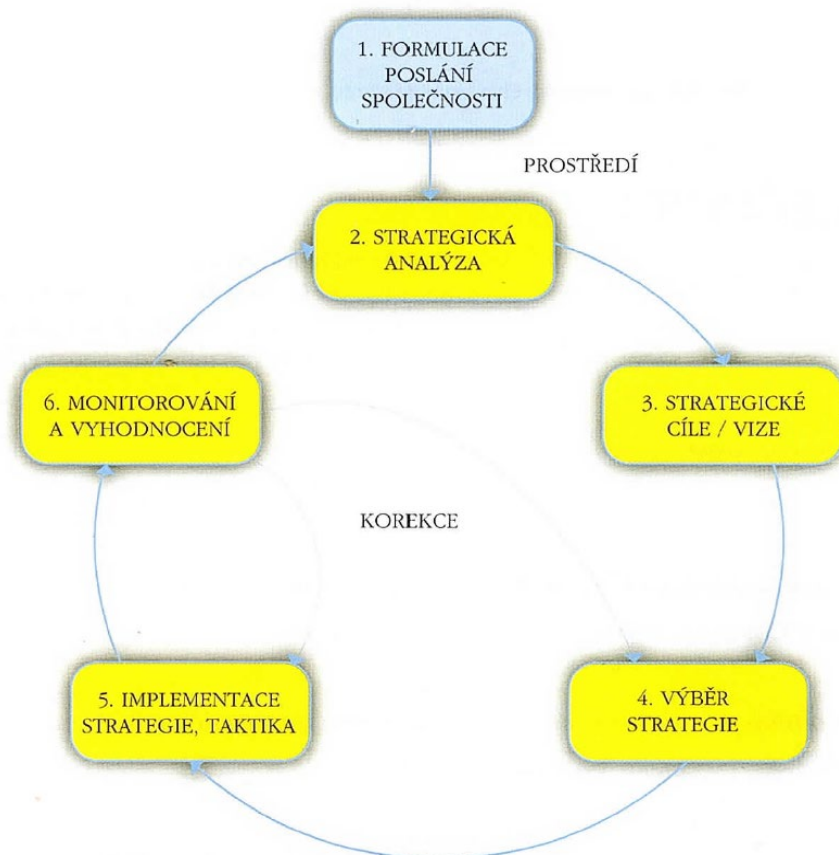
<sup>26</sup> KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULER. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.

<sup>27</sup> FOTR, pozn. 22.

<sup>28</sup> HANZELKOVÁ, pozn. 23.

kroků.<sup>29</sup> Ale i zde se odborné publikace mnohdy rozcházejí, konkrétně v jejich posloupnosti. V této bakalářské práci je použit model podle Košťana.

Model zobrazující cyklus strategického řízení začíná formulací poslání společnosti, poté je provedena strategická analýza, podle které jsou definovány reálné cíle a vize. Dále je proveden výběr odpovídající strategie. Strategie je implementována do praxe a následně dochází k vyhodnocení (ne)úspěchu celého procesu. V případě nevhodně zvoleného některého kroku se provádí korekce. Proces kontroly se realizuje neustále, stejně tak celý cyklus.<sup>30</sup>



Obr. 2: Základní strategický plánovací model

Zdroj: KOŠŤAN, pozn 26, s. 191.

<sup>29</sup> HANZELKOVÁ, pozn. 23.

<sup>30</sup> KOŠŤAN, pozn. 26.

Následující text se věnuje jednotlivým krokům. Problematikou strategické analýzy se autor práce bude zabývat samostatně v třetí kapitole.

## 2.2 Poslání společnosti

Formulace poslání udává základní existenční význam dané společnosti a smysl provozování její činnosti. Je také důležitým sdělovacím prostředkem pro své stakeholdery.<sup>31</sup> Termín „stakeholders“ označuje skupiny zásadně ovlivňované podnikem nebo skupiny zásadně ovlivňující podnik.<sup>32</sup> Do těchto skupin spadají vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci či dodavatelé, případně vláda a další zájmové skupiny.<sup>33</sup>

**Fotr (2012, s. 34) definuje poslání třemi základními otázkami:**

- Jaký má smysl uvažované podnikání?
- Čím bude organizace jedinečná a pro koho budou její produkty určeny?
- Čeho chce organizace dosáhnout?<sup>34</sup>

## 2.3 Strategická vize, cíle

Oproti poslání, které má obecnější charakter, je **vize** jasně definovanou představou, jak by měl podnik optimálně v budoucnu vypadat. Vize je dosazena do přesně daného časového rámce a promítají se v ní hodnoty firmy, z kterých jsou patrné záruky pro zaměstnance nebo ostatní stakeholdery. Slouží tedy také jako motivační nástroj. Vize by měla být zformulována tak, aby z ní byl zřejmý rozdíl mezi současným stavem a žádoucím stavem v budoucnosti.<sup>35</sup>

**Srovnání poslání/mise a vize:**

*„Mise – proč existujeme? Důvod existence.“*

---

<sup>31</sup> SYNEK, pozn. 20.

<sup>32</sup> PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

<sup>33</sup> KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

<sup>34</sup> FOTR, pozn. 22, s. 34.

<sup>35</sup> FOTR, pozn. 22.

„Vize – kam směřujeme? Obraz budoucnosti.“,<sup>36</sup>

**Strategické cíle** jsou klíčové body, kterých se podnik snaží dosáhnout, aby naplnil svou vizi. Cíle se mohou orientovat na růst finančních výnosů, postavení na trhu, personální politiku a další. Na základě definovaných cílů je poté sestavována vhodná strategie.<sup>37</sup>

Ve strategii by podle Červeného (2014, s. 16) měly být cíle vyjádřeny metodou **SMART**. **Složení tohoto termínu vystihuje potřebné znaky cílů následujícím způsobem:**

- **S** (stimulating) – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- **M** (measurable) – dosažení, či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- **A** (acceptable) – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité stakeholders,
- **R** (realistic) – reálné, dosažitelné,
- **T** (timed) – určené v čase.<sup>38</sup>

## 2.4 Strategie, výběr strategie

Strategie je chápána jako nástroj, pomocí kterého se firma snaží uskutečňovat své cíle. Podnik ke strategii většinou přistupuje jako k dlouhodobému plánu, jenž je sestaven na základě provedených analýz, a který je dále rozvíjen na nižších úrovních. Podoba a postupy strategie jsou individuální, záleží na tom, jakých konkrétních cílů se týkají. Výběr strategie je mnohdy intuitivní záležitostí vrcholových manažerů. Vznikají také strategie zcela unikátní, koncipovány podle specifických podmínek daného podniku.<sup>39</sup>

**Každá strategie by ovšem měla splňovat několik důležitých znaků, mezi které patří:**

- **Přijatelnost** – strategie je v souladu se zaměřením podniku, je výhodná pro všechny své stakeholdery a naplňuje jejich představy.

---

<sup>36</sup> JAKUBÍKOVÁ, pozn. 21, s. 24.

<sup>37</sup> FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-9938-4.

<sup>38</sup> ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4. S. 16.

<sup>39</sup> KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9730-8.

- Vhodnost – strategie je způsobilá ke specifikům a vlastnostem podniku i prostředí, ve kterém operují.
- Realizovatelnost – strategie zohledňuje reálné možnosti podniku.
- Poskytnutí výhody – na základě strategie vzniká konkurenční výhoda či posílení její pozice.<sup>40</sup>

Velké společnosti formulují strategie, které jsou určené pro podnik jako celek, rozdělují ho na dílčí strategické jednotky, definují jejich cíle a zaměření. V tomto případě se jedná o **firemní/korporátní strategie**. V rámci jedné strategické jednotky jsou pak tvořeny **obchodní/business strategie**. V případě, že celý podnik je pouze jedna strategická jednotka, vytváří pro sebe strategii ve formě obchodní strategie. Její vymezení odpovídá rozšířenému marketingovému mixu – 7P, který je vyobrazen níže, a poté je dále rozpracována do jednotlivých **funkčních/operativních strategií**. Strategie jsou velmi často sestavovány dle závěrů SWOT analýzy (detailněji popsána v kapitole 3.4). Model 7P ovšem není tezí nepřipouštějící odchylky. Podoba jednotlivých položek může být upravena dle konkrétních potřeb firmy.<sup>41</sup>



Obr. 3: Rozšířený marketingový mix jako východisko pro obsahové vymezení obchodní strategie

Zdroj: HANZELKOVÁ, pozn 23, s. 33.

<sup>40</sup> TICHÁ, pozn. 14.

<sup>41</sup> HANZELKOVÁ, pozn. 23.

## 2.5 Implementace strategie, vyhodnocení/kontrola

**Implementace strategie** znamená převedení strategie do praxe, ke kterému dochází prostřednictvím zejména operativního řízení. Jedná se o jeden z nejdůležitějších, ale také nejsložitějších procesů. Vzhledem k tomu, že může trvat i několik let, musí ho manažeři vhodně rozložit do kratších, operativních kroků. Také je nezbytné vědět či nadefinovat, jaké praktické kroky vůbec k naplnění dané strategie vedou. V neposlední řadě je nezbytná efektivní koordinace zaměstnanců. Další důležitou činností je **vyhodnocení a kontrola** zavedené strategie. Monitorují se dosahované výsledky v souvislosti s naplňováním vytyčených cílů a také vliv vnějších či vnitřních činitelů, které by mohly uplatňovanou strategii ovlivnit.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

## 3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Podnik je ovlivňován faktory vnějšího a vnitřního prostředí, které se jednotlivě analyzují různými analyzačními metodami. Vnější prostředí se ještě člení na obecné a oborové okolí, v publikacích často pojmenované jako makro/mikro okolí. Cílem prováděných analýz je získání informací o prostředích, ve kterých podnik operuje a posouzení kondice podniku.<sup>43</sup>

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, strategická analýza je podkladem pro formulaci reálné vize, cílů a následných strategií. Tato kapitola se zabývá konkrétními metodami náležících k daným prostředím.

### 3.1 Analýza obecného okolí

Obecné okolí je prostředím, kterým je podnik obkloповán a pokud se nejedná o společnost s výsadním postavením, nemá možnost jeho působení ovlivnit. Obecné okolí ale může mít na firmu značný dopad, proto by měla být připravena na jeho působení. Mezi ústřední činitele patří faktory politické, ekonomické, sociální a technologické.<sup>44</sup>

#### 3.1.1 PEST analýza

PEST analýza je metoda, která posuzuje výše zmíněné faktory. **Politicko-legislativní faktory** popisují zákony a právní ustanovení, kterým podnik v rámci země nebo trhů, kde působí, podléhá. **Ekonomické faktory** vyplývají z makroekonomických ukazatelů, které podávají obraz o důležitých národních či nadnárodních ekonomických aspektech. **Sociální faktory** objasňují společenskou podstatu, typické jevy a struktury. **Faktory technologické** informují o technické úrovni a angažovanosti státu v technologických inovacích.<sup>45</sup> Podrobnější obsahové vymezení PEST analýzy je vyobrazeno níže.

---

<sup>43</sup> NAVRÁTILOVÁ, Daniela. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ FIRMY: STUDIJNÍ OPORTA PRO KOMBINOVANÉ STUDIUM [online]. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2018 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.edulam.cz/knihovna-management/>

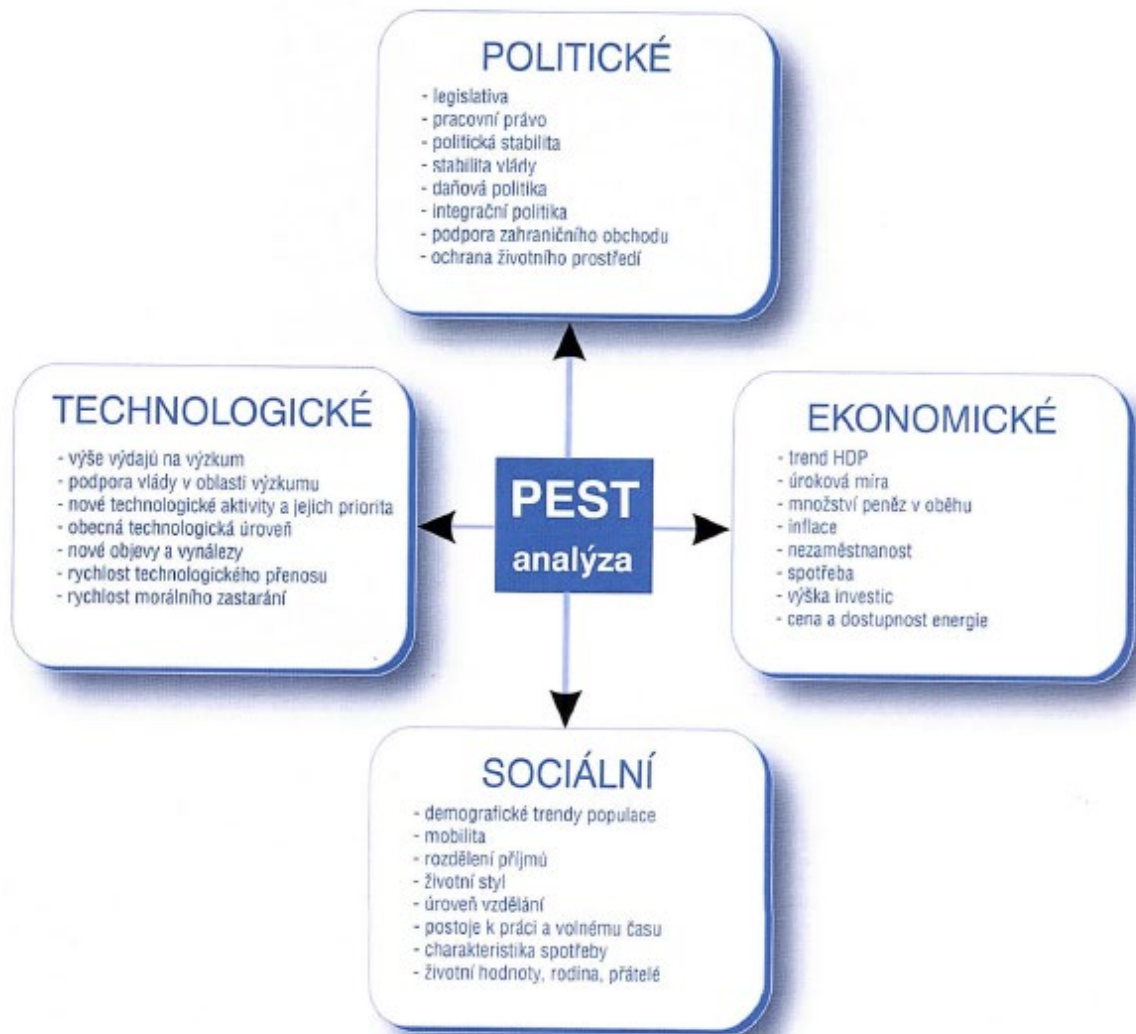
<sup>44</sup> SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

<sup>45</sup> SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.



