



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Řízení a ekonomika podniku

Bakalářská práce

Analýza prostředí hotelového zařízení

Vypracovala: Jaroslava Ferdová

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslava FERDOVÁ**
Osobní číslo: **E14405**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Analýza prostředí hotelového zařízení**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je aplikace analýz vnějšího a vnitřního prostředí na hotelové zařízení a návrh vhodných opatření k rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti této organizace.

Metodika práce:

- 1) Studium odborné literatury.
- 2) Charakteristika hotelového zařízení.
- 3) Provedení analýz (analýzy vnějšího i vnitřního prostředí).
- 4) Provedení SWOT analýzy.
- 5) Návrh vhodných opatření k rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl práce a metodika zpracování
4. Analýza současného stavu
5. Návrh změn směřujících ke zlepšení současného stavu
6. Závěr
7. Přehled použité literatury
8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Capon, C. (2008). *Understanding Strategic Management*. Essex: Pearson Education.

Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck.

Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.

Palatková, M., & Zichová, J. (2014). *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. Praha: Grada.

Tichá, I., & Hron, J. (2014). *Strategické řízení*. Praha: Provozně ekonomická fakulta.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Markéta Adamová**

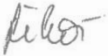
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. listopadu 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentské 13 (2b)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 1. listopadu 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 5.4.2018

Jaroslava Ferdová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Markétě Adamové, za cenné rady, vstřícné jednání a ochotu. Dále bych ráda poděkovala celému vedení hotelu Čertův mlýn za poskytnutí informací a spolupráci. Mé poděkování patří také rodině a přátelům za jejich podporu.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše	4
2.1	Analýza prostředí firmy	4
2.2	Vnější prostředí podniku	4
2.2.1	Makroprostředí.....	4
2.2.2	Mikroprostředí	7
2.3	Vnitřní prostředí podniku.....	8
2.4	Situační analýza a její nástroje.....	9
2.4.1	SWOT/TOWS analýza	11
2.4.2	Analýza odvětví	13
2.4.3	Rozbor portfolia.....	15
2.5	Specifické nástroje situační analýzy	17
2.5.1	SPACE analýza.....	19
2.5.2	Diferenční analýza	20
2.5.3	Modely finanční analýzy	21
2.5.4	Tržní životnost produktu.....	22
3	Cíl a metodika práce	23
3.1	Cíl práce.....	23
3.2	Metodika práce	23
4	Řešení problému a jeho výsledky.....	25
4.1	Charakteristika hotelového zařízení.....	25
4.2	Vybrané nástroje pro tvorbu situační analýzy.....	26
4.3	Analýza faktorů vnějšího prostředí pomocí metody PESTE	27
4.3.1	Politické prostředí	27
4.3.2	Ekonomické prostředí	29
4.3.3	Sociální prostředí	30

4.3.4	Technologické prostředí	32
4.3.5	Ekologické (přírodní) prostředí	34
4.3.6	Souhrnný přehled faktorů PESTE analýzy	35
4.4	Posouzení portfolia využitím Bostonské matice	37
4.4.1	BCG matice.....	38
4.5	Analýza Porterova modelu ve vztahu k hotelovému zařízení.....	40
4.5.1	Riziko vstupu potenciálních konkurentů	40
4.5.2	Rivalita mezi existujícími podniky	40
4.5.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	42
4.5.4	Vyjednávací síla dodavatelů	43
4.5.5	Hrozba substitutů	44
4.5.6	Vyhodnocení Porterova modelu	45
4.6	Segmentace zákazníků	46
4.7	SWOT analýza	48
4.7.1	Zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení	48
4.7.2	Strategie SWOT analýzy	52
5	Posouzení výsledků situační analýzy a návrh strategie	54
6	Závěr	58
I.	Summary and keywords	60
II.	Reference.....	61
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů	
IV.	Seznam použitých symbolů a zkratk	
V.	Seznam příloh	
VI.	Přílohy	

1 Úvod

Obstát na současném poli vysoce konkurenční tržní ekonomiky, není vždy jednoduchá záležitost, obzvláště pokud se podnik pohybuje ve sféře cestovního ruchu a poskytuje ubytovací služby. Hotely v rekreačních střediscích často svádí konkurenční boj o své zákazníky a snaží se upoutat pozornost svou jedinečnou nabídkou za tu nejlepší cenu.

Podnikatelská činnost v tomto odvětví sebou nese rizika v podobě nevyvážených příjmů z podnikání. Hotel proto musí znát své okolní prostředí a musí být připraven pružně reagovat na neočekávané změny, aby zamezil případným ztrátám a rizikům. Pro podrobné určení těchto vlivů se hojně využívá souhrnná situační analýza, která vede k rozpoznání možných příležitostí na trhu, či negativně působících vlivů z vnějšího prostředí. Tvorba situační analýzy představuje shromáždění velkého množství dat a informací nejen z okolního prostředí, ale zároveň poukazuje na nedostatky uvnitř podniku a možné konkurenční výhody v podobě silných stránek, kterých si podnik často ani nebývá vědom.

Podstata této práce vymezuje pojem situační analýzy a seznamuje s průběhem jejího procesu, který je definován na základě studií odborné literatury. Vzhledem k tomu, že v praxi se jedná o rozsáhlý dlouhodobý průzkum zahrnující obvykle několik osob, bylo vybráno pouze několik nástrojů ke tvorbě situační analýzy. Při sestavování analýzy se postupuje zpravidla od globálních vlivů až po specifické faktory, týkající se samotného hotelu.

Nejprve dojde k představení vybraného hotelového zařízení, a poté k popisu jednotlivých metod, které jsou použity při tvorbě této práce. Pro vyhodnocení okolního prostředí, shrnující působení jednotlivých činitelů na podnik, je využita PESTE analýza. Dále proběhne analýza portfolia produktů, v tomto případě služeb, za pomoci Bostonské matice. Poté následuje zhodnocení konkurence skrze Porterův model pěti sil a v závěru je provedena segmentace hostů, navštěvujících hotel. Veškerá výsledná data z těchto analýz slouží jako východisko pro sestavení SWOT matice, která zakončuje situační analýzu a vyhodnocuje výslednou teorii.

2 Literární rešerše

Tato kapitola byla zpracována na základě studia odborné literatury, jejíž teoretická východiska řešení seznamují s problematikou analýzy prostředí firmy, definují makroekonomické a mikroekonomické prostředí ve společnosti. Dalším výchozím bodem je seznámení s pojmem situační analýza a definování jejich nástrojů.

2.1 Analýza prostředí firmy

Podle Jakubíkové (2008) lze prostředí firmy charakterizovat jako soubor okolností, které působí na určitý subjekt (v tomto případě tedy firmu), jenž je následně těmito okolnostmi ovlivňován. Zpravidla se jedná o záporné a kladné vlivy prostředí, které rozhodují o současném, ale i budoucím vývoji podniku. K tomu, aby firma nejen přežila, ale také prosperovala, je zapotřebí včasné zareagování na měnící se podmínky prostředí.

Čím lépe bude firma znát své okolní prostředí, tím spíše dokáže předvídat náhlé změny a ty pak využívat ve svůj prospěch, případně může změnám předcházet (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011).

2.2 Vnější prostředí podniku

Ve vnějším prostředí společnosti představují záporné vlivy ohrožení a kladné vlivy příležitosti. V obou případech se jedná o vnější činitele působící na vývoj firmy. *Makroprostředí* firmy zahrnuje šest nejpodstatnějších faktorů, které pro firmy představují příležitosti a ohrožení, zároveň také ovlivňují celé mikroprostředí společnosti, nicméně faktory samy o sobě jsou jen stěží ovlivnitelné (Kotler, 2007).

2.2.1 Makroprostředí

Jedná se o faktory demografické, ekonomické, ekologické, technologické, politické a kulturní. Ke zhodnocení prostředí se obvykle uplatňuje STEP analýza, často uváděna také pod názvem PEST či STEPLE analýza. Zkratka je tvořena jednotlivými faktory, přičemž první písmeno S vychází z demografického a kulturního prostředí a je souhrnně označováno jako sociální faktor (Zamazalová, 2010).

Kulturním prostředím se rozumí soubor hodnot a idejí, které odpovídají postojům skupiny osob nebo subjektů. Tyto postoje a názory se od sebe mohou

odlišovat různými způsoby. Z marketingového hlediska je zásadní jednak obsah, týkající se základních hodnot a spotřebního chování subjektů, ale také budoucí vývoj.

Postoje a názory je možné členit na primární a sekundární. *Primární* postoj představuje hodnoty, které každý z nás získává od rodičů a současně mohou být podporovány školou, náboženstvím nebo institucemi. *Sekundární* hodnoty jsou proměnlivé a působí na každý subjekt individuálně v závislosti na prostředí nebo sociálních skupinách. Tyto druhotné postoje lze určitým způsobem ovlivnit, na rozdíl od primárních hodnot, jež jsou pevně zakotvené (Kotler, 2007).

Na demografické faktory se nahlíží jako na komplexní celek, který charakterizuje obyvatelstvo. Sledují statistické veličiny jako je hustota obyvatelstva, její rozmístění a složení, které lze blíže specifikovat do věkových skupin, úrovně vzdělanosti, pohlaví, či zaměstnání. Z pohledu marketingu je velmi zásadní tato segmentace, jelikož pomáhá se zaměřením na jednotlivé skupiny a efektivněji uspokojuje poptávku.

Další součástí makroprostředí je technický nebo také technologický faktor. Díky novým technologiím mohou podniky nacházet nové příležitosti na trhu. Jistou konkurenční výhodou v tomto odvětví mají silné, mezinárodní firmy oproti malým a středním firmám. Pro ně jsou technologie dostupnější a nepředstavují takovou finanční zátěž jako pro menší podniky (Zamazalová, 2010; Kotler, 2007).

Kotler (2007) zahrnuje do ekonomického prostředí faktory, které ovlivňují nejen kupní sílu, ale také nákupní zvyky spotřebitele. V zásadě platí, že čím vyšší kupní silou spotřebitel disponuje, tím méně na něj působí ekonomický propad. Odlišné příjmy spotřebitelů lze rozdělit do několika tříd. První z nich je *horní třída*, která se stává cílovou skupinou pro luxusní zboží. *Střední třída* vede své výdaje v patrnosti, avšak si může dovolit stále více než *nižší třída*. Na rozdíl od střední třídy má tendenci držet se základních potřeb a nutných výdajů. Poslední skupinou, která nemá téměř žádnou kupní sílu, je *nejchudší třída*. Nazývá se tak proto, že se pohybuje prakticky na hranici chudoby a spotřebitelé, patřící do této skupiny mají mnohdy problémy zaplatit i nejběžnější výdaje.

Ekonomické prostředí vychází také z úrovně vyspělosti jednotlivého národu, ze které se pak odvíjí i kupní síla obyvatel. V rozvojových zemích, kde lidé spotřebují převážnou většinu zemědělských a průmyslových produktů, je tržních příležitostí velmi

málo, na rozdíl od průmyslově vyspělých zemí, které nabízejí širokou škálu trhů pro nejrůznější typy zboží (Kotler & Armstrong, 2004).

Velký přínos ve sledování spotřebních zvyklostí učinil německý statistik Ernst Engel, který v 19. století zkonstruoval hypotézu. Dnes je známá jako Engelův zákon, přičemž vypovídá o tom, že s růstem příjmů lidí se relativně snižují jejich výdaje na potraviny. Výdaje vynaložené na určitou skupinu statků se však obtížněji sledují v průběhu času. Efektivní metodou se pak může stát rozdělení obyvatelstva do úrovnových skupin příjmů a vzájemné porovnání struktury výdajů u jednotlivých skupin (Holman, 2002).

Neméně podstatným faktorem v makroprostředí firmy je vliv politického prostředí, které se týká zejména zákonů, vládních úřadů a zájmových skupin, jež ovlivňují a do určité míry omezují organizace a jednotlivce ve společnosti. Podstatná je v tomto ohledu vhodná míra regulace, která může přispět k podpoření konkurenčního prostředí a zajistit tak rovnocenné podmínky na trhu zboží a služeb. V oblasti obchodní legislativy je podstatným aspektem ochrana firem před monopolní konkurencí a nekalou soutěží, dále pak ochrana spotřebitelů před nekalými obchodními praktikami. Z globálního hlediska zajišťuje obchodní legislativa ochranu zájmů celé společnosti.

Kvůli zvyšujícímu se počtu a narůstajícímu vlivu zájmových skupin je zapotřebí brát v úvahu názory, které mohou ovlivnit spotřebitelské chování. Jedná se například o skupiny, které prosazují práva žen, etnických menšin, ochránce přírody a další.

V posledních letech se výrazně zvyšuje zájem o životní prostředí. Z ekonomického hlediska je důležité sledovat aspekty pojící se s možnými změnami na poli tržního prostředí. Ve spotřebních trzích se v současnosti objevují nové segmenty, ve kterých se spotřebitelé zaměřují na životní prostředí a jsou ochotni investovat do ekologické varianty. Společnosti, které tyto trendy sledují, se dostávají do konkurenční výhody oproti firmám, které nejsou zainteresovány do těchto trendů (Kotler, 2007).

2.2.2 Mikroprostředí

Do vnějšího prostředí podniku se kromě makroprostředí zahrnují faktory, působící v přímé blízkosti společnosti. Souhrnně je toto bezprostřední okolí označováno jako *mikroprostředí* nebo také mikrookolí podniku (Jakubíková, 2009).

Podle Jakubíkové (2013) spočívá hlavní úkol analýzy mikroprostředí v určení hybných sil, které významným způsobem ovlivňují primární činnost podniku.

Podnik může toto mikrookolí čili blízké okolí podniku ovlivnit pouze částečně. Vlivy působící v této oblasti jsou pro podnik zásadní, jelikož zde vystupuje v hlavní roli zákazník. Švarcová (2016) uvádí základní vlivy působící na podnik v blízkém okolí:

- vliv konkurence – může se jednat o stávající podniky nebo společnosti, jež nově vstupují na trh,
- vliv dodavatelů,
- vliv odběratelů – sem patří zákazníci a spotřebitelé stávající, minulé a budoucí,
- vliv akcionářů, majitelů, věřitelů,
- vliv veřejnosti – jedná se o vliv veřejného mínění nebo vliv vůdců veřejného mínění,
- vliv nátlakových skupin,
- vliv substitutů, komplementarity, odborů a dalších.

Pro stanovení nejvýznamnějších vlivů v blízkém okolí podniku se využívá analýza Porterova modelu 5 konkurenčních sil v odvětví (Švarcová, 2016).

V současnosti se v marketingovém prostředí firmy dostává do popředí orientace na stále menší cílové skupiny. Jedná se o segmenty, které lze lépe specifikovat a blíže se s nimi seznámit. V této souvislosti se využívá metoda STP, jež je zkratka pro segmentaci trhu (segmentation), zacílení (targeting) a umístění (positioning). Metoda se skládá z:

- a) definování kritérií segmentace, definování profilu segmentu a zhodnocení jeho atraktivity – segmentace zahrnuje identifikaci a podrobnou charakteristiku relevantních cílových skupin zákazníků;

- b) výběru cílové skupiny, tržní zacílení – společnost by se měla zaměřit buďto na jeden nebo několik segmentů, které zabezpečí perspektivu vysoké prosperity;
- c) definování požadovaného umístění v myslích zákazníků – umístěním je myšleno stanovení nabídky pro jednotlivé segmenty, vymezení vztahu ke konkurenčním produktům a umístění hodnoty nabídky ve vědomí zákazníků (Gúčík, 2011).

