

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Marketingová a strategická situační analýza firmy

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

12/2011

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Miroslav Rendl / MF1

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Doc. Ing. Jana Přikrylová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé diplomové práce.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

**MARKETINGOVÁ A STRATEGICKÁ
SITUAČNÍ ANALÝZA FIRMY**

Marketing and strategic situational analysis of a company

Autor: Miroslav Rendl

Souhrn

Tato práce se zabývá analýzou současného stavu a pozicí vybrané firmy působící na trhu hotelnictví. V teoretické části práce je představena strategická situační analýza a metody marketingové situační analýzy, mezi něž patří např. portfoliové analýzy, analýza GAP, SWOT analýza aj. V této části se práce věnuje produktové politice i jednotlivým organizačním strukturám. V analytické části práce je za pomoci strategické situační analýzy zmapována současná situace hotelu. Sestavením SWOT analýzy jsou zmapovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. V této části je kladen důraz také na marketingovou analýzu. Pozice firmy a jednotlivých segmentů je zde ohodnocena za použití portfoliové analýzy BCG. Pomocí komparativní analýzy je firma srovnána s konkurencí. Zakomponovány jsou i návrhy na reengineering. V závěru práce jsou náměty a doporučení (taktická, strategická i operativní) na zlepšení současného stavu a pozice firmy.

Summary

This diploma thesis is about analysis of actual status and position within the market of chosen company operating in the hotel market. The theoretical part presents strategic situational analysis and individual methods of marketing situational analysis, such as portfolio analysis, GAP analysis, SWOT analysis etc. This part is devoted to product politics and different types of organizational charts. Analytical part of the thesis maps current position of the company, using strategic situational analysis. Thanks to compiling SWOT analysis were founded strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company. Analytical part contains also extensive marketing analysis. The position of the company and each segments are analyzed using BCG matrix. Comparative analysis compares the company with local competition. Reengineering proposals are incorporated in this part as well. In conclusion proposals and recommendations (tactical, strategic as well as operational) are explained in order to improve current status and position of the company.

Klíčová slova:

BCG matice, komparativní analýza, marketingová analýza, reengineering, strategická situační analýza, SWOT analýza,

Keywords:

BCG matrix, comparative analysis, marketing analysis, reengineering, strategic situational analysis, SWOT analysis,

JEL Classification:

M10 – General Business Administration

M21 – Business Economics

M31 – Marketing

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ ČÁST PRÁCE.....	3
2.1	Deskriptivní strategická situační analýza	3
2.2	Techniky marketingové situační analýzy	4
2.3	Produktová politika a strategie	8
2.4	Organizační struktura	9
2.5	Reengineering organizačních struktur	14
2.5.1	Kroky reengineeringu	15
2.6	Popis a rozbor některých konkurenčních strategií.....	18
3	ANALYTICKÁ/PRAKTICKÁ ČÁST PRÁCE.....	21
3.1	Charakteristika společnosti, hlavní činnosti	21
3.2	Deskriptivní strategická situační analýza Hotelu Praha.....	22
3.2.1	Filozofie společnosti a Mission statement	22
3.2.2	Umístění hotelu a jeho dostupnost.....	23
3.2.3	Stav objektu	24
3.2.4	Vybavení objektu.....	24
3.2.5	Personální situace hotelu a organizační struktura.....	25
3.2.7	Prodej a marketing mix hotelu.....	28
3.3	Marketingová situační analýza Hotelu Praha.....	29
3.4	Komparativní analýza hotelu	36
3.5	SWOT analýza.....	37
3.5.1	Silné stránky	37
3.5.2	Slabé stránky.....	38
3.5.3	Příležitosti.....	39
3.5.4	Hrozby	39
3.5.5	Porovnání a zhodnocení výsledků SWOT analýzy.....	40
3.6	Reengineering	42
3.6.1	Organizace řízení hotelu – informační a komunikační systémy	42
3.6.2	Reengineering hotelové struktury	43
3.6.2.1	Tradiční „Funkční organizace“	44
3.6.2.2	Silné a slabé stránky funkční organizační struktury.....	46
3.6.3	Organizační slabiny	48
3.6.4	Pojmenování postupů (procesů).....	49

3.7 Taktická, operativní a strategická doporučení	53
3.7.1 V oblasti lepšího využití disponibilních ploch a prostor hotelu	54
3.7.2 V oblasti obchodní politiky a marketingu.....	54
3.7.4 V oblasti organizace řízení	55
3.8 Náměty pro tvorbu organizační struktury	56
4 ZÁVĚR.....	58
LITERATURA.....	62

Seznam zkratk

BCG	Bostonská matice portfolia
BPR	jedna z úrovní reengineeringu, Business Process Reengineering
GE	General Electric matice portfolia
PEST	analýza faktorů: politické (Political), ekonomicko - hospodářské (Economical), sociálně - kulturní (Social) a faktory vědecko - technologické (Technological)
SBU	Strategické obchodní jednotky (Strategic Business Units)
SWOT	Strenghts (Silné stránky), Weaknesses (Slabé stránky), Opportunities (Příležitosti), Threats (Hrozby)
TBR	jedna z úrovní reengineeringu, Total Business Reengineering
WPR	jedna z úrovní reengineeringu , Work Process Reengineering

Seznam tabulek

Tabulka 1 Struktura a počet zaměstnanců.....	26
Tabulka 2 Kritéria konkurenčního prostředí pro hotel jako celek	30
Tabulka 3 Kritéria tržní atraktivity pro hotel jako celek.....	31
Tabulka 4 Kritéria konkurenčního prostředí v segmentu Turistika	31
Tabulka 5 Kritéria tržní atraktivity v segmentu Turistika.....	32
Tabulka 6 Kritéria konkurenčního prostředí v segmentu Business	32
Tabulka 7 Kritéria tržní atraktivity v segmentu Business	33
Tabulka 8 Kritéria konkurenčního prostředí v segmentu Spa - Wellness.....	33
Tabulka 9 Kritéria tržní atraktivity v segmentu Spa - Wellness	34
Tabulka 10 Kritéria konkurenčního prostředí pro segment Kongresy.....	34
Tabulka 11 Kritéria tržní atraktivity v segmentu Kongresy	35
Tabulka 12 Komparativní analýza vybrané konkurence.....	37
Tabulka 13 Situační analýza služeb Hotelu Praha	41

Seznam grafů

Graf 1 Výsledek analýzy BCG	36
-----------------------------------	----

Seznam obrázků

Obrázek 1 Matice BCG	4
Obrázek 2 Matice GE.....	5
Obrázek 3 Lineární struktura	10
Obrázek 4 Víceliniová štábní organizační struktura	11
Obrázek 5 Maticová organizační struktura	12
Obrázek 6 Funkční organizační struktura	13
Obrázek 7 Výrobní struktura	13
Obrázek 8 Nové logo hotelu	23
Obrázek 9 Organizační struktura Hotelu Praha	28
Obrázek 10 Procesní schéma obchodních skupin	50

1 Úvod

Aktuální prostředí na trhu je velmi proměnlivé, pokud tedy chce být firma úspěšná, musí se přizpůsobit jak trhu, tak i jeho potřebám. Je tedy potřebné zaměřit se na zákazníky a zvládnout veškeré strategické procesy uvnitř firmy. Nové trendy a tendence nutí management firmy k větším znalostem a změnám, vymanit se z tradičních trendů a zvyklostí. Klíčové tedy je, aby firma znala svou pozici na trhu a měla dobře zvolenou strategii pro úspěšné podnikání a řízení hotelu. Posouzením současného stavu vybrané středně velké firmy, která se zabývá provozováním hotelových a restauračních služeb (hotel kategorie *****), získá společnost možnost srovnání, zda současný stav i pozice Hotelu Praha odpovídá jejich vlastním analýzám. Zároveň by tato práce mohla sloužit i jako návod jiným ekonomickým subjektům.

Hlavním cílem této práce je tedy analyzovat (za pomoci marketingové a strategické situační analýzy) současný stav a pozici Hotelu Praha na trhu pražských hotelů. Pokud nebude stav ani pozice ideální, budou doporučena různá opatření pro vylepšení současného stavu.

Jako možné problémové oblasti budou zkoumány:

- oblast efektivnosti využití disponibilních ploch;
- oblast obchodní politiky a marketingu
- oblast řízení a organizační struktury

Diplomová práce je rozdělena do několika částí. V teoretické části práce je představena strategická situační analýza a marketingová situační analýza, mezi níž patří metody portfoliové analýzy, analýza zkušenostního efektu, struktury sortimentu nabídky, GAP analýza, SWOT analýza aj. V této části se práce bude věnovat i produktové politice a strategii společnosti. Vysvětleny budou možné formy organizační struktury, reengineering organizačních struktur a rozbor některých konkurenčních strategií.

V analytické části jsou rozebrány hlavní činnosti Hotelu Praha, je popsána aktuální organizační struktura společnosti a její charakteristiky. Za pomoci strategické situační analýzy je zmapována současná situace hotelu. Poukázáno je jak na personální situaci a celkový stav, tak i a vybavení objektu.

Marketingovou situační analýzou (aplikací portfoliové matice BCG) je vyhodnocena současná pozice hotelu jako celku i jeho jednotlivých segmentů. V závislosti na těchto výsledcích je doporučeno, kterým segmentům se věnovat a které nemají perspektivu.

Rychlá komparativní analýza konkurence poukáže na aktuální pozici hotelu v rámci vybrané konkurence hotelů kategorie *****, a po zpracování situační analýzy služeb hotelu jsou zjištěny silné a slabé stránky hotelu.

V závěru práce jsou stanovena celková taktická, operativní a strategická doporučení pro hotel.

Pro účel splnění cílů jsou využity následující metody: pozorování, zkoumání a analýzy. Je použita i metoda komparace hodnot při analýze konkurence a zhodnocení celkového stavu a pozice bude dosaženo vzájemnou syntézou dílčích analýz.

2 Teoreticko – metodologická část práce

Pro kompletní analýzu a vyhodnocení stavu firmy (produktů, zákazníků, konkurence apod.) lze využít různé techniky a metody analýz. Jednotlivé firmy tedy využívají také různé techniky. V této části budou nejpoužívanější analýzy představeny. Přiblížena bude i produktová politika a strategie. V jedné ze subkapitol bude věnován prostor organizačním strukturám.

2.1 Deskriptivní strategická situační analýza

Tato analýza je velmi důležitá pro tvorbu strategie firmy. Management firmy má tak možnost zjistit, jaká je současná situace firmy, jaké má firma předpoklady k úspěchu a na co by se měli do budoucna soustředit a kam směřovat.

Tato analýza zahrnuje:

- 1) mission statement (poslání) – jako uspokojení potřeb zákazníka, jednotící prvek firmy, vymezuje pole působnosti firmy;
- 2) externí analýza – jde o analýzu:
 - a) makrookolí – např. metodou **PEST analýzy** (analýzou faktorů politicko - právních (Political), ekonomicko - hospodářských (Economical), sociálně - kulturních (Social) a vědecko - technologických (Technological)), **metodou 4C** (Customer = zákazníků, Costs = nákladů, Country = národních specifik a Competitors = konkurence);
 - b) mikrookolí – např. **analýza odvětví** (identifikace atraktivity odvětví, co je hybnými silami změn, jaké konkurenční síly zde působí a jaké jsou klíčové faktory úspěchu), **analýza konkurenčních sil** (tzv. Porterův model pěti sil, jež dává odpověď na to, jaké jsou konkurenční síly v daném odvětví a jaký mají vliv na odvětví, tak i podnik samotný) či **analýza konkurence** (současná i potencionální, jejich výhody a pravděpodobné reakce).

- 3) interní analýza – je to především analýza významných zdrojů a schopností vlastního podniku, analyzovat je však možné i primární a podpůrné činnosti podniku (hodnototvorný řetězec). K interní analýze lze využít i některou z portfolio analýz, jež jsou uvedeny v kapitole 2.2 Představení technik marketingové situační analýzy.

2.2 Techniky marketingové situační analýzy

Marketingová situační analýza představuje seskupení velkého množství dat z vnitřního i vnějšího prostředí firmy, jež po vyhodnocení budou mít vliv na volbu strategie a cílů firmy. Mezi nejzákladnější metody marketingové situační analýzy, které jednotlivé firmy k interpretaci dat využívají, patří:

- 1) metody portfolio analýzy, jako např. nejpoužívanější:

a) Portfolio matice BCG (Boston Consulting Group)

Tato matice vyjadřuje spojitosti mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti (relativní tržní podíl). Podle matice jsou strategické podnikatelské jednotky (Strategic Business Units) rozděleny do 4 kvadrantů dle toho, jaký podíl jednotka zaujímá a jaké je konkurenční okolí. Jednotlivé kvadranty jsou pak nazvány jako Otazníky, Hvězdy, Dojné krávy (nebo také Peněžní krávy) a Bídni psi (nebo také Hladoví psi). Výsledek analýz určí směr businessu (zvýšení tržního podílu, zachování stávajícího tržního podílu, snížení tržního podílu, odchodu z trhu);

Obrázek 1 Matice BCG

	Vysoký tržní podíl	Nízký tržní podíl
Vysoká míra růstu	HVĚZDY	OTAZNÍKY
Nízká míra růstu	DOJNÉ KRÁVY	BÍDNÍ PSI

Zdroj: Management Mania, *Matice BCG* [online]. Praha: [cit. 2011-20-10]. Dostupné z WWW: <<http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/85-matice-bcg>>, vlastní úprava.

b) Portfolio matice GE (General Electric Business)

Tato matice sleduje faktory tržní atraktivity a konkurenční přednosti. Oba faktory jsou vyjádřeny dalšími dílčími faktory. Pro tržní atraktivitu je to např. kvalita trhu, tržní růst, ziskovost, cenová stabilita či situace okolí, a pro konkurenční přednosti např. relativní tržní podíl, relativní výrobní kapacita, pozice v distribuci či relativní schopnosti managementu. Pro oba hlavní faktory jsou stanoveny 3 pásma – pro konkurenční přednost (silná, střední, slabá pozice) a pro tržní atraktivitu (vysoká, střední, nízká atraktivita). Jednotlivé faktory jsou obodovány (1 – 5) s propočtem vážených průměrů. Výhodou této matice oproti BCG je větší komplexnost a širší pohled na problematiku SBU. Naopak nevýhodou je, že hodnocení faktorů je značně subjektivní.

Obrázek 2 Matice GE

		Konkurenční přednosti - pozice		
		Silná	Střední	Slabá
Tržní atraktivita	Vysoká	1 - Chránit svoji pozici	2 - Snažte se víc	3 - Buďte vybíraví
	Střední	4 - Sklízejte	5 - Postupujte opatrně	6 - Zvětšujte se rozumně
	Nízká	7 - Restrukturalizujte se	8 - Minimalizujte investice	9 - Odejděte z trhu
<p>1, 2, 3 = výhodné postavení, firma investuje 7, 8, 9 = selektivní výběr a spíše krátkodobé investice 4, 5, 6 = firma neinvestuje, připravuje ústup či likvidaci</p>				

Zdroj: BusinessVize, *Matice GE* [online]. Praha: 2011 [cit. 2011-20-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/organizace/co-vam-rekne-o-vasem-businessu-matice-general-electric-mckinsey>>, vlastní úprava.

2) analýza zkušenostního efektu (zkušenostní křivka)

Je předchůdcem portfolio analýz. Vychází z poznatku, že při zvýšení objemu výroby se průměrné náklady úměrně snižují (je o rozevírání nůžek). Může-li firma urychlit získávání zkušeností tak, že zvýší podíl konkrétního produktu na trhu, pomůže jí to

získat konkurenční výhodu. Tato výhoda pak bude obtížně překonatelná konkurencí. Dle údajů o změnách tržního podílu může firma vyhodnotit důsledky v nákladech a zisku, následně pak v cash flow. Může pak předvídat, jaký má manévrovací prostor v ceně jak sama firma, tak i hlavní konkurenti;

3) analýza struktury sortimentu nabídky (model Petra Druckera)

Tato analýza má větší vypovídací schopnosti pro sortiment nabídky, než tomu je u předchozí portfolio analýzy. Drucker rozděluje produkty na 2 skupiny¹:

a) produkty umožňující snadné rozhodování

Sem patří tzv. dnešní živitelé (zajišťují významnou část zisku), zítřejší živitelé (hlavní růst mají ještě před sebou), výnosné speciality (výsadní postavení na úzkém trhu), vývojové výrobky (v procesu vývoje, leč s nadějí v úspěch) a nezdary (objeví se na trhu a brzy zmizí);

b) produkty problematické

Do této skupiny patří tzv. včerejší živitelé (udržují se na trhu se zvyšujícími se náklady), produkty vyžadující modifikaci (možnost růstu při modifikaci), přespecializované produkty, neoprávněné speciality (na trhu neplní žádnou funkci, jen hromadí stížnosti a jsou ztrátové), EGO investice (produkty, které měly být úspěšné, ale nebyly) a popelky (produkty mohly uspět, ale nedostaly příležitost).