Alternativou PEST analýzy je SLEPT analýza, u které jsou legislativní faktory vyčleněny zvlášť.<sup>46</sup>

Obdobná je také PESTEL analýza, která je obohacena navíc o ekologické faktory.<sup>47</sup>



Obr. 4: PEST analýza vlivu prostředí

Zdroj: KOŠŤAN, pozn 26, s. 196.

<sup>46</sup> BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

<sup>47</sup> SEDLÁČKOVÁ, pozn. 44.

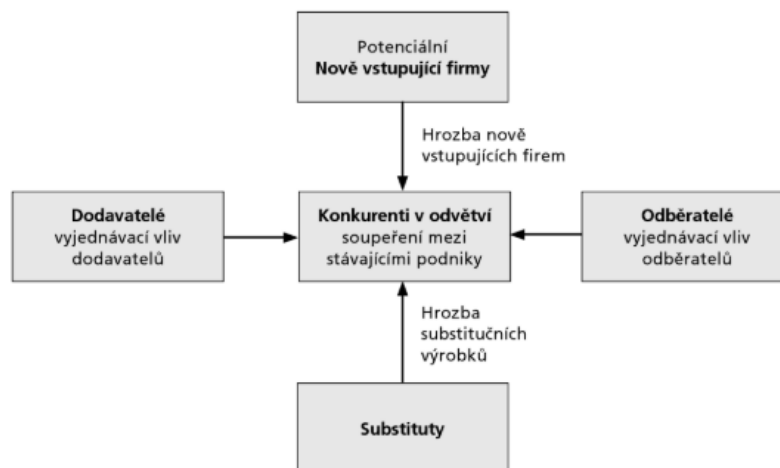
## 3.2 Analýza oborového okolí

Podnik se v rámci svého odvětví setkává s řadou činitelů, s kterými se navzájem ovlivňuje a utváří své individuální oborové okolí. Oborové okolí podniku zahrnuje odběratele/zákazníky, dodavatele, konkurenty, potenciální konkurenty a substituty.<sup>48</sup>

Rozbor zmíněných činitelů pomáhá k identifikaci zákazníků, pomocí které je firma schopna cíleně uspokojovat jejich potřeby. Neméně důležité je posouzení pozice na trhu, znalost svých dodavatelů a konkurence.<sup>49</sup>

### 3.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil analyzuje míru vlivu subjektů vytvářejících obecné okolí podniku. Konkrétně se posuzuje soupeření mezi stávajícími podniky, vyjednávací vliv odběratelů/zákazníků, vyjednávací vliv dodavatelů, hrozby substitutů a hrozby nově vstupujících firem na trh.<sup>50</sup> Jejich působení má schopnost výrazně firmu ovlivnit, proto by měla být k výsledkům této analýzy věnována pozornost při sestavování strategie, aby byl podnik připraven na své obecné okolí reagovat, využívat příležitosti a předcházet hrozbám.<sup>51</sup>



Obr. 5: Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: ČIŽINSKÁ, pozn. 50, s. 194.

<sup>48</sup> NAVRÁTILOVÁ, pozn. 43

<sup>49</sup> HANZELKOVÁ, pozn. 23.

<sup>50</sup> ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4731-582.

<sup>51</sup> DEDOUCHOVÁ, pozn. 25.

### Aspekty jednotlivých činitelů obecného okolí jsou popsány v následujícím přehledu:

- Soupeření mezi stávajícími podniky – důležitou roli hraje množství konkurentů ve stejném odvětví, jakým kapitálem disponují a jak moc jsou si navzájem podobní. Protože čím víc se shodují, tím více si konkurují. Prostředkem boje mezi konkurenty může být snižování cen.
- Vyjednávací vliv zákazníků – zákazníci se snaží zpravidla vyjednat pro sebe co nejlepší podmínky, jejich vliv roste za předpokladu, že mají na výběr z mnoha dalších jiných subjektů v oboru a změna na konkurenta nezpůsobuje zákazníkovi žádné obtíže. Výhodu získávají také zákazníci v případě, že každá jejich koupě je pro podnik důležitá nebo nakupují značný objem produkovaných výrobků/služeb.
- Vyjednávací vliv dodavatelů – intenzita vlivu závisí na obtížnosti přestupu k jinému dodavateli ze strany odběratele. Dodavatel může získat převahu, pokud je pro svého odběratele nezbytným. Má o to silnější pozici, jestliže daný subjekt není klíčovým odběratelem. Záleží ale také na skutečnosti, kolika potenciálním odběratelům může dodavatel nabízet své služby.
- Hrozba substitutů – jedná se o činitele s obdobnými znaky a funkcí, vyskytující se ve stejném nebo příbuzném odvětví. Pokud firmy nechtějí být ohroženy touto skupinou, musí tomu podniky přizpůsobit svou cenovou politiku nebo se odlišit kvalitou či nabídkou výrobků/služeb.
- Hrozba nově vstupujících firem na trh – vyjadřuje (ne)pravděpodobnost vzniku nové konkurence v oboru. Překážkou vstupu na daný trh může být potřeba vysokého kapitálu, přesycenost trhu, věrnost zákazníků k osvědčeným značkám, omezená dostupnost zákazníků oproti zavedené konkurenci.<sup>52</sup>

Často je přidávána ještě šestá síla – vliv takzvaných komplementářů. Jedná se o subjekty, které se navzájem ovlivňují takovým způsobem, že činnosti jednoho mají dopad na aktivity a chod subjektu druhého.<sup>53</sup> V publikacích lze dohledat celá řada příkladů, může se jednat např. o oblast podniků automobilového průmyslu a pohonných hmot. Nadneseně řečeno, bez automobilového průmyslu by nebyly pohonné hmoty. Bez pohonných hmot by nebyl automobilový průmysl.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

<sup>53</sup> DVORÁČEK, pozn. 9.

<sup>54</sup> NAVRÁTILOVÁ, pozn. 43.

### 3.3 Vnitropodniková analýza

Vnitřní prostředí je tvořeno firemními zdroji. Vnitropodniková analýza rozebírá, o jaké zdroje se jedná, jakým způsobem je s nimi nakládáno a celkově, na jakých principech probíhá řízení vnitřních procesů podniku. Musí obsáhnout široký okruh činností konaných napříč celou firmou a zaměřit se na takové zdroje, které se při účinném využití mohou stát zdrojem konkurenční výhody.<sup>55</sup> Analýza se soustředí na logicky uspořádané okruhy. Konkrétně se zabývá oblastí marketingových a distribučních faktorů, vědecko-technického rozvoje, podnikových a pracovních zdrojů, oblastí finanční a rozpočtovou. U firem, které produkují výrobky, se do analýzy začleňuje také oblast výroby a řízení výroby.<sup>56</sup> S ohledem na praktickou část nebude dále věnována pozornost finanční analýze a výrobním faktorům.

#### 3.3.1 Marketingové a distribuční faktory

V dnešní době nestačí vytvořit určitý statek a následně ho pomocí marketingových nástrojů prodat. Podstatou marketingu je uspokojit zákaznickou potřebu. Jedná se o proces, kdy podnik musí nejdříve získat informace o potřebách zákazníků a na základě toho vyvinout či přizpůsobit své produkty/služby. Následně je distribuuje k cílovým spotřebitelům, což představuje další soubor specifických činností. Klíčovým nástrojem marketingu je marketingový mix.<sup>57</sup> „Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby firma ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do čtyř skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).“<sup>58</sup>

**Produkt** je hlavním zdrojem konkurenceschopnosti podniku a je charakteristický svými třemi úrovněmi. První úroveň produktu je jeho hlavní účel. Druhá úroveň vyjadřuje vlastnosti, které jsou nad rámec primární funkce produktu, například se může jednat o kvalitu, způsob provedení nebo design. Třetí úroveň zahrnuje doplňkové služby.<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup> SEDLÁČKOVÁ, pozn. 44.

<sup>56</sup> HANZELKOVÁ, pozn. 23.

<sup>57</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.

<sup>58</sup> KOTLER, pozn. 57 s. 70.

<sup>59</sup> JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-802-4732-473.

**Cena** a její výše je prostředkem určeným k dosahování finančních výnosů podniku a měla by mít také vypovídající hodnotu o kvalitě produktu. V tvorbě ceny by měly být zohledněny fixní náklady (náklady neodvíjející se od vyprodukovaného množství) a variabilní náklady (náklady rostoucí s vyprodukovaným množstvím).<sup>60</sup>

**Komunikační politika** podniků se podílí na představování produktů potencionálním zákazníkům, a to takovým způsobem, aby měli zájem o jejich koupi.<sup>61</sup>

**Distribuce** zahrnuje „*veškeré činnosti, které činí produkt nebo službu dostupnou zákazníkům.*“<sup>62</sup> Distribuce, zvláště v ubytovacích službách, na které je aplikována praktická část práce, může probíhat prostřednictvím prostředníků nebo zprostředkovatelů.<sup>63</sup>

### 3.3.2 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Rozlišují se zdroje hmotné, nehmotné, finanční a zdroje lidské. Posuzuje se zejména jejich efektivita a flexibilita.<sup>64</sup>

**U analýzy lidských/pracovních zdrojů by podle Hanzelkové (2017, s. 119) mělo být předmětem zkoumání:**

- image a prestiž podniku pro pracovní sílu,
- účinnost a efektivnost organizační struktury, pracovní klima a kultura podniku, jejich soulad s firemní strategií,
- posouzení velikosti výstupů a nákladů na pracovní sílu (produktivity práce),
- zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnosti řídit pracovní tým,
- věková struktura a kvalifikace zaměstnanců,
- účinnost péče o pracovníky,
- vnitropodnikové vzdělávání a motivace pracovníků,
- hospodárnost a účinnost personální politiky.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> JAKUBÍKOVÁ, pozn. 59.

<sup>61</sup> KOTLER, pozn. 57.

<sup>62</sup> KOTLER, pozn. 57, s. 71.

<sup>63</sup> JAKUBÍKOVÁ, pozn. 59.

<sup>64</sup> VOCHOZKA, Marek a Petr MULÁČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

<sup>65</sup> HANZELKOVÁ, pozn. 23, s. 119.

### 3.3.3 Faktory vědecko-technického rozvoje

Rozvoj vědecko-technických faktorů vede ke zdokonalení výrobků či služeb, jehož zásluhou podnik získává náskok před svou konkurencí.<sup>66</sup> „Cílem výzkumu a vývoje je přivést podnik do takového stavu, kdy je schopen uspokojit zákazníka lépe a rychleji než konkurence.“<sup>67</sup>

### 3.4 Diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí na základě SWOT analýzy

Po provedení analýz vnějšího i vnitřního prostředí je vhodná rekapitulace, z které bude možné sestavit výsledné strategie. Ke shrnutí a propojení souvislostí mezi jednotlivými analýzami se používá SWOT analýza, jež porovnává silné stránky, slabé stránky, hrozby a příležitosti.<sup>68</sup>

<b>S</b> Výčet silných stránek - ..... - ..... - ..... - ..... - .....	<b>W</b> Výčet slabých stránek - ..... - ..... - ..... - ..... - .....
<b>O</b> Výčet příležitostí - ..... - ..... - ..... - ..... - .....	<b>T</b> Výčet hrozeb - ..... - ..... - ..... - ..... - .....

kvadrant **S** (strengths – silné stránky)  
kvadrant **W** (weaknesses – slabé stránky)  
kvadrant **O** (opportunities – příležitosti)  
kvadrant **T** (threats – hrozby)

Obr. 6: Tabulka SWOT analýzy

Zdroj: HANZELKOVÁ, pozn. 23, s. 137.

**Podle Bartese (2008, s. 20) by měly být na základě SWOT analýzy koncipovány další postupy tak, aby:**

- S – silná stránka firmy byla zachována jako konkurenční výhoda i v budoucnosti,
- W – slabá stránka firmy byla v dalším vývoji eliminována,

<sup>66</sup> MALLYA, pozn. 52.

<sup>67</sup> MALLYA, pozn. 52, s. 53.

<sup>68</sup> DEDOUCHOVÁ, pozn. 25.

- O – příležitosti byly efektivně využity,
- T – ohrožení bylo v dalším vývoji odraženo, aby mu firma předešla.<sup>69</sup>

SWOT analýza není výčtem všech stránek podniku, měla by se zaměřit jen na takové, jež jsou důležitým východiskem pro vytvoření strategie.<sup>70</sup> Při sestavování strategie ze SWOT analýzy se z klíčových položek tabulky definují cíle, postupy a opatření, která jsou zasazena dle svého zaměření do jednotlivých oblastí modelu 7P, a tak celkově vytvoří výsledný návrh strategie podniku.<sup>71</sup>

---

<sup>69</sup> BARTES, pozn. 15.

<sup>70</sup> TICHÁ, pozn. 14.

<sup>71</sup> HANZELKOVÁ, pozn. 23.

## 4 UBYTOVACÍ SLUŽBY A HOTELNICTVÍ

Poznatky z předešlých kapitol budou v praktické části uplatněny na zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu, proto se poslední oddíl teoretické části věnuje vymezení základních aspektů z oblasti ubytovacích služeb a hotelnictví.

**Jsou pojmenovány čtyři základní znaky služeb v hotelnictví:**

- Intangibility (nedotknutelnost) – kupující nemá možnost si produkt otestovat před jejím zakoupením.
- Inseparability (nerozlučnost) – produkt je tvořen ve stejný moment, kdy dochází k jeho spotřebě ze strany kupujícího.<sup>72</sup> Je tedy úzce spojený s přítomností hosta v určitém čase na určitém místě.<sup>73</sup>
- Heterogeneity (různorodost) – každý spotřebitel je odlišný a má svou subjektivní představu o poskytnutí služby. Z toho vyplývá nutnost individuálního přístupu ke každému konkrétnímu zákazníkovi.
- Perishability (pomíjivá doba trvanlivosti) – vyjadřuje nemožnost skladování ubytovacích služeb. Nevyužitá kapacita v daný den již zůstane pro daný termín nevyužita definitivně.<sup>74</sup>

**Doprovodnými specifiky služeb hotelnictví jsou dle Királové (2006, s. 13):**

- zvýšená míra emocionálních a iracionálních faktorů při koupi,
- důraz na image,
- důraz na ústní reklamu,
- rostoucí nároky na jedinečnost,
- zvýšená potřeba kvalitních podpůrných materiálů,
- důraz na komunikační dovednosti poskytovatelů služeb.<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> ŠEFČÍK, Vladimír a Tomáš JEŘÁBEK. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu - vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta, 2017. ISBN 978-80-86380-84-1

<sup>73</sup> KIRÁLOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb: [předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností]*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-869-2905-1.