2.3 Vnitřní prostředí podniku

K analýze prostředí firmy neodmyslitelně patří také vnitřní prostředí podniku. Zpravidla se jedná o ty faktory, které má firma možnost ovlivnit skrze určitá rozhodování nebo přijímání konkrétních opatření uvnitř podniku. (Beránek, 2013). Jakubíková (2008) zastává obdobný názor, že vnitřní prostředí podniku tvořeno prostřednictvím zdrojů firmy (například materiálovými, finančními, lidskými zdroji), managementem a zaměstnanci, organizační strukturou, kulturou, mezilidskými vztahy nebo materiálním prostředím.

Jednotlivé faktory ovlivňující vnitřní prostředí lze rozdělit na:

- *finanční faktory*, které zahrnují strukturu kapitálu, hospodářský výsledek společnosti, oběživo, likviditu peněžních prostředků;
- *technologické faktory* zahrnující vybavenost společnosti, kvalitu služeb, míru využití kapacity;
- *osobnostní faktory*, do kterých lze řadit kvalifikaci zaměstnanců, využití organizačních schopností vrcholového managementu, struktura time managementu;
- *marketingové faktory*, kam se řadí schopnost reagovat na měnící se tržní podmínky, všeobecná znalost trhu či přizpůsobení marketingového mixu segmentům trhu (Beránek, 2013).

Metoda VRIO

Ke zhodnocení vnitřního prostředí firmy se využívá metoda VRIO. Zaměřuje se na hledání konkurenční výhody z pohledu čtyř skupin, jimiž jsou fyzické zdroje (technické vybavení), lidské zdroje (počet a struktura pracovníků), finanční zdroje (rentabilita, likvidita) a nehmotné zdroje (know-how, znalost trhu); (Jakubíková, 2008).

V jednotlivých skupinách se následně hodnotí čtyři aspekty, a to:

- hodnotnost/významnost zdroje (value),
- vzácnost/výjimečnost zdroje (rareness),
- napodobitelnost zdroje (imitability),
- využití zdrojů organizace (organization); (Palatková, 2013).

2.4 Situační analýza a její nástroje

Podle Jakubíkové (2009) zahrnuje situační analýza mimo jiné také rozbor aktuální marketingové situace. Skládá se z externí analýzy – mikroprostředí a makroprostředí, a také z analýzy samotné společnosti – interní analýzy.

Při postupu sestavování marketingové situační analýzy se zpravidla vychází ze základních zásad marketingu, tzn. vědomou orientaci na trh, uspokojování potřeb, přání zákazníků a současné posouzení možností a schopností podniku (Horáková, 2003).

„Marketingová situační analýza vychází z výzkumů a analýzy vnějšího prostředí, analýzy konkurence, analýzy trhu, segmentace, analýzy portfolia poskytovaných služeb a jejich prodejů (zisku)“ (Beránek, 2013, str. 145).

Beránek (2013) také uvádí, že hlavním cílem situační analýzy je shromáždění dostatečných informací, přičemž veškerá data získaná z jednotlivých analýz by měla být východiskem pro SWOT analýzu.

Pro snazší orientaci při definování situační analýzy se využívá koncept 5C, který je považován za nejběžnější způsob analýzy tržního prostředí, především kvůli velkému objemu informací, které poskytuje. Skládá se z 5 činitelů, které se zaměřují na:

- **společnost** (company) – zabývá se hodnocením cílů, strategie a schopností organizace;
- **konkurenci** (competitors) – hodnotící postavení v rámci odvětví a potenciální hrozby;
- **zákazníky** (customers) – zaměřuje se na potřeby a přání zákazníků, cílenou reklamu, motivaci a frekvenci nákupu zákazníků;

- **spolupracující** (collaborators) – v tomto případě se jedná o dodavatele, distributory a další obchodní partnery;
- **obchodní prostředí** (business climate) – rozbor prostředí zahrnuje zkoumání faktorů v rámci podnikatelského prostředí, které jej mohou ovlivňovat¹; (Wiley CMAexcel Learning System Exam Review 2017: Part 1, Financial Reporting, Planning, Performance, and Control, 2016).

V užším pojetí se využívá analýza 4C – customer (zákazník), country (národ), cost (náklady), competitors (konkurence).

Naopak v globálním pojetí se provádí analýza za pomoci 7C – change (změna), cost (náklady), competitors (konkurence), customers (zákazníci), company (firma), climate (prostředí), country (národ); (Jakubíková, 2013).

Jakubíková (2013) uvádí rozdělení situační analýzy na tři části:

1. Informační část – v tomto úseku dochází ke sběru informací a následnému zhodnocení. Do informační části spadá:
 - hodnocení vnějšího prostředí firmy (mikroprostředí a makroprostředí),
 - hodnocení vnitřního prostředí firmy,
 - hodnocení konkurenčního profilu.
2. Porovnávací část – zahrnuje několik možných metod, jimiž lze analyzovat prostředí podniku. Mezi nejčastější patří:
 - SWOT analýza,
 - analýza portfolia skrze metodu BCG,
 - Porterův model pěti konkurenčních sil,
 z dalších nástrojů a analýz je možné využít:
 - ABC analýzu neboli Paretovu analýzu, PLC analýzu – cyklus tržní životnosti produktu,
 - SPACE analýza hodnotící externí a interní prostředí z hlediska vlivu na firmu a její cíle,

¹ Analýza obchodního prostředí bývá označována jako PEST/STEP analýza

- modifikace analýzy portfolia – Meffert, BCG + Drucker, GE – McKinsey matice,
 - analýza preferencí – preference spotřebitelů/produktů/nástrojů MM,
 - analýza hodnotového řetězce, poziční mapy, makroekonomické modely, segmentace a další.
3. Rozhodovací část – zde se objektivně posuzují zvažované strategie a doporučují se případné změny.

2.4.1 SWOT/TOWS analýza

Akronym SWOT analýzy je složen z anglických slov strengths, weaknesses, opportunities, threats. V překladu znamenají silné stránky podniku, jeho slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Jedná se o analýzu okolí firmy – vnějšího prostředí a analýzu prostředí podniku – vnitřního prostředí (Zamazalová, 2009).

SWOT analýzu lze považovat za užitečnou součást situační analýzy. Ačkoli představuje jeden z primárních nástrojů situační analýzy, nemůže však plně nahradit situační analýzu, není totiž dostatečně podrobným rozbořením situace ve společnosti, nicméně lze díky ní poznat blíže aktuální stav podniku (Horáková, 2003).

Horáková (2003) také uvádí, že využití SWOT analýzy se uplatní spíše v závěru procesu situační analýzy, protože sumarizuje rozhodující silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Nicméně se využívá i jako samostatný krok v průběhu marketingového procesu.

Gúčík (2011) zastává adekvátnější akronym – TOWS analýza. Se Zamazalovou (2009) se shodují, že v průběhu analýzy je vhodnější začít rozbořením vnějšího prostředí – příležitostí a hrozeb. Tyto vlivy působí na firmu jak z makroprostředí, tak i z mikroprostředí. Podnik tedy prakticky není schopen vnější faktory ovlivnit, a proto pokud jsou příležitosti a hrozby identifikovány včas, mohou být zlomovým bodem pro přijetí včasného stanoviska k odvrácení hrozeb nebo využití příležitostí.

Způsoby vyhodnocení SWOT analýzy

Existuje několik způsobů, jak lze vyhodnotit SWOT matici. Ve všech případech je zapotřebí jednotlivé faktory rozdělit do odpovídajících kategorií silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Jednou z možných variant, které lze využít je **vážený aritmetický průměr**, kdy se stanoví jednotlivým prvkům váhy a přidělí se jim bodové hodnocení, přičemž body mohou být rozděleny podle důležitosti například od 1 do 5. Na základě součinu přidělených vah a bodů konkrétním faktorům se pak vyhodnotí jejich váhy, díky kterým se určí výsledná strategie.

Nejčastěji využívaný model pro vyhodnocení SWOT analýzy je **Fullerův trojúhelník**. Pro jeho sestavení se každý faktor ohodnotí patřičným číslem (zpravidla pro přehlednost) a následně se párově porovnávají mezi sebou, přičemž z páru je označen ten důležitější faktor. Nakonec se sečte jejich číselnost a podle nejvyššího počtu faktorů u jednotlivých stránek se stanoví odpovídající strategie (“Elektronické studijní materiály”, 2006).

SWOT/TOWS matice – strategie

Shrnutí výsledků konkrétních ohrožení, příležitostí, slabých a silných stránek slouží jako základ pro sestavení matice. Podle Synka (2000) představuje matice základní hledisko pro systematickou analýzu, jež usnadňuje komparaci vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními slabými a silnými stránkami. Kombinace různých faktorů vede k odlišným strategickým volbám. Z matice je možné vyvodit čtyři strategie:

- WT strategie se zaměřuje na minimalizování slabých stránek a minimalizaci ohrožení,
- WO strategie má za cíl minimalizovat slabé stránky a využít co nejvíce příležitosti,
- ST strategie se snaží využívat svých silných stránek a minimalizovat ohrožení,
- SO strategie zaměřuje své silné stránky na využití příležitostí, přičemž podniky se snaží docílit této strategie. Tichá & Hron (2002) však dodávají, že tato strategie vymezuje spíše žádoucí stav, jelikož v reálném světě se využití této strategie vyskytuje spíše zřídka.

Obrázek 1: Matice SWOT

	Slabé stránky (W) 1. ... 2. ...	Silné stránky (S) 1. ... 2. ...
Příležitosti (O) 1. ... 2. ...	WO strategie „HLEDÁNÍ“	SO strategie „VYUŽITÍ“
Ohrožení (T) 1. ... 2. ...	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	ST strategie „KONFRONTACE“

Zdroj: upraveno podle Tichá & Hron (2002)

SWOT analýza nachází v praxi značné využití, zpravidla pro její rychlost a relativní jednoduchost. Firma má možnost sestavit si svou analýzu poměrně rychle, avšak jednou z nevýhod této analýzy spočívá v subjektivním postoji zpracovávaných dat, jež mohou zkreslit výsledné údaje. Může dojít k podhodnocení ohrožení a slabých stránek nebo k nadhodnocení silných stránek a příležitostí (“Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza”, 2008).

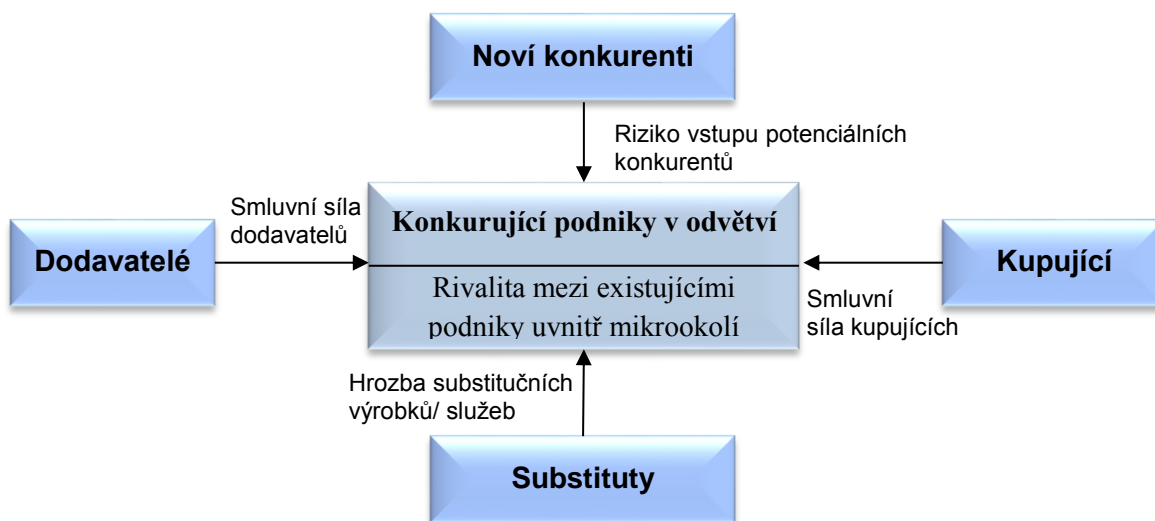
2.4.2 Analýza odvětví

Odvětví lze definovat jako skupinu objektů, které provozují podobnou činnost. Tato podoba může vycházet například z užívání různých technických postupů shodných pro více firem nebo se může podobnost nacházet v určitém souboru poskytovaných služeb (Růčková, 2010).

Porterův model pěti sil

Analýza odvětví se často pojí s Porterovým modelem pěti sil. Model vychází z pěti bazických faktorů ovlivňujících činnost firmy a jejich ziskovost. Jedná se o riziko vstupu potencionálních konkurentů, míra konkurenčních podniků v odvětví, smluvní síla kupujících, dodavatelů a hrozba substitutů. Čím silnější jsou síly působící na firmu, tím více jsou firmy omezovány na trhu a při tvorbě vyšších zisků (Hill & Jones, 2008).

Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Blažková (2007)

Potenciálními konkurenty se rozumí podniky, které ještě nepůsobí na tržním poli, avšak se mohou stát konkurenty a ohrožovat tak ostatní. Riziko vstupu nových potenciálních konkurentů se přímo úměrně snižuje nebo zvyšuje v závislosti na výši bariér vstupu na nových trzích. Čím vyšší jsou bariéry na trhu, tím obtížněji se noví konkurenti na novém trhu prosazují. Pokud by se i tak podařilo potenciálním konkurentům překonat bariéry vstupu na trh, mohou se objevit ještě další překážky, kterými jsou:

- Oddanost zákazníků – jestliže zákazníci zůstávají věrni své značce, kterou preferují, nemají důvod přecházet ke konkurenci. Oddaní zákazníci tak znesnadňují vstup nově příchozím firmám na trh.
- Absolutní nákladové výhody – vzhledem k delšímu působení na trhu mohou podniky oplývat dokonalejšími výrobními technologiemi nebo mají přístup k levnějším finančním zdrojům.
- Míra hospodárnosti – odvíjí se od nákladových výhod a velikostí podílu na tržním poli. Silnější podniky si mohou dovolit snížit náklady například výhodným nákupem materiálu, či rozdělit fixní náklady do většího množství výrobků (Dedouchová, 2001; Sedláčková & Buchta, 2006).

Konkurence v odvětví značně ovlivňuje atraktivitu trhu, jestliže je na něm mnoho silných konkurentů. Nedostatečná diferenciacce bývá často vysokým rizikem, jež zvyšuje intenzitu konkurence v odvětví. Zastavení tempa růstu prodeje zapříčiní

nemožnost plného využití výrobních kapacit a fixní náklady se zvyšují. Výstupní bariéry jsou příliš velké a často tak dochází k cenovým válkám, které ještě zvyšují rivalitu vůči konkurentům (Kozel, 2006).