4) analýza GAP (Analýza tržních mezer)

Tato analýza určuje nesrovnalosti mezi deklarovanými a dosaženými cíli, když nestačí aktuální činnosti pro dosažení cílů. Při analýze tržních mezer se řeší 2 otázky:

- ***Jak posuzovat mezeru mezi deklarovanými a skutečně dosaženými cíli***
- ***Jak vzniklou mezeru překonat***

Takto vzniklou mezeru lze pak překonat například pomocí strategie rozvoje produktu, rozvoje trhu, penetrace trhu, diverzifikace či změnou kombinace prvků marketingového mixu;

¹ JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica, str. 77.

5) souřadnicové sítě

Cílem této analýzy je pomoci firmě určit, kam alokovat budoucí zdroje, jež následně zvýší příjmy a zisky firmy. Tato analýza identifikuje další příležitosti pro produkty dané firmy a mezery na trhu, které zatím nejsou uspokojeny. Tato analýza může být použita pouze v případě, že máme detailní informace nejen o vnitropodnikové situaci, ale i z oboru a odvětví, ve kterém firma působí (a to ve třech časových rovinách – dosavadní vývoj, současný stav a odhad budoucího vývoje), a také musíme znát informace charakterizující produktové segmenty i tržní segmenty. Při hodnocení a volbě tržních segmentu musí vzít v úvahu mezisegmentové vztahy, etiku volby cílových trhů, postup pronikání na cílové segmenty a mezisegmentovou spolupráci. Poté co firma zjistí a vyhodnotí své tržní příležitosti, musí se rozhodnout, které trhy se stanou cílovými.

K výběru cílového trhu může být využito:

- soustředění na jeden segment;
- výběrové specializace;
- produktové specializace;
- tržní specializace;
- pokrytí celého trhu.

6) Metoda ABC (P – Q analýza či Pareto analýza)

Tato metoda se využívá hlavně tam, kde se při analýze pracuje s velkým souborem prvků (zákazníků či produktů). Jejím cílem je určit tu skupinu prvků, které jsou významné pro podnikání (přinášejí nejvíce peněz), leč tvoří triviální menšinu svým počtem, a na druhé straně určit dominantní většinu, která má nepodstatný význam z hlediska výsledků;

7) SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby firmy. Spočívá v rozboru vnějšího prostředí (současná situace okolí firmy – a to jak makro, tak i mikroprostředí) a vnitřního prostředí (současný stav firmy – cíle, firemní kultura, organizační struktura aj.).

Obvykle jsou použita určitá hodnotící kritéria (např. podle marketingového mixu), těm je přisouzena váha (1 – 5) a pomocí škálování (obvykle mezi –10 a + 10) jsou vyhodnocována.

SWOT analýza je vlastně shrnutím údajů, jež jsme získali prostřednictvím externí a interní analýzy.

2.3 Produktová politika a strategie

Účelem produktové politiky je zlepšovat stávající produkty, zavádět nové, spojovat různé alternativy, aby mohly být problémy klienta efektivně vyřešeny.

Teoretické prameny rozlišují 3 skupiny rozhodnutí, týkající se strategie produktu²:

- 1) **sortimentální strategie** – tato strategie firmě říká, jaké produktové řady by měla přidat, modifikovat nebo zrušit;
- 2) **strategie produktových/výrobních řad** – firmě říká, jaké produkty (či jejich varianty) přidá, bude modifikovat nebo zruší;
- 3) **strategie atributů produktu** – firmě říká, které atributy (jakými jsou např. značka, obal, image, jakost atd.), bude užívat nebo modifikovat.

Produktová strategie je součástí celopodnikové strategie, jejímž cílem je překonat v daném odvětví konkurenty a dosáhnout požadovaných cílů. Jde vlastně o rozhodnutí jaké výrobky vyvíjet, vyrábět, inovovat, které stáhnout z trhu, a kdo bude naším zákazníkem. Strategie je ovlivněna jak cíly podniku, tak i celkovou podnikatelskou strategií.

„Jedním z důležitých rozhodnutí v oblasti produktové strategie je rozhodnutí o tom, zdali firma bude volit strategii vlastního vývoje a technické přípravy produktu nebo produkt napodobí (imitace, me-too), případně, zdali využije licence, kooperace, společné výroby atd.“³

² JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica, str. 117.

³ JAKUBÍKOVÁ, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Oeconomica, str. 117.

Mezi základní produktové strategie patří:

- 1) **strategie snižování nákladů** – kdy firma odstraní produkt či např. zúžením sortimentu;
- 2) **produktové / výrobní zlepšení** – kdy firma změní kvalitu nebo styl produktu, zvýší jeho atraktivnost;
- 3) **rozvoj produktové / výrobní řady** – kdy firma provede změny v produktových řadách, individuálně modifikuje či vyrábí dle zadaných parametrů;
- 4) **vývoj nových produktů** – kdy firma uvádí nové produktové řady, celosvětové novinky či rozšíří produktové řady.

2.4 Organizační struktura

„Pod pojmem organizační struktura rozumíme soubor úkolů a formálních pracovních vztahů vytvořených k využití předností specializace. Je to vlastně systém vertikální a horizontální koordinace navržený tak, aby sjednotil specializované části.“⁴

Organizační struktura hotelu vychází z objemu a náplně hotelového provozu. Pro správné fungování hotelu a posílení výkonnosti je důležité, aby byla organizační struktura správně stanovena. U středně velkých hotelů, jakým je Hotel Praha, je organizační struktura obvykle tvořena:

- 1) Top management = nejvyšší vedení společnosti;
- 2) Provozní management = zajišťuje každodenní chod;
 - ubytovací útvar
 - stravovací útvar
 - technický útvar
- 3) Zásobování, skladování a pomocné provozy = prádelna, zahradnictví apod.

⁴ BERÁNEK, J. a KOTEK, P. (1998). *Řízení hotelového provozu*. Praha: Grada Publishing, str. 47.

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury:

- 1) **liniové (lineární)** – jsou typické pro podniky do 50-ti zaměstnanců, je zde hlavní řídicí stupeň, který obvykle reprezentuje vlastník společnosti, a postupně se vytvářelo více stupňů (v návaznosti na nutnost odbornosti), vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení a má nejvyšší pravomoc;

Obrázek 3 Lineární struktura



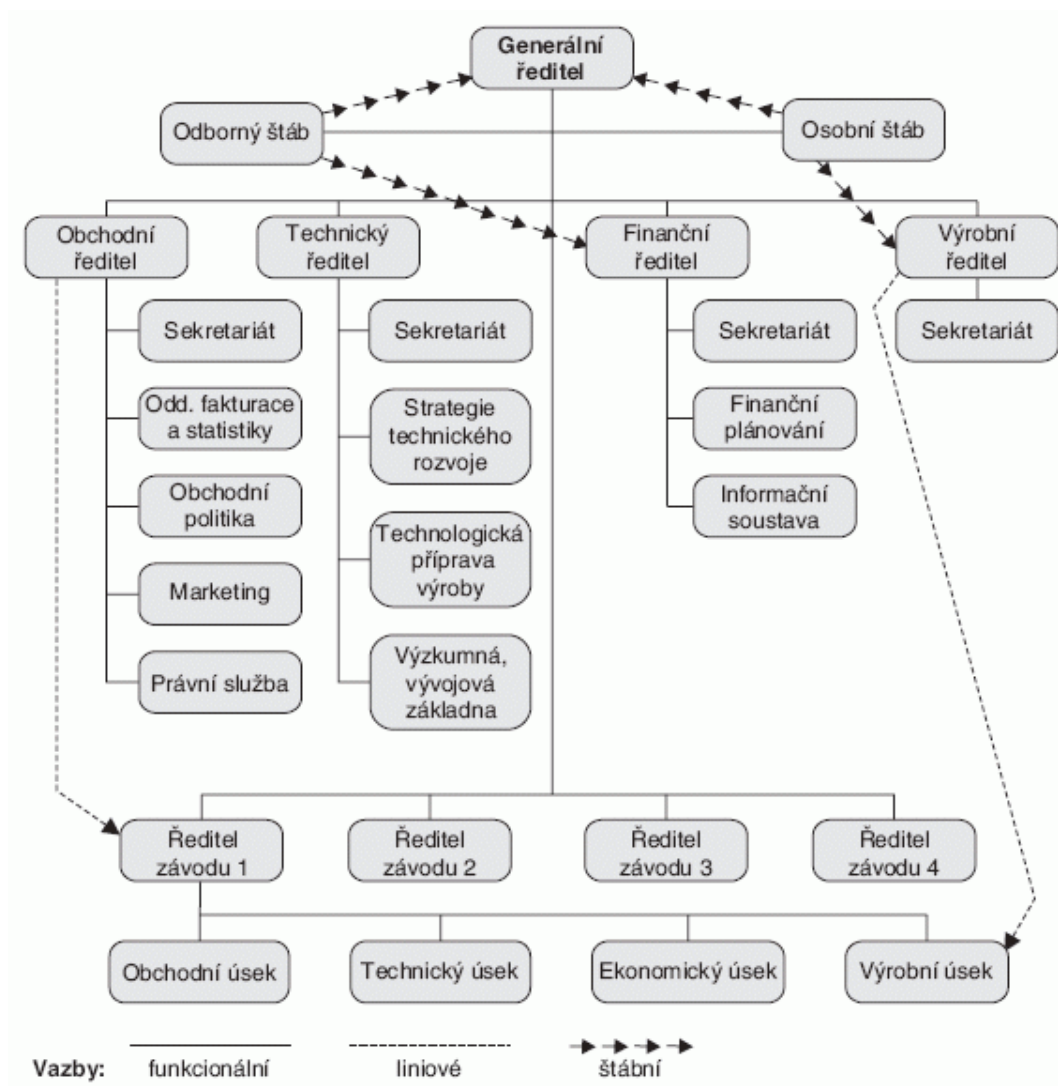
Zdroj: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Typy organizačních struktur* [online]. Praha:

BusinessInfo.cz, 2010 [cit. 2011-20-10]. Dostupné z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/?page=1>>.

- 2) **štábní** – struktura slouží jako podpurný stavební kámen při organizačním vývoji podniku, štábní útvar je poradním útvarem liniových vedoucích. Štábní skupinu lze rozčlenit na osobní štáb liniových vedoucích (například sekretářky, asistenti, poradci a osobní specialisté liniových vedoucích) a odborný či funkční štáb vykonávající nepřímé (odborné, funkční) řízení. Znalosti pracovníků těchto skupin jsou v příslušných odbornostech hluboké, mají však zpravidla menší přehled o celku. Obvykle tato struktura bývá kombinována s liniovou;
- 3) **kombinované**
 - *liniově štábní* – obvykle vznikají z liniových, kdy vedoucí pracovník deleguje část svých pravomocí na jednotky se štábním charakterem. Bývají také označovány jako funkční;

Obrázek 4 Víceliniová štábní organizační struktura

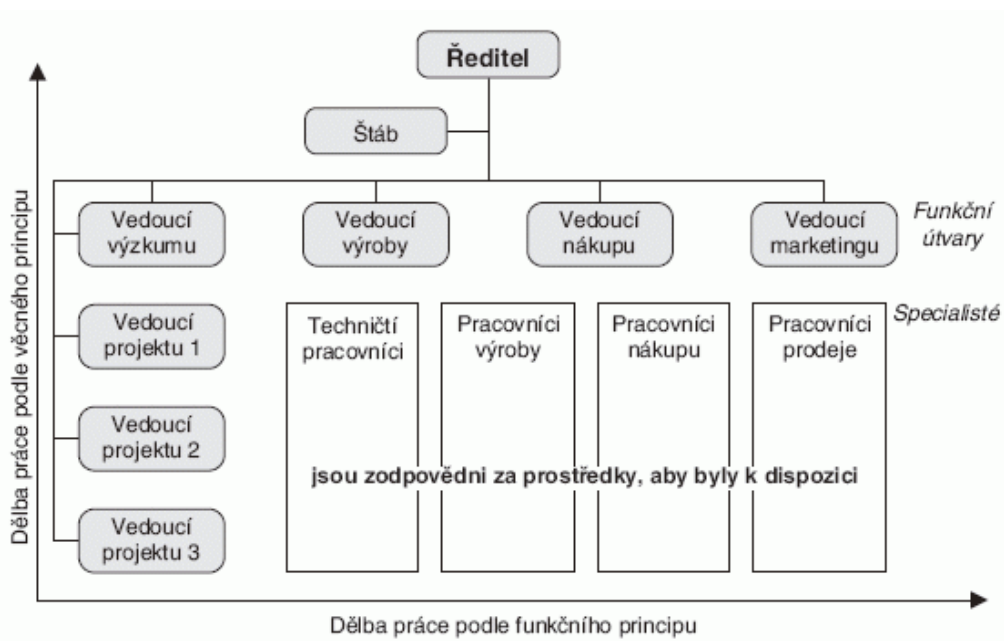


Zdroj: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Typy organizačních struktur* [online]. Praha: BusinessInfo.cz, 2010 [cit. 2011-20-10]. Dostupné z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/?page=3>>.

- *maticové* - je pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci, vznikají 2 skupiny útvarů (skupina funkčních specialistů a úkolově orientované útvary);

Obrázek 5 Maticová organizační struktura



Zdroj: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Typy organizačních struktur* [online]. Praha:

BusinessInfo.cz, 2010 [cit. 2011-20-10]. Dostupné z WWW:

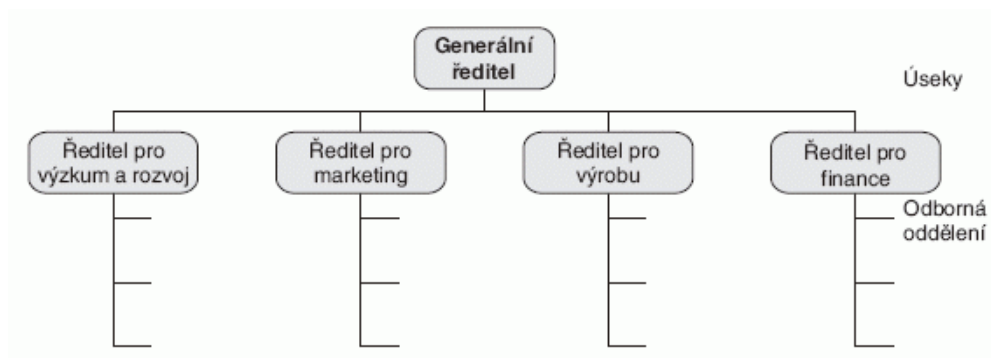
<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/?page=3>>.

- *projektové organizační týmy* – vznikají jako potřeba úzké specifikace pro náročnější úkony. Na určitém problému mohou po určitou dobu spolupracovat nejvhodnější osoby z různých podnikových úseků. V praxi známe jako např. kolegia, vědecké rady apod.

Podle charakteristiky sdružování činností se organizační struktury rozdělují na:

- 1) **funkční** – je nezákladnější formou organizace, zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi jsou zařazeni do jedné skupiny. Toto umožňuje jednomu vedoucímu zvládnout celý úsek (jednotliví vedoucí oddělení mu hlásí výsledky práce apod.);

Obrázek 6 Funkční organizační struktura

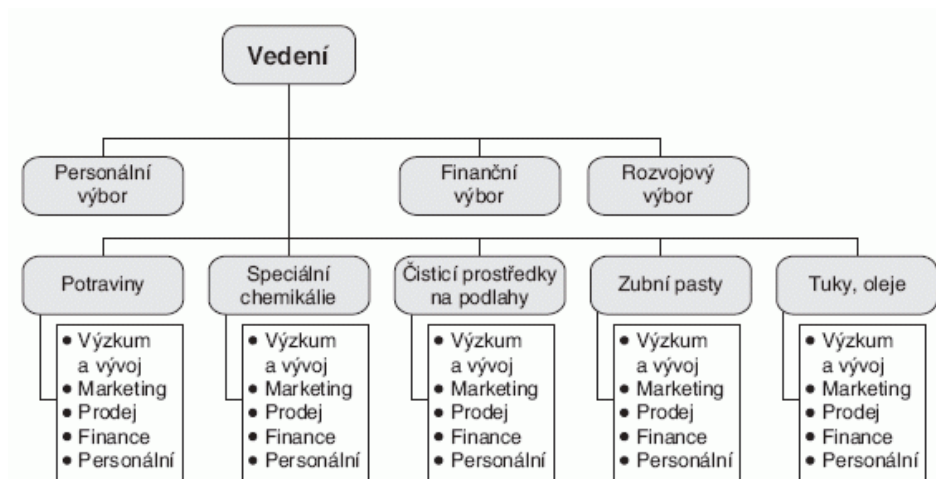


Zdroj: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Typy organizačních struktur* [online]. Praha: BusinessInfo.cz, 2010 [cit. 2011-20-10]. Dostupné z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/?page=4>>.