<sup>74</sup> ŠEFČÍK, pozn. 72.

<sup>75</sup> KIRÁLOVÁ, pozn. 73, s. 13.



## 4.1 Rozdělení ubytovacích zařízení

Ubytovací zařízení jsou dělena z několika hledisek. Mohou se členit dle časového využití, zde se jedná o rozlišení celoročního provozu, provozu v létě a zimě nebo pouze o provoz v jedno období. Poté lze na ubytovací zařízení nahlížet podle druhu stavby, způsobu využití či charakteru zařízení. Nejčastěji se veřejnost setkává s marketingovým rozdělením na hotely, penziony, kempy, apartmány a chaty.<sup>76</sup>

Vzhledem k zadání bude dále bakalářská práce podrobněji zaměřena na ubytovací zařízení hotelového typu.

**Hotely se podle Křížka (2014, s. 22) dělí dle velikosti na:**

- malé (do 50 pokojů),
- střední (50–150 pokojů),
- velké (150–400 pokojů),
- mega (nad 400 pokojů).<sup>77</sup>

Pro spotřebitele je ovšem nejzásadnější informací kategorizace a klasifikace ubytovacích zařízení. Zejména klasifikace by měla mít vypovídající hodnotu, aby zákazník měl povědomí o tom, co od daného subjektu může očekávat. Stejně tak druhá strana by měla mít jasnou představu, jaké parametry musí v rámci své klasifikace splňovat. Vzhledem k tomu, že neexistuje jedna společná klasifikační norma pro všechny zařízení, není realizovatelná jejich objektivní komparace mezi jednotlivými zeměmi. O sjednocení se ovšem snaží konfederace HOTREC (hotely, restaurace, kavárny v Evropské unii), která pod svojí záštitou vytvořila systém Hotelstars Union sjednocující parametry na ubytovací zařízení.<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

<sup>77</sup> KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1. S. 22.

<sup>78</sup> KŘÍŽEK, pozn. 77.

Nyní celkově zahrnuje 17 členských států (leden 2020) včetně České republiky.<sup>79</sup>

**Základní kategorie ubytovacích zařízení** jsou formulované oficiální metodikou Hotelstars Union. Hotel je v ní popisován jako subjekt, jehož hlavní funkcí je zajišťovat dočasné ubytování s možností stravování. Musí v něm být situováno minimálně 10 pokojů a na základě jeho úrovně může být rozřazen do 5 tříd. Obdobnou kategorií je hotel garni, avšak kromě poskytování snídaní v něm chybí možnost stravovat se a může být klasifikován pouze do 4 tříd. Analogickým zařízením hotelu je motel, který plně nabízí i stravování, nicméně nachází se u silničních komunikací, jeho služby jsou značně přizpůsobeny motoristům a dosahuje nejvýše 4. třídy. Penzion má k dispozici 5 až 10 pokojů, není vybaven kapacitou pro poskytování stravovacích služeb a též se klasifikuje maximálně do 4 tříd. Méně obvyklým typem jsou botely, jež se nachází permanentně na vodní hladině. Až na pár odlišných ustanovení podléhají stejným měřítkům jako hotely 1.–4. třídy. Mezi specifická hotelová zařízení se řadí lázeňské hotely a golfové resorty.<sup>80</sup>

**Proces klasifikace s certifikací** zprostředkovává Asociace hotelů a restaurací České republiky (dále jen AHR ČR) a UNIHOST, sdružení podnikatelů v pohostinství, stravovacích a ubytovacích službách. Bývá udělena na základě usnesení odborné komise skládající se ze zástupců dílčích orgánů AHR ČR, UNIHOSTU, představitelů České centrály cestovního ruchu – CzechTourism a dalších oborových sdružení. Ubytovací zařízení nemají za povinnost projít tímto procesem, nicméně nesou pro ně výhody ve formě záruky kvality pro potencionální zákazníky a jsou také propagovány ze strany CzechTourism.<sup>81</sup>

#### **Ukázka výčtu kritérií jednotlivých ubytovacích tříd dle Hotelstars Union:**

- Tourist \* – sprchy na všech pokojích, barevné televize, osušky, mýdlo u umyvadla, úklid každý den, k dispozici služby recepce, možnost uložení cenností, přístupný veřejný telefon, nabídka snídaně.
- Economy \*\* – snídaně formou bufetu, v pokojích polička na prádlo, osvětlení vedle postele, tělové mýdlo/sprchový gel v koupelně, na pokoji či ve veřejných prostorách

<sup>79</sup> HOTELSTARS.EU: ČESKÁ REPUBLIKA. ČLENOVÉ UNIE HOTELSTARS UNION [online]. [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.eu/cs/czech-republic/system/clenove-hsu/>

<sup>80</sup> HOTELSTARS.EU: OFICIÁLNÍ JEDNOTNÁ KLASIFIKACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ ČR. METODIKA KLASIFIKACE: Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2015 - 2020 [online]. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace>

<sup>81</sup> KRŽÍŽEK, pozn. 77.

k dispozici internet, možnost platby kartou a zakoupení hygienických potřeb.

- Standard \*\*\* – recepce otevřena 14 hodin denně, telefonická dostupnost 24 hodin denně, telefon a vysoušeč vlasů umístěn na pokoji, možnost pomoc se zavazadly na požádání, služba prádelny, žehlení, existující systém na vyřizování stížností.
- First Class \*\*\*\* – recepce otevřena 16 hodin denně, telefonicky dostupná 24 hodin denně, možnost snídaně prostřednictvím room service, minibar/room service v provozu 16 hodin, župany, pantofle, čalouněné křeslo/pohovka se stolkem na pokojích, kosmetická výbava v koupelně.
- Luxury \*\*\*\*\* – recepce v provozu 24 hodin denně, obsluha parkování, poslíček, room service 24 hodin denně, trezor, PC v pokoji na požádání, přivítání květinami/dárek na pokoji, žehlení (navrácení do hodiny), služba odestýlání.<sup>82</sup>

Dále je možné získat označení „Superior“, které je uděleno na základě splnění dalších nepovinných podmínek.<sup>83</sup>

## 4.2 Hotel

Pojem hotel má základy v latině i francouzštině a podstata hotelu jakožto ubytovacího zařízení byla vysvětlena již v předchozí kapitole. Obecně hotelnictví je rozsáhlé odvětví, kam spadají aktivity spojené se stavbou samotných budov, zakládáním hotelů coby instituce, se zodpovědností za správu a vedení chodu daných podniků. Na začátku je nezbytné disponovat značným kapitálem. Rychlost návratnosti počátečních investicí záleží především na obsazené kapacitě ubytovacího zařízení, která je dána počtem prodaných lůžek nebo pokojů za určité období. Prakticky není možné, aby byla kapacita využita na 100 %, proto se ideální hodnota dlouhodobé využitelnosti uvádí kolem 70 %. Pomezí 40% obsazenosti je hranicí, pod kterou začíná být hotel ztrátový.<sup>84</sup>

Jak už bylo zmíněno, 100% obsazenost každý den není reálná. Děje se tak z několika důvodů, mezi které patří omezená poptávka v rámci daného časového období, pozdně zrušené

---

<sup>82</sup>HOTELSTARS.EU: ČESKÁ REPUBLIKA. KRITÉRIA V HOTELSTARS UNION [online]. [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.eu/cs/czech-republic/kriteria/>

<sup>83</sup> KRÍŽEK, pozn. 77.

<sup>84</sup> RYGLOVÁ, pozn. 76.

rezervace, nezrealizované rezervace bez ohlášení, závady na pokojích nebo pochybení zákazníků i personálu.<sup>85</sup>

Všeobecně právě zaměstnanci mají zásadní vliv na obsazenost a celkovou kvalitu hotelu. Důležitou roli hraje také jejich organizace a jasně definovaná náplň jednotlivých pracovních pozic. Organizační schéma může mít různou podobu, závisí v první řadě na velikosti hotelu. Velké hotely bývají rozděleny do široce rozvětvených úseků. Mohou to být kupříkladu úseky generálního ředitele, právníků, top manažerů, ředitelů ubytovacího úseku, marketingu a prodeje, ekonomického úseku, personálního oddělení a pod nimiž jsou další sekce se stovkami zaměstnanců.<sup>86</sup>

Pro potřeby této práce bude směřována pozornost v dalších podkapitolách pouze na nejzákladnější složky organizační struktury hotelu a s ohledem na praktickou část zde není zařazen stravovací úsek.

#### **4.2.1 Hotelový management**

Hotelový management je klíčový obor, jehož úkolem je řízení nejdůležitějších oblastí podniku. Manažeři mají na starosti sestavování strategických plánů, cílů a jejich zavádění do praxe. Toho dosahují organizací dělby práce mezi ostatními pracovníky, s nimiž musí umět komunikovat, vést je a motivovat. Jsou zodpovědní za správu financí, platovou politiku, kontrolu firemních výsledků i efektivnosti zaměstnanců. Musí ovládat hotelový software a celkově mít technické dovednosti, být reprezentativní, umět asertivně řešit reklamace hostů a být autoritou a vizitkou celého hotelu. Jejich funkce zahrnuje spoustu dalších činností, které se odvíjí od toho, do jaké úrovně hotelového managementu spadají. Rozlišujeme strategické, taktické a operativní řízení, jež bylo popsáno v předchozí části práce.<sup>87</sup>

#### **4.2.2 Recepce**

Samotný prostor a vybavení recepce hraje velice důležitou roli, jelikož je místem, které může zásadně ovlivnit pohled hosta na celou hotelovou instituci. Měla by být zařízena v příjemných

---

<sup>85</sup> ŠEFČÍK, pozn. 72.

<sup>86</sup> BERÁNEK, Jaromír. Moderní řízení hotelového provozu. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.

<sup>87</sup> BERÁNEK, pozn. 86.

barvách, působit klidným, ale zároveň i atraktivním dojmem. Nejzásadnější je ovšem vystupování pracovníků recepce, protože s nimi jsou hosté nejvíce v kontaktu. Musí být příjemní a profesionální za každých okolností. Kromě aspektu prezentace je jejich pracovní náplní přijímání rezervací, ubytování/odhlašování hostů, poskytování informací i účetní stránka na úrovni plnění finančních závazků mezi hostem a hotelem.<sup>88</sup>

K dispozici jim je propracovaný software uzpůsobený pro hotelový průmysl. V malých hotelech mohou moderní vymoženosti výpočetní techniky nahrazovat starými postupy ve formě ubytovacích knih s osobními údaji hostů, rezervačních knih a hotelových štaflí, kam se zaznamenává rozložení ubytovaných hostů po pokojích i délka jejich pobytu s finančním přehledem za využití služby.<sup>89</sup>

#### **4.2.3 Housekeeping**

Jedná se o sektor hotelového provozu, který má na starosti úklid pokojů včetně veřejných prostor a veškerého zázemí hotelu. Pokoje by měly být uklizeny jak po odjezdu hostů, tak v době jejich pobytu, i průběžně v případě jejich neobsazenosti. Housekeeping rovněž monitoruje technický stav vybavení, v neposlední řadě vede sklad prádla. Efektivní plánování úklidu se projeví současně na kvalitě a financích.<sup>90</sup>

#### **4.2.4 Technický úsek**

Ačkoliv technický úsek s údržbou nepřináší hotelu žádné zisky, má nemalý vliv na poskytovanou kvalitu služeb. Opravy se provádí z důvodu působení lidských faktorů a dalších činitelů dennodenně, jsou ale nezbytné také opravy preventivní, které v konečném důsledku mohou hotelovému subjektu ušetřit spoustu nákladů. V hotelích se ujal vyplňování jednoduchých formulářů o vzniklých závadách s jejich stručným popisem, jež se následně předávají technickému personálu. Ten zodpovídá mimo jiné za dodržování obecných bezpečnostních předpisů, jako jsou požární opatření či BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci).<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> KRÍŽEK, pozn. 77.

<sup>89</sup> BERÁNEK, pozn. 86

<sup>90</sup> KRÍŽEK, pozn. 77.

<sup>91</sup> KRÍŽEK, pozn. 77.

### 4.3 Hodnocení kvality služeb

O kvalitě značně vypovídá klasifikace ubytovacího zařízení, svědčí ale spíš o technickém vybavení a rozsahu nabízených služeb. Druhým aspektem je hodnocení, jakým způsobem a v jaké kvalitě byla zákazníkům služba poskytnuta. Kontrola této kvality může být realizována odbornou inspekcí, metodou mystery shoppingu (nákup proveden pomocí kontrolora vydávajícího se za zákazníka) nebo například prostřednictvím dotazování hostů, což může být značně subjektivní záležitostí. Vyjadřuje totiž, do jaké míry bylo naplněno zákazníkovo očekávání, jež může být u každého jiné. To ovšem neznamená, že nemá vypovídající hodnotu nebo význam, protože jsou to právě spokojení zákazníci, kteří rozhodují o úspěchu a finančních ziscích hotelu.<sup>92</sup>

K efektivnímu řízení kvality je potřeba důmyslný systém pro zpětnou vazbu, získanou ať už třeba ve formě dotazníků na pokojích nebo na základě přímé komunikace s hosty, díky které je možné zabránit potenciálním výtkám. Zákazníci si také budou považovat projeveného zájmu o jejich osobu. Kritika je zase podmětem pro zlepšení a zkvalitnění služeb. Kvalita služeb je v hotelovém průmyslu jedním z klíčových kritérií konkurenceschopnosti a konkurenční výhody.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> RYGLOVÁ, pozn. 76.

<sup>93</sup> VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **5 CÍL PRÁCE**

Cílem bakalářské práce je popsat a kriticky zhodnotit nejdůležitější poznatky z oblasti konkurenceschopnosti a strategického řízení podniku. Cílem je také posoudit dosavadní výsledky hotelu při zohlednění vlivu obecného i oborového okolí a dát hotelu doporučení týkající se strategie marketingových a souvisejících aktivit.



## 6 METODIKA PRÁCE

Bakalářská práce je rozdělena na práci teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě literární rešerše, kdy za pomoci odborných, zejména knižních publikací, byly autorem utříděny dostupné informace o konkurenceschopnosti, strategickém řízení a hotelnictví. Následně byly poznatky interpretovány do tematicky oddělených okruhů a obsahové uspořádání se stalo do velké míry také východiskem pro strukturu praktické části.