Zákazníci (kupující) vytvářejí potenciální hrozbu především tlakem na snižování cen, požadují kvalitnější produkty a mohou vytvářet mezi konkurenty napětí. Kupující působí velkým vlivem obzvláště pokud u svých dodavatelů nakupují ve velkém množství nebo pokud mají možnost si při svých objednávkách vybírat mezi množstvím podniků s nízkými cenami a způsobují, že prodávající stojí proti sobě a navzájem snižují ceny. Zákazníci, pokud mají možnost, mohou své dodavatele ohrozit také tím, že si budou své vstupy vyrábět sami (Dedouchová, 2001; Kozel, 2006).

Dodavatelé ohrožují podnik, jestliže dokáží zvyšovat ceny a podnik musí přistoupit na tuto cenu a tím zvýšit své náklady nebo ponížít svou kvalitu. Obě varianty směřují k poklesu zisku. Dodavatelé mohou mít značné výhody, pokud jejich produkty mají málo substitutů nebo pokud se natolik liší svou výrobou, že by bylo pro podnik velmi obtížné hledat nové dodavatele, a tak je závislý na stávajícím dodavateli. V jiném případě mohou i dodavatelé proniknout do konkurenčního prostředí a tím zvyšovat ceny a přímo konkurovat podniku. Pokud ani odvětví, ve kterém firma podniká není pro dodavatele primárním zdrojem zisku, stává se neatraktivním a dodavateli chybí podnět pro zvyšování kvality či snížení cen (Dedouchová, 2001).

Substituty vytvářejí konkurenční hrozbu a ovlivňují ceny, za které firma své produkty prodává a ohrožuje tak výnosnost a prosperitu společnosti. Podniky mohou podceňovat jednotlivé prvky a trendy a zužovat výběr komponentů. Těchto chyb se mohou dopouštět i ostatní podniky. Jestliže konkurence včas odhalí tyto nedostatky, může je obrátit ve svůj prospěch (Sedláčková & Buchta, 2006).

2.4.3 Rozbor portfolia

K marketingové situační analýze se vztahuje také rozbor portfolia. Analýza portfolia se využívá pro podniky s diverzifikovanou strukturou aktivit (Tichá & Hron, 2002). Z pohledu podnikatelského portfolia se jedná o souhrn strategických podnikatelských jednotek (SBU), které udávají pozici v tržním prostoru. Pozici lze hodnotit podle kritérií, na základě kterých se odvíjí portfoliové modifikace (Jakubíková, 2009).

Strategické podnikatelské jednotky nebo také obchodní jednotky (strategic business unit) vymezují určitou skupinu zákazníků a jejich potřeb, které bude firma uspokojovat. Jednotlivé SBU mají odlišné strategické plánování, aby byly schopny čelit specifické konkurenci (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Portfolio analýza je postup, složený z několika kroků:

- tvorba matice portfolia,
- mapování konkurenčního prostředí pro jednotlivou podnikatelskou činnost,
- ohodnocení konkurenceschopnosti aktivit zastoupených v portfoliu,
- určení primárních úkolů, zvážení specifických příležitostí a ohrožení,
- stanovení potřeby finančních prostředků a podnikových zdrojů,
- komparace aktivit na základě ziskovosti, přitažlivosti odvětví,
- třídění investičních priorit,
- závěrečná kontrola vyváženosti portfolia (Tichá & Hron, 2002).

Za dvě nejznámější modifikace analýzy se považuje *Bostonská matice BCG* (Boston Consulting Group) a *matice GE* (General Electric).

Bostonská matice BCG

Pokládá za všeobecně známou a používanou jako prostředek k definování obchodní pozice na trhu neboli tržní segmentace.

HVĚZDY

Disponují vysokou atraktivitou trhu a vysokým tržním podílem. Služby a výrobky situované na této pozici generují velké zisky, avšak důležitá je investice do těchto hvězd a snaha maximalizovat tržní podíl.

OTAZNÍKY (PROBLÉMOVÉ DĚTI)

Pro otazníky je specifická vysoká atraktivita na trhu, ale nízký tržní podíl. Výrobky a služby v tomto sektoru jsou otázkou, zda budou mít velký růstový potenciál. Aby dosáhly vyššího podílu na trhu a posunuly se na pozici hvězd, je zapotřebí do nich investovat. Pokud se otazníky nedostanou na místo hvězd, uvažuje se o postupném stahování z trhu.

DOJNÉ KRÁVY

Typická je pro ně nízká atraktivita s vysokým tržním podílem. Ve firmě jsou dojně krávy velmi důležité, jelikož přinášejí nejvyšší zisk, a přitom nepotřebují další investice. Zisk z dojných krav tak umožňuje financování růstu ostatních výrobků nebo služeb v portfoliu.

BÍDNÍ PSI

Z celého trhu jsou nejztrátovější, protože mají nízkou atraktivitu na trhu, stejně tak i nízký tržní podíl. Hladoví psi disponují nízkou konkurenceschopností a generují žádný nebo jen velmi malý zisk. Nejschůdnější cestou je proto stažení výrobků a služeb z tohoto sektoru z trhu (Lipovská, 2017; Žůrková, 2007).

Obrázek 3: Bostonská matice

		Relativní podíl na trhu	
		Nízký	Vysoký
Růst trhu	Velký	Otazníky <i>Mají možnost stát se hvězdami nebo dojnými krávami.</i> Strategie: Investovat více prostředků do budoucího růstu nebo zvážit neinvestování.	Hvězdy <i>Vytváří značný příjem.</i> Strategie: Investovat více prostředků do budoucího růstu.
	Malý	Psi <i>Přináší jen zanedbatelný zisk.</i> Strategie: Uvážit odstranění.	Dojné krávy <i>Vytváří silný peněžní tok.</i> Strategie: „Dojení“ – zisky financovat růst otazníků na hvězdy.

Zdroj: upraveno podle Mallya (2007)

Značnou výhodou BCG matice je její snadné využití v praxi, avšak právě její jednoduchost může v závěru zkreslovat výsledné poznatky (Machková, 2015).

2.5 Specifické nástroje situační analýzy

Pro tvorbu situační analýzy existuje velké množství nástrojů, jelikož situační analýza zpravidla představuje seskupení velkého množství dat, které pochází

jak z vnějšího, tak i z vnitřního prostředí. Při podrobném rozboru situační analýzy se využívají například matice GE, SPACE analýza, diferenční analýza, analýza preferencí, tržní životnost produktu, modely finanční analýzy, Ohmaeho strategický trojúhelník, analýza tržních mezer, benchmarking a mnoho dalších (Jakubíková, 2013).

Jako příklad je zde popsáno několik nejčastějších nástrojů používaných pro detailní rozbor dat situační analýzy, které lze dodatečně použít.

McKinsey matice (matice GE)

Dalším nástrojem na rozbor portfolia je matice GE, která vychází z konkurenční pozice podniku a atraktivity odvětví. Oproti Bostonské matici disponuje větší komplexností a náročností, jelikož atraktivnost trhu zahrnuje širší soubor faktorů. Atraktivita trhu se zde posuzuje jako nízká, střední a vysoká. Matice obsahuje i řadu faktorů, které určují konkurenční pozici podniku, nejen jeho relativní podíl na trhu. Konkurenční pozice je posuzována jako slabá, střední a silná (viz. obrázek); (Mallya, 2007).

Obrázek 4: Matice McKinsey

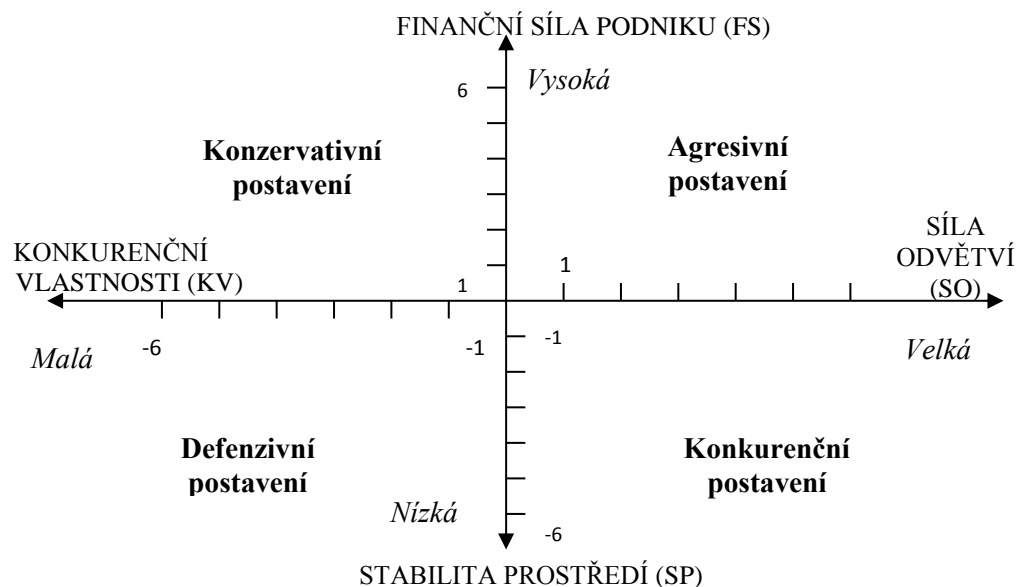
Atraktivnost trhu	velká	2. Udržet pozici	3. Investovat do růstu	9. Investovat selektivně
	střední	1. Investovat selektivně	8. Soustředit se na ziskové aktivity	6. Vytěžit možné maximum
	malá	7. Bránit stávající pozici	4. Koncentrovat se na ziskové aktivity	5. Opustit
		silné	střední	slabé
Postavení vůči konkurenci				

Zdroj: upraveno podle Doležal, Máchal & Lacko (2012)

2.5.1 SPACE analýza

SPACE analýza je složena z počátečních písmen anglického „The Strategic Position and Action Evaluation“. Skládá se z interní strategické pozice, kterou tvoří **finanční síla (FS)** a **konkurenční vlastnosti (KV)**, externí strategickou pozici zahrnuje **stabilita prostředí (SP)** a **síla odvětví (SO)**. Jednotlivé strategie ovlivňují vývoj pozice podniku na trhu. Graf obsahuje 4 kvadranty, přičemž jednotlivě zaujímají agresivní postavení podniku v tržním prostředí, či konkurenční, konzervativní nebo defenzivní postavení (Fotr, 2012).

Obrázek 5: SPACE matice



Zdroj: upraveno podle Fotra (2012)

Při výpočtu kvantitativního ohodnocení jednotlivých strategických pozic se přiřazují hodnoty:

- od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší) pro strategické pozice **FS, SO**;
- od -6 (nejhorší) do -1 (nejlepší) pro strategické pozice **KV, SP**.

Výsledkem je vícedimenzionální graf určující výslednou polohu vektoru.

Agresivní postavení – jestliže se firma nachází v tomto kvadrantu matice, má skvělou příležitost k využití svých silných stránek a příležitostí k překonání slabých stránek a ohrožení. Firma je schopna přizpůsobit se změnám na trhu, může zvyšovat dále svůj podíl na trhu nebo pronikat na nové trhy.

Konkurenční postavení – firma s vysokým konkurenčním postavením má dobrou konkurenční pozici, avšak působí v nerostoucím odvětví. Diversifikace portfolia do prosperujících odvětví by měla vyrovnat tento deficit.

Konzervativní postavení – konkurenční výhoda je v tomto kvadrantu mizivá, avšak firma disponuje silnou finanční stabilitou. Stávající produkty by měl podnik inovovat, případně zvažovat přechod do atraktivnějšího odvětví.

Defenzivní postavení – podnik v defenzivním postavení nemá peněžní prostředky, ani konkurenční výhodu. Východiskem může být omezení nákladů a investic, v konečném případě likvidace (Fotr, 2012; C. Appa Rao, B. Parvathiswara Rao, & Sivaramakrishna, 2008).

2.5.2 Diferenční analýza

Často nazývána také jako GAP analýza neboli analýza tržních mezer. Podle Blažkové (2007) se analýza tržních mezer využívá k určení odlišností mezi stanovenými cílovými ukazateli a mezi reálně dosaženými výsledky. K překonání těchto mezer se využívá Ansoffova matice.

Obrázek 6: Ansoffova matice

Trh \ Produkt	Současný	Nový
Současný	Penetrace trhu	Rozvoj výrobku
Nový	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: Mallya (2007)

Strategie tržní penetrace (proniknutí na trh) – východiskem této strategie je zvýšení prodeje existujícího výrobku na současných trzích. Strategie je zaměřena na posílení marketingového záměru, která spočívá ve:

- zvýšení užívání produktů u stávajících zákazníků,
- získání zákazníků nakupujících u konkurence,
- oslovení skupiny zákazníků, jež produkt dosud nepoužívali.

Rozvoj trhu – dává si za cíl zavést existující výrobek na nový trh. Rozvoj trhu se používá tehdy, pokud si společnost dává za cíl zvýšení objemu tržeb vstupem na nové trhy.

Rozvoj produktu/služby – rozvoj produktu je zpravidla spojen s vysokými výdaji na vývoj a výzkum. Tato strategie se také považuje za velmi rizikovou, kvůli velkým výdajům na pořízení vstupů. Předpokládá se, že pro existující trhy budou vyvinuty nové produkty, případně budou inovovány.

Strategie diversifikace – zaměřuje se s novými výrobky na nové trhy. Strategii diversifikace lze dělit na:

- a) horizontální diversifikace – rozšiřuje stávající výrobní program,
- b) vertikální diversifikace – za cíl klade omezení mezičlánků,
- c) laterální (soustředěná) diversifikace – zavedení zcela nových výrobků či služeb, jež nejsou vázány na současný výrobní program.

Kritickým zkoumáním různých přístupů lze napomoci ke zmenšení strategické mezery a následně také zmenší rozdíl mezi predikčním a cílovým stavem. Při reálném zhodnocení je však zapotřebí brát v úvahu, že i při odstranění veškerých omezení může být předvídaný příjem stále nižší, než cílový (Mallya, 2007; Jakubíková, 2012).

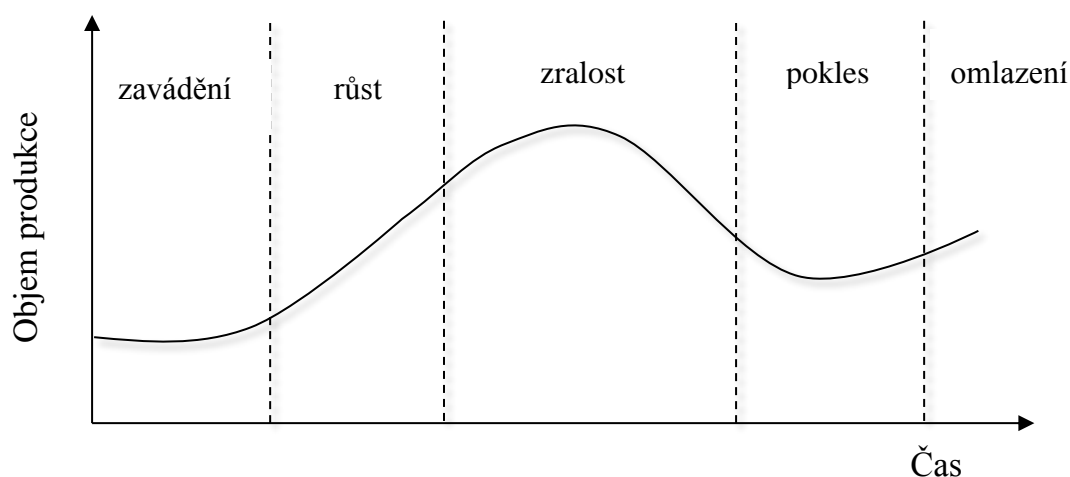
2.5.3 Modely finanční analýzy

Modely a metody finanční analýzy slouží jako nástroj pro zhodnocení finanční situace uvnitř podniku. Používají údaje z dat minulých, současných a predikce budoucích finančních podmínek (Knápková & Pavelková, 2010). Finanční analýza představuje komplexní rozbor poměrových ukazatelů (ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti). Dalším výpovědním ukazatelem může být rozbor cash-flow, či souhrnné indexy, do kterých lze zahrnout:

- a) Bankrotní modely – odpovídají na otázku, zda podnik zbankrotuje (do skupiny patří Altmanovo Z-skóre, index důvěryhodnosti)
- b) Bonitní modely – stanovují bonitu podniku (do této kategorie se řadí soustava bilančních analýz, Tamariho model, Kralickův Quicktest (Růčková, 2011).