- 2) **výrobní** – činnosti jsou sdružovány do oddělení / středisek dle výrobku, vždy s jedním zodpovědným vedoucím. Toto umožňuje maximální specializaci při produkci a vývoji konkrétního produktu a zároveň top managementu přehlednost;

Obrázek 7 Výrobní struktura



Zdroj: CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Typy organizačních struktur* [online]. Praha: BusinessInfo.cz, 2010 [cit. 2011-20-10]. Dostupné z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/?page=5>>.

3) **ostatní účelové struktury**

- *divizní* – znamená, že všechny aktivity potřebné k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize s vysokou autonomií. Tato struktura vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky;
- *výrobní divizní* – každá organizační jednotka je zodpovědná za jediný výrobek nebo skupinu příbuzných výrobků (jednotlivé výrobky mají odlišné výrobní postupy či marketingové metody, proto dochází k rozdělení);
- *územní divizní* – rozdělení na divize dle území (pro lepší umístění zdrojů či bližší vzdálenost k zákazníkům);
- *divizní struktura dle zákazníků* – příkladem jsou vzdělávací instituce (kurzy intenzivní či normální, večerní či denní apod.).

2.5 Reengineering organizačních struktur

Reengineeringem je myšlena radikální změna procesů v organizaci tak, aby bylo dosaženo její zdokonalení. Jde především o změny v oblasti řízení firmy. Vyvolané změny by měly ovlivnit hlavní indikátory výkonnosti (kvalita, služby a rychlost).

Než však může firma změny provést, měla by se důkladně seznámit s danými procesy jak z venku (např. jak dlouho proces trvá, jaké jsou jeho celkové náklady), tak i zevnitř (jak dlouho trvají jednotlivé aktivity procesu). Podnik by měl zjistit, jaké procesy jsou pro něj nejdůležitější (core procesy) a především na ně soustředit pozornost a analýzu (tzv. AS – IS). Následně se pak může zaměřit na to, jak by vybrané procesy měly vypadat (tzv. TO – BE).

Reengineering staví potřebu změny do tzv. třech C:

- Customers = zákazníci;
- Competition = konkurence;
- Change = změna.

Organizace se podle tohoto přístupu musí soustředit na klíčové procesy s vysokou přidanou hodnotou a „osekat“ nepodstatné vedlejší procesy s minimální přidanou hodnotou.

Pokud se firma rozhodne pro reengineering, měla by si vlastně určit:

- Co je cílem celého procesu?
- Kdy by měl být výstup hotový?
- Kdo je zodpovědný za běh procesu?
- Kde se proces / jednotlivé aktivity odehrávají?

Rozlišujeme 3 úrovně reengineeringu podle toho, jaké aktivity v podniku ovlivní:

- 1) **WPR = Work Process Reengineering** – tyto změny se týkají určité části firmy a nepřesahují hranice daného útvaru;
- 2) **BPR = Business Process Reengineering** – tyto změny se týkají celého podniku (mění se organizační architektura firmy) s hlavním účelem posílit vztah k zákazníkovi;
- 3) **TBR = Total Business Reengineering** – jde o změny, které se týkají jak podniku, tak i okolí (dodavatelů, popř. odběratelů).

Pro reengineering změny je typické, že jde o posuny:

- zásadní = ignoruje to, co je a cílí na to, co by mělo být;
- radikální = nedělat dílčí změny starého, ale toto odvrhnout;
- dramatické = výkonnostní skoky;
- zaměřené na procesy = procesní řízení.

2.5.1 Kroky reengineeringu

Následující kroky jsou nástroji v reengineeringu s vhodnou aplikací na hotelové operace:⁵

- 1) objektivní identifikace procesu reengineeringu z hlediska zákazníka;

Práce je obvykle dělána pro zákazníka, ať uvnitř nebo vně podnikání. Příklady požadavků zákazníka jsou nízké ceny, rychlý servis a široké spektrum možností služeb. Tradiční systém se soustředí na současný existující proces, cílem zlepšení již existujícího. To dává pouze malé možnosti splnit nějak zásadně požadavky zákazníků. Například chtějí-li zákazníci skutečně jen zrychlit check out (check in) v hotelu, nebo by se raději obešly bez tohoto úplně?

⁵ FUREY, T. R. (1993). *A Six Step Guide to Process Reengineering*. Chicago: MCB UP. str. 20 – 23.

Hammer and Champy⁶ předpokládá, že položení následujících otázek pomůže lépe porozumět požadavkům zákazníků:

- Co jsou jejich skutečné na rozdíl od povrchních požadavků?
- Požadují skutečně to, co říkají, že potřebují?
- Jak požívají váš výstup a jaké procesy provádějí s vaším výstupem?
- Co jsou jejich zásadní cíle?

Pokud zákazníci odpovídají sami na tyto otázky, tak to není většinou kreativní a originální. Pokud jsou zákazníci tázáni na návrhy zlepšení, tak odpovídají za podmínky existujícího procesu a současných podmínek, navrhnou zlepšení a zvýšení již existujících služeb.

Pokud jsme plně srozuměni s potřebami zákazníka, tak je čas se podívat, jak současný proces v hotelu tyto potřeby uspokojuje. Někteří hosté by se například rádi vyhnuli hotelové recepci, protože jsou často na cestách a nemají speciální požadavky na svůj pokoj a hotelový účet. Hoteloví řidiči letištní limuzíny a poslíčci by měli být proškoleni, aby mohli provést jednoduché ubytování, přidělení pokoje, kódu na klíč a doplnit chybějící pomocí laptopu. Aerolinky takto používají skycaps⁷ již několik let;

2) porozumění existujícího procesu;

Vzhledem k tomu, že výsledkem reengineeringu je radikální změna procesu, není důležité studovat existující proces dopodrobna. Místo toho je potřeba porozumět důvodům pro tento proces. Pozorování a ukázání existujícího procesu je nejlepší cesta pro toto porozumění. Jednou cestou pro lepší porozumění existujícího procesu je zavedení benchmarkingu;

3) analýza a změna stávajícího procesu;

V závislosti na projektu může někdy malá změna systému dramaticky změnit výkonnost firmy. Jindy je ale zapotřebí dramatických změn.

⁶ HAMMER, M., CHAMPY, J. (1993). *Reengineering the Corporation*: New York: Harper Business, str. 130 – 132.

⁷ Skycap je portýr zaměstnáváný letištem, který pomáhá se zavazadly v terminálu a může odbavit vaše zavazadla, aniž byste sami museli stát frontu. Je placen letištem a z dýžka cestujících.

Pro splnění této analýzy je vhodné vytvořit „cross-function“ týmy a zodpovědné osoby by se měly účastnit jak samotných analýz, tak i restrukturalizace fungování.

4) benchmark;

Benchmarking znamená studium nejobvyklejších metod úspěšných firem bez ohledu na to, jestli tyto firmy podnikají v pohostinství. Pro vytvoření nezávažnějších vylepšení se musí provést benchmark nejlepších firem na světě a nejen ve stejném odvětví. Například hotely by měly provést benchmark amerických aerolinek vzhledem k nejlepšímu managementu přinášejícímu zisky, IBM pro vyřizování reklamací, W. L. Gore and Associates Inc.⁸ pro příklad nejlépe kvalifikovaných zaměstnanců;

5) reengineering procesu;

Nejlepším způsobem jak začít reengineering je znovu zhodnocení otázek, které vedly k rozhodnutí provést reengineering. Po stručném zhodnocení současného procesu, do kterého patří náklady, trvání cyklu, výsledky a jak jsou plněny požadavky zákazníků, může reengineering postupovat následovně:

- identifikace a zničení nesprávných myšlenek;
- aplikace jednoho nebo více principů reengineeringu;
- tvůrčí použití technologií jako jsou informační technologie tam, kde je to možné.

Široce pojaté myšlenky v organizaci jsou často pozůstatky, které již pozbyly své platnosti. Procesní týmy potřebují vytvořit jasné myšlenky, které ukončí dosavadní podnikatelské praktiky a zpochybní je. Například to není tolik let zpátky, kdy panoval názor, že k natankování benzínu do auta je potřeba obsluha.

6) implementace nového procesu;

Proces reengineeringu způsobuje základní změny ve vztazích v organizaci a změny cílů. S reengineeringem se mění odměňovací systém, job description, manažerské úkoly, kritéria pro reklamu a další důležité aspekty na lidské zdroje. Stres, nervozita, nejistota a strach mohou doprovázet změny způsobené reengineeringem.

⁸ Jde o privátní firmu založenou v roce 1958 v USA, s více než 9500 zaměstnanci celosvětově. Firma je nejnámější pro výrobu GORE-TEX textilií, ale vyrábí mj. i zdravotnické potřeby.

Z tohoto důvodu (ačkoli je možné reengineering provést během 6 měsíců), tak jeho implementace bude trvat daleko déle.

2.6 Popis a rozbor některých konkurenčních strategií

Konkurenční strategie nastiňuje možnosti, které společnosti napomáhají efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Jejím cílem je získat konkurenční výhodu pro společnost. Základem pro stanovení správné strategie je **analýza pěti konkurenčních sil**, které definoval Porter. Jedná se o:

- 1) *konkurenty* – jsou základem při mapování odvětví, nutno mapovat silné a slabé stránky, jejich cenové, produktové a marketingové strategie;
- 2) *odběratele* – jeden odběratel či malá skupina odběratelů mohou mít silnou vyjednávací pozici na změnu ceny;
- 3) *dodavatele* – malá množina dodavatelů či jen jeden mohou tvořit tlak na cenu dodávek či termínů dodávek;
- 4) *substituty* – zajímavé jsou ty, jež se cenově pohybují kolem ceny produktu v odvětví a jsou produkovány s vysokou ziskovostí; ideální je zahrnout je do svého portfolia;
- 5) *nově vstupující firmy (nová konkurence)* – mohou vytvořit tlak na cenu (zaváděcí ceny, inovativní přístup apod.).

Existují 3 generické konkurenční strategie, vedoucí k nadprůměrné výkonnosti v daném odvětví:

- 1) **vůdčí postavení v nízkých nákladech** – v této strategii si podnik stanoví, že se stane všeobecně známým výrobcem s nízkými náklady. Nízké náklady mohou být docíleny různě – v závislosti na odvětví, ve kterém firma působí. Může jít o úsporu z velkovýroby, výhodnější přístup k surovinám či patentovanou technologii. Takto orientovaná firma většinou prodává standardní výrobek („bez parádiček“) a sklízí maximální zisk z velkovýroby (či z absolutní výhody nízkých nákladů ze všech zdrojů).

Pozor, podnik však musí také dosáhnout ve vztahu ke konkurentům určité parity (výhoda nízkých nákladů je přímo promítnuta do vyšších zisků firmy než má konkurence) či proximity (snížení ceny pro zisk přijatelného podílu na trhu nesmazává nákladovou výhodu podniku) v základech diferenciaci, jinak bude jeho výhoda v nízkých nákladech smazána;

2) **diferenciaci** – při této strategii podnik usiluje, aby byl v některé dimenzi jedinečný. Firma si tedy vybere tu vlastnost (či několik), která je pro zákazníka důležitá a kterou ocení, vybuduje si jedinečné postavení a je za tuto jedinečnost oceněna vyšší cenou. Diferenciaci může znamenat např. odlišení:

- výrobu;
- distribučního systému;
- marketingového přístupu;
- servisu aj.

Jestliže částka vynaložená na „jedinečnost“ produktu je nižší než částka, o kterou je produkt firmy dražší než u konkurence, bude mít firma při dlouhodobém udržení nadprůměrné zisky. Firma však musí snižovat náklady ve všech oblastech, které nemají na diferenciaci vliv, aby ve vztahu ke konkurentům dosáhla parity či proximity ve výši nákladů. Je nutné, aby si firma vybrala takové vlastnosti, které budou odlišné od konkurentů/soupeřů. Na rozdíl od předchozí strategie zde může existovat více úspěšných diferenciacních strategií;

3) **fokus** – tato strategie spočívá na výběru úzkého rozsahu konkurence v daném odvětví. Podnik si vybere jeden segment (či jednu skupinu segmentů) a jemu přizpůsobí svou strategii. Podnik tak získá konkurenční výhodu ve svém cílovém segmentu. Fokus strategie má dvě varianty:

- *nákladové fokální strategie* = podnik usiluje ve svém segmentu o výhodu nejnižších nákladů, strategie využívá rozdílů v chování nákladů v určitých segmentech;
- *diferenciacní fokální strategie* = podnik usiluje ve svém segmentu o diferenciaci. Strategie vychází ze speciálních potřeb kupujících v určitých segmentech.

Podnik, který nedokáže realizovat žádnou z výše uvedených strategií, o kterou se snažil, „uvázne v nesnázích“. Nemá tedy pro sebe žádnou konkurenční výhodu. Realizovat přitažlivé zisky bude jen tehdy, jestli jeho konkurenci postihl stejný problém nebo pokud je struktura odvětví vysoce příznivá. Realizované zisky budou menší než u konkurentů, kteří realizovali některou z generických strategií.

3 Analytická/praktická část práce

V této kapitole diplomové práce je pomocí různých analýz přiblížen současný stav Hotelu Praha. Práce se zaměřuje především na strategickou situační analýzu a marketingovou analýzu. V jedné ze subkapitol je provedena komparativní analýza v rámci vybrané konkurence. Závěrem jsou sepsána doporučení pro vylepšení stávajícího stavu.

3.1 Charakteristika společnosti, hlavní činnosti

Hotel Praha byl uveden do provozu v počátku 80. let. Tehdy se jednalo o prvotřídní ubytovací kapacitu, vytvořenou režimem jako vyjádření moci a síly. V praxi to znamenalo 124 luxusních pokojů na pěti patrech, které splňovaly požadavky na ubytování hlavně státních delegací. Hlavním cílem tohoto architektonického skvostu nebylo generování kladného hospodářského výsledku, ale reprezentace státu. V současné době hotel disponuje 137 pokoji, které prošly náročnou rekonstrukcí. V tomto počtu je zahrnuto také 5 luxusních apartmá, včetně prezidentského.

„Hotel nikdy nebyl a není začleněn do žádného hotelového řetězce (chainu) a na trhu působí jako nezávislý hotel. Tato skutečnost sebou nese celou řadu specifík a důsledků, které provázejí jeho činnost na už tak obrovsky konkurenčním trhu, jakým Praha jako destinace bezesporu je.“⁹

Kromě ubytovacích služeb hotel nabízí celé spektrum dalších doplňkových služeb. Mezi placené služby hotelu patří např.:

- stravovací služby (hotelová restaurace Lavande Cuisine, Lounge Bar, pokojová služba);
- pronájem konferenčních místností a techniky;
- halové služby (bellboys);
- služby zahradníka;
- hotelová prádelna;

⁹ RENDL, M. (2007). Bakalářská práce: *Projekt informačního systému a jeho dopady na finanční řízení podniku*. Praha, str. 18.

- fitness centrum;
- hotelové taxi;
- služby hotelové vrátnice (concierge).

Mezi neplacené služby hotelu patří např.:

- úschova zavazadel;
- buzení hostů;
- parkování;
- využití hotelového bazénu aj.

3.2 Deskriptivní strategická situační analýza Hotelu Praha

Vzhledem k omezenosti rozsahu této práce i možnosti zisku vstupních informací není tato analýza realizována v takovém rozsahu, jak by bylo při reálné analýze v praxi zapotřebí a vhodné.

3.2.1 Filozofie společnosti a Mission statement

Hlavním principem nové filozofie společnosti je orientace na zákazníka (hosta) – a to jak z pohledu interní komunikace mezi středisky, tak mezi jednotlivými pracovníky. Tato filozofie je vázána přímo na organizační řád společnosti a jejími hlavními výhodami jsou:

- motivace;
- pozice klientského servisu pociťuje větší důležitost;
- jednoduchost implementace i pochopení;
- udržení vysokého standardu služeb;
- spokojenost hosta.

Ty pozice, které nejsou v přímém kontaktu s klientem (interní servis), musí vytvořit podmínky a hlavně podpořit pozice guest servisu, které se do přímého kontaktu s klientem dostávají.

S novou filozofií hotel obměnil i své logo. Čtvercový tvar má představovat stabilitu společnosti a zakulacené rohy vlídnost. Oranžová barva a Pražský hrad pak moderní architektonický vzhled hotel.