Teoretické poznatky v praktické části autor uplatnil na konkrétní hotel, který podrobil analýzám z hlediska prostředí obecného (PEST analýza), oborového (Porterův model pěti sil) a vnitropodnikového (analýza podnikových zdrojů). Data k jednotlivým analýzám se vyznačují kvantitativním charakterem, kdy závěry o jednotlivých aspektech hotelu byly vyvozeny na základě velkého vzorku sledovaných prvků.

Některé jevy ovšem nebylo možné vyjádřit číselnou hodnotou, takže byla použita kvalitativní data. Pokud to bylo možné, jednalo se o nejaktuálnější dostupná data, většinou z roku 2019.

Kromě zaměření a analyzování jednotlivých prvků, byla použita také metoda syntézy k propojení daných jevů v širších souvislostech. Důležitým uplatněným nástrojem se stala také metoda komparace.

Výsledky analýz byly v závěru práce sumarizovány pomocí SWOT analýzy, která se stala východiskem pro obsahové vymezení cílů a strategií vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti hotelu. Autor uplatňoval při psaní bakalářské práce také metodu přirozené dedukce.

## 7 ANALÝZA HOTELU PYRAMIDA

Aby bylo možné pro Hotel Pyramida definovat reálné cíle a strategii vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti, je třeba znát prostředí, ve kterém působí, jaké zdroje má k dispozici a jak s nimi nakládá. Identifikace dílčích faktorů bude provedena prostřednictvím analýzy obecného, oborového a vnitřního okolí.

### 7.1 Představení podniku

Hotel Pyramida je dvouhvězdičkový hotel, jenž se nachází v centru Brna. V blízkosti se nachází také brněnské výstaviště a DRFG aréna. Ubytovací zařízení disponuje 23 pokoji, celkově je schopno poskytnout ubytování pro 52 lidí. Nabízí jednolůžkové, dvoulůžkové i třílůžkové pokoje ve dvou kategoriích, které se od sebe liší úrovní komfortu. Tento rozdíl se také odráží v cenové politice hotelu. Provoz ubytovacího zařízení je s výjimkou vánočních svátků nepřetržitý. Současným majitelem Hotelu Pyramida coby instituce je od roku 2013 Jiří Lattenberg, který má ale budovu pouze v pronájmu.

Sídlo: Souhrady 668/12, 625 00, Brno – Bohunice

Provozovna: Zahradnická 298/19, 602 00, Brno – Staré Brno

Právní forma: Fyzická osoba

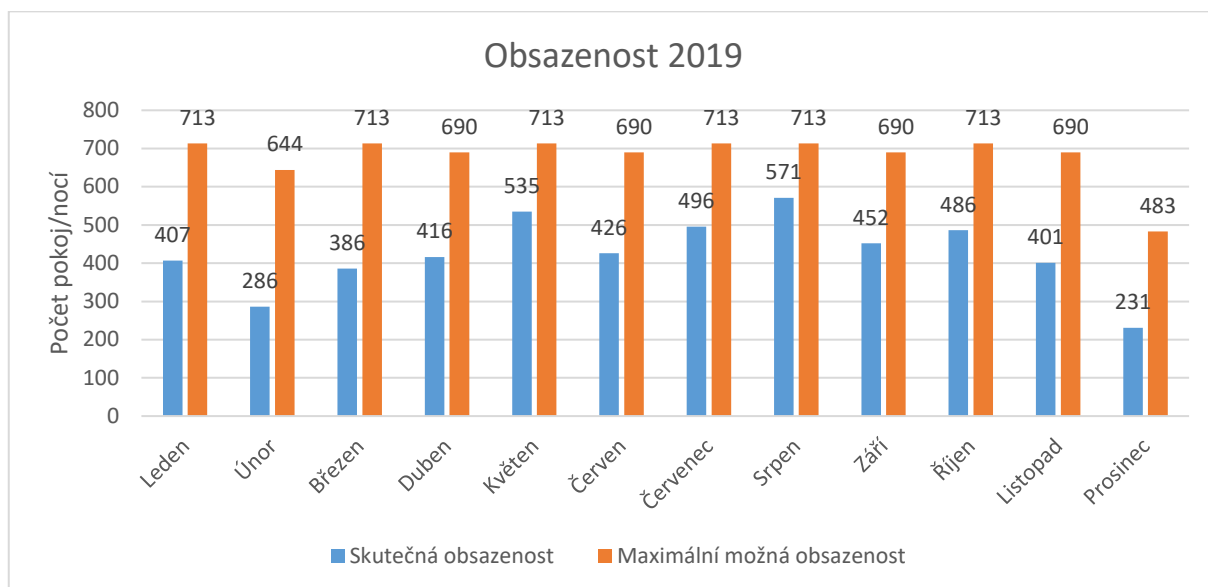


Obr. 7: Exteriér Hotelu Pyramida

Zdroj: Vlastní

## Obsazenost

Obsazenost je zcela klíčovým předpokladem pro prosperující hotel a do jisté míry také výstupní informací o jeho řízení. Následující graf vyobrazuje, jak je využita kapacita Hotelu Pyramida.



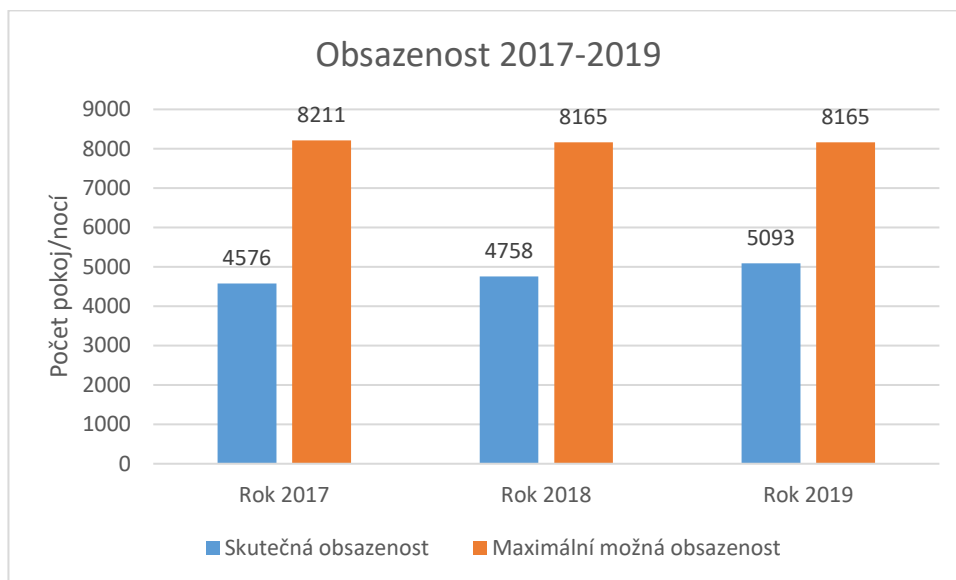
Graf č. 1: Obsazenost 2019

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Hotelu Pyramida

Graf znázorňuje, kolik bylo v Hotelu Pyramida prodáno tzv. pokoj/nocí v roce 2019 za jednotlivé měsíce, a kolik jich mohlo být maximálně prodáno. Kromě celkového počtu pokojů je nutné zohlednit také počet dní v měsíci a počet dní v provozu. V zimních měsících nezaznamenává hotel největší zájem o ubytování a situaci zlepšují zejména akce konané na brněnském výstavišti, které se nachází přibližně kilometr od hotelu. V lednu ovlivnilo obsazenost především konání různých firemních a školících akcí, Hanácká národní výstava psů a Veletrh GO. V únoru byla obsazenost v poměru provozních dnů za celý rok nejmenší, sice na konci měsíce začal Stavební veletrh, ale jeho větší část probíhala v březnu. V tomto měsíci došlo k navýšení využití kapacity také zásluhou veletrhu AMPER. V dubnu obsazenost opětovně vzrostla, ale výrazný nárůst zaznamenal hotel až v květnu, jenž byl druhým nejobsazenějším měsícem. Stalo se tak zásluhou školních výletů, poznávacích zájezdů, a především velkého množství akcí pořádaných na výstavišti. Nejvýznamnější byl konkrétně Majáles, Národní výstava hospodářských zvířat a Animefest. Svůj podíl nese také koncert Alexandrovců, který proběhl v DRFG aréně (cca 600 metrů od hotelu). V letních měsících byla kapacita hotelu též hojně využívána, a to hlavně kvůli prázdninám

a přijíždějícím, či přes Brno pouze projíždějícím, turistům. Kapacitně nejvytíženějším měsícem roku se stal srpen, ve kterém probíhala pro hotel nejdůležitější akce – MotoGP. V září návštěvnost klesla, avšak stále dosahovala relativně vysokých hodnot. Říjen byl z hlediska počtu hostů důležitým zejména zásluhou Strojírenského veletrhu a koncertu Vanessy Mae pořádaného v DRFG aréně. Listopad se vyznačoval poklesem návštěvníků, ale pozitivně jej ovlivnilo zahájení výstavy Poklad Inků na blízkém výstavišti. V prosinci zaznamenal hotel zřetelný propad, obsazenější byly jen víkendy, kdy turisté přijížděli na vánoční trhy. Omezený byl i provoz hotelu, který končil 21. prosince.

V rámci celého roku byla dohromady využita kapacita z 62 %, což se blíží k optimální 70% hodnotě využitelnosti. Celkově Hotel Pyramida dosáhl v roce 2019 nejvyšší obsazenosti za celou dobu své existence. Následující grafické znázornění představuje porovnání celkové obsazenosti za poslední tři roky.



Graf č. 2: Obsazenost 2017-2019

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Hotelu Pyramida

Z grafu vyplývá, kolik celkově bylo v jednotlivých letech zakoupeno pokoj/nocí ve srovnání s celkově možným počtem zakoupených pokoj/nocí. V roce 2017 Hotel Pyramida dosáhl 56% obsazenosti, roku 2018 měl využitou kapacitu z 58 % a jak již bylo zmíněno, v roce 2019 byla kapacita hotelu využita z 62 %. Obsazenost ovšem nelze považovat za jednoznačný vypovídající údaj o úspěšnosti hotelu, protože je třeba zohlednit, za jakou cenu byly ubytovací jednotky prodány. Cenovou politikou se proto bude podrobněji zabývat zejména vnitropodniková analýza.

## **7.2 Analýza obecného okolí**

Politické, ekonomické, sociální a technologické faktory vnějšího okolí jsou v této části analyzovány prostřednictvím následujícího konkrétního přístupu – PEST analýzy.

### **7.2.1 PEST analýza**

Vzhledem ke specifickým charakteristikám hotelu Pyramida – tj. výjimečnost umístění blízko areálu brněnských veletrhů, do značné míry omezeným službám, a tedy i relativně minimalizovaným nákladům na provoz a některým dalším faktorům, které navzdory nižší kvalitě služeb zajišťují relativně slušnou obsazenost hotelu, není provoz hotelu faktory vnějšího prostředí limitován tak, aby za současných podmínek byl ohrožen jeho provoz. Proto i uvedená PEST analýza bude jen velmi zjednodušeným náhledem na vnější prostředí, v němž se provoz i ekonomická udržitelnost hotelu v současných podmínkách pohybuje. V průběhu dokončování práce však do průběžného vlivu vnějších faktorů vstoupil limitující faktor koronaviru, který výrazně ovlivnil provoz hotelu nejen v aktuálních měsících od března 2020, ale pravděpodobně i do značné části kalendářního roku.

#### **Politické faktory**

Z dlouhodobého hlediska nejvýrazněji ovlivnilo hotelnictví a pohostinství především politické rozhodnutí zavedení elektronické evidence tržeb a kontrolních hlášení, které významně vstoupilo i do ekonomických faktorů v provozech menšího charakteru, kam hotel Pyramida patří. Nejde jen o zvýšení pořizovací a průběžné navýšení fixních nákladů, ale současně zvýšený stupeň politické i ekonomické kontroly omezil možnosti určité optimalizace provozu v ekonomicky méně výnosných obdobích.

Současné snížení sazby DPH v případě stravovacích a restauračních služeb nejsou pro hotel Pyramida kompenzující vzhledem k tomu, že tyto služby poskytuje jen ve výrazně omezené formě prostřednictvím snídaní. Politická atmosféra zvýšené kontroly, hrozba postihů v případě časových prodlev nebo zjištění dalších nedostatků – to vše jako psychologický nástroj nejistoty vedlo v konečném důsledku k omezení ochoty ze strany majitele/provozovatele jakkoliv výrazně investičně vstupovat do zlepšení kvality poskytovaných služeb.

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory posledních tří let byly nejvýrazněji ovlivněny výše zmíněnými změnami v oblasti politicko-ekonomických rozhodnutí současné i předchozí vládní koalice. Na druhé straně celkový ekonomický vývoj v letech 2017 a 2019 výrazně přál rozvoji služeb, navzdory limitům vyplývajícím z „přehřátí“ ekonomiky a limitujícím možnostem v oblasti nabídky lidských zdrojů na trhu práce.

Ekonomický trend zmíněného období výstižně vyplývá např. ze čtvrtletní analýzy MPO ČR z dubna 2019:

Vývoj české ekonomiky v roce 2018 naplnil očekávání, že hospodářství narazilo na hranice svých možností. HDP za celý rok 2018 vzrostl o 3 %. Proti 4,4 % dosaženým v roce 2017 jde o značné zpomalení, způsobené jak nedostatkem pracovních a výrobních kapacit, tak rostoucími nejistotami vnějšího prostředí. Zejména situace na trhu práce vykazovala zřetelné znaky „přehřátí“, které se promítly do rekordních hodnot jak v nízké míře nezaměstnanosti, tak ve vysoké míře pracovní aktivity. Míra celkové zaměstnanosti již překročila 75 %, a dosáhla tak nejvyšších hodnot v historii ČR. Zároveň se snižovala obecná míra nezaměstnanosti, která v prosinci činila 2,2 % a zůstala nejnižší v rámci EU. Nabídka volných pracovních míst (v prosinci 324 tis.) začala od dubna 2018 převyšovat počet uchazečů o zaměstnání, který se v prosinci snížil na 232 tisíc. Rozhodujícím faktorem růstu ekonomiky byla domácí poptávka, přičemž vyšší spotřeba byla spojena s růstem zaměstnanosti a mezd a optimistickou náladou spotřebitelů.<sup>94</sup>

V případě hotelu Pyramida to prakticky znamenalo, že o prázdninách 2019 byla v červenci a srpnu historicky nejvyšší míra obsazenosti hotelu spojená i s nejvyšší úrovní obratu v historii.