2.5.4 Tržní životnost produktu

Product lifecycle (PLC) neboli tržní životnost produktu představuje veškeré fáze, kterými výrobek, zboží nebo služba prochází. Vzhledem k fázi, ve které se produkt nachází, by si měl podnik zabezpečit případné zastarání výrobku nebo služby a včas jej inovovat.



Obrázek 7: Životní cyklus produktu

Zdroj: Slavík (2014)

Proměnnými jsou na ose x čas a na ose y objem produkce. Jednotlivé fáze jsou:

- a) *Zavádění* – produkt ve fázi zavádění vstupuje na trh. Podstatné je informovat zákazníky o novém výrobku či službě, aby dokázal oslovit trh.
- b) *Růst* – nový produkt začíná vykazovat značný zájem na trhu. S vzestupným rozvojem prodeje přibývá i konkurence, nicméně díky růstu trhu jsou ceny stabilní.
- c) *Zralost* – v této fázi zpomaluje tempo růstu do té fáze, až se úplně zastaví. V tuto chvíli je trh nasycený. Po překlenutí vrcholu tempo růstu klesá a konkurence mezi dodavateli se stupňuje na maximum.
- d) *Pokles* – při fázi poklesu začínají produkty zastarávat. Silný konkurenční boj některé podniky nezvládají a většinou uvažují o ukončení podnikatelské činnosti a odcházejí z trhu.
- e) *Omlazení (inovace)* – jestliže se podnik rozhodne pro inovaci, může přilákat nové zákazníky a zvyšuje tak konkurenceschopnost produktu. Životní cyklus se pak začíná opakovat na nové úrovni (Slavík, 2014).

3 Cíl a metodika práce

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je aplikace analýz vnějšího a vnitřního prostředí na hotelové zařízení a návrh vhodných opatření k rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti této organizace.

3.2 Metodika práce

V druhé kapitole bakalářské práce jsou obecně popsána teoretická východiska, jež byla zpracována na základě studia odborných knih a materiálů definujících problematiku situační analýzy. Nejprve je vysvětlen pojem týkající se analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku, následně je objasněn pojem situační analýzy a jejich nástrojů. Jednotlivé analýzy a metodika jsou popsány v této kapitole.

Následující kapitola je zaměřena na praktickou stránku dané problematiky, ke které byly vybrány konkrétní metody situační analýzy. Situační analýza se provádí za účelem nalezení optimálního poměru mezi vnějším a vnitřním prostředím ovlivňující chod podniku. Průběh situační analýzy sestává ze tří kroků.

Obrázek 8: Postup řešení situační analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejprve je zapotřebí získat veškeré nezbytné informace k tvorbě jednotlivých analýz. Tyto informace vychází jak z interních dat podniku, tak z odborných článků a internetových portálů. Poté bude následovat proces analyzování skrze vybrané metody a v závěru dojde k posouzení jednotlivých strategií a vyhodnocení konkrétních dat ve SWOT analýze.

Prvním krokem k posouzení vlivů vnějších faktorů na organizaci byla vybrána metoda PESTE, která nabízí podniku příležitosti ke zlepšení služeb či ohrožení, kterých by se měl podnik vyvarovat. Následně dochází ke zhodnocení analýzy portfolia za pomoci Bostonské matice, která posuzuje míru růstu a podíl na trhu. K posouzení

konkurenceschopnosti podniku byl vybrán Porterův model pěti konkurenčních sil, který určuje postavení podniku mezi konkurenty, jednotlivými dodavateli, odběrateli a dalšími souvisejícími faktory. Dalším krokem je pak segmentace ubytovávaných rekreatů, ze které vyplývá konkrétní zaměření na cílovou skupinu.

Na závěr je použita metoda SWOT, která určuje podstatu situační analýzy. Dochází ke shrnutí a porovnávání veškerých nashromážděných informací za pomoci SWOT analýzy a Fullerova trojúhelníku, a také ke zhodnocení příležitostí a ohrožení plynoucí pro hotel, ze kterých vychází konkrétní strategie podniku.

4 Řešení problému a jeho výsledky

V následující kapitole je vybráno 5 metod k základnímu zhodnocení situační analýzy ve vybraném hotelovém zařízení.

Obrázek 9: Chronologický postup tvorby situační analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedené schéma znázorňuje chronologický průběh jednotlivých metod situační analýzy, které jsou v práci použity.

4.1 Charakteristika hotelového zařízení

Horský hotel Čertův mlýn se nachází blízko hranic s Německem v rekreačním středisku Železná Ruda – Špičák. Jeho okolí obklopuje Národní park Šumava, poblíž se nalézají lyžařské areály, běžecké tratě, turistické i cykloturistické trasy. Zhruba 200 m od hotelu leží autobusová zastávka a nejbližší vlakové nádraží je vzdálené 1 km. Turisté se v okolí mohou vypravit na Černé jezero, Čertovo jezero, jezero Laka a Prášilské jezero. Neméně známé jsou i přilehlé hory Pancíř a Špičák se sedačkovými lanovkami. Na nedalekých svazích se nalézá rozlehlý lyžařský, sportovní areál, Bike park a mnoho dalších turistických lákadel.

Hotel nabízí celkem 22 pokojů. Pokoje jsou dvoulůžkové, třílůžkové a čtyřlůžkové. Základním vybavením jednotlivých pokojů je vlastní sociální zařízení se sprchovým koutem, chladničkou a televizí. Pokoje poskytují dostatek úložných prostorů, čímž zajišťují pohodlí pro rodiny s malými dětmi. Některé čtyřlůžkové pokoje

mají k dispozici svůj vlastní balkón. V hotelu mají hosté možnost připojit se zdarma k internetu pomocí WiFi. Celková kapacita hotelu je až 74 lůžek.

Uvnitř hotelu se nachází restaurace s barem, která je denně otevřená od 10:00 hod. do 21:00 hod. a přístupná je také veřejnosti. Hoteloví hosté mají v ceně za ubytování zahrnutou snídani podávanou formou švédského stolu. Za zvýhodněnou lze dokoupit polopenze a plné penze. Při hezkém počasí mohou lze využít posezení na terase s výhledem na šumavské údolí.

Jako jeden z mála hotelů v okolí disponuje vyhříváním, krytým, 12 m dlouhým, plaveckým bazénem, který je hostům k dispozici zdarma po celý den. Za poplatek je přístupný také veřejnosti. V letním období mohou hosté využít tenisového kurtu s umělým povrchem, naopak v zimě je otevřená sauna.

V ceně ubytování je zahrnuta úschovna pro kola, kočárky či lyže, s možností zahrát si stolní tenis nebo stolní fotbal přímo v hotelu. Rodiny s malými dětmi mohou využít dětskou hernu s přebalovacím pultem. K hotelu patří také přilehlé parkoviště s 22 parkovacími místy pro osobní auta či autobusy.

V případě, že by si hosté chtěli přivést s sebou také svého psa, nabízí hotel za poplatek ubytování malých plemen v přízemí. Pro pořádání seminářů, školení, firemních akcí, workshopů nebo vzdělávacích kurzů slouží školicí místnost, která se předem rezervuje na požadovaný termín. Místnost je možné využít i pro menší skupiny například k různým fitness aktivitám (“Hotel Čertův mlýn”).

4.2 Vybrané nástroje pro tvorbu situační analýzy

Tvorba situační analýzy v hotelovém zařízení vyžaduje rozpoznání faktorů, ovlivňující úspěšné podnikání. Jedná o silné a slabé stránky hotelu, příležitosti a ohrožení na poli cestovního ruchu, vnější prostředí, konkurenční hotely, potřeby a požadavky hostů (Királ'ová, 2002). Pro tuto práci bylo vybráno několik nástrojů, jež budou analyzovat hotelové zařízení poskytující služby, přičemž situační analýza se zaměřuje především na:

- vnější prostředí podniku,
- rozbor atraktivity daného odvětví,
- konkurenční prostředí,
- segmentaci zákazníků.

4.3 Analýza faktorů vnějšího prostředí pomocí metody PESTE

Změny jednotlivých veličin PESTE analýzy mají významný vliv na vývoj trhu a je nezbytné včas rozpoznat budoucí trendy a určit, do jaké míry by mohly tyto trendy ovlivnit činnost hotelového zařízení. Jednotlivé faktory znamenají pro hotel příležitosti nebo ohrožení z vnějšího prostředí. Později bude ve SWOT analýze vyhodnoceno, jak zásadní dopad mají tyto veličiny na plynulý chod podniku.

4.3.1 Politické prostředí

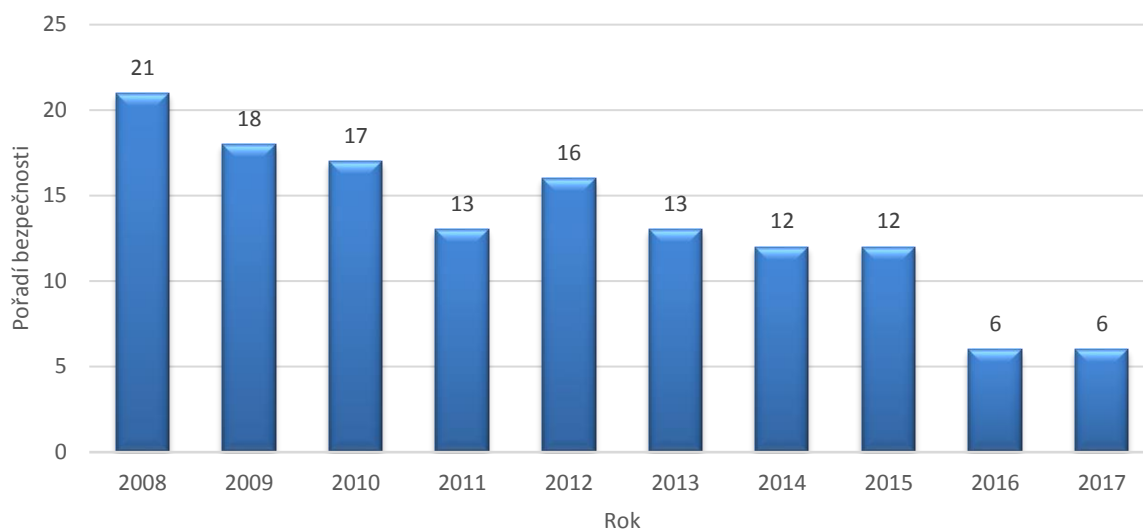
Bezpečnost státu

Politické prostředí jednoznačně zasahuje do podnikatelské činnosti. Politická nestabilita či válečné konflikty narušují rozvoj turismu. Podle Global Terrorism Index (2017) teroristické útoky neustále zvyšují svou četnost výskytů v Evropě, Česká republika však patří k zemím s nejnižší pravděpodobností válečných či teroristických útoků. Možnost ohrožení bezpečnosti turistů odrazuje jejich zájem o cestování do zahraničních zemí. Web info.cz (2017) uvádí vysoký nárůst ohrožení turistů ve Velké Británii, Německu, Francii nebo Španělsku. Naopak Česká republika se spolu s Maďarskem, Irskem, Islandem, Švýcarskem a Polskem nachází v klidném pásmu.

Na základě výzkumů z Global Peace Index (2017) je Česká republika šestou nejbezpečnější zemí ze 163 států. Bezpečněji je pouze v Dánsku, Rakousku, Portugalsku, na Novém Zélandu a Islandu.

Graf 1: Úroveň bezpečnosti ČR v letech 2008-2017

Umístění na celosvětové úrovni bezpečnosti ČR v letech 2008-2017



Zdroj: Global Peace Index (2017)

Z grafu vyplývá, na jaké pozici se v průběhu let nacházela Česká republika oproti ostatním zemím. Bezpečnost státu se od roku 2009 ztrojnásobila.

Tato skutečnost může způsobit nárůst poptávky pobytů například u sousedních německých turistů, u nichž je riziko nebezpečí mnohem vyšší, ale bezpochyby se také zvyšuje zájem českých klientů po ubytování v tuzemsku.

Schengenský prostor

Ke snazšímu cestování přispívá zejména Schengenská smlouva, která zajišťuje postupné rušení kontrol na společných hranicích. Smlouvu podepsalo již 28 států a zřejmě ještě dojde k jejímu rozšíření. Zahraniční klientela nacházející se v schengenském prostoru potřebuje k prokázání totožnosti předložit občanský průkaz nebo pas, odpadá však povinnost celní prohlídky (Euroskop, 2018). Turistům se významně zjednodušuje pohyb mezi jednotlivými členskými státy, čímž narůstá zájem o vycestování, který příznivě ovlivňuje cestovní ruch.

Novely zákona

V létě roku 2017 vstoupila v platnost novela zákona o ochraně krajiny a přírody týkající se zákazu používání zábavní pyrotechniky v chráněných oblastech Národního parku Šumava. Omezení se vztahuje na obyvatele rekreačních zařízení, penziony

a hotely. Nařízení vzniklo z důvodu konkurenčního boje o zákazníky, přičemž jednotlivá ubytovací zařízení, a především hotely se snažily o zvýšení poptávky velkolepějšími ohňostroji. Zákaz má za úkol chránit cenná území parku a živočichy před hlukem a světelným znečištěním a také před možnými požáry způsobené pyrotechnikou (Beneš, 2017).

Hotel to v tomto případě může ovlivnit jak v pozitivní, tak negativní stránce. Zákaz ocení převážně starší občané a majitelé psů, mladší generaci může naopak pobyt bez hlučné zábavní pyrotechniky odradit.

4.3.2 Ekonomické prostředí

Rostoucí poptávka a tržby

Za poslední dva roky vzrostla poptávka po dovolených v České republice o 20 %. Se zvyšující se poptávkou rostou i ceny za ubytování. Sůra (2017) ve svém článku na ekonomika.idnes.cz uvádí, že ubytování v Česku vyhledávalo v roce 2017 dvakrát více zájemců, než v roce 2016. Pro hotel je to příležitost ke zvýšení cen, tím pádem dojde i ke zvýšení tržeb. V případě silné konkurence však musí zohlednit i ceny konkurentů. Zvyšující se poptávka příznivě ovlivnila i celou sekci ubytování, stravování a pohostinství, kde se tržby meziročně zvýšily o 8,0 %. Růst zaznamenaly tržby ve stravování a pohostinství o 8,1 %, a také v ubytování, kde nárůst činil 7,9 % (“ČSÚ: Služby - 4. čtvrtletí 2017”, 2018).