Obrázek 8 Nové logo hotelu



Zdroj: interní materiál Hotelu Praha

Mission statement je založen na maximální snaze všech zaměstnanců hotelu. Všichni musí pracovat efektivně jako jeden celek, aby takového úspěchu bylo dosaženo. Jen tak bude hotel schopen si vybudovat respekt mezi zaměstnanci, hosty, klienty i konkurenty.

3.2.2 Umístění hotelu a jeho dostupnost

Jak je zmíněno v části 3.1, hotel byl postaven v minulých letech se zaměřením na takřka výhradně vrcholnou VIP klientelu v čele s hlavou státu, se stranickými špičkami z celého světa. Těmto záměrům byl podřízen výběr polohy hotelu, dispoziční řešení ubytovacích služeb i obslužných a dalších služeb. Jsou zde unikátní řešení diskretních přístupů a příjezdů k hotelu přímo do prezidentského apartmánu apod.

Hotel je umístěn v oblasti městské části Prahy 6, ve velmi klidném a hodnotném prostředí vilové zástavby nedaleko Hanspaulky. Okolí hotelu je přinejmenším velmi klidné, okolní zástavba neruší ani provoz hotelu, ani unikátní výhledy na panorama Prahy. Parková úprava v okolí hotelu skýtá i do budoucna řadu možností využití včetně zapojení dalšího objektu – vily v zahradě.

Hotel má jednu nespornou výhodu v umístění, je nad pomyslnou čarou smogu ve městě, tedy ani při náročné a nepříjemné smogové situaci je jeho umístění velmi zdravotně příznivé pro jeho obyvatele a klienty. V rámci hlavního města Prahy má tak unikátní

polohu a je možno ho v této oblasti dále profilovat, např. vytvořením komplexního projektu spa hotelu s velkým podílem služeb lázeňských, wellness a relax.

Dostupnost hotelu je podmíněna jeho umístěním ve zmíněné části Prahy kromě nedaleko dislokované městské hromadné dopravy (stanice metra i tramvají a autobusů), je ideální příjezd ze směru od letiště v Ruzyni – cca 10 min. automobilem. Dostupnost automobilem (popř. taxi) do centra a z centra je již náročnější, nicméně nejde o slabou stránku hotelu ani o komplikaci.

3.2.3 Stav objektu

Pro celkový stav hotelu je charakteristická velmi dobrá zachovalost všech prvků, ať jde již o exteriéry a stavební prvky vně hotelu, tak i o interiérové vybavení hotelu. Je to jistě dáno vyšší než standardní péčí o hotel především v 80. letech, kdy šlo o ubytovací a kongresový objekt stranický a vládní. Podrobnější posouzení stavu objektu kromě konstatování velmi dobrých výchozích podmínek pro další rozvojové programy a plány není na tomto místě možné, na toto by bylo třeba posouzení stavebních odborníků a architektů.

Celkový dojem z objektu však pro odborníka na provoz hotelu skýtá otázky na rentabilitu provozu objektu se svými nefunkčně velkými prostory a spoustou nevyužitého prostoru a plochy. Zde musí dojít k zásadním změnám, aby se provoz hotelu stal racionálním ve všech úsecích.

3.2.4 Vybavení objektu

Hotel Praha je svým vybavením a na dobu, kdy byl budován a vybavován k výše zmíněným účelům, vybaven velmi bohatě a špičkově. Je na posouzení architekta, popř. managementu hotelu dnes, jak bylo toto vybavení šťastné a hlavně účelné. Jistě bylo minimálně velmi nákladné, což odpovídalo tehdejšímu účelu využití.

Z pohledu dnešních moderně a naprosto jinak vybavovaných hotelů kategorie ***** jsou již tyto původní komparativní výhody diskutabilní. Jde především o dispozice

společných prostor – haly, chodby, foyery, konferenční prostory, kino atd., kdy velikost prostoru a jeho monumentalita byla hlavním kritériem komfortu. Také vybavení těchto prostor – koberce, osvětlovací tělesa, výtvarná díla, atd. jsou na dobu vzniku vysoko nad tehdejší průměrem hotelů kategorie *****, ale z pohledu dnešních standardů vybavení a při pohledu hospodárnosti – energetické náročnosti (osvětlení, vytápění, atd.), jeví se tyto prostory jako oblasti nutných projektů a změn dispozic i vybavení.

Vybavení pokojů již není morálně zastaralé. Ze vzhladu „skanzenu 70. až 80. let se po kompletní rekonstrukci vzhledově i vybavenostně posunuly blíže k hotelům kategorie first class. Vybavení pokojů a apartmánů, stejně jako vybavení koupelen však ještě potřebuje zásah odborníka. Je třeba doladit např. stlaní postelí (chybí přehozy, kvalitní polštáře a povlečení), obrazy a dekoraci na pokojích či dovybavit koupelny kvalitními ručníky. Terasy, přiléhající ke každému pokoji, stejně jako zahradní nábytek zde umístěný, potřebují obměnu.

Vybavení jídelen je na střední úrovni a nepřesahuje průměr své kategorie. Velkou chybou je nevyužívání pivnice (jinak dobře situované a dobře vybavené včetně zázemí) a malých barů. Po celkové rekonstrukci je hlavní a jediná restaurace v hotelu – Lavande Cuisine a hlavní bar Lounge Bar. I zde je velký prostor pro vylepšování, chybí reprezentativní menu, ubrusy a prostírání bez dírek, obsluha v odpovídajícím oděvu či celkové doladění prostoru doplňky. Prostor totiž působí roztržitým dojmem, jak co do barevnosti, tak i stylově (rozličný nábytek, osvětlení apod.). Detailnější hodnocení by opět patřilo spíše odborníkům z oboru designu / architektury.

Velké rezervy jsou ve vybavení zařízení pro volný čas – wellness, relax, sport a zábavu. Zde by mělo dojít k radikálním změnám a rekonstruovat stávající prostory na plnohodnotné doplňkové služby. Bez využití je také rozsáhlý hotelový park a chátrající tenisové kurty v jeho spodní části.

3.2.5 Personální situace hotelu a organizační struktura

Velmi důležitým kritériem dobrého fungování hotelu je stabilita a kvalita jednotlivých zaměstnanců. Klíčové a profilující pozice (nejen top management, ale i např. recepční,

obchodníci, obsluha, atd.) je nutno obsazovat nejkvalitnějšími pracovníky, s těmito formou tréninku a plánovaného postupu v kariéře pracovat (včetně stáží ve špičkových hotelích) a poté pracovníky motivovat, stabilizovat a nakonec jejich prostřednictvím výrazně zlepšit kvalitu poskytovaných služeb.

Z předložených podkladů ve struktuře a počtu pracovníků s vazbou na obrat hotelu především vyplývá vysoká míra iracionality a nízká produktivita práce (již v počtech pracovníků na lůžko, na místo u stolu, atd.). Je tedy zapotřebí okamžitě řešit problém přezaměstnanosti.

Pro další personální řízení hotelu půjde spíše o to nalézat nové služby, dobře zaplacené, a tím opět navýšení potřebného počtu pracovníků. V současné době hotel zaměstnává 149 zaměstnanců. Tabulka 1 ukazuje strukturu a přesné počty dle jednotlivých úseků.

Tabulka 1 Struktura a počet zaměstnanců

	návrh	
Středisko a pracovní zařazení	Počet v roce 2011	Pro rok 2012
Management - top manažeři	7	7
Obchodní úsek celkem	12	10
- rezervace	3	3
- obchod a marketing	4	4
- banketové odd.	5	3
Ubytovací úsek celkem	44	30
- recepce	17	14
- pokojské, úklid	21	16
- prádelna	6	0
Stravovací úsek celkem	48	40
- výroba	33	28
- odbyt	15	12
Ekonomický úsek celkem	9	7
Technický úsek celkem	29	20
HOTEL CELKEM	149	114

Zdroj: vlastní

„Organizační struktura je konstrukčně nosný prvek organizačního uspořádání, ve kterém je vyjádřeno personální vybavení řídicích pozicí, názvy řídicích jednotek, popř. další informace, a slouží k rychlé orientaci v zásadních organizačních otázkách. Při každé reorganizaci dochází okamžitě k její aktualizaci.“¹⁰

Ve společnosti je použita „klasická“ **liniově – štábní** (nebo také nazývána funkční) **organizační struktura**. Základními subjekty řízení jsou akcionáři, orgány společnosti (valná hromada, představenstvo, dozorčí rada) a **výkonná složka**.

Výkonná složka se člení na další útvary, kterými jsou:

- **Generální ředitel** (General Manager)
- **Provozní a správní úseky**, ty se dále dělí na – prodejní, výrobní a ostatní střediska. Tyto úseky jsou řízeny jednotlivými **odbornými řediteli**, kteří jsou řízeni přímo generálním ředitelem a dohromady tvoří top management společnosti.

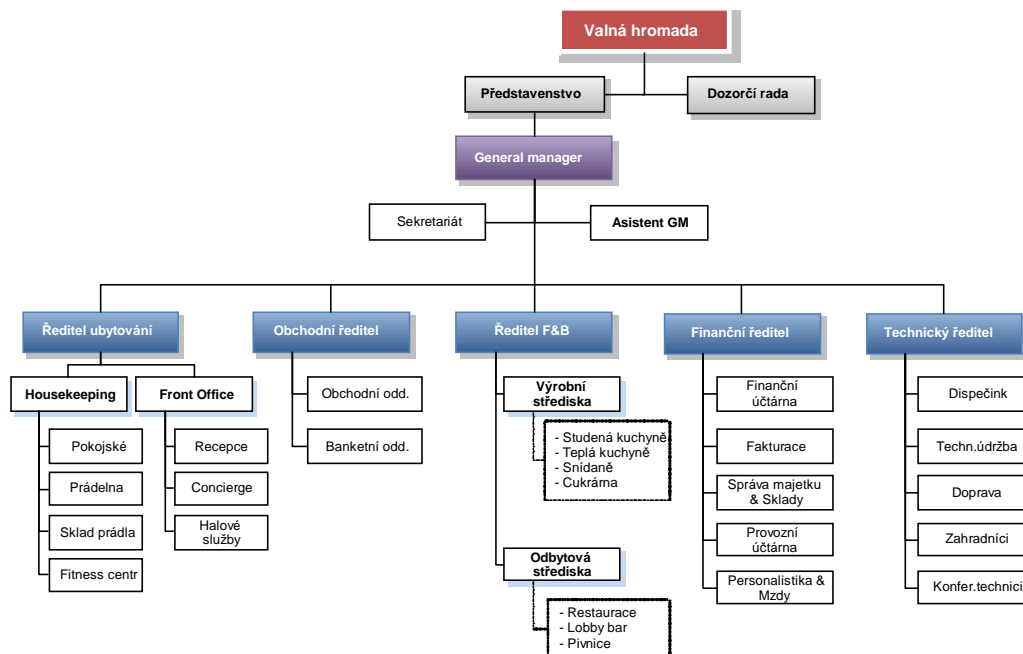
Poradní orgány a zvláštní pracovní týmy, mohou být zřizovány z rozhodnutí ředitele či mohou vyplynout z potřeb řízení společnosti. Úkolem poradních orgánů je poskytovat potřebné podklady, informace a stanoviska pro rozhodování orgánů nebo ředitele společnosti. Posláním pracovních týmů může být také splnění nějakého jednorázového krátkodobého či střednědobého úkolu. Tyto týmy nejsou organizačními útvary, nemají rozhodovací pravomoc a nenahrazují činnost útvarů, do jejichž odborné působnosti projednávané záležitosti přísluší. Ani nenahrazují odpovědnost příslušných odpovědných vedoucích.¹¹

V rámci námětů na reengineering a v rámci racionalizace počtů pracovníků je možno výrazně zvýšit produktivitu práce jednotlivých pracovních procesů, především pak racionalitu systému řízení.

¹⁰ RENDL, M. (2007). Bakalářská práce: *Projekt informačního systému a jeho dopady na finanční řízení podniku*. Praha, str. 19.

¹¹ RENDL, M. (2007). Bakalářská práce: *Projekt informačního systému a jeho dopady na finanční řízení podniku*. Praha, str. 20.

Obrázek 9 Organizační struktura Hotelu Praha



Zdroj: RENDL, M. (2007) Bakalářská práce: *Projekt informačního systému a jeho dopady na finanční řízení podniku*. Praha, str. 19.

3.2.7 Prodej a marketing mix hotelu

V oblasti prodeje hotelových služeb a marketing mixu je možno přistupovat k problémům z různých úhlů pohledu a v různých úrovních analýzy. V rámci této rychlé analýzy byly posouzeny pouze komplexy služeb v úrovni celého hotelu, pobyty turistických s různou délkou motivací, pobyty business class, kongresů, popř. nově uvažovaných komplexů spa, wellness a fitness. Hotely kategorie ***** nemají cenově výhodnou nabídku ani velký profit z prostých turistických pobytů, kde poměr cena (reálná a v prodejní úrovni) vs. náklad není výhodná a pro velké fixní náklady hotelu nevytváří cílově nejlepší prodejní klima. Navíc pro Prahu je dnes diskutabilní únosná cenová úroveň pro běžnou turistiku s vazbou na poptávku po hotelích kategorie *****.

Opačná je a může být situace v dalších tržních segmentech, např. pro náročnou klientelu z oblasti business klientely, VIP, diplomaty, atd. Kapacita a komfort hotelu včetně jeho umístění se jeví jako ideální a jistě stojí za to o tento segment velmi usilovat a posílit jeho podíl. Velmi zajímavým segmentem je jistě kongresová, konferenční a festivalová turistika. Zde je uzavřenost a umístění hotelu opět jednoznačnou výhodou, pro tuto oblast je však nutné zvážit vytvoření optimálně velikého centrálního kongresového prostoru, např. dostavba vlastní odlehčené kongresové haly pro cca 300 – 500 účastníků, ostatní obslužné a doplňkové prostory jsou ideální, jak již bylo výše zmíněno, mohl by Hotel Praha velmi dobře disponovat kapacitami charakteru spa, wellness a fitness v oblastech, kdy takovýto hotel v Praze chybí, pro tento záměr má hotel ideální polohu, mnoho dispozičních prostor a ploch pro nutnou dostavbu.

V rámci marketing mixu si zaslouží pozornost podrobná nákladová a cenová analýza pro jednotlivé segmenty s tím, že je třeba prodlužovat průměrnou délku pobytu pro Prahu z běžných 2,5 dne na 4 až 5 dnů v úzké návaznosti na programy – business pobyty, delší kongresy, konference, incentivní turistiku a pobyty spojené s relaxací a odдыхem.

I distribuční cesty, reklama a public relations zaslouží další podrobné analýzy. Zde je již dnes vytvořen velmi dobrý základ. Nové logo společnosti a webové stránky jsou základem pro kvalitní propagační materiály. V roce 2009 byla obnovena pozice marketing manažera, který se významně podílí na budování public relations a nové marketingové strategii.

3.3 Marketingová situační analýza Hotelu Praha

V rámci hlavního města Prahy je celkem 6 hotelů kategorie ***** (včetně Hotelu Praha), jenž má více jak 300 lůžek. Jedná se o hotel Hilton (791 pokojů), Corinthia Towers (544 pokojů), InterContinental (372 pokojů), Hilton Prague Old Town (303 pokojů), Ambassador Zlatá Husa (162 pokojů). Umístěním Hotelu Praha v klidové části Prahy a v zeleni přilehlého parku je postavení hotelu unikátní. Kvalita služeb a dostupnost služeb v Hotelu Praha je s menšími výhradami a rezervami. Řada služeb však oproti konkurenci chybí úplně.

Ve vztahu k poskytovaným službám a kapacitám je nepřiměřeně vysoká nákladovost a nízká rentabilita a produktivita poskytovaných služeb. Flexibilita služeb je celkem průměrná. Řadu služeb je však zapotřebí inovovat a rychleji reagovat na požadavky trhu. Umístění hotelu je vcelku výhodné v rámci klidu města, nevýhodou je delší dostupnost do centra města. Vzhledem ke změnám je nutno doplňovat kvalitní management se zahraničními zkušenostmi a erudicí v nových segmentech a službách.

Tabulka 2 Kritéria konkurenčního prostředí pro hotel jako celek

HOTEL JAKO CELEK												
Kritéria konkurenčního prostředí	Měřítko pro hodnocení									Váhy	Hodnocení	
	nepříznivé			průměrné			příznivé					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Relativní podíl na trhu						6					0,3	1,8
Kvalita produktu - služby							7				0,2	1,4
Nákladovost		2									0,15	0,3
Flexibilita služeb				4							0,15	0,6
Výhoda umístění teritoriálně						6					0,1	0,6
Kvalita managementu						6					0,1	0,6
Produkt / Trh	Celkové hodnocení									5,30		

Zdroj: vlastní

Níže uvedená Tabulka 3 hodnotí kritéria tržní atraktivity hotelu jako celku. Velikost trhu hotelových kapacit v Praze je v současné době cca v rovnováze s nabídkou kapacit. Trh bude nadále mírně narůstat, ale vždy proporcionálně s požadavky na zvyšující se kvalitu a rozsah služeb. Ziskovost je v Hotelu Praha zatím velmi složitá situace s nutností reengineeringu a výrazných změn. Je nutno také počítat se silnou konkurencí, neustále zkvalitňovat a rozšiřovat služby, včetně posilování složek marketing mixu. V oblasti hotelových služeb jsou vstupní bariéry vcelku bezvýznamná oblast. Z hlediska subsituce není zapotřebí mít obavy.