Zmíněný trend pokračoval i v dalším období roku 2019, jak vyplývalo ze zprávy odboru komunikace MOP ČT z 28. 1. 2020, která shrnovala závěry z Analýzy vývoje ekonomiky ČR MOP ČR zveřejněné v lednu 2020:

„Česká ekonomika si i přes nepatrné zpomalení ve 3. čtvrtletí 2019 udržuje stabilní růstové tempo, které se poslední rok pohybuje kolem 2,5 %.“<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: Analytické materiály a statistiky. Analýza vývoje ekonomiky ČR 2019 [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/4/Analyza-vyvoje-ekonomiky-CR\\_duben-2019.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/4/Analyza-vyvoje-ekonomiky-CR_duben-2019.pdf)

<sup>95</sup> KURZYCZ: Investice. Analýza vývoje ekonomiky ČR – leden 2020 - Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR

V uvedené zprávě vicepremiér a ministr průmyslu, obchodu a dopravy Karel Havlíček současně konstatuje, setrvalý pozitivní stav vývoje v oblasti služeb:

“Ekonomika je tažena především službami, jejichž růst eliminuje slábnoucí příspěvek průmyslu, na který dopadá především slabá zahraniční poptávka.”<sup>96</sup>

V průběhu dokončování této práce však došlo k nepředvídatelnému vývoji okolností, které zásadně změnilo běh věcí – a to ekonomická, politická i zdravotní krize v důsledku celosvětové pandemie v rámci rozšíření koronaviru COVID-19.

Důsledky všeobecného nouzového stavu v České republice a návazná omezení neovlivní jen krizové měsíce uzavření hotelu a zastavení všech služeb, ale lze předpokládat, že bude významně ovlivněna i zbývající část roku 2020 s dalšími následky i v roce 2021. Opatření pro zmírnění následků tohoto nepředvídatelného stavu není tato práce nyní schopna zachytit, ale kromě celkových návrhů opatření na zlepšení služeb celého hotelu si bude obnova rentability hotelu a znovuobnovení návštěvnosti hotelu vyžadovat velkou míru kreativity a pravděpodobně i řadu nových opatření.

V rámci ekonomických faktorů zmíněného období je nezbytné zmínit i faktor nízké míry nezaměstnanosti v rámci České republiky, která ve sledovaném období dosahovala opakovaně rekordních hladin, což významně ovlivňovalo dostupnost vhodných pracovních sil, stejně jako nízká úroveň mezd poskytovaných ze strany majitele/provozovatele hotelu.

### **Sociální faktory**

Sociální faktory – ať už demografické nebo příjmové či další – hrají ve specifickém případě hotelu Pyramida marginální roli, protože specifická poloha hotelu nahrává tomu, že věk ani sociální skupina nehraje nejvýznamnější roli. Lidé volí dostupnost centra a výstaviště jako primární faktory rozhodující pro volbu hotelu Pyramida, a proto se v něm objevuje poptávka ze všech věkových i sociálních kategorií.

Celkově příznivý vývoj mezd v ČR významně přispěl k tomu, že ceny hotelu jsou akceptovatelné napříč rozdílnými sociálními skupinami.

---

[online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/528493-analyza-vyvoje-ekonomiky-cr-leden-2020-ministerstvo-prumyslu-a-obchodu/>

<sup>96</sup> KURZYCZ, Pozn. 95.

## **Technologické faktory**

Rozvoj technologií a inovace v informační sféře je nejvýznamnějším faktorem v oblasti udržitelnosti služeb hotelu Pyramida. Velká část objednávek služeb je realizována přes internetové portály a tento trend bude pokračovat i prostřednictvím dalších aplikací a technologií. Využívání a rozvoj nových technologických nástrojů je jedním z faktorů, který již dnes pozitivně ovlivňuje obsazenost hotelu. Jeho potenciál ale není plně využíván a proto je jeho efektivnější využívání i rozvoj nových technologií důležitým zdrojem příležitostí do budoucna.

## **Shrnutí PEST analýzy**

Analýza všech faktorů vnějšího prostředí hotelu Pyramida je zásadně ovlivněna dvěma protichůdnými politicko-ekonomicko-sociálními faktory z období roku 2017–2020. Na jedné straně setrvalý ekonomický růst, který ovlivňoval a současně „zpozdil“ chod podniku až do konce února 2020 za minimálního nákladového důrazu v oblastech inovací nebo zlepšování služeb. Nárůst koronavirové krize v průběhu března 2020 a období následující však s velkou pravděpodobností způsobí kromě významných aktuálních ztrát i následný předvídatelný negativní vývoj a významné otřesy jak v celém odvětví hotelnictví, tak i v tlaku na využití nových přístupů v přiblížení se potřebám zákazníka. Vzhledem k významným ztrátám v průběhu krizového období a následně v dlouhém období obnovy služeb bude boj nejen o každého zákazníka, ale i o prostou udržitelnost ekonomického fungování hotelu. Praktické návrhy na zlepšení úrovně služeb tak budou moci být realizována za podmínky, že hotel ekonomicky „přežije“ krizové období a jeho služby budou moci být majitelem/provozovatelem obnoveny.

## **7.3 Analýza oborového okolí**

V rámci svého odvětví přichází Hotel Pyramida do nepřímého, či přímého kontaktu s mnoha činiteli, jejichž vliv bude zjišťován prostřednictvím Porterova modelu pěti sil obohaceného ještě o sílu komplementářů. Nositelé jednotlivých sil budou nejdříve charakterizováni v následujícím přehledu.



## **Konkurence**

V Brně existuje jen okolo desíti dalších hotelů či penzionů, které se klasifikují dvěma hvězdičkami. Většina z nich se nachází spíše v okrajových částech města. Mezi největší konkurenci patří tříhvězdičkové hotely, jenž se nachází v blízkosti Hotelu Pyramida. Jedná se o Hotel Omega, Hotel A-Austerlitz a Hotel Sharngham. Jejich fotografie jsou doplněny v příloze. (Viz přílohy č. 1–3)

První položkou přehledu bude samotný Hotel Pyramida, jehož podrobnější popis je začleněn až ve vnitropodnikové analýze. Zde je uveden pro lepší srovnání s jeho konkurenty.

Hotel Pyramida – nabízí 23 pokojů, které jsou rozděleny na kategorii Economy a Standard. Jejich vybavení je velice jednoduché, působí zastarale a může působit až zanedbaným dojmem. V hotelu je možné zdarma zaparkovat. Restaurace ani jiné stravovací zařízení se v objektu nyní nenachází, takže spadá spíše do kategorie hotelů garni.

**Hotel Omega** – jedná se vůbec o nejbližší konkurenci, od Hotelu Pyramida je vzdálen 250 metrů. Poskytuje 17 pokojů, které nejsou zařízeny v nejmodernějším stylu. Vybavení je sice starší, ale celý hotel je pečlivě udržovaný. Za poplatek nabízí podzemní parkování vozidel, konferenční prostory, k hotelu náleží také restaurace a hosté mají možnost si zahrát v areálu hotelu squash.

**Hotel A-Austerlitz** – v hotelu se nachází 22 pokojů, jsou rozděleny na Standard class, Business class a k dispozici je také jeden apartmán. Exteriér hotelu zaujme moderní architekturou, avšak vybavení pokojů je poměrně zastaralé, moderněji řešeny jsou pouze některé pokoje. Je ale očividné, že hotel dbá na údržbu a nepůsobí tedy zašlým dojmem. V komplexu je možné zaparkovat, využít služeb restaurace, za poplatek i saunu a pronajmout si konferenční místnost. Hosté pokojů Standart si musí za parkování připlatit 250 Kč/noc.

**Hotel Sharngham** – k dispozici má 22 pokojů, větší pokoje nesou označení Business a ubytovací zařízení disponuje také dvěma plně vybavenými apartmány s kuchyní. Ze všech uvedených hotelů je Sharngham nejnovější, této skutečnosti odpovídá i podoba ubytovacích jednotek, které jsou velmi moderně zařízené. Hotelový areál kromě ubytování poskytuje parkování, stravování ve dvou restauracích a prostor pro pořádání konferencí.

Hotel	Hotel Pyramida	Hotel Omega	Hotel A-Austerlitz	Hotel Sharngham
počet pokojů	23	17	22	22
jednolůžkový pokoj				
ekonomy	900 Kč	x	x	x
standard	1 150 Kč	1 070 Kč	1 650 Kč	1 100 Kč
business	x	x	1 950 Kč	x
dvoulůžkový pokoj				
ekonomy	1 400 Kč	x	x	x
standard	1 610 Kč	1 630 Kč	1 950 Kč	1 200 Kč
business	x	x	2 250 Kč	1 300 Kč
trojlůžkový pokoj	2 100 Kč	2 160 Kč	x	1 350 Kč
čtyřlůžkový pokoj	x	2 670 Kč	x	x
apartmán	x	x	od 2250 Kč	od 1800 Kč
hodnocení hostů	7	8,5	8	8,1
stravovací zařízení	ne	restaurace	restaurace	2x restaurace
snídaně v ceně	ano	ano	ano	ano
parkování	ano	ano	ano	ano
cena za parkování	zdarma	100 Kč	zdarma/250 Kč	zdarma
konferenční místnost	ne	ano	ano	ano
poznámka	pohyblivé ceny	squash	sauna	pohyblivé ceny

Tabulka č.1: Srovnání Hotelu Pyramida s konkurencí

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z webových stránek jednotlivých hotelů a Bookingu.com

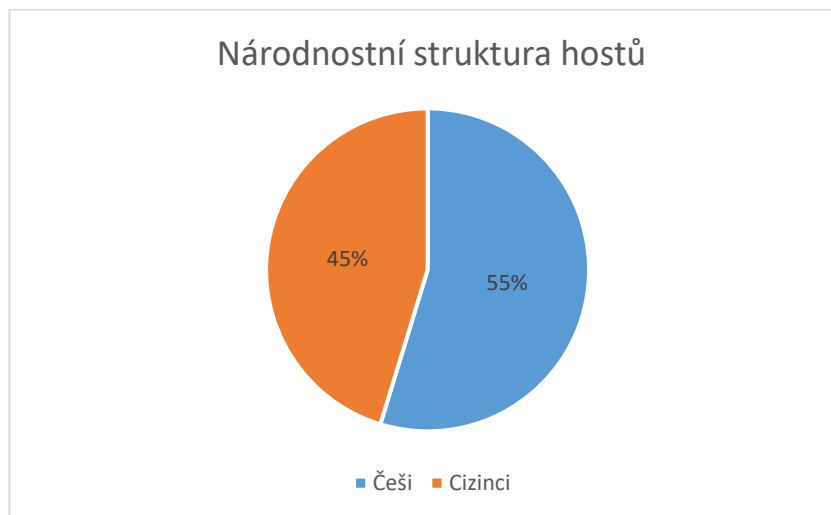
Ačkoliv Hotel Pyramida poskytuje nejnižší úroveň a rozsah služeb, jeho ceny za noc se od konkurence výrazně neliší a v některých případech jsou dokonce vyšší. Na druhou stranu jeho ceny nejsou neměnné, ubytování jde mnohdy využít za velice zvýhodněnou cenu.

Nejpříznivější ceny nabízí na první pohled Hotel Sharngham. Tento hotel má ale své ceny nejvíce pohyblivé v závislosti na časovém období a velmi často nabízí své služby za mnohem vyšší ceny.

Uvedené hodnocení hostů je převzato z rezervačního portálu Booking.com, na jehož základě je nejlépe hodnocen Hotel Omega. Hosté zde nejvíce ocenili poměr kvality a ceny.

## Zákazníci

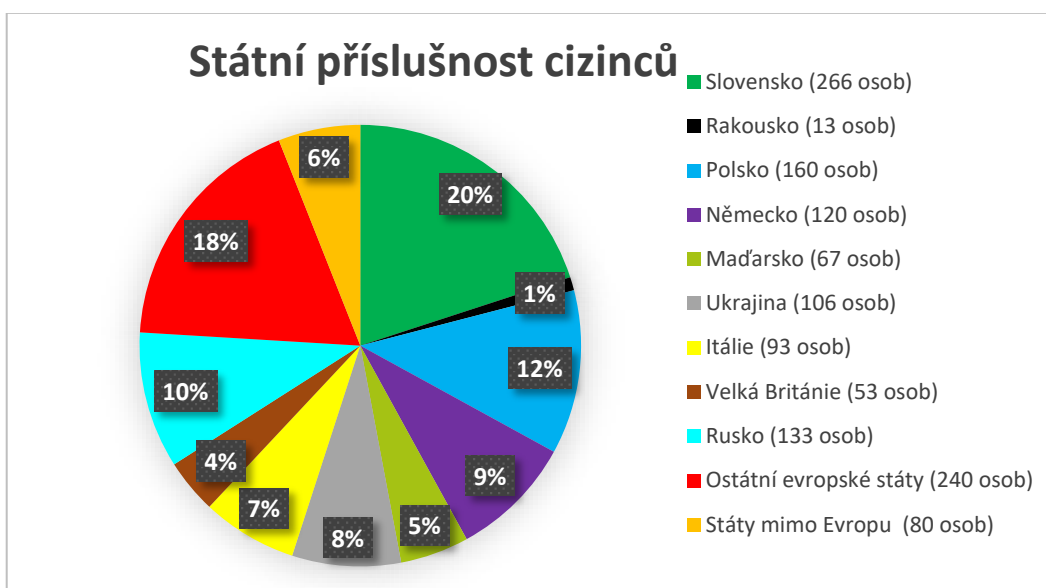
Podnik dokáže lépe přizpůsobit své služby poptávce, pokud zná svou cílovou skupinu a zákazníky. Sektor zákazníků/hostů Hotelu Pyramida je přiblížen v několika grafech.



Graf č. 3: Národnostní struktura hostů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Hotelu Pyramida

Národnostní strukturu hostů Hotelu Pyramida tvořili z 55 % Češi a z 45 % cizinci. Konkrétně bylo v roce 2019 řádně zaevidovaných 1609 Čechů a 1331 cizinců. Další graf vyobrazuje, z jakých zemí pocházeli hosté cizího původu.