Eurozóna a měnové kurzy

Eurozóna je oblast Evropské unie, ve které se používá společná měna euro. Podmínkou členství v EU je i závazek přijmout euro po splnění maastrichtských podmínek. V současnosti Česká republika není součástí eurozóny (Euroskop, 2018). Vzhledem k tomu, že převážná část sousedních států ČR již přijmula euro, může se turistům jevit výměna jejich domácí měny za koruny jako překážka.

Podstatnou roli může hrát posilující či oslabující měna. Od začátku roku 2017 bylo zaznamenáno výrazné posílení české koruny vůči zahraničním měnám a především euru. Ekonomové tvrdí, že není vyloučeno další zhodnocení (Volf, 2017). Jestliže se bude česká koruna dále zhodnocovat vůči euru, pro zahraniční turisty to znamená, že se pro ně stává pobyt dražším.

HDP

Podle průzkumu ČSÚ se za posledních pět let hrubý domácí produkt dynamicky zvyšoval. Vývoj HDP byl ovlivněn především domácí poptávkou, která byla podpořena rostoucí spotřebou domácností a investiční aktivitou firem. Výkonnost ekonomiky rostla u většiny odvětví národního hospodářství. Největší nárůst zaznamenala průmyslová výroba, nicméně růst se týkal i odvětví služeb. Ministryně pro místní rozvoj Karla Šlechtová na veletržní konferenci v Brně uvedla, že za poslední dva roky se podařilo zvýšit podíl cestovního ruchu na hrubém domácím produktu České republiky na 3 %, přičemž má v plánu nadále pokračovat v jeho zvyšování (“Veletrhy Brno“, 2017).

Inflace

Inflace představuje pokles kupní síly a způsobuje růst cen služeb cestovního ruchu. Za poslední roky se inflace mírně zvyšovala na současné 2,5 %. Na ekonomiku a cestovní ruch má negativní dopad, jelikož lidé mají tendenci k větším úsporám a utrací především za nezbytné statky (“ČSÚ“, 2017).

4.3.3 Sociální prostředí

Průměrné výdaje na dovolenou

Z průzkumu ČSÚ vyplývá, že výdaje na ubytování průměrné české domácnosti v roce 2016 činily 5,7 % z celkového rozpočtu, které se za posledních pět let zvýšily o necelé jedno procento. Češi utrací nejvíce za bydlení a cestovní ruch se umístil až na šestém místě.

Tabulka 1: Podíl peněžních výdajů českých domácností za rok 2016

Kategorie	Podíl v roce 2016 (v %)
Bydlení, voda, energie, paliva	20,8
Potraviny a nealkoholické nápoje	19,8
Doprava	11
Rekreace a kultura	9,5
Bytové vybavení, zařízení domácnosti, opravy	6,1
Stravování a ubytování	5,7
Odívání a obuv	5,1
Pošty a telekomunikace	4,1
Alkoholické nápoje a tabák	2,9
Zdraví	2,6
Vzdělávání	0,5
Ostatní zboží a služby	11,8
Celkem	100

Zdroj: ("Český statistický úřad", 2017)

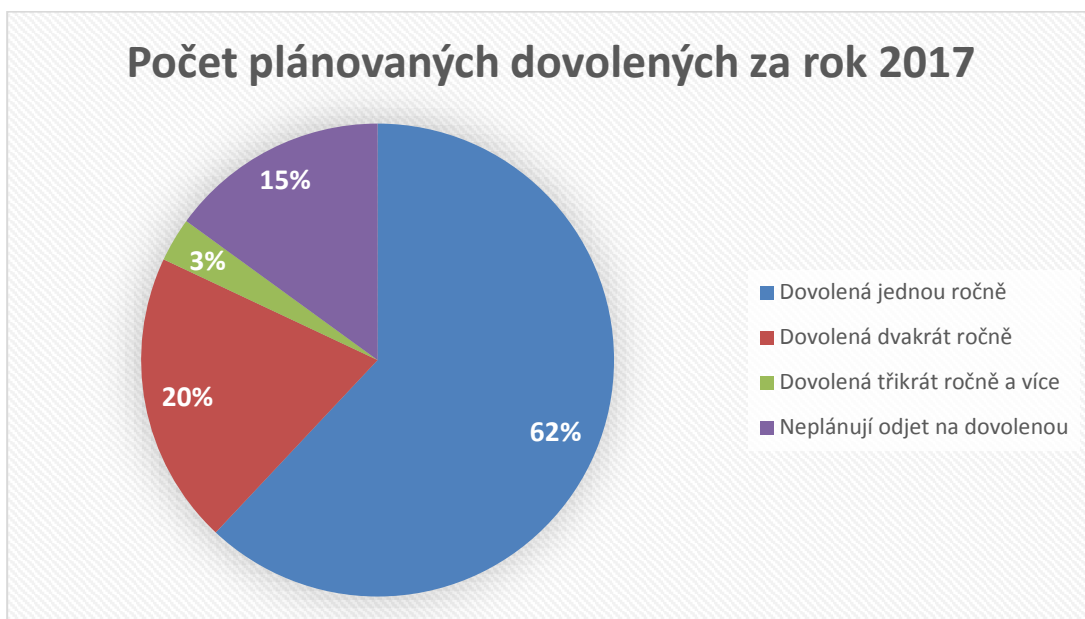
Výdaje na dovolenou v tuzemsku u 17 % dotázaných nepřesáhnou 10 000,- Kč, zhruba 44 % uvedlo, že na dovolené utratí do 20 000,- Kč. Turisté plánující odjet do zahraničí (20 %) vydají na svou dovolenou až 40 000,- Kč. Utratit více se chystá 19 % respondentů ("hypoindex.cz", 2017).

Příležitost pro hotel vyplývá také z rostoucí důvěry českých turistů v tuzemskou ekonomiku. Hospodářské noviny uvádí, že Češi utrací nejvíce za posledních pět let, a to převážně za dovolené a nábytek. Nejvíce jsou se svou finanční situací spokojeni lidé ve věku od 35 do 44 let (Čeperová, 2017).

Plánované dovolené v Česku a zahraničí

Z celorepublikového průzkumu ze společnosti Fair Credit vyplývá, že až 85 % respondentů plánuje trávit dovolenou v Čechách a jen 15 % odjede do zahraničí.

Graf 2: Počet plánovaných dovolených za rok 2017



Zdroj: ("hypindex.cz", 2017)

Následující graf vypovídá o počtu plánovaných dovolených za rok 2017. Většina Čechů odjíždí na dovolenou jednou ročně. 20 % uvedlo, že dovolenou plánují dvakrát za rok. Pouhé tři procenta zvažují tři a více dovolené v roce. Zbytek odpovídajících uvedlo, že nemají v plánu odjet na dovolenou.

4.3.4 Technologické prostředí

Internetové portály

Počátek 21. století je bezpochyby ovládnán rozvojem internetového připojení. Zhruba 80 % veškerých objednávek pobytu se uskutečnilo skrze webové stránky, 17 % rezervací pobytu proběhlo přes telefonní hovor, pouze 3 % uskutečnily svou rezervaci osobně. S využitím internetových portálů mohou potenciální rekreanti získávat mnoho informací o cílové destinaci a při vyhledávání vhodného ubytování nemusí opouštět pohodlí domova. Riziko pro hotel spočívá v možnosti porovnávání cen u jednotlivých konkurentů, kdy hotel musí obstát v konkurenčním boji mezi ostatními. Různé rezervační portály zprostředkovávající ubytování jako například Booking.com, či Tripadvisor.cz mohou pomoci hotel zviditelnit, avšak za zprostředkování zákazníků si účtují provize. Často jsou tyto portály doprovázené nestranným hodnocením ubytovaných hostů, na základě kterého si vybírají ubytování další potenciální zákazníci. Hrozbou se v tomto případě může stát nedostatečný základ pozitivních ohlasů a přílišné

vyhledávání negativních zkušeností ze strany hodnotících, naopak kladnými recenzemi si hotel zvyšuje své pozitivní povědomí u zákazníků, kteří s hotely v dané lokalitě nemají zkušenosti.

Nové technologie a úspora nákladů

Současná vyspělá doba nabádá k využití stále dostupnějších moderních technologií, které mohou chránit bezpečí hotelu. Využití kamer ve venkovních prostorách chrání bezpečí parkoviště a okolí hotelu. Kamerové systémy rozmístěné po hotelu mohou lépe ochránit bezpečí hotelu proti případnému zcizení majetku hostů nebo samotného hotelu. Moderní technologie šetří nejen čas, zajišťují bezpečí, ale také náklady. Díky modernizaci strojů, využívaných v restauračním zařízení se zkracuje doba přípravy pokrmů, tím pádem tak dochází ke zkvalitnění poskytovaných služeb.

Nové distribuční cesty

Novou příležitostí ve sféře moderního světa se může stát distribuce hotelových služeb prostřednictvím sociálních sítí, skrze které lze oslovit velké množství lidí. Hotel má možnost nalákat své potenciální zákazníky a mimo jiné od nich získat i zpětnou vazbu.

Způsoby platby

S širší nabídkou způsobů platby se zvyšuje pravděpodobnost přilákání více rekreatantů. Mnoho lidí je zaměstnáno ve firmách, kde dostávají poukázky na ubytování, avšak ne v každém hotelu tyto poukázky akceptují. V tomto případě může hotel přijímat hned několik poukázek, šeků, či online platby prostřednictvím benefitů. V posledních letech jsou při platbě většího obnosu hojně využívány platební karty. Řada hotelů je vybavena platebními terminály a přijímá platby kartou, nicméně velké procento nepřijímá platební karty, tudíž jsou hosté limitováni na platby v hotovosti. Hotel nedisponuje platebním terminálem, což představuje omezení pro turisty, které může ubytování odradit.

4.3.5 Ekologické (přírodní) prostředí

Přírodní katastrofy

Palatková & Zichová (2014) uvádí, že k rozvoji turismu nepřispívá ani možný výskyt přírodních katastrof. Ve vysokohorských oblastech Šumavy došlo k několika přírodním katastrofám, které negativně ovlivňují turismus. V roce 2007 zasáhl Šumavu orkán Kyrill, který způsobily četné polomy v lesích. Během silných větrů musí turisté dbát na zvýšenou opatrnost či zákaz vstupu do lesů, nepříznivé klimatické podmínky pak odrazují turisty k návštěvám horských destinací.

Potenciální hrozbou jak pro lesy a životní prostředí, ale i pro turismus je výskyt Kůrovce, který pustošil před několika lety šumavskou přírodu. Jeho následky je možné vidět dodnes. Správa parku každoročně řeší nebezpečí plynoucí z velkého množství odumřelých stromů, jež ohrožují návštěvníky parku, pohybující se na turistických trasách. Do té doby, než se porost lesů obnoví, zvyšuje se v letních sezónách riziko možného výskytu požárů. Jestliže by došlo k rozsáhlým požárům, znamenalo by to pro majitele hotelů nevýslovné škody (Pechoušek, 2012).

Klimatické podmínky

Podle časopisu Vesmír (Bässler & Bečka, 2017) vyplývá z průzkumu Mezivládního panelu pro změnu klimatu, že se klimatické podmínky výrazně mění. Analýza dat z klimatické stanice potvrzuje růst průměrných teplot. Výrazné oteplení má pak za následek tání sněhové pokrývky o čtyři týdny dříve. Tyto klimatické změny mají za následek kratší zimní sezónu, na což se musí hotel připravit. Co se týče množství srážek, nebyla zaznamenána výrazná změna, ačkoli se mění rozložení srážek v roce. V zimní sezóně počtu srážek ubývá, přičemž v letní sezóně srážek výrazně přibýlo. Následkem by pak mohlo být snížení počet ubytovaných v letní sezóně, kvůli deštivému a studenému počasí.

4.3.6 Souhrnný přehled faktorů PESTE analýzy

V následující tabulce je zobrazen přehled udávající jednotlivé faktory spojené s významností (významný, spíše významný, spíše nevýznamný, nevýznamný) a dopady (dlouhodobý, střednědobý, krátkodobý) určující hypotézy.

Tabulka 2: Souhrnný přehled významnosti faktorů PESTE analýzy

Okolí	Název veličiny	Významnost	Dopad	Hypotéza
Politické	Bezpečnost státu	Významný	Dlouhodobý	Bezpečnost státu má pozitivní dopad na zahraniční i tuzemský cestovní ruch. Může dojít ke zvýšení poptávky u cizinců.
	Schenghenský prostor	Spíše významný	Dlouhodobý	Zjednodušené vycestování u cizinců z Evropských zemí a příznivé ovlivnění cestovního ruchu.
	Novela zákona o zákazu ohňostrojů	Spíše významný	Střednědobý	Zvýšení poptávky po ubytování u majitelů psů a starších lidí. Možné odrazení mladší generace od ubytování.
Ekonomické	Rostoucí poptávka a tržby	Významný	Dlouhodobý	Příznivě ovlivňuje cestovní ruch a zvyšuje tržby hotelu.
	Eurozóna a měnové kurzy	Spíše nevýznamný	Střednědobý	Riziko nepředvídatelné posilující či oslabující měny. Současné posílení domácí měny odrazuje zahraniční turisty od utrácení.
	HDP	Spíše významný	Střednědobý	HDP podpořeno rostoucí spotřebou domácností příznivě působí na zvyšování tržeb hotelu.
	Inflace	Významný	Střednědobý	Negativní dopad na cestovní ruch kvůli úsporám na ubytování.

Sociální	Průměrné výdaje na dovolenou	Významný	Krátkodobý	Důvěra turistů v ekonomiku a rostoucí průměrné výdaje za dovolené.
	Plánované dovolené v Česku a zahraničí	Významný	Krátkodobý	Převážná většina Čechů plánuje dovolenou v tuzemsku a tím se zvyšuje pozitivní dopad na tržby hotelu.
Technologické	Internetové portály	Spíše významný	Střednědobý	Příležitost pro hotel ke zviditelnění, riziko v porovnávání u konkurenčních hotelů a špatná reputace hotelu.
	Nové technologie a úspora nákladů	Spíše významný	Dlouhodobý	Zajištění bezpečí a úspora nákladů hotelu.
	Nové distribuční cesty	Významný	Střednědobý	Příležitost oslovit nové potenciální zákazníky a získat zpětnou vazbu.
	Způsoby platby	Spíše nevýznamný	Střednědobý	Možné využití plateb pobytu skrze poukázky, odrazení hostů od chybějícího termínálu pro bezhotovostní platby.
Ekologické	Přírodní katastrofy	Spíše významný	Dlouhodobý	Negativní ovlivňování turismu a ohrožení pro hotel.
	Klimatické podmínky	Významný	Dlouhodobý	Zvyšování nákladů kvůli klimatickým změnám.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4 Posouzení portfolia využitím Bostonské matice

Model BCG matice vychází z předpokladu, že ziskovost podniku se úzce pojí s podílem firmy na trhu a také s růstem tohoto trhu. Portfolio služeb hotelového zařízení se skládá ze tří sektorů:

- a) ubytovací sektor,
- b) stravovací sektor,
- c) sektor doplňkových služeb.