Tabulka 3 Kritéria tržní atraktivity pro hotel jako celek

HOTEL JAKO CELEK											
Kritéria tržní atraktivity	Měřítko pro hodnocení									Váhy	Hodnocení
	nepříznivé			průměrné			příznivé				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Velikost trhu					5					0,15	0,75
Růst trhu						6				0,35	2,1
Ziskovost / rentabilita				4						0,1	0,4
Síla konkurence					5					0,2	1
Vstupní bariéry				4						0,1	0,4
Rizika substituce služeb								8		0,1	0,8
Produkt / Trh	Celkové hodnocení									5,45	

Zdroj: vlastní

Tabulka 4 hodnotí kritéria konkurenčního prostředí v segmentu turistiky. Pro turistické balíčky služeb a pobyty je velká konkurence. Pro turistiku je kvalita služeb Hotelu Praha nad úrovní poptávky a nákladovost zbytečně vysoká. Flexibilita služby je velmi dobrá a umístění hotelu unikátní.

Tabulka 4 Kritéria konkurenčního prostředí v segmentu Turistika

TURISTIKA											
Kritéria konkurenčního prostředí	Měřítko pro hodnocení									Váhy	Hodnocení
	nepříznivé			průměrné			příznivé				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Relativní podíl na trhu		2								0,30	0,60
Kvalita produktu - služby								8		0,20	1,60
Nákladovost			3							0,15	0,45
Flexibilita služeb							7			0,15	1,05
Výhoda umístění teritoriálně								8		0,10	0,80
Kvalita managementu							7			0,10	0,70
Produkt / Trh	Celkové hodnocení									5,20	

Zdroj: vlastní

Velikost trhu je v segmentu turistiky značně omezená. Růst trhu je možno očekávat jen velmi průměrně. Ziskovost je pro tento segment nízká a konkurence naopak silná. Vstupní bariéry jsou zde minimální a rizika substituce služeb průměrná.

Tabulka 5 Kritéria tržní atraktivity v segmentu Turistika

TURISTIKA												
Kritéria tržní atraktivity	Měřítko pro hodnocení									Váhy	Hodnocení	
	nepříznivé			průměrné			příznivé					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Velikost trhu		2									0,15	0,30
Růst trhu					5						0,35	1,75
Ziskovost / rentabilita			3								0,10	0,30
Síla konkurence		2									0,20	0,40
Vstupní bariéry							7				0,10	0,70
Rizika substituce služeb					5						0,10	0,50
Produkt / Trh	Celkové hodnocení									3,95		

Zdroj: vlastní

V segmentu korporátní klientely má hotel celkem dobré postavení na trhu (z hlediska relativního podílu). Kvalita služeb hotelu pro tento segment je velmi dobrá a nákladovost celkem průměrná. Flexibilita služby velmi dobrá a umístění hotelu ideální.

Tabulka 6 Kritéria konkurenčního prostředí v segmentu Business

BUSINESS - KORPORÁTNÍ SEGMENT												
Kritéria konkurenčního prostředí	Měřítko pro hodnocení									Váhy	Hodnocení	
	nepříznivé			průměrné			příznivé					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Relativní podíl na trhu						6					0,30	1,80
Kvalita produktu - služby								8			0,20	1,60
Nákladovost					5						0,15	0,75
Flexibilita služeb								8			0,15	1,20
Výhoda umístění teritoriálně								8			0,10	0,80
Kvalita managementu							7				0,10	0,70
Produkt / Trh	Celkové hodnocení									6,85		

Zdroj: vlastní

Trh je ve vztahu ke kapacitám v segmentu business průměrný. Ze zkušeností ve světě lze předpokládat dobrý růst. Ziskovost služby je výhodná a síla konkurence ve vztahu k hotelu méně než průměrná. Vstupní bariéry ani rizika substituce nejsou podstatné.

Tabulka 7 Kritéria tržní atraktivity v segmentu Business

BUSINESS - KORPORÁTNÍ SEGMENT											
Kritéria tržní atraktivity	Měřítko pro hodnocení									Váhy	Hodnocení
	nepříznivé			průměrné			příznivé				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Velikost trhu					5					0,15	0,75
Růst trhu							7			0,35	2,45
Ziskovost / rentabilita							7			0,10	0,70
Síla konkurence							7			0,20	1,40
Vstupní bariéry								8		0,10	0,80
Rizika substituce služeb							7			0,10	0,70
Produkt / Trh	Celkové hodnocení									6,80	

Zdroj: vlastní

V segmentu spa – wellness, je relativní tržní podíl velmi vysoký. Kvalita služby by musela být nadprůměrná. Nákladovost je vyšší, ale odpovídá cenám služeb. Flexibilita služby je vysoká, výhoda umístění unikátní a vynikající v rámci Prahy.

Tabulka 8 Kritéria konkurenčního prostředí v segmentu Spa - Wellness

SPA - WELLNESS											
Kritéria konkurenčního prostředí	Měřítko pro hodnocení									Váhy	Hodnocení
	nepříznivé			průměrné			příznivé				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Relativní podíl na trhu								8		0,30	2,40
Kvalita produktu - služby							7			0,20	1,40
Nákladovost						6				0,15	0,90
Flexibilita služeb							7			0,15	1,05
Výhoda umístění teritoriálně									9	0,10	0,90
Kvalita managementu							7			0,10	0,70
Produkt / Trh	Celkové hodnocení									7,35	

Zdroj: vlastní

Z hlediska velikosti trhu segment spa celkem neošetřený trh. Dá se předpokládat výrazný růst trhu a průměrnou (nicméně výhodnou) ziskovost. Pokud jde o bariéry, má tento segment hygienicky a provozně náročnější podmínky. Riziko substituce je minimální.

Tabulka 9 Kritéria tržní atraktivity v segmentu Spa – Wellness

SPA - WELLNESS												
Kritéria tržní atraktivity	Měřítko pro hodnocení									Váhy	Hodnocení	
	nepříznivé			průměrné			příznivé					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Velikost trhu									9	0,15	1,35	
Růst trhu									9	0,35	3,15	
Ziskovost / rentabilita							7			0,10	0,70	
Síla konkurence								8		0,20	1,60	
Vstupní bariéry					5					0,10	0,50	
Rizika substituce služeb								8		0,10	0,80	
Produkt / Trh	Celkové hodnocení									8,10		

Zdroj: vlastní

Relativní podíl na trhu kongresů je celkem dobrý. Kvalita služby je výhodná, jen hotel v současné chvíli nemá dostatečnou kapacitu. Nákladovost vcelku výhodná, flexibilita v rámci hotelu vynikající a výhoda umístění hotelu jako jedna z nejlepších možných.

Tabulka 10 Kritéria konkurenčního prostředí pro segment Kongresy

KONGRESY												
Kritéria konkurenčního prostředí	Měřítko pro hodnocení									Váhy	Hodnocení	
	nepříznivé			průměrné			příznivé					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Relativní podíl na trhu							7			0,30	2,10	
Kvalita produktu - služby								8		0,20	1,60	
Nákladovost						6				0,15	0,90	
Flexibilita služeb								8		0,15	1,20	
Výhoda umístění teritoriálně								8		0,10	0,80	
Kvalita managementu							7			0,10	0,70	
Produkt / Trh	Celkové hodnocení									7,30		

Zdroj: vlastní

Velikost trhu je u kongresů relativně ve vysokých hodnotách a dá se předpokládat dobré tempo růstu. Ziskovost je v daném produktu zajímavá a v rámci konkurence má hotel dobré podmínky. Vstupní bariéry jsou nepodstatné a rizika substituce minimální.

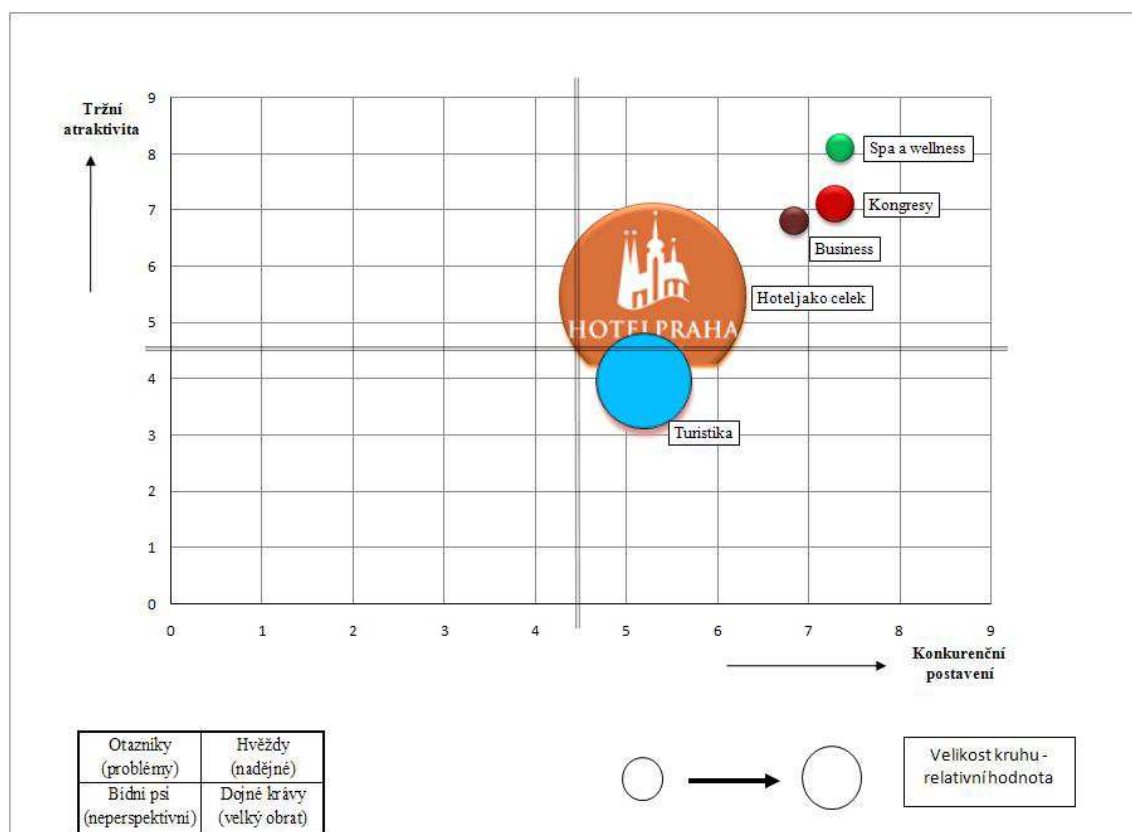
Tabulka 11 Kritéria tržní atraktivity v segmentu Kongresy

KONGRESY												
Kritéria konkurenčního prostředí	Měřítko pro hodnocení									Váhy	Hodnocení	
	nepříznivé			průměrné			příznivé					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Relativní podíl na trhu							7			0,30	2,10	
Kvalita produktu - služby								8		0,20	1,60	
Nákladovost						6				0,15	0,90	
Flexibilita služeb								8		0,15	1,20	
Výhoda umístění teritoriálně								8		0,10	0,80	
Kvalita managementu							7			0,10	0,70	
Produkt / Trh	Celkové hodnocení									7,30		

Zdroj: vlastní

Jak ukazuje Graf 1, turistické pobyty mají charakter dožívajícího a méně perspektivního segmentu, nicméně prozatím jde o „dojnou krávu“ (nejvíce produkce). Business (korporátní) segment a kongresy mají velkou perspektivu a je třeba zvyšovat jejich podíl na obratu. Nejperspektivnější se jeví nové programy ve spojení s relaxačními a spa pobyty, v přímé návaznosti na pobyty business a kongresovými zaměřenými. Společnost by se měla více zaměřit na tyto segmenty.

Graf 1 Výsledek analýzy BCG



Zdroj: vlastní

3.4. Komparativní analýza hotelu

Tato analýza ukazuje postavení Hotelu Praha v rámci blízké konkurence. Vybráno bylo 5 dalších hotelů. Jedná se o pražské pětihvězdičkové hotely s kapacitou lůžek nad 300 osob.

V Tabulce 12 jsou jednotlivé ukazatele obodovány 0 – 5, přičemž 0 znamená, že služba chybí úplně a 5 je pro službu na nejvyšší úrovni. Výsledným součtem bodů je zjištěno postavení hotelu v rámci této konkurence. Jak je vidět, současná pozice je společně s hotelem Ambassador Zlatá husa nejhorší, ale celkový součet bodů je u Hotelu Praha částečně ovlivněn službami, které chybí úplně (squash, bowling a whirlpool) a tedy ubírají body.

Tabulka 12 Komparativní analýza vybrané konkurence

Název hotelu	Hotel Praha	Corinthia Towers	Hilton	Hilton Prague Old Town	InterContinental	Ambassador Zlatá husa
počet pokojů	137	544	791	303	372	162
restaurace	2	4	4	4	4	4
kongresový sál	2	5	5	3	4	4
bazén	3	4	4	3	4	0
solárium	3	4	5	4	4	0
sauna	2	3	3	0	3	0
squash	0	4	4	0	0	0
bowling	0	4	0	0	0	0
masáže	3	4	4	4	0	5
whirlpool	0	4	4	0	4	4
fitness	3	5	5	3	4	0
kvalita pokojů	3	4	4	5	4	4
umístění	5	3	3	5	4	5
body celkem	26	48	45	31	35	26

Zdroj: vlastní

3.5 SWOT analýza

SWOT analýza byla provedena prozatím na nejnižší úrovni poznání a vyžaduje další podrobnější členění a výzkum. Při výčtu silných i slabých stránek nejsou hodnoceny podmínky, které musí splňovat obecně hotel kategorie *****.

3.5.1 Silné stránky

- umístění Prahy v centru Evropy, stále dobře prodávaná destinace v Evropě i ve světě;
- umístění hotelu v klidové zóně Prahy nad hranicí smogu, v obklopení vilami, parkem, bez rušivých vlivů průmyslových a výfukových exhalací;
- dobrá dostupnost z mezinárodního letiště Ruzyně;

- hotel s nejlepším výhledem v Praze – dokonalé panorama Prahy dostupné ze všech pokojů (menší problém, ale řešitelný, je přerostlá vegetace bránící ve výhledu v nižších patrech);
- všechny pokoje mají vlastní prostornou terasu;
- velkoryse dimenzovaný hotel s kvalitními velkými pokoji (patří mezi jedny z největších v Praze);
- větší množství kvalitních apartmánů, včetně špičkových VIP prostor pro hlavy států apod.;
- dostatek obestavěných vlastních prostor pro účely fungování a produkty hotelu (turistika, business pobyty, kongresy, relaxační pobyty, atd.);
- unikátní architektonický styl;
- vysokorychlostní internetové připojení na všech pokojích;
- samostatně řešená toaleta a koupelna na všech pokojích;
- díky uzavřenosti hotelu v areálu parku je zde vysoká bezpečnost;
- 10 ha park k dalšímu využití hotelu.

3.5.2 Slabé stránky

- velká masa objektu s relativně nízkými kapacitami – chybí poměr kubatury objektu ke kapacitám hotelu kategorie *****;
- zastaralý, zakonzervovaný systém řízení hotelu s menší než nutnou produktivitou práce;
- prozatím velmi nízká obsazenost hotelu;
- špatné ekonomické výsledky hotelu (dlouhodobě) s minimální ziskovostí morálně – zastaralé vybavení hotelu – ubytování i další;
- nedostatečná kvalifikace personálu – nutný trénink (chybí pozice Training manažera);
- horší dostupnost do centra Prahy;
- hotel není zařazen do mezinárodního řetězce – slabá image hotelu;
- vysoká energetická náročnost hotelu i náročnost na údržbu.