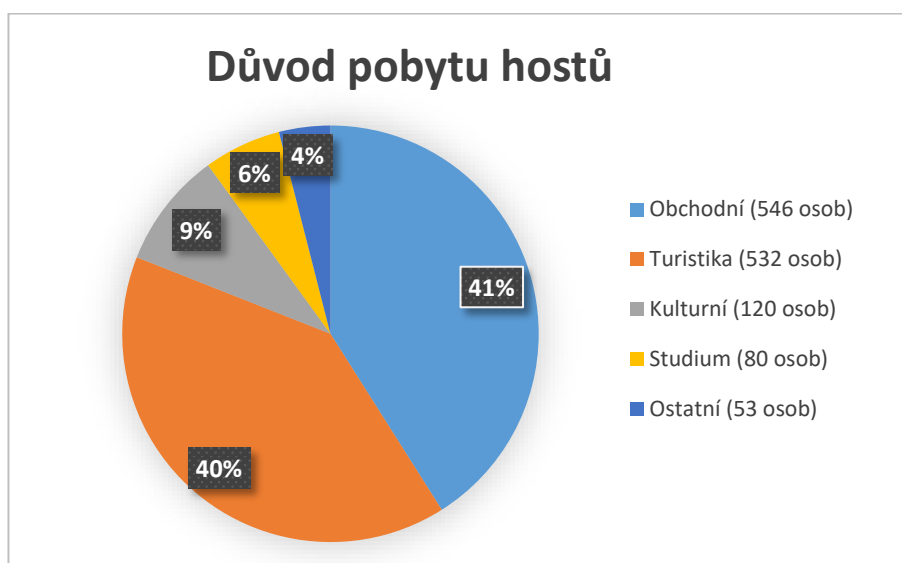


Graf č. 4: Státní příslušnost cizinců

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Hotelu Pyramida

Nejvíce zahraničních hostů pocházelo ze Slovenska, ale značný podíl tvořili také ostatní cizinci ze sousedních států. Překvapivou výjimkou je malý podíl návštěvníků z Rakouska. Nezanedbatelná část klientely se prokazovala italským, ukrajinským a zejména ruským občanstvím. Výraznější skupinu tvořila ještě maďarská a britská národnost, zbytek hostů byl spíše různorodý. Pocházel především z Evropy, ale žádný další stát nepředstavoval výrazné zastoupení. Zajímavou kategorií ztělesňovali hosté z mimoevropských zemí. Jednalo se například o Konžany, Číňany, Indý, Íránce, a jeden host pocházel z Korejské lidové demokratické republiky.

Další graf podává informaci o důvodu pobytu hostů v Hotelu Pyramida. Údaje jsou sestaveny jen na základě poskytnutých záznamů od cizinců, protože od občanů České republiky personál hotelu v roce 2019 nepožadoval informace o jejich účelu pobytu. Tyto informace požaduje nově až od roku 2020.



Graf č. 5: Důvod pobytu hostů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Hotelu Pyramida

Největší část hostů pobývala v hotelu z obchodních důvodů. V tomhle ohledu velkou roli hraje právě brněnské výstaviště, které je ve většině případů spojeno s účelem obchodních cest cizinců. Téměř stejný díl představují turisté, jenž navštěvovali Brno soukromě v malých skupinách, nebo se jednalo o velké poznávací zájezdy organizované cestovními kancelářemi.

Kulturní důvody cest návštěvníků byly většinou spojeny s kulturní akcí pořádanou v DRFG aréně či na výstavišti.

V hotelu bylo ubytováno také spousta zahraničních studentů, pro které Pyramida představovala výhodnou alternativu, než si našli dlouhodobé ubytování. Ostatní účely byly z důvodu zdravotního, rodinného či pouhého tranzitu přes Brno.

Kdyby se zaznamenával účel pobytu Čechů, obchodní důvody by zřejmě také převažovaly, neboť Hotelu Pyramida hojně využívali čeští prodejci nebo pracovníci, kteří se podíleli na přípravě veletrhů. Ovšem ne všichni na pracovních cestách jezdili do Brna skrze výstaviště. Mnoho hostů přijíždělo na různá školení, konference atd. Spousta českých občanů navštěvovalo hotel i kvůli kulturním akcím, přijímačkám či dálkovému studiu na nedaleké Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity nebo Fakultě architektury VUT. Ze zdravotního hlediska využívali hotel díky jeho blízké poloze Fakultní nemocnice u sv. Anny, nedaleko se také nachází vyhlášená oční klinika Lexum.

Co se týče délky využití ubytovacích jednotek, u Čechů i cizinců převažovaly krátkodobé pobyty pohybující se okolo jedné či dvou nocí.

Národnost hostů, účel a délka jejich pobytu může být užitečnou výstupní informací pro další plánování činnosti podniku. Na základě těchto údajů je možné predikovat nároky zákazníků a přizpůsobit tomu úroveň kvality poskytovaných služeb.

## **Dodavatelé**

Jelikož Hotel Pyramida zprostředkovává ubytovací služby, mezi jeho základní dodavatele patří poskytovatelé vody, plynu a elektřiny. Dodávku vody, stejně jako pro celé Brno, obstarávají Brněnské vodárny a kanalizace. Elektřinu hotelu dodává firma Armex Energy a plyn odebírá od společnosti SPP. Hotel nemá kapacity, aby si mohl sám prát použité ložní prádlo. Přisun čistých lůžkovin tedy opatřuje Prádelna Brno.

Dalším a velice důležitým subjektem je rezervační portál Booking.com, který je zcela klíčovým dodavatelem většiny rezervací. Na sjednávání rezervací se podílí ještě portály HRS, Expedia a Previo. Čistící a další hygienické prostředky zajišťuje Arka SG, která zároveň hotelu dodává kancelářské potřeby. Hotelová recepce prodává sortiment nápojů a drobného občerstvení, které je zásobováno velkoobchodem Wine Life. Do jisté míry lze za dodavatele

považovat také majitele budovy, ve kterém Hotel Pyramida sídlí, protože dodává prostory umožňující provozování činnosti hotelu.

### **Substituti**

Autor práce považuje za substituty Hotelu Pyramida oddělená apartmánová zařízení nebo ubytování nabízené společností Airbnb, kterých v centru Brna nachází přes 1500. Tato společnost umožňuje soukromé ubytování v samostatných nemovitostech, v soukromých či sdílených pokojích.

Tyto typy ubytování by možná mohly být pokládány za přímé konkurenty, neboť splňují stejnou funkci jako Hotel Pyramida, ale zde je rozdíl v charakteru a nabídce poskytovaných služeb. Zatímco apartmány či sdílené pokoje splňují zpravidla primární funkci zajištění zázemí pro ubytování, s hotelem jsou spojeny další doplňkové služby, z kterých vyplývá určitý komfort, jenž zpravidla apartmány a další privátní zařízení nenabízí. Příkladem může být podávání snídaně, možné přihlášení (check-in) do hotelu i v pozdních či ranních hodinách a personál, který je nepřetržitě k dispozici.

### **Nově vstupující firmy na trh**

Za výraznou firmu, která se pohybuje na hotelovém trhu relativně krátkou dobu, je možné považovat Courtyard by Marriott Brno. Tento hotel byl otevřen v roce 2016 a nachází se pouhý kilometr od Hotelu Pyramidu. Disponuje ovšem úplně jinými zdroji i kapacitou a zaměřuje se na zcela odlišnou klientelu, z toho důvodu nepředstavuje pro Hotel Pyramida zásadní konkurenci nebo hrozbu.

Dále v roce 2019 vznikl zážitkový Anybody hotel, který se ve svých pokojích snaží hosty vtáhnout například do filmů Jamese Bonda nebo snímku Snídaně u Tiffnyho. Lidé jezdí cíleně do Brna, aby se mohli v tomto zařízení ubytovat. Hotel s takovým konceptem se také zaměřuje na naprosto jiný sektor zákazníků než Hotel Pyramida.

### **Komplementáři**

V teoretické části bylo vysvětleno, že komplementáři jsou subjekty, jejichž činnosti jsou na sobě závislé. Představitelem komplementářů Hotelu Pyramida je zejména společnost Veletrhy

Brno, která spravuje brněnské výstaviště. Konané akce na výstavišti dokáží do velké míry ovlivnit obsazenost a celkové finanční výsledky hotelu. Mohlo by se zdát, že se jedná o jednostrannou závislost Hotelu Pyramida na Veletrzích Brno. Ale zásluhou hotelových zařízení, včetně Hotelu Pyramida, je možné zajistit ubytování pro všechny, kteří se nějakým způsobem na pořádaných akcích podílejí a nepochází z Brna. Bez dostatečné ubytovací kapacity by to nebylo možné. Úroveň a věhlas veletrhů proto také určitě ovlivňuje výskyt hotelů v blízkém okolí.

### **7.3.1 Porterův model pěti sil + 1**

Pomocí Porterova modelu bude vyjádřena míra vlivu jednotlivých činitelů, kteří byli popsáni v předešlé kapitole. Síla každého činitele bude ohodnocena číslem jedna až pět, kdy číslo jedna značí nejmenší vliv, číslo pět vyjadřuje vliv největší.

#### **Soupeření mezi stávajícími podniky**

Hotel Omega, A-Austerlitz a Sharningham mají v mnoha ohledech podobné vlastnosti, ale nabízí své služby ve vyšší kvalitě a ve větším rozsahu. Ze zmíněných konkurenčních subjektů zaujme Hotel Pyramida zřejmě nejméně. Na druhou stranu poptávka po ubytování v této lokalitě je často vysoká tak, že je schopna pokrýt kapacitu všech zmíněných hotelů. Překážkou pro plné obsazení kapacit v Hotelu Pyramida není ani tak soupeření mezi stávajícími podniky, jako spíše nedostatečná kvalita hotelu samotného a nedůvěra v něj, která může vzniknout už na základě přečtení recenzí. Jistý vliv ale konkurence bezpochyby má. Při sestavování cenové politiky na aktuální období management hotelu vždy zohledňuje, jaké ceny jsou nastavené u konkurenčních zařízení.

Intenzita vlivu: 3,0.

#### **Vyjednávací vliv zákazníků**

Ačkoliv obsazenost v Hotelu Pyramida dosahuje uspokojivých hodnot, stává se, že jsou jeho kapacity nenaplněny. V této situaci vyjednávací vliv zákazníků roste a je jim vycházeno s cenou vstříc, aby služeb hotelu využili. Pokud potenciální zákazník vznesе požadavek na nižší cenu, sám personál recepce mu může poskytnout 10% slevu bez konzultace

s manažerem. Pozici zákazníků upevňuje také fakt, že v dnešní době internetu a rezervačních portálů je velice snadné si najít jinou alternativu. Pokud hotel obdrží poptávku pro velkou skupinu, ve většině případů je nabídnuto ubytování za velice příznivou cenu. Obzvláště v zimním období je pro hotel každá koupě důležitá. Za každou cenu ale také hotel nemusí prodávat své pokoje a existují termíny, ve kterých je nekompromisně požadována nastavená cena.

Intenzita vlivu: 3,5.

### **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Volba dodavatelů plynu a elektřiny není prioritní záležitostí a přechod k jiným zprostředkovatelům nepředstavuje pro hotel zásadní problém. Ačkoliv jsou vybírání podle nejvýhodnější ceny, v konečném důsledku je úspora minimální. Roční náklad na elektřinu činil v roce 2019 částku kolem 100 000 Kč a za plyn cca 250 000 Kč.

Větší důležitost má ale výběr dodavatele vypraných lůžkovin. Zde hraje podstatnou roli jak cena, která se promítá do cenové politiky prodeje pokojů, tak i kvalita. Prádlo je vizitkou hotelu a šetrné praní prodlužuje jeho životnost. Minulý rok hotel zaplatil Prádelně Brno přes 300 000 Kč. Kdyby prádelna své ceny navýšila nebo by přestala vyhovovat podmínkám Hotelu Pyramida, jednalo by se o mírnou komplikaci z toho důvodu, že provoz hotelu je již přizpůsobený danému režimu spolupráce. V Brně se ovšem nachází velký počet dalších prádelen nabízející obdobné ceny a určitě by nebyl problém se domluvit na podobných podmínkách svozu prádla. Nic ale zatím nenasvědčuje, že by se k něčemu takovému schylovalo. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou prádelnu, je pro ni vzájemná spolupráce výhodná.

Nejdůležitějším dodavatelem je Booking.com, který zprostředkovává většinu rezervací a bez něho by hotel neprosperoval. Z toho vyplývá značný vliv daného rezervačního portálu, jenž si účtuje také 13% provizi z každé rezervace. Za minulý rok mu bylo dohromady vyplaceno téměř půl milionu korun. Pro hotel z této kooperace také plynou závazky vůči zákazníkům, jejichž dodržování je celkem přísně kontrolováno. Naproti tomu je Booking velice účinným marketingovým nástrojem a není v jeho zájmu nastavovat nepřiměřené nebo nevýhodné podmínky. I když existují hotely, které dokáží existovat bez Bookingu (například Anybody hotel), jedná se především o výjimky a taková ambice pro Hotel Pyramida spíše nereálná.



Další portály (HRS, Expedia, Previo) tvoří mnohem menší podíl obdržovaných rezervací, ale bezvýznamný vliv nemají. V roce 2019 jim dohromady Hotel Pyramida zaplatit necelých 100 000 Kč.

Ostatní dodavatelé mají spíše zanedbatelný vliv. Ačkoliv například Wine Life představuje pohodlnější způsob zajištění nápojů a občerstvení prodávaného na recepci, v případě potřeby je zboží zakoupeno provozním pracovníkem v řetězci Makro.

Také ze strany vlastníka budovy nehrozí velké riziko jako například zvýšení nájmu. Pravděpodobně totiž neexistuje velký počet potenciálních odběratelů, kteří by měli zájem o pronájem budovy. Důvodem je nepříliš dobrý technický stav a s vlastníkem je spíše problematické vyjednat potřebné investice do renovace budovy.

Intenzita vlivu: 3,5.

### **Hrozba substitutů**

Vliv substitutů a obdobných forem ubytování jako nabízí Hotel Pyramida a hotely obecně, roste v posledních letech velice rychlým tempem. Zvláště společnost Airbnb se těší velké oblibě. Podle dostupných dat z roku 2018 nabízela tato firma ubytování v 1 548 subjektech.<sup>97</sup> Jejich vliv roste i z důvodu nízkých cen, které si mohou jednotliví ubytovatelé nastavit, protože jejich náklady na provozování činnosti jsou mnohem nižší.

Je také možné, že nabydou na významu i z hlediska situace spojené s koronavirovou epidemií, která začala v březnu 2020. V této době totiž soukromí ubytovatelé mohou nabízet své prostory, zatímco činnost hotelů je omezena, a i nadále hotely budou představovat určité riziko skrze střetnutí většího počtu lidí. Na druhou stranu, tyto okolnosti jsou kuriozní a nebudou trvat věčně. Zatím ještě Airbnb není také tak rozšířený, aby dokázal pokrýt veškerou poptávku po ubytování. Kromě toho Airbnb používají zejména mladí lidé a pravděpodobně existuje stále mnoho zákazníků, kteří upřednostňují hotelový servis spojený se snídaněmi, přítomností personálu a dalšími službami. V blízké budoucnosti tedy není pravděpodobné, že by byl Hotel Pyramida nahrazen substituty.

Intenzita vlivu: 2,5.