První z nich naplňuje hlavní činnost podniku, kterou je ubytování. Ubytovací úsek je hlavním zdrojem veškerých příjmů. Nabídka zahrnuje ubytování ve dvoulůžkových, třílůžkových a čtyřlůžkových pokojích a dvou apartmánech. Portfolio ubytovacího úseku je možné rozřadit do následujících kategorií.

Ubytování pro turisty – cena pro turisty je jednotně dána a stanovuje se na základě ceníku na letní nebo zimní sezónu a následně podle jednotlivých časových úseků, kdy mimo hlavní sezóny je cena zvýhodněna. Do ceny se při vyúčtování pobytu zahrnují jednotlivé poplatky. Vždy je zahrnut lázeňský poplatek, který se platí obci. Na majitele psů se vztahuje poplatek za ubytování se psem. Přírážka je také za ubytování pouze na jednu noc či za ubytování jedné osoby ve dvoulůžkovém pokoji. Za příplatek je možné pro děti do tří let objednat dětskou postýlku včetně povlečení či přistýlku do pokoje.

Ubytování pro skupiny a školy – cena u větších skupin není pevně dána a ovlivňuje ji řada faktorů. Některé skupiny vyžadují individuální přístup vzhledem ke specifickým požadavkům. Cena se zpravidla odvíjí od velikosti skupiny, tzn. že čím větší obsazení hotelu, tím výhodnější cena pro rekreanty. Další faktor se vztahuje na délku pobytu, přičemž opět platí, že pokud si skupina rezervuje delší pobyt, jejich cena bude výhodnější. Ubytování v hotelu si často rezervují také plavecké školy. Zpravidla pokud nezaplní hotel, vyžadují rezervaci bazénu v určité hodiny. Pro ubytované hosty, kteří se ke skupině nevztahují, to znamená omezení jejich zaplacené služby, které se také zohledňuje v ceně pro skupiny. Ke smluvené ceně se pak vztahují i různé základní plavecké pomůcky, které jsou v hotelu k dispozici.

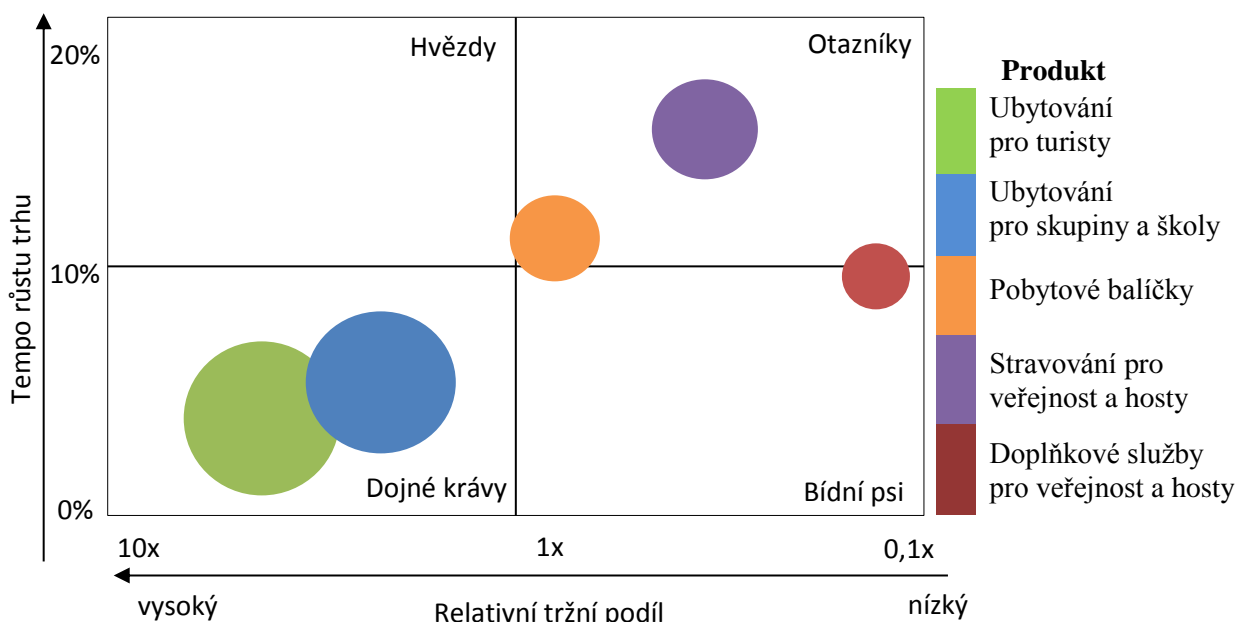
Pobytové balíčky – mohou být zvýhodněny například pobytem na 5 nebo 7 nocí. Tyto balíčky jsou zpravidla jednorázové během mimosezón, kdy se neočekává tak velký příval turistů.

Dalším úsekem v portfoliu poskytovaných služeb je sektor stravování, do kterého spadá **stravování pro veřejnost a hosty**. Restaurační zařízení se nachází přímo uvnitř hotelu a své služby nabízí nejen ubytovaným hostům, ale i veřejnosti, která má možnost využívat restauraci jako ubytování turistů a vybírat z jídelního lístku. V tomto případě mají ubytovaní hosté možnost výběru polopenzí či plných penzí, které se na neubytované turisty nevztahují a ceny jsou v tomto případě zvýhodněny, omezen je pouze výběr jídla. Snídaně jsou pak rekreantům zahrnuty v ceně ubytování.

Poslední kategorie nabízených služeb je označena jako **doplňkové služby pro veřejnost a hosty**. Spadá do kategorie doplňkových služeb a jedná se o úsek s nejmenším podílem na tržbách podniku. Do této sekce spadá nabídka bazénu pro veřejnost či sauny pro ubytované hosty a veřejnost nebo pronájem školicí místnosti pro pořádání seminářů, vzdělávacích kurzů a školení, či možnost využití venkovního tenisového kurtu s umělým povrchem.

4.4.1 BCG matice

Graf 3: Bostonská matice hotelového portfolia



Zdroj: Vlastní zpracování²

² Graf byl vypracován ve spolupráci s vedením hotelu.

Návrh strategie

Dojné krávy

Z následujícího grafu je možné určit několik strategií. Ubytování pro turisty a ubytování pro skupiny a školy se nachází v kvadrantu dojných krav. Obě položky tvoří největší zdroj zisků. U těchto položek se již nepředpokládá zvyšování tempa růstu trhu, tudíž nejvýhodnější je zachovat tyto služby na stejném místě jako potenciální zdroj financování otazníků.

Otazníky

Pobytové balíčky jsou umístěny na rozhraní otazníků. Hotel se v tuto chvíli může rozhodnout, zda se bude nadále věnovat tvorbě pobytových balíčků a více je rozvíjet nebo se rozhodne od nich upustit. V kvadrantu otazníků se také umístilo stravování pro veřejnost a hosty. V tomto případě by mohl hotel pomocí dojných krav financovat například propagaci restaurace pro širokou veřejnost a zvýšit tím povědomí u nových zákazníků.

Bídni psi

Rozhraní otazníků a bídných psů leží doplňkové služby, s tendencí přiklánět se spíše do kvadrantu bídných psů. Tyto služby netvoří příliš velký objem zisků v hotelu, nicméně jsou nedílnou součástí nabídky. Bazén zahrnutý v ceně pobytu má velkou konkurenční výhodu oproti ostatním hotelům. Nicméně vzhledem k menšímu podílu na zisku by se pravděpodobně nevyplatila příliš velká investice do této kategorie.

4.5 Analýza Porterova modelu ve vztahu k hotelovému zařízení

V následující části budou předmětem hodnocení veškeré náležitosti vycházející z Porterova modelu konkurenčních sil, tj. dodavatelé, odběratelé, potenciální konkurenti, substituty a konkurence mezi jednotlivými hotely.

4.5.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vzhledem k velkému počtu konkurenčních hotelů, penzionů a různých ubytovacích zařízení, je velmi málo pravděpodobné riziko vstupu potenciálních konkurentů. Z hlediska nových hotelů je riziko velmi málo pravděpodobné, nicméně nebezpečí v podobě nových konkurentů není vyloučeno. Za potenciální konkurenci lze považovat hotely, které se nachází v nedaleké Železné Rudě. Ze subjektivního pohledu je nelze považovat za přímé konkurenty především pokud je brána v úvahu pouze oblast Špičáku.

4.5.2 Rivalita mezi existujícími podniky

Analyzovaný hotel se řadí do kategorie tří hvězdičkových hotelů. V rekreační oblasti je mnoho ubytovacích zařízení, proto je rivalita mezi konkurenčními podniky vysoká. Za hlavní soky lze považovat hotely v jednotné hotelové klasifikaci tří hvězdiček. V areálu Špičák se nachází 5 tříhvězdičkových konkurenčních hotelů.

Orea Resort Horizont ***

Za největšího konkurenta v celé rekreační oblasti Špičáku lze považovat hotel Orea Resort Horizont, spadající do největšího českého hotelového řetězce Orea Hotels & Resorts. Je jedním ze 14 hotelů umístěných v atraktivních lokalitách České Republiky a disponuje největší ubytovací kapacitou v porovnání s jednotlivými hotely. Hotel konkuruje především poměrem nabídky služeb a ceny. Oproti ostatním hotelům nabízí Wellness centrum, saunu a Římské lázně nebo Pool & Fitness centrum (“Hotel Orea Resort Horizont, 2018“).

Orea Hotel Špičák ***

Orea Hotel Špičák spadá pod řetězec Orea Hotels & Resorts. Disponuje menší kapacitou pokojů (74 pokojů), než Orea Resort Horizont, nicméně stále patří mezi silné konkurenty v oblasti hotelového ubytování. Jeho nevýhodou je, že check-in

se uskutečňuje na kilometru vzdáleném hotelu Horizont, což může být zvláště pro pěší turisty nekomfortní překážka, především pak v zimním období. V tomto případě spadá Hotel Špičák pod Hotel Horizont. Stejně tak hosté, pokud chtějí využít služby wellness, musí přecházet do hotelu Horizont (“Orea Hotel Špičák, 2018“).

Hotel Karl ***

Dalším z řady konkurentů v horské destinaci Špičáku je rodinný hotel Karl. Nachází se na Špičáckém sedle v nadmořské výšce téměř 1 000 m n. m. Hotel je vyhlášen svou kuchyní, pořádá svatební hostiny, rodinné oslavy, či rauty. Hotel nenabízí bazén ani saunu, ale jako jediný disponuje tanečními prostory, vhodné pro jakákoli pohybová soustředění, přičemž na oslavy a večírky si lze objednat taneční show. Přímo před hotelem se nachází autobusová zastávka a v bezprostředním okolí leží několik vleků a sjezdovek, včetně lyžařského areálu Špičák (“Hotel Karl, 2018“).

Hotel Stella ***

Hotel Stella láká své turisty na opětovné otevření druhé sezóny rekonstruovaného hotelu po pětiletém uzavření. Kromě ubytovacích služeb nabízí poskytnutí konferenčních prostor, které je možné využít jako tělocvičnu nebo taneční sál. Před hotelem se nachází parkoviště, které mohou ubytovaní hosté bezplatně využívat. Uvnitř hotelu se nachází také bazén se saunou, který je podle nejnovějších informací v současné době v rekonstrukci (“Hotel Stella, 2018“).

Hotel Čertova chata ***

Hotel Čertova chata se nachází v klidné oblasti uprostřed šumavské přírody. Jeho předností je nejkratší vzdálenost od Ski areálu Špičák. Turisté tak urazí maximálně 300 m a s dojezdem vleků se dostanou na lyžích přímo k hotelu. V letní sezóně nabízí hotel posezení u táboráku s venkovní terasou a pro děti je připraveno nové dětské hřiště. Celoročně je pak možné využít masáže nebo sauny až pro 8 osob (“Hotel Čertova chata, 2018“).

V následující tabulce budou porovnány jednotlivé hotely vztažené k výchozímu analyzovanému hotelu Čertův mlýn.

Tabulka 3: Porovnání služeb vybraných konkurenčních hotelů

Nabídka služeb	Hotel Čertův mlýn	Orea Resort Horizont	Hotel Karl	Hotel Stella	Hotel Čertova chata
Konferenční prostory	ANO	ANO	NE	ANO	NE
Dětská herna	ANO	ANO	NE	NE	ANO
Terasa u restaurace	ANO	ANO	NE	ANO	ANO
Bazén	ANO	ANO	NE	ANO	NE
Sauna	ANO	ANO	NE	ANO	ANO
100% přírážka za ubytování na 1 noc	NE	ANO	ANO	NE	NE
Počet pokojů	22	101	14	42	17
Cena za noc³	700	812	690	725	680

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výchozích údajů je patrné, že nejlépe se svými službami obstal hotel Orea Resort Horizont a Hotel Čertův mlýn. Hotel Orea Resort Horizont disponuje mnohonásobně větší ubytovací kapacitou, avšak cena je o něco vyšší a v sezónním období velmi kolísá. Většina hotelů nabízí ceny pevně dané a neměnné. Velmi dobře obstal ještě hotel Stella, za ním se umístil hotel Čertova chata a na poslední příčce skončil hotel Karl, který pro své hosty poskytuje jen omezené množství přídavných služeb.

4.5.3 Vyjednávací síla odběratelů

V případě hotelů jsou odběrateli jednotliví ubytovávaní hosté. Jejich požadavky jsou obdržet co nejkvalitnější služby za co nejnižší ceny. Hotel se pak snaží vybalancovat rozdíl mezi cenou v porovnání s konkurenty tak, aby jeho cena byla nižší

³ Přepočítáno 1 osobou na 1 noc bez přírážek a poplatků se snídaní, v jednotném termínu.

a pro zákazníky atraktivnější, a zároveň musí vyrovnávat hladinu nastavené ceny, aby dostatečná výše stanovené marže pokrývala náklady spojené s provozem hotelu. Jestliže se zákazníkům nebude zdát cena výhodná, rozhodnou se pro jinou alternativu a ubytují se v konkurenčním hotelu. Tříhvězdičkový hotel nabízí odpovídající služby, proto nemůže vyhovět náročnější klientele, hledající nadstandartní služby, ale může uspokojit poptávku po nižších cenách za ubytování.

Velkým vyjednávacím vlivem disponují zejména velké skupiny hostů a zájezdy, či pobyty zprostředkované skrze cestovní agentury. Cena je v tomto případě pružná a odvíjí se od počtu ubytovaných hostů, délky pobytu, případně jsou v ceně zohledněny některé specifické požadavky. Ceny se domlouvají předem a jsou závazné pro obě strany.

Pokud hosté závazně nepotvrdí svou objednávku složením zálohy, stále ještě se mohou svůj pobyt bezplatně zrušit. Někteří využívají rezervace ve více hotelech, aby si zajistili tu nejvýhodnější cenu i místo a na poslední chvíli svůj pobyt odřeknou. Hotel se následně potýká s ušlým ziskem, kdy mohl pokoj pronajmout někomu jinému.

Další možnost se turistům naskýtá v podobě zajištění vlastního a levnějšího ubytování. Stále častěji je možné vidat mnoho obytných vozů a karavanů v rekreačních oblastech, přičemž hoteliérům tak způsobují ztráty na zisku.