3.5.3 Příležitosti

- díky své poloze a po doplnění vybavení prostor a služeb může jít o jeden z mála spa a relax hotel v Praze;
- doplněním centrální kapacity pro kongresovou turistiku může být hotel jedním z nejvyhledávanějších kongresových center v Evropě;
- po zlepšení nabídky hotelové restaurace a zprovozněním pivnice může dojít ke zkvalitnění ekonomických výsledků hotelu, a celkovému zkvalitnění a zatraktivnění služeb;
- nalezením nových tržních příležitostí (především ze zahraničí), prostřednictvím nejkvalitnějších cestovních kanceláří a agentur se zaměřením na incentivní, business a kongresovou turistiku;
- výrazně zvýšit podíl segmentů business a kongresů na úkor turistiky, s lepším využitím stávajících kapacit hotelu v oblasti gastronomie, např. formou nabídky cateringových služeb, popř. výrob pro cizí;
- zlepšit ekonomiku celého úseku i hotelu, podobně zvážit i využití prádelny, dobudováním hotelových spa, wellnes, relax a fitness kapacit včetně např. unikátního saunaweltu vytvořit příležitosti prodeje těchto služeb i mimo hotelové hosty;
- zavedení Dětského a Green programu pro zatraktivnění služeb;
- zintenzivnění PR a propagace (vylepšení celkové image hotelu);
- zastoupení na mezinárodních veletrzích a výstavách;
- další spolupráce s Obchodními komorami pro další prodejní příležitosti a zákazníky.

3.5.4 Hrozby

- hlavním problémem a hrozbou pro hotel je obecné ohrožení turistických aktivit jako oboru nejen v ČR, ale i v Evropě a ve světě pro hotely kategorie *****; je velmi typická citlivá reakce na vývoj ve světě (jak politický, tak i ekonomický);

- investiční náklady do rekonstrukce a oživení hotelu musí být pečlivě propočteny ve vazbě na nově tvořené ceny po zavedení změn v hotelu tak, aby byla zaručena návratnost vložených prostředků;
- obecnou hrozbou může být každá nová kapacita kategorie ***** především v Praze, ale i v celé ČR a střední Evropě.

3.5.5 Porovnání a zhodnocení výsledků SWOT analýzy

Z výše uvedených srovnání silných a slabých stránek hotelu, příležitostí i hrozeb je zřejmé, že:

- Hotel Praha má ve své kategorii velmi dobré šance na českém trhu, ale musí dojít k řadě změn (změna strategie a marketingové politiky, reengineering hotelu, změna managementu i služeb, vytvoření a zavedení nových produktů, dobudování kapacit pro nové služby);
- pro hotel kvantitativně i kvalitativně převažují silné stránky a výhody nad slabými stránkami a nevýhodami, nicméně však bez zásadních a výše uvedených změn by se poměr mohl obrátit.

V Tabulce 13 je uvedena situační analýza služeb, resp. jednotlivých segmentů služeb hotelu, ze které vyplývají výhody a nevýhody těch kterých segmentů:

- 1) turistické pobyty jsou z hlediska kvantity zatím určující, až 80%, z hlediska SWOT analýzy i vlastní marketingové analýzy však nejde určitě o nejvýhodnější segment, dočasně může být „dojnou krávkou“ se zajištěním jistých tržeb, ekonomický je to však méně výhodné;
- 2) kongresová turistika se pohybuje kolem 10 % tržeb, což je pro charakter hotelu Praha naprosto nedostatečné, především vzhledem k cenové výhodnosti tohoto segmentu, zde nutno posílit marketingové aktivity;
- 3) business (korporátní) pobyty jsou velmi podobné kongresové turistice, také na úrovni cca 10 % – platí totéž jako u kongresové turistiky;
- 4) spa, wellness a obdobné pobyty vycházejí z hlediska trhu i konkurenčního prostředí jako úplně nejvýhodnější, což znásobuje i možnost podstatného prodloužení průměrné délky pobytu;

- 5) potenciálně velmi výhodný segment spa a wellness zvýší motivaci i pro pobyty business class a kongresovou a incentivní turistiku.

Tabulka 13 Situační analýza služeb Hotelu Praha

Hotel jako celek	Hodnocení	Poznámka
umístění	4	mimo centrum, jinak skvělý výhled a okol.
dostupnost	3	z centra problematické, letiště ideální
infrastruktura v místě	2	celkově slabší jako v Praze
vzhled veřejných prostor - okolí	3	parková úprava, chodby, výzdoba nutno zkvalitnit
struktura poskytovaných služeb	3	celkem průměr
stav a struktura řízení	2	nutný reengineering, špatné výsledky
informační a komunikační systém hotelu	2	Hores - průměr, zastaralá výpočetní technika
firemní kultura	2	slabá - neviditelná
firemní klima	2	těžko postřehnutelné
kvalita a stabilita personálu	3	chybí trainingové a motivační programy

Ubytování	Hodnocení	Poznámka
vybavenost pokojů	3	nutný lepší rozsah, dovybavení interiéru
stav pokojů	4	zmodernizované, nutno doladit detaily, jednotný styl
vybavenost ostatních prostor	3	střídáva kvalita
kvalita služeb - front office	3	průměr
- housekeeping	3	personál nemluví anglicky, střídáva kvalita
- prádelna, čistírna	5	vlastní prádelna, ale neekonomické
- etážový servis	3	průměr, nutno zlepšit nabídku, servírování apod.
koordinace služeb front office/housekeeping	4	lepší průměr
personální úroveň - produktivita - kvant.	2	podle výsledků nízká produktivita
plnění potřeb hostů - stížnosti	3	průměr se střídavou kvalitou

Stravování	Hodnocení	Poznámka
struktura a řízení stravovacích služeb	2	chybí celková koncepce a tvář, malá nabídka
vybavení stravovacích provozů - kuchyně	3	dobrá dispozice i zařízení, dobrý průměr
- odbyt	4	zmodernizované
stav stravovacích provozů - kuchyně	3	zařízení morálně opotřebované
- odbyt	3	nutno doladit, dovybavit pro celkově dobrý dojem
vzhled odbytových středisek	2	část po rekonstrukci, část zastaralá
kvalita F & B nabídky	2	malá nabídka, málo odbyt.středisek, nejednotné
personální úroveň - produktivita - kvant.	3	průměr
plnění potřeb hostů - stížnosti	3	průměr, nutná orientace na klienta

Doplňkové služby	Hodnocení	Poznámka
nabídka denní zábavy - celkově	2	velmi slabé ve srovnání s konkurencí
nabídka noční zábavy	1	velmi slabé ve srovnání s konkurencí
nákupní možnosti	1	mizivé
ostatní služby - wellness, kadeřnictví apod.	2	nedostatečné, nutná rekonstrukce prostor
vazba na CK - programy, prohlídky	3	průměr, šance na zlepšení



1 až 5

nepříznivé hodnocení, nutno řešit
hodnocení, 5 = nejlepší

Zdroj: vlastní

3.6 Reengineering

V této části jsou uvedeny náměty na organizační uspořádání, racionalizační změny v doporučeních, a v neposlední řadě komplexní materiál doporučení a kroků vedoucím k úspěšnému reengineeringu.

3.6.1 Organizace řízení hotelu – informační a komunikační systémy

„Postupným „objevováním“ samostatných aplikací, které měli spíše jen pomáhat s podnikovými procesy, než je řídit, byla sestavena jakási mozaika vzájemně velmi složitě propojených systémů. Navíc mnohdy obtížně vzájemně komunikujících (odlišná struktura dat, různé použité technologie apod.).“¹²

Jednotlivé systémy, které hotel využívá, jsou ze 3 provozních oblastí:

- 1) **ekonomické aplikace** – sem spadají samostatné aplikace jako: Fakturace, Majetek dlouhodobý, Majetek drobný, Skladové hospodářství, Finanční účetnictví;
- 2) **systém na obsluhu ubytovací části** - jde o softwarový produkt HORES, který tvoří celkem kvalitní hotelový systém střední kategorie, který se bohužel neváže na řadu dalších možných velkých a celosvětových rezervačních a řídicích GDS systémů typu APOLLO, DATAS II, PARS, SABRE, START, WORLDSPAN, SYSTEM ONE, ABACUS, AMADEUS, GALILEO, popř. Libra International;
- 3) **systém F&B služeb** – jde o prodejní a skladový systém FOOD.

„Charakter aplikací na ubytovacím a F&B úseku je dán samozřejmě hlavním předmětem podnikání firmy, tj. ubytovacími a restauračními (gastro) službami. Začlenit tyto aplikace do celopodnikového řešení (např. ERP) se v současné situaci jeví jako velmi obtížné a diskutabilní. Na trhu sice existuje několik řešení, resp. produktů (např.

¹² RENDL, M. (2007). Bakalářská práce: *Projekt informačního systému a jeho dopady na finanční řízení podniku*. Praha, str. 23 - 24.

FIDELIO, OPERA apod.), která dokáže integrovat obě oblasti do jednoho celku, ale tyto produkty již neřeší agendy ekonomické.“¹³

Pro dosažení přijatelného řešení by stačilo pouze přejít na vyšší verze aplikací, tj. vylepšená funkcionalita a použití pokročilejších technologií.

3.6.2 Reengineering hotelové struktury

Celá činnost spojená s reengineeringem vyžaduje odborníky z hotelových provozů se zahraničním renomé a dostatečnými zkušenostmi. Vyžaduje dále trvalý výcvik manažerů.

Tři významné trendy ovlivňují restrukturalizaci hotelové organizační struktury. První trend je stále více konkurenční prostředí hotelnictví ve všech tržních segmentech a geografických regionech.

Druhý trend jsou stoupající požadavky hostů na hotel (součást světového trendu spotřebitelů požadujících vyšší hodnotu zboží a servisu, kterou nakupují). Více nároční zákazníci požadují po hotelu, aby splnily nebo přesáhly očekávání hostů a uspěly v businessu. Spojením těchto zákazníků a silné konkurence znamená, že úspěšný hotel musí dělat to, co se dříve zdálo nemožné – provozovat lepší servis za nižší ceny. Avšak nemusí být možné snižovat náklady, provozovat lepší servis za tyto nízké ceny a stát se více efektivní, pokud budeme spoléhat na tradiční metody, jakými jsou nabádání k výkonnější práci, tradiční „across-the-board“ škrty, snižování nákladů a tzv. snižování rozsahu. Pouze nové cesty provozování obchodu mohou vést k poskytování více za méně.

Třetí, slibný trend, je obrovský nárůst v náročnosti, rozmanitosti a možnosti dopřát si informační technologie pro hotelnictví. Informační technologie již pomáhají hotelům řešit některé z jejich operativních problémů. Ty také umožňují organizační změny, které byly dříve nereálné a nemožné.

¹³ RENDL, M. (2007). Bakalářská práce: *Projekt informačního systému a jeho dopady na finanční řízení podniku*. Praha, str. 24 - 25.

Hotely a ostatní organizace v pohostinství nejsou imunní vůči novému obchodnímu klimu. Příklady zahrnují odstranění oblastních zaměstnanců, odstranění front office manažerů, redukce v hospodaření, eliminace divizionálních manažerů, sloučení odpovědnosti sales manažerů, a sloučení všech „guest – contact“ činností pod přestavovanou divizi nazývanou „organizování“ (řízení/vedení).

V této chvíli je nejasné (ačkoli jsou tyto změny tradiční, i když agresivní), zda povedou k zvládnutí zvyšujících se nákladů nebo nejprve k záblesku nové organizační formy. Nicméně efekt se dá demonstrovat na některých charakteristikách nových organizačních forem.

3.6.2.1 Tradiční „Funkční organizace“

Nejvíce malých a středních podniků, včetně hotelů, bylo organizováno stejným způsobem po léta. Touto běžnou formou je funkční organizace. Lidé, kteří vykonávají podobné úkoly nebo podobné funkce, jsou sdružováni v jednom oddělení. Tento způsob organizace je založen na teorii, že se dosáhne větší produktivity, úkol může být splněn, pokud jsou pracovníci úzce specializováni pouze na několik málo úkolů nebo aktivit.

Pracovní divize, kdy je pracovníkům uloženo jen jeden nebo pouze několik specializovaných úkolů, a ty jsou prováděny specializovanými pomůckami nebo stroji, které napomáhají ke splnění těchto úkolů, mohou mít výsledek, že výstup této skupiny dosáhne vyššího výkonu, než kdyby stejný počet pracovníků pracoval na tomto úkolu každý sám.

Ve funkční organizační struktuře hotelu je navrženo, aby každé oddělení v hotelu mělo pouze úzce vymezené poslání. Detailní analýza organizace, úkolů a nutnosti dovedností jednotlivých členů oddělení povede k vysoké důslednosti ve smyslu logické hierarchie v postavení a poněkud společnému jádru dovednosti.

Omezené zaměření uvnitř každého oddělení bude mít za následek efektivitu oddělení a jasnost v cílech oddělení a možnost postupu v kariéře. Vzhledem k úzkému zaměření mnoho dovedností získaných v jednom oddělení není jednoduché přenést do oddělení

ostatních. Kromě toho, úzká specializace oddělení způsobuje těžkosti pro členy jednoho oddělení zcela pochopit nebo ocenit přínos jiných oddělení.

Oddělení ve funkční hotelové struktuře může být znázorněno jako nepropustný válec. Každé oddělení je určeno k plnění určité funkce a stává se efektivní při předávání informací a práce, a to jak směrem nahoru, tak dolů uvnitř tohoto válce. Tok informací nebo koordinace aktivit mezi těmito válci způsobuje těžkosti. Životní dráha je striktně uvnitř jednotlivých oddělení a každý je pohlcen pouze svými vlastními aktivitami, úkoly a cíly, pohled tohoto oddělení se stává více krátkozrakým a možnosti rozšíření nápadů a kooperace mezi odděleními více složitými.

Jak může tento způsob organizace uspokojit potřebu operativních potřeb hotelu? Než bude zodpovězena tato otázka, musí být prodiskutováno, na jaké provozní překážky (operation challenges) může hotel narazit. Jedná se především o:

- 1) krátká životnost jejich produktu;
- 2) široká oblast služeb poskytovaných hostům a velká rozmanitost hotelových zaměstnanců procházejících z mnoha rozdílných oddělení, kteří jsou potřeba pro poskytování těchto služeb;
- 3) velké množství nepředvídatelných problémů;
- 4) nutnost rychlé reakce na poruchy poskytovaných služeb;
- 5) neurčitý charakter mnoha hotelových služeb;
- 6) potřeba důslednosti služeb;
- 7) fluktuace v obsazenosti a následné fluktuaci hladiny činností hotelových služeb;
- 8) skutečnost, že většina služeb a kontaktů se odehrává mezi hosty a hodinovými zaměstnanci;
- 9) relativní nezkušenost a krátkodobost hotelových zaměstnanců.

Hotel musí být flexibilní organizace, schopná reagovat na široké spektrum požadavků zákazníků prostřednictvím souboru lidských zdrojů a přínosu služeb. Flexibilita je klíčem vzhledem k tomu, že hotely musí očekávat neočekávané. Koordinované činnosti jsou důležité vzhledem k tomu, že požadavky zákazníků jsou velmi různorodé.

3.6.2.2 Silné a slabé stránky funkční organizační struktury

Atributy funkční organizace musí skutečně efektivně uspořádat činnosti v řešeních hotelových problémů z následujících důvodů:

Slabé stránky:

- 1) **centrální, pomalé rozhodování** – oprávnění k nákupu musí být často schváleno generálním ředitelem, to zpomaluje reakci na mimořádné potřeby (např. speciální vybavení pro bankety, nahrazení nebo oprava vybavení kuchyně). Protože soubor oprávnění k rozhodování leží obvykle na vedení, všechna jednání všeobecně musí projít skrz generálního ředitele. Pokud má obchod a marketing malé oprávnění v rozhodování, tak to může zpomalit rozhodovací proces;
- 2) **nejasnosti v koordinaci cross-function** – koordinace činností vyžadujících účast více oddělení reprezentuje nejzávažnější problém pro hotel. Vlastnosti manažerů může citovat seznam operativních problémů, které se zdají neřešitelné:
 - nesnadné koordinování mnoha služeb požadovaných hotelovou konvencí a setkáním skupin;
 - konflikty mezi etážovým servisem a housekeeping oddělením, čí povinnost je odstranit nádobí z pokojů a chodeb;
 - problémy služeb zákazníkům s restaurací, která podává reporty oddělení controllingu a ne oddělení zabezpečujícím potraviny a nápoje;
 - údržba vybavení kuchyní, která spadá pod oddělení engineeringu, místo aby odpovídala výkonnému řediteli;
 - záměna mezi úkoly, které jsou určeny rezervačnímu oddělení a obchodnímu, a marketingovému oddělení;
 - rozdíly mezi tím, co slíbí oddělení cateringu a co může splnit oddělení, které má na starosti stravování a nápoje;
 - rozdíly mezi tím, co prodává obchodní oddělení a co skutečně nabízí služby hotelu.

Výše uvedené příklady ilustrují, jak jsou pokusy dosáhnout všech cílů hotelu zmařeny, protože se na nich musí podílet více než jedno oddělení.