---

<sup>97</sup> DATA.BRNO. Airbnb: Vývoj počtu nabídek ubytování Airbnb v Brně [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/graf/airbnb/>

### **Hrozba nově vstupujících firem na trh**

Náklady na zřízení nového hotelového subjektu jsou značně vysoké, což do velké míry ovlivňuje pravděpodobnost vstupu nových firem na trh. Podle Českého statistického úřadu v letech 2012–2018 dokonce ubylo 1,3 tisíce lůžek v zařízeních od jedné do tří hvězdiček. Sice přibyly čtyř až pěti hvězdičkové hotely a hotely garni,<sup>98</sup> ale Hotel Pyramida těží především ze své polohy na Starém Brně a zde již není velký prostor pro vznik nových hotelů.

Intenzita vlivu: 2,0.

### **Vliv komplementářů**

Jak již bylo dříve zmíněno, na využití kapacit Hotelu Pyramida má velký vliv akciová společnost Veletrhy Brno, která umožňuje konání veškerých akcí na výstavišti. Ovlivňují se navzájem, pravdou ale zůstává, že veletrhy mají na Hotel Pyramida vliv větší než obráceně. Nelze sice říci, že by existence hotelu stála pouze na nich, ale na obsazenosti se podílí významně. Tento fakt dokládají také události ze začátku března roku 2020. V České republice ještě nebyla zavedena omezující opatření kvůli koronaviru, ale situace skrze epidemii byla ve světě a v Evropě již vážná. Z toho důvodu byly zrušeny nebo přesunuty plánované veletržní akce. V březnu se jednalo o veletrh OPTA a AMPER, což způsobilo, že velké množství rezervací v Hotelu Pyramida bylo zrušeno. Tato skutečnost přispěla k razantnímu kroku managementu hotelu, který se rozhodl, že hotel bude dočasně uzavřen. Ukončil tedy svoji činnost zejména kvůli zrušeným veletrhům, a to ještě před tím, než to celoplošně nařídila vláda České republiky.

Intenzita vlivu: 4,0.

**Shrnutí:** Z rozboru vlivu soupeření mezi stávajícími podniky (3,0), vyjednávacího vlivu zákazníků (3,5), vyjednávacího vlivu dodavatelů (3,5), hrozby substitutů (2,5), hrozby nově vstupujících firem na trh (2,0) a z vlivu komplementářů (4,0) je zřejmé, že Hotel Pyramida čelí značnému vlivu okolních činitelů, s kterými přichází do kontaktu v rámci svého odvětví.

---

<sup>98</sup> ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Krajská správa ČSÚ v Brně. Ubytovací zařízení v Jihomoravském kraji v roce 2018 [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/ubytovaci-zarizeni-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2018>

Úplně omezit jejich působení není reálným cílem, ale ve většině případů by bylo možné zmírnit jejich vliv prostřednictvím zvýšené kvality samotného Hotelu Pyramida. Klíčovými faktory determinující úroveň služeb poskytovaných hotelem, se bude zabývat následující část práce.

## **7.4 Vnitropodniková analýza**

Cílem vnitropodnikové analýzy je identifikovat, jaké zdroje má Hotel Pyramida k dispozici a jak efektivně jsou využívány. Právě vnitřní prostředí má největší vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Při rozboru jednotlivých sfér a faktorů hotelu, je také zaměřena pozornost na zdroje, které by mohly při účinném využití posloužit jako prostředek k dosažení vyšší konkurenceschopnosti.

### **7.4.1 Marketingové a distribuční faktory**

Oblast marketingových a distribučních faktorů Hotelu Pyramida se věnuje čtyřem nejdůležitějším složkám – produktu, ceně, komunikační politice a distribuci.

#### **Produkt**

Produktem Hotelu Pyramida jsou pokoje, které se nabízejí k ubytování a služby s tím spojené. Disponuje 7 pokoji Economy a 16 pokoji typu Standard. Pokoje Economy mají sociální zařízení umístěno na chodbě. Nejsou ovšem sdílená, každý host má své vlastní. Ale i tak tato skutečnost představuje jistý diskomfort, proto jsou pokoje Economy levnější. U pokojů Standard se nachází sociální zařízení přímo na pokoji, což je promítnuto i ve vyšší ceně.

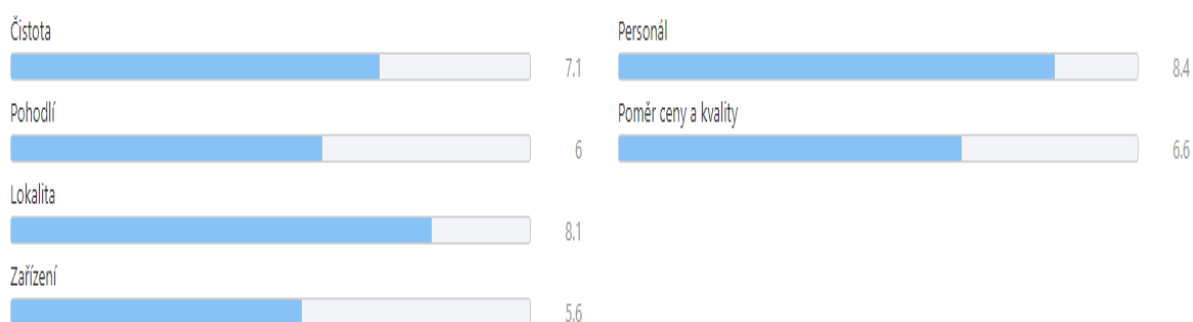
V ceně ubytování je zahrnuta snídaně, internetové připojení a parkování. Právě parkování je poněkud komplikovanou položkou. Hotelové parkoviště je totiž kapacitně limitováno, vleze se tam pouze devět aut.

Ne úplně ideální je také vzhled pokojů. Budova hotelu je velmi stará, což je znát právě na podobě pokojů, které jsou zařízeny tím nejlevnějším vybavením. Mohou působit špinavým dojmem, i když jsou ve skutečnosti pečlivě uklizeny.

Propagované bezplatné připojení k internetu je velice pomalé a na pokojích víceméně nefunguje, pouze na chodbě. Na každém patře se sice nachází router, ale připojení se na pokojích to přesto neumožňuje.

Snídaně je ve formě švédských stolů, jenž jsou s ohledem na klasifikaci hotelu poměrně bohaté. Hotel v této době nenabízí žádné veřejné stravovací zařízení, i když se v budově restaurace nachází. Tyto prostory jsou pronajímány společností Activebox, jenž se specializuje na produkci krabičkové diety. Z toho důvodu nyní Hotel Pyramida spíše spadá do kategorie hotelů garni. Od května 2020 ale zmíněná společnost přechází do jiných prostorů, takže je velice pravděpodobně, že prostory budou v blízké době pronajaty a využity opět jako restaurační zařízení.

Co se týče hodnocení ubytování, na každém pokoji se nachází dotazník, který zjišťuje spokojenost hostů s jednotlivými aspekty hotelu, které mohou být ohodnoceny číslem 1 (velmi dobré) až 4 (velmi špatné). V průměru hotel na základě tohoto šetření dosahuje velmi dobrého hodnocení. Vypovídací hodnota je ovšem nízká, za rok 2019 bylo takových dotazníků odevzdáno pouze 54. Svůj podíl na tom nese fakt, že od hostů není zpětná vazba vyžadována aktivně. Mnohem větší vypovídací hodnotu tedy představuje hodnocení přes rezervační portál Booking.com, přes který je realizováno nejvíce rezervací. Následující graf znázorňuje, jak hosté v roce 2019 hodnotili ubytování v Hotelu Pyramida. Na Bookingu je možné hodnotit v rozmezí 1 (velmi špatné) až 10 (fantastické).



Graf č. 6: Hodnocení hostů

Zdroj: Interní data Hotelu Pyramida v extranetu Booking.com

Z grafu je zřejmé, že nejvíce hosté byli spokojeni s přístupem personálu, dále nejvíce ocenili polohu hotelu a ani čistotu nehodnotí nejhůře. Průměrně ohodnocen byl poměr ceny a kvality,

nejhůře dopadlo hodnocení zařízení a vybavení hotelu. Data jsou vyhodnocena na základě 513 recenzí obdrženyých za rok 2019. Hosté si nejvíce stěžovali na diskomfort pokojů Economy, plně obsazené parkovací kapacity, nefunkční internet a zejména tvrdé postele. Na posledním zmíněném nedostatku se shoduje více jak polovina respondentů.

Celkové hodnocení na Bookingu dosahuje hodnoty 7.0, které je ale sestaveno na základě hodnocení za posledních 24 měsíců.

## **Cena**

Při cenové politice hotelu a určení ceny za jednotlivý pokoj je velice důležité zohlednit několik faktorů. Vychází se z rozčlenění nákladů na fixní a variabilní. Variabilní náklady rostou s množstvím prodaných pokojů, protože čím více se jich prodá, tím více rostou náklady na úklid, snídane, praní prádla a energie (ty jsou kombinací variabilních a fixních nákladů). Pokoje tedy musí být prodány za takovou cenu, aby se to hotelu vyplatilo.

Při kalkulaci nákladů na jeden pokoj se počítá 75 Kč za úklid, 50 Kč/osoba za snídane, 85 Kč/osoba za povlečení. Fixní náklady představují mzdy na personál, nájem, internet atd. Při výpočtu se také vychází z pesimistických a optimistických předpokladů obsazenosti. Je třeba také zohlednit nabízení dvou kategorií Economy a Standard. Jedná se tedy o poměrně složitý výpočet, do kterého se musí započítat spoustu faktorů. Výsledná cena musí být také zohledněna skrze aktuální období a ceny nabízené konkurencí.

Na základě těchto výpočtů management hotelu sestavil ustálené cenové hladiny, které se dle potřeby mění. Nižší cenové hladiny (nižší ceny pokojů) jsou nabízeny zejména v obdobích, kdy je nízká poptávka po ubytování. Vyšší cenové hladiny jsou nabízeny v lukrativních termínech, kdy se pořádají například velké akce a poptávka po ubytování je vysoká. Na následující tabulce je zobrazena cenová nabídka v Kč s cenovými hladinami, s kterými hotel operoval v roce 2019.

V CZK		Economy		Standard		
		1L	2L	1L	2L	3L
D	-50%			545	790	1 050
C	-30%	620	960	760	1 110	1 470
B	-20%	705	1 100	870	1 270	1 680
A		880	1 380	1 090	1 580	2 100
E	140%	1 230	1 930		2 210	2 940
F	170%	1 500	2 350		2 690	3 570
G	200%	1 760	2 760		3 160	4 200

Tabulka č. 2: Cenová nabídka hotelu v roce 2019, Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka rozděluje ceny na jednolůžka a dvoulůžka Economy a dále jednolůžka, dvoulůžka a trojlůžka typu Standart. Hladina „A“ je standardní cena, která by měla být ve většině případů nastavena. Velmi často ale management skrze aktuální situaci musí své ceny snížit na hladinu „B“ a níže. Hladina „G“, která se nachází v dolní části tabulky, je nastavena při MotoGP a Strojírenském veletrhu. V roce 2020 management hotelu změnil svoji cenovou politiku a ceny navýšil. Stalo se tak z důvodu zvýšení minimální mzdy. Jak byly ceny pozměněny ukazuje následující obrázek.

V CZK		Economy		Standard		
		1L	2L	1L	2L	3L
D	-30%	630	980	805	1 130	1 470
C	-20%	720	1 120	920	1 290	1 680
B	-10%	810	1 260	1 035	1 450	1 890
A		900	1 400	1 150	1 610	2 100
E	140%	1 260	1 960	1 610	2 250	2 940
F	170%	1 530	2 380	1 955	2 737	3 570
G	200%	1 800	2 800		3 220	4 200

Tabulka č. 3: Cenová nabídka hotelu v roce 2020, Zdroj: Vlastní zpracování

### Komunikační politika

Ačkoliv Hotel Pyramida musí portálu Booking.com platit 13% provizi, kromě zprostředkovávání rezervací je také velice účinným nástrojem komunikační politiky. Skrze jeho webové stránky či aplikaci, kde je možné si ubytování přímo objednat, lze o Hotelu Pyramida dohledat všechny potřebné informace, hosté mohou přes něj s hotelem komunikovat, vznášet různé požadavky a jejich operátoři se podílejí na řešení vzniklých potíží, které zejména v obdobích s velkou frekvencí rezervací občas vzniknou. Velkou výhodou je také, že

hotel se potenciálním zákazníkům na základě jejich zvolených referencí (např. dle ceny) zobrazí. Poněkud expresivně vyjádřeno, Booking.com v oblasti komunikační politiky odvede velký kus práce za Hotel Pyramida. Na druhou stranu, plynou z této spolupráce pro hotel určité závazky na plnění své kvality a také takto veřejně dostupné negativní recenze mohou velice uškodit. Ostatní rezervační portály takový vysoký vliv nemají.

Dále hotel uplatňuje svou komunikační politiku skrze svou webovou prezentaci, která je ale zastaralá, a to žel i po obsahové stránce. Například stále uvádí, že se jedná o hotel s restaurací, což už minimálně dva roky neplatí. Na Facebooku, který má v dnešní době velký vliv ve sféře komunikační politiky, sice hotel profil má, ale není na něm aktivní. Samozřejmě hotel komunikuje přes telefon a e-mail, ale aktivní nabídku služeb neuplatňuje.

## **Distribuce**

Hotel Pyramida distribuje své služby zejména prostřednictvím rezervačního portálu Booking.com. Dále také přes portály HRS, Previo a Expediti. Rezervační portály služby pouze zprostředkovávají, na rozdíl od cestovních kanceláří, které služby nakoupí a pak je dále přeproductávají. S touto formou se ale Hotel Pyramida v praxi příliš neseťkává.

Dále je možné ubytování zakoupit přes rezervační formulář skrze webové stránky hotelu nebo přes telefonickou a e-mailovou komunikaci. Také je možné přijít osobně a v případě volných kapacit si pokoj na místě zakoupit.

Jak již bylo zmíněno, nejvíce nocí bylo distribuováno přes Booking. Také bylo již popsáno, že nabízet své služby bet tohoto portálu není v souvislosti s možnostmi hotelu reálné. Často se ale stává, že se spokojení zákazníci vrací a už si objednávají ubytování bez rezervačních portálů. Tato skutečnost potvrzuje fakt, že je levnější si udržet spokojeného zákazníka než novou potenciální klientelu stále přesvědčovat o prodeji.