4.5.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Hotel pojící se s restaurací zásobuje hned několik dodavatelů. Převážná část dodávek se týká zásoby potravin od velkoobchodů Bidfood a Alimpex. V této oblasti poskytuje potraviny mnoho různých velkoobchodních společností, tudíž nemají tak značný vyjednávací dopad na hotel.

Zásobu čerstvého pečiva zajišťuje nedaleká Pekárna Alžbětín. Vzhledem k vysokohorské rekreační oblasti není příliš mnoho pekáren, které by mohly zásobovat hotel čerstvým pečivem. Převážně v zimní sezóně se situace v oblasti dopravy komplikuje, proto vyjednávací síla pekárny už může být o dost vyšší, než u zásobitelů potravin. Jestliže by se u těchto dodavatelů zvýšily ceny, musel by se hotel s velkou pravděpodobností cenám podvolit.

Dodávky čistého prádla zajišťuje hotel skrze prádelnu. V okolí se vyskytuje pouze několik málo čistíren a prádelen, hotel se tedy musí podvolit cenám na úkor

dodavatele. Pokud by chtěl přejít k levnějším prádelnám, cena by se opět navyšovala o náklady na pohonné hmoty kvůli vzdálenější trase.

Objednávky alkoholických nápojů do hotelového baru jsou zajišťovány skrze Plzeňský prazdroj a nealkoholických nápojů prostřednictvím společnosti Coca-Cola. I v tomto případě by hotel s velkou pravděpodobností obtížně sháněl náhradní dodavatele, tudíž je závislý na dodávkách od těchto společností a musí se přizpůsobit i jejich nastaveným cenám.

Nedílnou součástí plynulého provozu hotelu jsou ještě například dodavatelé energií, přičemž v tomto ohledu má hotel možnost volby přejít v případě vysokých cen k levnějšímu poskytovateli.

4.5.5 Hrozba substitutů

Do kategorie substitutů, ale také potenciální konkurence, lze zařadit veškeré ubytování, které nespadá do kategorie hotelů. Turisté hledající ubytování v hotelu očekávají možnost zajištěného stravování, které zde zabezpečuje restaurace. Za nejrizikovější substitut je možné považovat penziony, které se hojně vyskytují v lokalitě Špičáku a svými službami jsou srovnatelné s ubytováním v hotelu.

V poslední době se dostává do popředí trend, kterým je pronájem chat a chalup. Nevýhodou je omezená kapacita počtu osob, avšak výhoda vyplývá ze soukromí, které se rekreatantům v chatách dostává. Tento typ ubytování vyhledávají zpravidla skupiny mladých lidí a rodiny s dětmi. Vzhledem k velké poptávce a omezené nabídce bývají chaty velmi brzy vyprodané. Ubytování v chatách tedy sežene pouze hrstka turistů z celkové poptávky po ubytování. (“Pronájmy chalup a chat: Češi chtějí stále větší komfort”, 2017).

Dalším substitutem může být i již zmíněné ubytování v karavanech a obytných domech, které si turisté zařizují sami a na vlastní odpovědnost. Zpravidla nemusí investovat do pořízení nákladných karavanů, ale mohou si je pronajmout. Ačkoli tento způsob ubytování není pro každého, počet zapůjčených karavanů každým rokem stoupá (“Hotel s sebou. Karavany a obytné vozy Češi milují”, 2017).

4.5.6 Vyhodnocení Porterova modelu

Tabulka 4: Vyhodnocení 5 konkurenčních sil Porterova modelu

Faktor	Hodnocení rizika	Body (1-5)
Nově vstupující	Velmi malé	1
Konkurenti	Velmi velké	5
Dodavatelé	Velké	4
Odběratelé	Střední	3
Substituty	Velké	4
Vyhodnocení vlivu rizikových faktorů		3,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Konkurenční síly působící na podnik jsou zastoupeny v různém poměru a celkový vliv konkurenčních sil se přiklání ke střednímu riziku. Nejmenší vliv mají nově vstupující potenciální konkurenti. Riziko se drží velice nízko a pravděpodobnost vstupu nových konkurentů je velmi malá. O něco vyšší je u odběratelů, kdy turisté mají možnost volby porovnat si jednotlivé hotely a vybrat si ten nejdostupnější. Velké riziko pak nastává u dodavatelů a substitutů. S ohledem na vybranou horskou lokalitu a nedostatečné množství dodávajících společností se musí hotel podvolit nastaveným cenám dodavatelů. Substitutů ubytování je také poměrně mnoho, avšak za největší hrozbu lze jednoznačně považovat velmi silnou konkurenci, ve které je prosazení jen velmi obtížné.

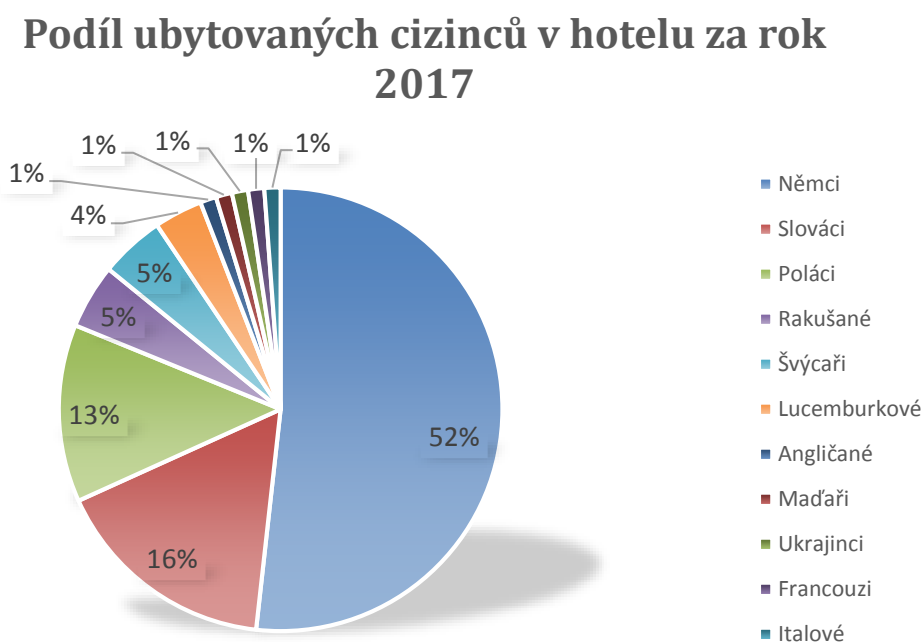
4.6 Segmentace zákazníků

Na základě segmentace se člení zákazníci na trhu do skupin podle charakteristických potřeb a nákupního chování, přičemž po vyhodnocení vzniká tzv. portfolio zákazníků.

Následující průzkum byl zpracován podle interních dat hotelu a pojednává o struktuře ubytovaných hostů za rok 2017. Celkový počet ubytovaných za rok 2017 byl 2 971 rekreatantů.

Průzkum je rozdělen do dvou částí, přičemž první část se zaměřuje na **geografickou segmentaci** (rozdělení podle států) a druhá část je určena **demografické segmentaci** (věkové rozhraní).

Graf 4: Podíl ubytovaných cizinců v hotelu za rok 2017

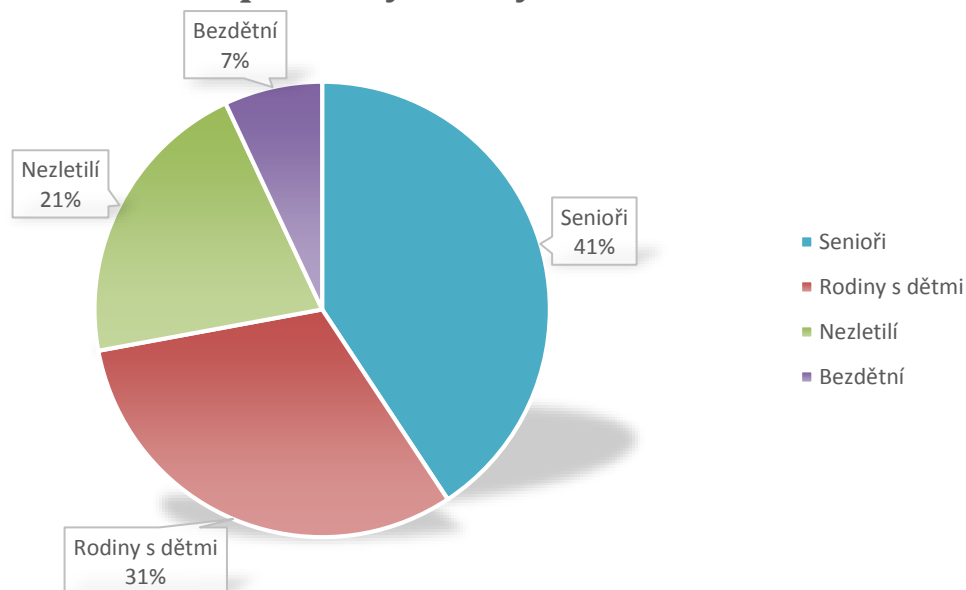


Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá struktura ubytovaných zahraničních hostů za rok 2017. Největší podíl ubytovaných hostů tvoří turisté ze sousedních států, přičemž nejčastější klientelou z řad cizinců jsou Němci, pro které je destinace za hranicemi nejbližší. Dalšími v pořadí jsou turisté ze Slovenska tvořící 16 % z ubytovaných cizinců, za nimi se umístili na třetí příčce hosté z Polska se 13 % podílem zastoupení. Ubytovaní v hotelu vyhledává pouze 5 % rakouských turistů.

Graf 5: Věkové zastoupení ubytovaných turistů

Věkové zastoupení ubytovaných v letní sezóně



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že největší zastoupení ubytovaných hostů mají převážně senioři a starší lidé, kteří jezdí za ubytováním buďto s vnoučaty nebo sami. Častými rekreanty jsou také rodiny s dětmi, kteří preferují převážně týdenní pobyty. Do sekce „nezletilých“ jsou zařazeny děti, cestující s rodiči. Nejmenší skupinu zastupují bezdětní turisté zhruba ve věku 20 až 27 let.

Zhodnocení segmentace

Segmentace zákazníků na trhu napomáhá k užšímu zaměření na jednotlivé homogenní skupiny, na kterých je možné lépe stanovit správnou cenovou strategii. Z jednotlivých grafů je patrná struktura hostů, navštěvující hotel. Z cizinců mají největší zastoupení Němci, Slováci a Poláci. Věkové zastoupení bylo zkoumáno za letní sezónu a v tomto případě byla největší četnost starších osob a rodin s dětmi.

Segmentace tedy poukazuje na fakt, že hotel by měl být připraven poskytnout segmentu s největším zastoupením odpovídající služby. Němečtí turisté zpravidla ocení komunikaci v německém jazyce, různé cizojazyčné letáky a prospekty a samozřejmě je i cizojazyčný jídelní lístek. Rodiny s dětmi budou nejspíše vyhledávat dětskou hernu či hotelový bazén.

4.7 SWOT analýza

Na základě shromážděných informací z vnějšího a vnitřního prostředí jsou tyto data využity k vyhodnocení situační analýzy, která je zakončena skrze analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení podniku. V analýze je vybráno několik faktorů, které ze subjektivního hlediska podstatně ovlivňují činnost hotelu.

4.7.1 Zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

OHROŽENÍ

Hrozby s negativním vlivem na podnik se vyskytují v mnoha podobách. Hlavním úkolem SWOT analýzy je tato ohrožení včas rozpoznat a určit, zda jsou pro podnik vážnou hrozbou nebo by se jich měl hotel spíše vyvarovat.

Kvůli klimatickým rychle se měnícím klimatickým podmínkám se často prodražuje zimní provoz hotelu, jelikož teplé zimy zkracují délku zimních sezón a turisté čekají na přivaly sněhu zpravidla až po Novém roce. Stejně tak v letní sezóně neprospívají ani deštivé dny, přičemž zásadně klesá poptávka po ubytování a dochází ke ztrátě zisku.

Ohrožení přichází také ze strany konkurentů. Rekreační oblast disponuje velkým množstvím ubytovacích zařízení a je obtížné přilákat do hotelu nové návštěvníky. Z průzkumu vyplynulo, že díky velmi častým rezervacím skrze internetové stránky a portály mohou zákazníci porovnávat služby a zařízení jiných hotelů. Orientují se převážně podle recenzí a fotografií uvedených na těchto stránkách. Udržení dobrého renomé však nebývá zdaleka tak jednoduché, především díky faktu, že negativní recenze se šíří mnohonásobně rychleji nežli ty pozitivní. Hotel by si tak měl zajistit reprezentativní postoj na těchto stránkách a dbát na spokojenost svých zákazníků.

Hrozba substitutů není v tomto případě tak markantní, jako konkurence. Ze segmentace vyplývá, že většina ubytovaných se nacházela v seniorském věku, přičemž tyto skupiny lidí nemají příliš v oblibě alternativní způsob bydlení a vyhledávají spíše klasiku se zajištěním teplé kuchyně.

Posilování domácí měny působí příznivě na dovoz zboží, nicméně může odradit zájem o ubytování ze strany zahraničních turistů, jelikož se jim pobyt prodraží. V zásadě se nejedná o ohrožující faktor, protože hotel akceptuje euro a výkyv není

tak výrazný. Hotel má s dodavateli dlouhodobé a dobré vztahy, nicméně pokud by někteří dodavatelé museli ukončit činnost, výrazně by zdražili nebo přestali zásobovat oblast, bylo by velmi obtížné je nahradit.

Tabulka 5: Hrozby pro hotel

VYBRANÉ FAKTORY OHROŽENÍ

1	Klimatické změny a jejich vliv na tržby
2	Porovnávání konkurenčních hotelů přes internet zákazníky
3	Silná konkurence v rekreační oblasti
4	Vyjednávací síla dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLEŽITOSTI

Minimální hrozby teroristických útoků a atentátů dávají průchod zahraničnímu cestovnímu ruchu do tuzemska. Díky Schengenskému prostoru přispívajícímu k volnému vycestování turisté stále více cestují a oblibují si přírodu. Dalším pozitivním aspektem je příznivý vývoj a důvěra v ekonomiku. Češi díky tomu stále zvyšují svou poptávku po ubytování a také své výdaje na ubytování.

Z průzkumu minulého roku vyplynulo, že zhruba 85 % Čechů plánuje strávit dovolenou v tuzemsku. S velkou pravděpodobností tomu nebude jinak ani v následujících letech. Šanci přilákat některé turisty by mohl nový zákaz používání ohňostrojů, kdy by klidný pobyt na Silvestra ocenily především majitelé psů či postarší lidé. Příležitostí na zviditelnění hotelu může být také registrace na známé rezervační portály, přičemž nejpopulárnější je například Booking.com a další.

V silném konkurenčním boji je důležité vyzdvihnout nabízené doplňkové služby, kterými se hotel liší od konkurence. Využití konferenčních prostor, dětské herny, či krytého vyhřívaného bazénu, který mají ubytovaní hosté v ceně pobytu, rozhodně zaujmou pozornost nejednoho člověka.