- 3) **nejasná odpovědnost za konečné plnění úkolů** – specializace prodejního úsilí podle funkcí vede k těžkostem určení celkové odpovědnosti a pověření úkoly. Možné rozdělení prodeje pokojů ve velkém hotelu: obchodní oddělení a marketing může být rozděleno na oddělení pro prodej velkých skupin (např. národní asociace, velké meetingy, incentivní cestování) a jednotlivců (např. poznávací zájezdy, cesty za obchodem, zábava), v čele s rozdílnými obchodními vedoucími odpovídajícími za své tržní segmenty. Kromě toho rezervační oddělení a recepce hraje tak důležitou roli v prodeji pokojů;
- 4) **nutnost koordinovat cross-function činnosti ze shora** – vzhledem k tomu, že zaměstnanci pracující uvnitř svých oddělení neznají problematiku a poslání jiných oddělení, jsou tímto limitováni. Manažeři při obvyklých prodejkách a nabídce banquetů z důvodu nedostatku zkušeností v oblasti služeb a kuchyně mohou nabídnout klientům služby, které nemohou být splněny;
- 5) **omezená možnost vyškolení generálních manažerů** – empirické výzkumy ukazují, že generální manažeři hotelů v USA postupují kariéru ponejvíce v jednom oddělení, než se stanou generálním ředitelem. Z důvodu nedostatku školení napříč všemi odděleními hotelu mají mladí manažeři zkušenosti pouze v oblasti, ve které působili a mají nedostatek zkušeností v celkové perspektivě hotelu. V důsledku toho mnoho lidí nemá dostatek zkušeností, dokud se nestanou generálními manažery;
- 6) **potlačení inovací** – centrální rozhodování a koordinace se často projevuje jako byrokracie, která dává sílu do rukou pouze jednoho nebo několika lidí ve vrcholovém vedení. Vezměme v úvahu, kolik času například trvá osvojit si komplexní informativní přehled manažera a zpoždění, a berou výhodu z využití časově úsporných informačních technologií.

Zatímco aerolinky vyvinuly sofistikovaný rezervační systém, který obnáší rezervovaná místa, speciální menu a potvrzené palubní lístky, hosté ve většině hotelů musí, i když mají rezervaci, stát fronty na ubytování. I tento trend ale začíná být konečně na ústupu (zatím tedy jen v zahraničí). Např. holandský hotelový řetězec citizenM Hotels již ve

svých hotelech nabízí možnost check-inu a check-outu bez přítomnosti recepční a pouze u samoobslužného počítačového pultu.

Pokud porovnáme možnosti funkční organizační struktury s operativními potřebami hotelu, jsou zřejmé určité rozporuplnosti. Například hotely jsou neustále konfrontovány s nepředvídatelnými problémy, které vyžadují rychlou reakci, ale jsou organizovány tak, že centrální rozhodování tuto rychlou reakci znemožňuje.

Široké spektrum hotelových služeb potřebuje koordinaci mnoha lidí, zatímco hotel je organizován tak, že koordinace činností několika funkčně rozdílných oddělení je velmi obtížná. Protože mnoho hotelových služeb je přesně nedefinovatelných a musí zachovávat vysoký standard, přesné porozumění, kdo je zodpovědný za kterou činnost je velmi důležité. Místo toho tradiční hotelová organizace nechává odpovědnost za jednotlivé úkoly nejasnou.

Silné stránky:

- efektivní využití zdrojů;
- hluboký rozvoj dovedností;
- přímočará kariéra;
- lepší koordinace uvnitř oddělení.

3.6.3 Organizační slabiny

Způsob, jak může hotel přemoci slabiny funkční organizační struktury je vybrat kvalitního generálního ředitele, který bude schopen monitorovat a koordinovat aktivity a rozhodující spory mezi odděleními. Samozřejmě s tím, že se hotel stává komplexnější, mohou rostoucí požadavky na generálního manažera předčít schopnosti.

Další strategií, jak přemoci funkční organizační trhliny, je vyvinout takové vazby mezi odděleními, které pomohou koordinovat činnosti různých oddělení, které musí spolupracovat.

Vhodně navrhnout vazby mezi oddělenímilepší komunikaci mezi odděleními a ty potom poskytnou lepší služby zákazníkům, a mohou pomoci k odvrácení problémů.

Vazby zajistí komunikaci mezi členy různých oddělení, ale zároveň spotřebují spoustu času navíc a zanesou další komplikace do již existujících vazeb. Mimo to, přestože umožňují koordinaci a spolupráci, tak ji nezaručují.

Základním předpokladem pro reengineering však je to, že hotel, který je v této době organizován podle jednotlivých úkolů, tyto úkoly přeskupí do logických obchodních operací. Tato nová možnost náhledu na hotelovou organizaci může pomoci překonat podstatné slabiny funkční organizace a je více naladěna na požadavky podnikání v pohostinství.

Mimoto, uspořádání práce do obchodních procesů bude určovat, jak bude organizace vypadat. Tudíž pro porozumění, jak by mohl být hotel v budoucnu organizován, je nezbytné přistupovat k úkolům nepřímo podle prvního porozumění pojetí obchodních procesů a reengineeringu.

3.6.4 Pojmenování postupů (procesů)

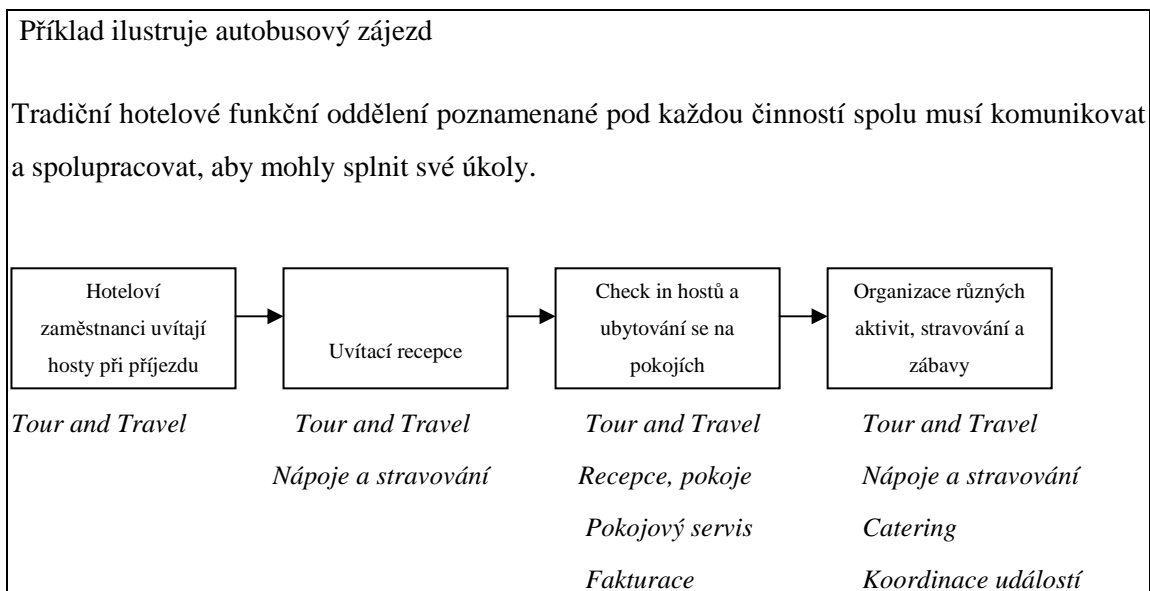
Pojmenování procesů v podniku, které navrhují jejich počátek a konec, může pomoci porozumění obchodních postupů. Např. může být pojmenován nábor zaměstnanců v hotelu a jejich rozvojový proces. Do tohoto procesu patří výběr, seznámení s problematikou, základní proškolení, umístění, rozvoj a vývoj nových zaměstnanců. Tyto kroky popisují jeden pochopitelný proces, který probíhá v hotelu neustále, ačkoli může probíhat neviditelně a být nejmenován. Co je důležitější, tento proces může probíhat bez vedení a nepočítá se s ním jako jednou z podmínek při stanovení cílů a stanovení odpovědností.

Jakmile budou tyto procesy v hotelu popsány, tak bude možné zakreslit schéma, které znázorňuje, jak postupují jednotlivé úkoly uvnitř tohoto hotelu. Typické organizační schéma znázorňuje formální vazby a skupiny lidí, které mají podobné úkoly, na kterých pracují. Procesní schéma znázorňuje logické skupiny úkolů.

Obrázek 10 ilustruje procesní schéma pro příjezd autobusové skupiny za poznávacím zájezdem. Každý rámeček v tomto schématu ukazuje základní úkoly a aktivity, které

musí být splněny. Pod každým rámečkem jsou sepsány tradiční hotelové funkční oddělení, ze kterých se zaměstnanci podílejí na těchto činnostech a aktivitách.

Obrázek 10 Procesní schéma obchodních skupin



Zdroj: vlastní

V současné praxi bude každá aktivita a určení zaměstnanců podílejících se na úkolu popsána mnohem detailněji. Kromě toho budou zavedeny úkolové standardy k ověření úspěšného splnění každé aktivity. Přestože je na Obrázku 10 jen zjednodušené schéma, můžeme zde vidět, jak může organizace zaměstnaneckých funkcí na probíhajícím procesu pomoci zaměstnancům v jejich úkolech.

Pokud má být proveden reengineering, úkoly lidí, kteří se podílejí na obchodním procesu, jsou kompletně předělány. Částí a balíčkem reengineeringu obchodního procesu je rozhodnutí o seskupení lidí do procesních skupin, jednotek, kde jsou tyto reengineeringované úkoly organizovány. Zatímco tradiční organizační skupiny jsou seskupeny podle jednotlivých úkolů, reengineeringovaná organizační skupina seskupuje různé zaměstnance do procesních týmů. Zváženy by měly být takové body, které jsou uvedeny níže.

Postupy reengineeringu:

- činnosti jsou nejlépe organizovány podle žádaného výsledku, ne podle úkonů;
- lidé s rozdílnými zkušenostmi a povinnostmi by měli být seskupeni do procesních týmů, které by měly být schopny dosáhnout požadovaného výsledku;
- informace by měly plynout přímo tam, kde jsou potřeba bez narušení manažerskou hierarchií;
- měl by být co nejmenší počet lidí pracujících v procesu, takže by měly některé činnosti splývat u jednoho zaměstnance;
- kroky procesu musí být prováděny v logickém pořadí a měly by probíhat tam, kde dávají největší smysl;
- rozhodnutí by měly dávat zaměstnanci obeznámeni s procesem;
- proces může mít více verzí v závislosti na požadavcích zákazníka;
- kontrola a sledování procesu by mělo být minimalizováno, ale to neplatí o odpovědnosti;
- cílem je eliminace příčin stížností, spíše než jednoduché mírné vylepšení;
- pro kontakt se zákazníkem může být použit jako jediný tzv. „případový manager“;
- proces by měl běžet jednoduše, naproti tomu by měl umožňovat mnoho činností uvnitř tohoto procesu.

Následující příklad ukazuje, jak by měl být jeden hotelový proces rozvíjen a jak se v důsledku toho začne měnit organizace v hotelu. U mnoha hotelů je značné proudění hostů a meetingů velkých skupin, kde je předpokladem pro dobré služby reorganizace tradičních funkčních oddělení.

K získání nového přiblížení by měl tým reengineeringu v hotelu vyvinout podrobné procesní schéma large group business. Výsledkem bude jasná evidence, kde bude znázorněno každé oddělení s rozdělením povinností. Dále reengineering tým vyhodnotí nedostatky v činnostech v hotelu s ohledem na large group business, které mohou mít za následek proměnlivou spokojenost skupin (zákazníků).

Dále než může být zaveden specifický proces, reengineering tým by měl začít s přepracováním job descriptions (popisů práce) v celém hotelu, přečtovací procedurou a programem odměňování, a zjištěním, jak lze kreativně použít informační

technologie. Konečným cílem těchto přípravných prací je eliminace těžkostí v koordinaci velkých změn, které jsou prováděny zaměstnanci, kteří mohou mít rozdílné názory a loajalitu podle oddělení nebo dostávají rozdílné instrukce z různých zdrojů.

K přiblížení rozdělení činností do skupiny je pro hotel nutné přemýšlet o každé části large group businessu jako o individuálním projektu, který vyžaduje, aby na něm spolupracoval po určitou dobu tým lidí k jeho uskutečnění. Tyto týmy spolupracují na konstrukci, propagaci a motion-picture industries.

Jednotlivci z rozdílných oddělení jsou seskupeni do large group týmů a mají plnou odpovědnost za úspěch specifických zákaznických large group business a akcí. Práce ke splnění úkolů je jasně určena cíly a tým si sám určí zdroje a autority k jejich dosažení. Vzhledem k tomu, že všechny procesní týmy jsou v hotelu sestaveny pro rozdílné projekty, bude zde několik zaměstnanců a managerů, kteří jsou ve více než jednom procesním týmu (např. zaměstnanci kuchyně a obsluhy). Kromě toho jsou zde podpůrné skupiny (jako je engineering, počítačová experti), u kterých je potřeba, aby nepatřili do striktně vymezeného procesního týmu.

Úspěšné reengineeringovaná firma bude změněna, jak uvádí body „Jak se změní organizace po reengineeringu“. Může také očekávat výsledky sepsané pod výhodami reengineeringu.

Jak reengineering způsobuje, že se obchodní proces stává dominantní starostí hotelu, práce se mění, organizace je strukturována do procesních týmů, management systém je řízen zákazníkem, tím jsou základní hodnoty a důvěra změněny nebo zničeny a jsou budovány nové. Nejdůležitějším je, že firmy, které pracují na reengineeringu, tak zásadně vylepšují činnost zaměstnanců a spokojenost zákazníků.

Principy reengineeringu, které jsou zde popisovány, již ovlivnily přeměnu organizací v jiných sférách průmyslu a již s nimi bylo experimentováno v několika velkých hotelových společnostech jako jsou Ritz Carlton, ITT Sheraton a Radisson. Podmínky prostředí ukázaly, že hotely představují podstatnou ekonomickou skupinu, kde je potřeba výrazně nového přístupu, aby podnikání v oblasti hotelnictví fungovalo.

Jak se změnila organizace po reengineeringu:

- základní pracovní skupiny se změnil z funkčních oddělení organizovaných podle činností v procesní týmy;
- organizační struktura se změnil z hierarchální (pyramida) v plochou;
- práce uvnitř procesního týmu se stává různorodou (multidimenzionální);
- zaměstnanci budou zplnomocněni k rozhodování;
- příprava zaměstnanců se přesouvá z roviny školení do roviny vzdělávání;
- činnost je orientována na to, co si zákazník žádá, než na rozdělení podle jednotlivých úkolů;
- vedoucí pracovníci se mění z kontrolorů a vydavatelů rozhodnutí ve vedoucí osobnosti a osoby, které mají ulehčit práci;
- postup v zaměstnání má být podle schopností a ne záviset na předchozí činnosti;
- zaměstnanci a oddělení se stávají méně chráněni na svém vlastním území a více produktivní.

Výhody reengineeringu:

- zaměstnanci jsou organizováni do týmu, kde je práce zaměřena výhradně na zákazníkem požadovaný výstup;
- činnost týmu je měřena výhradně kritérii zákazníka;
- tým je schopen koordinovat svou činnost výhradně bez intervencí zvenčí;
- rozhodnutí jsou dávana od doby zahájení činnosti;
- vedoucí pracovníci nejsou kontrolory a vydavateli rozhodnutí, ale vedoucí osobnosti, které mají ulehčit práci;
- jsou možná výrazná zlepšení míry výstupu, zatímco tradiční přístupy umožňují přinejlepším zvýšení zisku.

3.7 Taktická, operativní a strategická doporučení

V kapitolách 3.7.1 – 3.7.4 jsou návrhy taktických, operativních i strategických doporučení. Jsou zde náměty na vhodnějšího využití ploch hotelu či na lepší obchodní politiku a marketing. Doporučení se týkají i organizace řízení a organizační struktury jako takové.