### **7.4.2 Analýza lidských zdrojů**

Analýza lidských zdrojů představuje stěžejní role osob/zaměstnanců Hotelu Pyramida. Jsou jimi:

## **Majitel Hotelu Pyramida**

Majitel hotelu má na starosti také provoz a opravy zařízení. Vzhledem k tomu, že není majitelem budovy a prostory má pouze v pronájmu, není ochotný do zařízení investovat. Stejně tak není ani aktivní v provádění preventivních oprav, takže například nepřetržitě protéká v hotelových koupelnách voda. Tímto dochází k zbytečným finančním ztrátám, což je paradox s ohledem na jeho přehnaného šetření na kvalitě služeb

## **Manažerka**

Veškerá důležitá rozhodnutí stojí na manažerce hotelu, která rozhoduje o cenové politice, rozhoduje o směnách a má pravděpodobně větší přehled o hotelu než jeho majitel

## **Recepční**

Jedná se zejména o studenty a na základě hodnocené jsou nejsilnější stránkou hotelu

Aktuálně je v hotelu Pyramida zaměstnaných 6 recepčních

## **Housekeeping**

Na pozici pokojských jsou dvě starší paní, které si pouze přivydělávají k důchodu.

Celkový počet zaměstnanců: 10

## **7.5 Analýza SWOT**

Po předchozí analýze vnějšího i vnitřního prostředí je příhodná rekapitulace prostřednictvím Analýzy SWOT, z které bude možné sestavit výslednou vítěznou strategii pro budoucnost. Následný přehled interních silných a slabých stránek a externích příležitostí a hrozeb je zjednodušením přehledu faktorů, z nichž budou vyplývat závěrečná doporučení.

### **Silné stránky hotelu Pyramida:**

- přizpůsobivý a inteligentní personál,



- efektivní manažerka hotelu,
- pružnost v cenové politice,
- vlastní chráněné parkoviště i když s omezenou kapacitou,
- sdílená pověst dobré dostupnosti hotelu.

#### **Slabé stránky hotelu Pyramida:**

- nedostatečná investice do vybavení a modernizace hotelu,
- minimální rozvojová investice majitele – setrvačnost strategie,
- omezená komunikace majitele s personálem a nízká odezva na zlepšující podněty,
- absence služeb restaurace a dalších doplňkových služeb,
- negativní reakce na vybavení hotelu na webových portálech.

#### **Vnější příležitosti hotelu Pyramida:**

- umístění hotelu v centru města a blízkosti areálu výstaviště,
- dostupnost městské dopravy,
- množství restaurací a barů v blízkém okolí,
- dostupnost vlakového i autobusového spojení,
- vysoká poptávka po cenově dostupných hotelových službách v lokalitě hotelu.

#### **Externí hrozby hotelu Pyramida:**

- aktuálně krizový stav vyplývající z pandemie koronaviru.
- dlouhodobě trvající pokles poptávky v návaznosti důsledky koronavirové krize,
- významné zkvalitnění služeb a marketingová investice konkurenčních hotelů v okolí,
- nepředvídané objevení hotelových služeb podobného formátu v blízkém okolí,
- omezení fungování brněnského výstaviště,
- snížení sociální úrovně potenciálních hostů,
- omezení potřeb organizací a firem pro pracovní cesty,
- zvýšení komunikace zaměstnanců firem prostřednictvím sociálních technologií.

### **III. NÁVRHOVÁ ČÁST**

## **8 NAVRHOVANÁ ZLEPŠENÍ**

Zlepšení služeb a atraktivnosti hotelu vidím v oblasti dvou úrovní:

- a) Definování filozofie hotelu ve formě pozitivní Vize a Poslání hotelu.
- b) Konkrétní opatření praktických změn ve využití marketingového modelu 7P.

### **8.1 Vize a poslání hotelu**

Vize je vyjádřením budoucnosti hotelu ve vztahu k výsledkům – je vyjádřením toho, KAM hotel směřuje:

Naším posláním je poskytnout takovou úroveň služeb ve výhodné cenové hladině, aby se k nám zákazníci rádi vraceli a poskytovali doporučení i novým zájemcům.

Naší vizí je v kategorii nízkonákladových hotelů dosáhnout průměrné míry měsíční obsazenosti 80% a v průběhu 5 nejbližších let dosáhnout minimálně 80% poměru pozitivních referencí k maximálně 20% referencí negativních.

Hotel Pyramida uplatňuje strategii nízkých nákladů za každou cenu. Pravděpodobně nemá smysl se zaměřovat na jinou strategii s ohledem na reálnou situaci a možnosti hotelu. Bylo by ale velmi dobré neuplatňovat tuto strategii za každou cenu a vylepšit poměr mezi cenou a kvalitou. Proto doporučuji několik následujících opatření vedoucích ke zlepšení poměrů v Hotelu Pyramida, což zvýší konkurenceschopnost hotelu. Cílem není navrhnout „vzdušné zámky“, ale reálné cíle, které budou proveditelné za daných podmínek, ve kterých Hotel Pyramida operuje.

### **8.2 Návrhy na zlepšení ve zkratce některých priorit modelu 7P**

#### **8.2.1 Produkt (Product)**

Hlavní cíl – Eliminovat největší nedostatky a zvýšit tím kvalitu ubytování

I přes majitelovu neochotu investovat do zařízení, by stačilo eliminovat ty největší nedostatky a úroveň poskytovaného produktu by se významně zlepšila.

Příklady:

### **1. Pořízení nových postelových matrací:**

Nejvíce hostů si stěžovalo na tvrdé postele. Zakoupení nových matrací je poměrně velká investice, ale do budoucna by se vrátila ve zvýšené spokojenosti zákazníků.

52 ks matrací: Hotelová matrace 3-PRO20, 200x90x20 cm, taštičková

52 ks při množstevní slevě za 2 200 Kč / 1 ks

### **2. Zlepšení internetového připojení**

Na základě častých stížností na slabý nebo pomalý internetový signál je třeba posílit připojení k internetu ve dvou úrovních:

Zajistit rychlejší připojení k internetu prostřednictvím nové služby:

Nejrychlejší služba internetu poskytovatele UPC pro podnikatele - Fiber Business – minimální stahování 500 MB/s; cena služby 1 129 / měsíc

Pro každé patro hotelu zajistit nový přístupový bod s dostatečným dosahem:

Návrh zařízení pro každé ze 4 pater: WiFi Access Point Zyxel WAC5302D-S; 4 ks a' 8 019 Kč / 1ks optimalizací pro hotelové pokoje.

### **3. Zlepšení možnosti parkovacích stání**

Další položkou je parkoviště, které je na jednu stranu silnou stránkou, ale kvůli své malé kapacitě nemá spousta hostů, kde zaparkovat. Může za to také fakt, že ostatní parkují na parkovišti velmi neúsporně (mají od sebe velké mezery). To by se dalo vyřešit poměrně finančně nenáročným opatřením. Stačilo by barvou naznačit parkovací místa, podle kterých by hosté parkovali. Tím by se spousta místa ušetřilo.

#### **8.2.2 Cena (Price)**

Hlavní cíl – Nabízet své služby za standardní ceny bez slevy v hladině „A“

To bude možné, když se zlepši kvalita ubytování.

### **8.2.3 Lidé (People)**

Osobní přístup k zákazníkům není v současné situaci nijak podporován ani kontrolován z pozice vedení hotelu. Přitom má zásadní vliv na spokojenost klientů, která se odráží v opakovaných návštěvách a předávání pozitivních referencí.

Autor práce proto navrhuje začlenit do zaškolování personálu, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky, také školení v oblasti profesionálního vystupování a komunikace. Důležité je také předávat hodnoty o důležitosti individuálního přístupu a příjemného vystupování ze strany managementu hotelu svým vlastním jednáním, ale také např. pomocí sepsaného kodexu s hodnotami hotelu včetně postoji a jednání k zákazníkům.

### **8.2.4 Procesy (Process)**

Zlepšit plánování ve všech oblastech hotelových služeb včetně plánování obsazenosti i zvyšování obratu.

### **8.2.5 Propagace (Promotion)**

Definovat výstižně silné stránky hotelu a naučit se je propagovat jako konkurenční výhodu ve všech formách hotelové prezentace.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za úkol definovat návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti vybraného hotelu. Daným subjektem se stal brněnský Hotel Pyramida, ve kterém autor je autor práce zaměstnán téměř 5 let.

Teoretická část práce se zaměřila na vymezení poznatků z oblasti konkurenceschopnosti, strategického řízení a souvisejících analýz. S ohledem na praktickou část se v závěru věnovala také oboru hotelnictví.

V praktické části byly na Hotel Pyramida použita teoretická východiska. Konkrétně byl proveden rozbor jeho obecného, oborového a vnitropodnikového prostředí (PEST analýza, Porterův model pěti sil, analýza podnikových zdrojů).

Na základě uplatněných analýz byly jejich nejdůležitější závěry sumarizovány ve SWOT analýze, na jejímž základě byly sestaveny závěrečná opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Ačkoliv Hotel Pyramida má spoustu nedostatků, při eliminaci těch největších a zaměření se na silné stránky podniku, je zvýšení konkurenceschopnosti reálné.

## POUŽITÉ ZDROJE

### KNIŽNÍ ZDROJE:

BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008. ISBN 978-802-1437-586.

BERÁNEK, Jaromír. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-45-4.

BERÁNEK, Jaromír. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: Mag Consulting, 2013. ISBN 978-80-86724-46-1.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČERVENÝ, Radim. *Business plán: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2014. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4. S. 16.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002-. ISBN 80-860-3135-7.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Zajímavosti z trendů moderního marketingu*. Louny: Adart, 2012. ISBN 978-809-0464-520.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4731-582.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9603-4.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4002-243.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-9938-4.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.

- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HAMMOND, Richard. *Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby*. Praha: Grada, c2005. Manažer. ISBN 80-247-1066-8. S. 82.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HORNER, Susan and John SWARBROOKE. *Marketing Tourism, Hospitality and Leisure in Europe Thomson Business*. London: Thomson Business Press, 1996. ISBN 978-1861523037.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-802-4732-473.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8. S. 18.
- JIRÁSEK, Jaroslav. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. Brno: Professional Publishing, 2001. ISBN 80-864-1911-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2003. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9730-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9885-1.
- KIRÁLOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb: [předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností]*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-869-2905-1.
- KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4715-452.
- KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace*



provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1. S. 22.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. Knihovna světového managementu. ISBN 978-807-2612-512.

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

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1277-6.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN ISBN978-80-247-3157-5.

PORTER, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. ISBN 978-0029250907.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-856-0511-2.

RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SLANÝ, Antonín. *Konkurenceschopnost české ekonomiky: (vývojové trendy)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4157-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8

ŠEFČÍK, Vladimír a Tomáš JEŘÁBEK. *Management služeb hotelnictví a cestovního ruchu - vybrané kapitoly*. Český Těšín: 2 Theta, 2017. ISBN 978-80-86380-84-1

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

VAJČNEROVÁ, Ida a Kateřina RYGLOVÁ. *Management kvality služeb v cestovním ruchu: jak zvýšit kvalitu služeb a spokojenost zákazníků*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-247-5021-7.

VITURKA, Milan. *Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4736-389.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

## **ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: Krajská správa ČSÚ v Brně. Ubytovací zařízení v Jihomoravském kraji v roce 2018 [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/ubytovaci-zarizeni-v-jihomoravskem-kraji-v-roce-2018>

DATA.BRNO. Airbnb: Vývoj počtu nabídek ubytování Airbnb v Brně [online]. [cit. 2020-03-26]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/graf/airbnb/>

HOTELSTARS.EU: ČESKÁ REPUBLIKA. ČLENOVÉ UNIE HOTELSTARS UNION [online]. [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.eu/cs/czech-republic/system/clenove-hsu/>

HOTELSTARS.EU: ČESKÁ REPUBLIKA. KRITÉRIA V HOTELSTARS UNION [online]. [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.eu/cs/czech-republic/kriteria/>

HOTELSTARS.EU: OFICIÁLNÍ JEDNOTNÁ KLASIFIKACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ ČR. METODIKA KLASIFIKACE: Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky 2015 - 2020 [online]. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace>

KURZYCZ: Investice. Analýza vývoje ekonomiky ČR – leden 2020 - Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/528493-analyza-vyvoje-ekonomiky-cr--leden-2020-ministerstvo-prumyslu-a-obchodu/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU: Analytické materiály a statistiky. Analýza vývoje ekonomiky ČR 2019 [online]. [cit. 2020-03-13]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/4/Analyza-vyvoje-ekonomiky-CR\\_duben-2019.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2019/4/Analyza-vyvoje-ekonomiky-CR_duben-2019.pdf)

NAVRÁTILOVÁ, Daniela. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ FIRMY: STUDIJNÍ OPORA PRO KOMBINOVANÉ STUDIUM [online]. Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2018 [cit. 2020-03-09]. Dostupné z: <https://www.edulam.cz/knihovna-management/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

### OBRÁZKY:

Obr. 1: Formy konkurence z pohledu mikroekonomie, Zdroj: MIKOLÁŠ, pozn. 2, s. 66.

Obr. 2: Základní strategický plánovací model, Zdroj: KOŠŤAN, pozn 26, s. 191.

Obr. 3: Rozšířený marketingový mix jako východisko pro obsahové vymezení obchodní strategie, Zdroj: HANZELKOVÁ, pozn 23, s. 33.

Obr. 4: PEST analýza vlivu prostředí, Zdroj: KOŠŤAN, pozn 26, s. 196.

Obr. 5: Hybné síly konkurence v odvětví, Zdroj: ČIŽINSKÁ, pozn. 50, s. 194.

Obr. 6: Tabulka SWOT analýzy, Zdroj: HANZELKOVÁ, pozn. 23, s. 137.

Obr. 7: Exteriér Hotelu Pyramida, Zdroj: Vlastní

### TABULKY:

Tabulka. č. 1: Srovnání Hotelu Pyramida s konkurencí, Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z webových stránek jednotlivých hotelů a Bookingu.com

Tabulka č. 2: Cenová nabídka hotelu v roce 2019, Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3: Cenová nabídka hotelu v roce 2020, Zdroj: Vlastní zpracování

### GRAFY:

Graf č. 1: Obsazenost 2019, Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Hotelu Pyramida

Graf č. 2: Obsazenost 2017-2019, Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Hotelu Pyramida

Graf č. 3: Národnostní struktura hostů , Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Hotelu Pyramida

Graf č. 4: Státní příslušnost cizinců, Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Hotelu Pyramida

Graf č. 5: Důvod pobytu hostů, Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat Hotelu Pyramida

Graf č. 6: Hodnocení hostů, Zdroj: Interní data Hotelu Pyramida v extranetu Booking.com

## **SEZNAM ZKRATEK**

PEST – Political, Economical, Social, Technological

PESTEL – Political, Economical, Social, Technological, Ecological, Legal

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## PŘÍLOHY



Příloha č. 1: Fotografie konkurenčního Hotelu Omega, Zdroj: Vlastní.



Příloha č. 2: Fotografie konkurenčního Hotelu A-Austerlitz, Zdroj: Vlastní.



Příloha č. 3: Fotografie konkurenčního Hotelu Sharngham, Zdroj: Vlastní.