3.7.1 V oblasti lepšího využití disponibilních ploch a prostor hotelu

Po fyzické prohlídce hotelu i po prostudování předložených půdorysů se jeví možné dispoziční změny hotelu na všech podlažích hotelu. Tato doporučení náleží odborníkům z této oblasti, ať už se jedná o aspekty stavební, technické či architektonické, nicméně hlavní prostory změn by mohly být:

- 1) dnešní pivnice se zázemím, popř. s dalšími přilehlými prostory – tyto prostory by bylo vhodné modernizovat a případně rozšířit na další prodejní prostory, jako např. vinný sklípek apod.;
- 2) prostory sauny finského typu – nynější předimenzované pomocné prostory by mohly nabídnout další možnosti pro rozšíření služeb wellness;
- 3) prostor bazénu a herny – rozšířit například o whirlpool, čítárnu či klubovnu;
- 4) fitness centrum – nutno modernizovat, doplnit např. soláriem;
- 5) prostory pro kongresovou a konferenční turistiku – architektonicky uceleně a komplexně řešit prostory v návaznosti na stávající „malý“ konferenční sál, popř. kinosál s rozšířením o velký kongresový sál pro min. 300, optimálně pak 500 hostů;
- 6) kanceláře v 1. patře hotelu a prostory ve věžích hotelu – možnost rozšíření kapacity hotelu o další pokoje (kanceláře se mohou přesunout do méně atraktivní části hotelu);
- 7) v případě rušení prádelny – využít dané prostory pro další služby např. kompletní beauty salón apod.;
- 8) hotelová vila – možnost rozšíření ubytovací kapacity pro Top VIP klientelu (popř. VIP dlouhodobé business pobyty).

3.7.2 V oblasti obchodní politiky a marketingu

V obchodní politice a v marketingu je třeba využít výsledky marketingové analýzy a v koncipování nové politiky, marketingových plánech a v neposlední řadě i ve změně dispozic řešení hotelu je třeba se orientovat na níže uvedené náměty (tyto pak propracovat až do vlastních marketingových plánů, projektů a programů).

Na úkor dnešních turistických pobytů (dnes až 80 %) prosazovat dva zatím okrajové segmenty: business pobyty a kongresová turistika – těmto podřídít velkou část dalších záměrů a služeb v hotelu, např. pro účastníky business pobytů vytvořit kvalitní business centrum v rámci zákaznických služeb.

Pro kongresovou turistiku pak kontaktovat příslušné firmy a struktury zajišťující v rámci disponibilních kapacit světové, evropské, ale i tuzemské kongresy, konference, festivaly, ale mimo jiné i firemní akce, porady, výroční zasedání, atd. Pro tyto činnosti je potřebné hotel v potřebném rozsahu dovybavit a napojit na další připravované služby hotelu, např. relaxační a ozdravné pobyty a služby.

V rámci balíčků hotelu koncipovat co nejvíce dlouhodobějších pobytů s vazbou na relaxační, wellnes a fitness služby, popř. v návaznosti na sport – nalezení prostor např. pro hřiště na squash, zkvalitnění dalších činností se sportovním zaměřením, modernizaci pobytů pro špičkové sportovce v rámci konání sportovních akcí, ale také pro soustředění vrcholových sportovců, včetně světových špiček ve svých oborech.

Pokud jde o komunikační mix. „*V praxi neexistují kvantitativní kritéria pro určení efektivnosti jednotlivých součástí mixu pro dané segmenty, proto je vytvoření účinného komunikačního mixu jedním z nejtěžších problémů, které musí marketingový manažer vyřešit.*“¹⁴ Celkově je tedy nutno marketing mix koncipovat ve všech svých oblastech tak, jak je dnes služba vyžadována ve špičkových hotelích v metropolích Evropy i v zámoří – cílem může být významný „spa hotel“ v Praze. Dobrým krokem kupředu bylo obnovení pozice marketingového manažera v hotelu.

3.7.4 V oblasti organizace řízení

Celkově se jeví jako závěr této rychlé analýzy nejpodstatnější nutnost provedení podrobnějších analýz v dílčích oblastech, např. marketingu, ekonomice a financování, technicko – provozní, ale především v provedení vlastního reengineeringu. Zde je zapotřebí vyhledat odbornou pomoc (o toto se již hotel před pár lety pokoušel, ale vždy s výměnou ředitele společnosti či majitele nikdy tento proces nebyl dokončen).

¹⁴ PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*, Praha: Grada Publishing, str.45.

3.8 Náměty pro tvorbu organizační struktury

Z analýzy počtu pracovníků, kterou ukazuje Tabulka 1, vyplývá nutnost kvantitativního zásahu, a to až do doby výrazného zvýšení obratu hotelu, popř. posílení o zcela nové služby.

Diskutabilní je provoz prádelny – pokud bude v rámci hotelu, pak jistě určit nutný počet pracovníků. Pokud by byla zrušena, může hotel využívat praní v některém z blízkých hotelů.

Také prodej služby mimo hotel, jestliže má být vyšší počet pracovníků výroby potravin a obsluhy, tak za předpokladů zavedení nových služeb cateringu, popř. dalších výrob a prodeje výrobků mimo hotel.

Na úseku recepcy, pokojských i do stravovacího úseku nutno obsazovat učně a brigádníky dle obsazenosti hotelu, než držet vysoké stavy stálých zaměstnanců. Ekonomický a technický úsek hotelu je nutné významně racionalizovat, stejně jako naddimenzovaný stav úklidu.

Pokud jde o organizační strukturu jako takovou, *chybí zde pozice Training manažera*, která je pro udržení špičkové kvality služeb a při orientaci na zákazníka klíčová. Veškerý předvýběr nových zaměstnanců je prováděn samotnými liniiovými manažery, což zbytečně konzumuje jejich čas, který mohou věnovat svému úseku.

Také je *postrádána pozice Event manažera*, který by dohlížel a koordinoval banketové a konferenční akce, které jsou zdrojem vysokých příjmů hotelu. Aktuálně tuto funkci zastávají samotní pracovníci banketového oddělení, kteří pak nestíhají včas zpracovávat nové poptávky klientů a rozesílat nové nabídky.

Za zvážení stojí zařazení banketového úseku pod úsek stravovací (namísto pod ubytovací úsek), neboť nabídky úzce souvisí např. s kalkulacemi menu či speciálními požadavky na dietu, které obchodní manažer nemusí znát.

Alarmující je stav *outsourcovaného úseku informačních technologií*. Je neakceptovatelné, aby v 21. století hotel čekal na opravy a odstranění problémů několik dní (pokud tomu neodpovídá závažnost problému). V rychle se měnících podmínkách hotelu je podmínkou včasná reakce s odpovídající dobou „opravy“.

K zamyšlení je také fakt, že málo pracovníků hotelu, kteří přijdou do kontaktu s hostem, je schopno komunikovat v cizím jazyce (preferovaně anglickém) a uspokojit tak potřeby a přání zákazníka.

V neposlední řadě by měl hotel přejít z funkční organizace na organizování dle procesních týmů, kdy by se Hotel Praha mohl stát daleko efektivnějším.

4 Závěr

Tato práce se zaměřovala na marketingovou a strategickou situační analýzu vybrané firmy. Hlavním cílem tedy bylo analyzovat současný stav a pozici Hotelu Praha na pražském trhu.

Teoretická část diplomové práce vysvětluje deskriptivní strategickou situační analýzu. Tato analýza zahrnuje mission statement, tedy poslání firmy, externí analýzu, tedy jak analýzu makrookolí, tak i mikrookolí. Součástí strategické analýzy je i interní analýza. Hlavní podíl teoretické části tvoří jednotlivé techniky marketingové situační analýzy. Mezi tyto metody patří metody portfoliové analýzy: matice BCG (té je využito v praktické části k analýze portfolia hotelu) a matice GE. Dále potom analýza zkušenostního efektu, analýza struktury sortimentu nabídky, GAP analýza, souřadnicové sítě, metoda ABC a SWOT analýza. SWOT analýzy je opět využito v praktické části práce. Další ze subkapitol se věnují produktové politice a strategii, a organizační struktuře, kde jsou podrobnější nákresy jednotlivých struktur. Poslední část je zaměřena na reengineering, jeho jednotlivé kroky, a rozboru některých konkurenčních strategií.

V rámci strategické situační analýzy, které se práce věnuje v analytické části, byla zjištěna velmi dobrá zachovalost objektu jako takového, ale podrobnější posouzení v této oblasti by patřilo jistě odborníkovi na architekturu. Co se týká vybavení hotelu, hotel během posledních pár let „ušel pěknou cestu“ (obzvlášť pokud jde o hotelové pokoje a apartmány). Prostor pro zlepšení je zde hlavně ve vybavení pro volný čas (nutná rekonstrukce stávajících prostor a rozšíření nabídky pro volnočasové aktivity ať již v rámci hotelu, tak i v hotelovém parku). Pozornost by si zasloužily i gastro střediska (zde chybí jednotná koncepce a styl). Prostory nemají „ducha“, který by na hosta při návštěvě dýchl a zanechal jedinečný dojem z atmosféry. Společné prostory a prostory pro jednání a konference jsou v současné době někde uprostřed žádoucího stavu. Část prostor je po rekonstrukci, nikoliv však veškeré prostory. Také technické vybavení potřebné pro kongresy a konference je zapotřebí zakoupit nové a modernější, jinak nebude možné obstát v rámci konkurence a zvýšit podíl na tomto lukrativním trhu.

V subkapitole věnované personální politice a organizační struktuře je popsáno fungování hotelu a nakreslen organizační pavouk hotelu. Byla zjištěna velká

přezaměstnanost v rámci několika úseků a navržena ekonomická racionalizace těchto úseků s nižšími počty pracovníků či pomocí brigádníků.

Podstatná část analytické práce se zabývá *marketingovou situační analýzou*. Je zde z hlediska konkurenčního prostředí a tržní atraktivity analyzován hotel jako celek, segment Turistika, segment korporátní klientely (Business), segment Spa – Wellness a segment Kongresů. Použití matice BCG (jak ukazuje Graf 1) odhaluje, které segmenty jsou nadějně a perspektivní (mezi Hvězdy patří segmenty Kongresy, Business a Spa - Wellness) a které jsou méně perspektivní, avšak prozatím hlavním zdrojem produkce (segment Turistiky).

V další subkapitole je sestavena *komparativní analýza* hotelu. Zde bylo nejprve vybráno 5 dalších hotelů v rámci stejné kategorie, které mají ubytovací kapacitu nad 300 lůžek. Následně byly do tabulky vybrány jednotlivé ukazatele a ty pak obodovány. Postavení hotelu nevyšlo jako vítězné, ale zcela naopak. Přestože pozice nevyšla pro hotel příznivě, má hotel dobrou startovací pozici a při zavedení chybějících služeb (jako je squash, bowling a whirlpool), které bodově hotelu uškodily (stejně jako jinému konkurentu), může svou pozici významně posílit. A po dokončení rekonstrukce volnočasových prostor a kongresových prostor by se mohl stát velmi silným konkurentem na trhu pražských hotelu kategorie *****.

Samostatnou subkapitolou je i *SWOT analýza* Hotelu Praha. Přestože byla provedena zatím na nižší úrovni a vyžadovala by podrobnější členění a výzkum, ukázala několik zajímavých poznatků. Velmi dobré šance Hotelu Praha by plynuly po kompletním reengineeringu a změně strategie i marketingové politiky. Zatím kvantitativně i kvalitativně převažují silné stránky a výhody nad slabými stránkami a nevýhodami, nicméně však bez zásadních změn by se poměr mohl pro hotel obrátit.

Po sestavení *strategické situační analýzy služeb*, kdy byly jednotlivé úseky ohodnoceny známkami 1 – 5, bylo při vyhodnocení výsledků navíc zjištěno, že je zapotřebí:

- zapracovat na firemní kultuře a pozitivním klima firmy;
- změnit stav a strukturu řízení firmy;
- změnit informační a komunikační systém hotelu;
- zamyslet se a zefektivnit personální oblast (přezaměstnanost vs. produktivita);

- změnit vzhled prodejních středisek a F & B nabídky;
- zcela určitě a významně rozšířit nabídku volnočasových aktivit (jak denní zábavy, tak i noční);
- nutně zrekonstruovat stávající prostory spa – wellness.

V subkapitole zabývající se *reengineeringem* v Hotelu Praha jsou vysvětleny základní trendy fungování reengineeringu, stejně jako silné a slabé stránky stávající funkční organizační struktury. Jsou zde popsány strategie, jak přemoci organizační slabiny a trhliny. Navrženo je i vhodné pojmenování procesů, které v hotelu probíhají. Po popsání procesů bude možno zakreslit schéma, znázorňující jednotlivé úkoly uvnitř hotelu (bude možné vidět formální vazby a skupiny lidí, které se na úkolu podílí). Postup reengineeringu je zde uveden v krocích a je poukázáno, jak se organizace firmy po reengineeringu změní a jaké výhody zde plynou.

V subkapitole *taktických, operativních a strategických doporučení* jsou nejrůznější náměty pro vylepšení:

- 1) využití disponibilních ploch a prostor hotelu – přestože by některé návrhy patřily spíše odborníkům z oboru, jsou zde náměty na modernizaci prostor, využití volných prostor pro rozšíření nabídky služeb hotelu či přesunu kancelářských prostor do méně atraktivní části hotelu a vzniklé volné prostory tak „předělat“ na další ubytovací kapacity, přinášející další příjmy;
- 2) v oblasti obchodní politiky a marketingu – nutnost změny strategie a cílení na jiné a více atraktivní segmenty (jako kongresy, korporátní klientela či spa - wellness), koncipovat dlouhodobější pobyty, provázat jednotlivé služby hotelu;
- 3) v oblasti organizace řízení – zde je nutno provést podrobnější dílčí analýzy, nicméně je doporučeno vlastní reengineering konečně dokončit a provést.

Závěrem jsou zmíněny *návrhy na zásah do organizační struktury* Hotelu Praha. Znovu je zde zmíněna nutnost kvantitativního zásahu do počtu pracovníků a posílení nových služeb pro zvýšení obrátu hotelu. Doporučeno je více využívat sezónních pracovníků a brigádníků pro úsek úklidu, recepce a stravovací úsek. Nutno je zracionalizovat úseky technický a ekonomický. Ke zvážení stojí zavedení některých nových pozic (Training

manažer, Event manažer), které by mohly mít pro hotel velký přínos (zkvalitnění služeb, udržení zaměstnanců, budování lepší firemní kultury apod.).

Pokud se vedení společnosti rozhodne velkou část navrhovaných změn použít a aplikovat, vylepší Hotel Praha velmi významně svou pozici na trhu a bude silným konkurentem pro ostatní hotely kategorie *****. Mohl by tak získat velkou konkurenční výhodu pro udržení vhodné pozice v tak silně turbulentním a konkurenčním prostředí, jakým bezesporu hotelový trh je.

Literatura

Primární zdroje

BERÁNEK, J., KOTEK, P. *Řízení hotelového provozu*: Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-726-5.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*: 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 stran. ISBN 978-80-247-3348-7.

HAMMER, M., CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business, 1993. 223 stran ISBN: 978-088730687X.

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*: Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*: Praha: VŠE, 2005. 208 stran. ISBN 978-80-245-0902-0.

KNOP, K. *Lázeňství: ekonomika a management*: Praha: Grada, 1999. 231 stran. ISBN 80-7169-717-6.

KOPECKÁ, L. *Diplomová práce: Konkurenceschopnost Hotelu Praha*: Praha: Czech Management Institute. 2007. 58 stran.

KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*: 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 864 stran. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace, kontrola*. 3. dopl. a uprav. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1997. 789 stran. ISBN 80-85605-08-2.

KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. *Strategický management*: Praha: Oeconomica, 2006. 98 stran. ISBN 80-245-0504-5.

PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*: Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 stran. ISBN 80-85605-12-0.

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie*: Praha: Victoria Publishing, 1994. 404 stran. ISBN 80-85605-11-2.

PŘIKRYLOVÁ, J. a JAHODOVÁ, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*: Praha: Grada Publishing, 2010. 320 stran. ISBN 978-80-247-3622-8.

RENDL, M. *Bakalářská práce: Projekt informačního systému a jeho dopady na finanční řízení podniku*: Praha: VŠEM, 2007. 56 stran.

SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*: Praha: C.H.Beck, 2000. 116 stran. ISBN 80-7179-422-8.

VEBER, J. a kol. *Management: Základy – prosperita – globalizace*. Praha: Management Press, 2006. 700 stran. ISBN 80-7261-029-5.

Odborné knihy a časopisy

JANÁČEK, K. a kol. Czech Economy in 1999: Struggling for Survival. *Prague Economic Papers*, 1999, vol. VIII, no. 2, pp. 99-144. ISSN 1210-0455.

FUREY, T. R. A Six Step Guide to Process Reengineering: Strategy & Leadership. *Planning Review*, Chicago: MCB UP. 1993. pp 20 – 23. ISSN 1087-8572.

Internetové zdroje

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Typy organizačních struktur* [online]. Praha: BusinessInfo.cz, 2010 [cit. 2011-20-10]. Dostupné z WWW: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/>>.

Management Mania, *Maticice BCG* [online]. Praha: [cit. 2011-20-10]. Dostupné z WWW: <http://managementmania.com/index.php/zakladni-pojmy/85-maticice-bcg>>

Strateg.cz: *Strategická situační analýza* [online]. Jihlava: [cit. 2011-20-10]. Dostupné z WWW: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.