Nejčastější skupinou z řad cizinců byli němečtí turisté, proto má hotel šanci oslovit agentury zprostředkovávající různé wellness pobyty pro německé seniory, pro které je pobyt uprostřed šumavské přírody ideální.

Tabulka 6: Příležitosti pro hotel

VYBRANÉ FAKTORY PŘÍLEŽITOSTÍ

5	Stanovení optimální ceny za ubytování díky příznivé ekonomice
6	Registrace na známých ubytovacích portálech
7	Propagace doplňkových služeb hotelu
8	Oslovení skupin německých/zahranických seniorů na rekreační pobyt

Zdroj: Vlastní zpracování

SLABÉ STRÁNKY

V horských střediscích vyhledávají turisté ubytování zpravidla v sezónách, což způsobuje útlum v mimosezónách. Nejedná se tedy o vyváženou a stabilní práci. Sousední Německo vzdálené několik málo kilometrů, nabízí vyšší mzdové ohodnocení, proto lidé, kteří bydlí v dané lokalitě, hledají práci spíše za hranicemi. Hotel proto nabízí ubytování dojíždějícím, které je však vhodné pouze dočasně. Vzhledem k této situaci dochází k velké fluktuaci zaměstnanců a podnik nestačí hledat náhrady za jednotlivé pracovníky a kvůli tomu se také potýká s jejich nedostatkem.

Jak již bylo zmíněno, lidé vyhledávají ubytování nejčastěji prostřednictvím internetu. Skrze webové stránky hotel prezentuje své služby. Stávající vzhled stránek hotelu je přehledný, avšak zvláště nezaujme, nicméně pro stávající segment hostů je dostačující.

Ve srovnání s ostatními konkurenčními hotely disponuje menší ubytovací kapacitou. Z tohoto pohledu je nevýhodou především ušlý zisk, který by měl hotel z větších ubytovacích prostor, na druhou stranu nabízí osobní přístup ke svým hostům, díky kterému se mnoho z nich rádo vrací.

Za slabou stránku lze považovat také to, že se jedná o starší stavbu, se kterou se pojí vysoké náklady na provoz a údržbu a rozsáhlejší rekonstrukce by byla finančně náročná.

Tabulka 7: Slabé stránky hotelu

VYBRANÉ FAKTORY SLABÝCH STRÁNEK

9	Nedostatek pracovníků
10	Velká fluktuace zaměstnanců
11	Starší vybavení hotelu
12	Vysoké náklady na údržbu

Zdroj: Vlastní zpracování

SILNÉ STRÁNKY

Mezi silné stránky lze zařadit velmi dobrou dopravní dostupnost, přičemž nejbližší autobusová zastávka je vzdálená pár minut pěší chůze od hotelu a vlakové nádraží zhruba jeden kilometr, navíc dostatečně vzdálené, aby nenarušovalo klidné prostředí. Pokud hosté přijedou autem, mohou zaparkovat přímo před hotelem. Hotel je umístěn v rekreační oblasti blízko lyžařských vleků a bonusem je také výhled na přilehlé lesy a louky.

Turisté ubytovaní v jakémkoli ročním období mají možnost využívat celoročních aktivit, přímo v jeho prostorách, kde lze zabavit děti i dospělé na stolním tenise či stolním fotbale. Velkým lákadlem je vyhřívaný krytý bazén zahrnutý do ceny ubytování, kterým v současné době z konkurentů disponuje pouze hotel Orea Resort Horizont. Hotel zajišťuje maximální bezpečnost v podobě kamer monitorujících prostředí a parkoviště hotelu. Za silnou stránku lze považovat také hosty, kteří opakovaně navštěvují hotel, někteří i několikrát ročně. Nejen stálí hosté, ale i nově ubytovaní si často chválí chutnou domácí kuchyni.

Tabulka 8: Silné stránky hotelu

VYBRANÉ FAKTORY SILNÝCH STRÁNEK

13	Příznivá lokalita a dopravní dostupnost
14	Možnost využití celoročních aktivit v ceně ubytování
15	Opakovaně vracející se hosté
16	Domácí kuchyně

Zdroj: Vlastní zpracování

4.7.2 Strategie SWOT analýzy

Zastoupení jednotlivých faktorů za pomoci Fullerova trojúhelníku (uvedený v příloze) vyšlo následovně:

Tabulka 9: Souhrnná četnost faktorů

	Ohrožení				Příležitosti				Slabé stránky				Silné stránky			
Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Četnost	7x	4x	6x	11x	12x	5x	7x	6x	13x	5x	3x	14x	6x	4x	14x	3x
Celkem	28				30				35				27			

Zdroj: Vlastní zpracování

Ohrožení: 28 b.

Příležitosti: 30 b.

Slabé stránky: 35 b.

Silné stránky: 27 b.

Mezi ohrožujícími faktory měla nejčetnější zastoupení vyjednávací síla dodavatelů (f.4), z příležitostí se jednalo o stanovení optimální ceny za ubytování díky příznivému vývoji ekonomiky (f.5), ze slabých stránek vyplývají dva nejčetnější ukazatele, a to nedostatek pracovníků (f.9) a vysoké náklady na údržbu (f.12). Ze silných stránek se jednalo o hosty, kteří se opakovaně vrací do hotelu (f. 15).

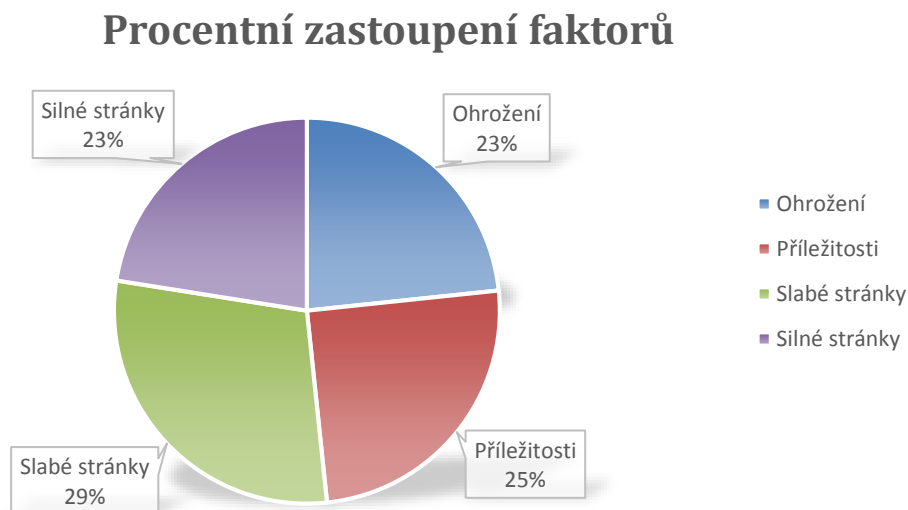
Tabulka 10: Vyhodnocení SWOT strategie

	Slabé stránky (35)	Silné stránky (27)
Příležitosti (30)	WO strategie „HLEDÁNÍ“	SO strategie „VYUŽITÍ“
Ohrožení (28)	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“	ST strategie „KONFRONTACE“

Zdroj: Vlastní zpracování

Z vyhodnocení je zřejmé, že četnost faktorů byla velmi podobná. Nejvíce však obsahovala slabých stránek s příležitostmi, tzn. strategii **WO – hledání**. Tato strategie doporučuje, aby se hotel zaměřil na překonávání svých slabých stránek, a zároveň tak mohl využívat naskytnutých příležitostí.

Graf 6: Procentní zastoupení SWOT faktorů



Zdroj: Vlastní zpracování

Jednotlivé činitele slabých stránek byly vybrány na základě možného výrazného dopadu na činnost hotelu. Ze slabých stránek to byl nedostatek pracovníků, velká fluktuace zaměstnanců, starší vybavení hotelu a vysoké náklady na údržbu. Nejvyskytovanějším činitelem z hlediska slabých stránek byl nedostatek pracovníků a vysoké náklady na údržbu hotelu. Hotel by se měl snažit překonat či eliminovat tyto slabé stránky na minimum, aby využil svých příležitostí. Do kategorie příležitostí bylo jmenovitě vybráno stanovení optimální ceny za ubytování, registrace na známých ubytovacích portálech, propagace doplňkových služeb a oslovení skupin německých seniorů na rekreační pobyt. Nejvýznamnějším prvkem převažujícím nad ostatními bylo stanovení optimální ceny, přičemž cena je považována za nepodstatnější činitel, jelikož je hlavním zdrojem tržeb a zisků.

5 Posouzení výsledků situační analýzy a návrh strategie

V této kapitole dojde k celkovému posouzení výsledků, které byly předmětem dílčích analýz a návržení vhodné strategie na zlepšení situace. Nejprve byla provedena PESTE analýza vnějšího prostředí za účelem posouzení okolních vlivů na chod podniku. Tyto vlivy identifikují příležitosti, kterých může využít, či ohrožení, kterým by se měl hotel vyvarovat. Jednotlivé vlivy byly posouzeny podle důležitosti a ty nejvíce významné byly předmětem zkoumání SWOT analýzy.

Následně došlo k rozboru portfolia skrze BCG analýzu. Jednotlivé služby byly rozčleněny do skupin, které se dále kategorizovaly podle tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. Jednalo se o ubytování pro turisty, ubytování pro skupiny a školy, pobytové balíčky, stravování pro veřejnost a doplňkové služby pro veřejnost. V kvadrantu otazníků se umístilo stravování pro veřejnost a hosty, pobytové balíčky a na pomezí otazníků a bídných psů to byly doplňkové služby pro veřejnost a hosty.

Jestliže by chtěl hotel transformovat otazníky do kvadrantu hvězd, měl by učinit konkrétní opatření. Hotel může nabízet nejen pobytové balíčky, ale například také wellness balíčky. Vzhledem k tomu, že hotel nemá své samostatné wellness centrum, mohou hosté využít buďto pouze samostatného bazénového zařízení se zvýhodněnou cenou nebo se hotel může obrátit na konkurenční hotel a vyjednat s ním dohodu o zprostředkování hostů do jeho wellness centra, na základě čehož by byly dojednané ceny a hotel Čertů mlýn by dostával provize dojednané hosty. Tyto balíčky mohou hosté využívat celoročně, v mimosezónách by hotel mohl poskytnout tematické balíčky s návazností na různé akce v oblasti Železnorudska. Pobytové balíčky by pak hotel zveřejnil na svých webových stránkách nebo na sociálních sítích.

Dalším otazníkem v rozboru portfolia bylo stravování pro veřejnost a hosty. Restaurace je velkou výhodou pro dlouhodobější pobyty. Hotel by se měl zaměřit na zviditelnění své restaurace a nabízet hostům například polední menu, či různé druhy specialit na vybrané příležitosti. Příkladem mohou být Svatomartinské hody, zvěřinové či zabijačkové hody nebo Velikonoční speciality. Do jídelního lístku lze celoročně zařadit tradiční Šumavské speciality. Turisté cestující z různých koutů světa rádi ochutnávají místní kuchyně. Příležitostí může být také využití regionálních dodavatelů na jednorázové speciality, jelikož návštěvníci oceňují, pokud mohou znát původ produktů a zpravidla lokální dodavatelé dodávají kvalitnější a čerstvější potraviny.

Doplňkové služby se nacházely na rozmezí otazníků a bídných psů. Z těchto služeb neplyne příliš velký zisk, nicméně se mohou stát konkurenční výhodou. Hotel poskytuje bazén jak hotelovým hostům, tak veřejnosti, avšak tou není příliš využíván. V areálu Špičáku se nachází spousta ubytovacích zařízení, které svým hostům nemohou poskytovat žádné přídatné služby. Hotel Čertův mlýn by mohl zkontaktovat penziony či jiná ubytovací zařízení, která by za možnost provize odkazovali své ubytované turisty na hotelový bazén či na ostatní doplňkové služby pro využití volného času. Aby se zamezilo případnému přetížení kapacity v hotelovém bazénu, zřejmě by měl hotel alespoň z části omezit své hosty, kteří mají využívání bazénu v ceně na určitou denní dobu. V atraktivnější dobu, kdy hosté navštěvují bazén by jej hotel ponechal pro ubytované hosty a v době, kdy hosté příliš nevyužívají bazén by mohl být nabízen veřejnosti. Návštěvní doba bazénu nemusí být pevně stanovena, nicméně hoteloví hosté by měli být upřednostňováni před veřejností.

Hotel využívá pro své zviditelnění webové stránky a sociální sítě. Aby přilákal nové zákazníky, měl by se věnovat pravidelné údržbě stránek a jejich aktualizaci. Skrze webové stránky je osloveno až 80 % zákazníků, tudíž je na místě, aby nedošlo k jejich zanedbání. Nový moderní design webu a lepší přehlednost stránek se stane pro hotel konkurenční výhodou, vzhledem ke srovnatelnému vzhledu ostatních hotelů. Větší přehlednost, atraktivnější design a snazší postup rezervace ocení jak mladší, tak i starší generace. Pokud by hotel měl zájem více oslovovat hosty v zahraničí, měl by zprostředkovat pro snazší orientaci zahraničních hostů cizojazyčný web. S narůstající oblibou sociálních sítí je možné využít profil hotelu k bezplatné propagaci, kterou lze uskutečnit skrze vytváření pozvánek na různé příležitosti konající se v prostorách hotelu.

Z vyplývajících příležitostí se hotelu nejvíce týkalo stanovení optimální ceny za ubytování, díky příznivému vývoji ekonomiky a neustávajícímu zájmu o pobyty na Šumavě. Lidé jsou více ochotni připlatit si za kvalitnější služby a ubytování. Hotel by měl proto zvážit podrobnou kalkulaci veškerých nákladů týkajících se provozu a údržby, aby mohl stanovit optimální cenu pokrývající náklady a vytvořil tak prostor pro kýžený zisk.

Další významnou příležitostí byla registrace na známých ubytovacích portálech. Lidé jsou často ovlivňováni reklamou, kterou vidí v mediích nebo získají doporučení prostřednictvím svých známých. Tyto rezervační portály mají zpravidla zaplacené

reklamy na nejznámějších vyhledávacích webech. Mezi nejpopulárnější portály patří Booking a Tripadvisor, které porovnávají ceny jednotlivých hotelů v lokalitě. Hotel by měl také zvážit spolupráci z hlediska efektivnosti s ostatními méně populárními rezervačními systémy, aby zbytečně neplatil provize portálům, které mu zprostředkovávají minimum zákazníků.

V rámci vyhodnocení segmentace s využitím příležitostí by hotel mohl zvážit nabídky ubytování zahraničním seniorům. Nejčastějšími hosty z řad cizinců jsou Němci, přičemž hotel má možnost vytvořit cenovou nabídku a kontaktovat různé seniorské kluby a vyplnit tak volná místa v mimosezónách.

Slabými stránkami hotelu jsou nepochybně nedostatek pracovníků a jejich velká fluktuace. Potlačit tyto faktory je velmi obtížné. Hotel by měl zaměstnávat své pracovníky převážně na turnusové služby a zároveň nabízet novým zájemcům optimální ohodnocení, přičemž opomenout nelze ani bonusy k platům či jiné výhody. Aby si hotel předešel nedostatku pracovníků, především kuchařů/číšníků, může oslovit některá odborná učiliště a nabídnout možnost praxe pro jejich studenty. Po vystudování mohou absolventi ihned nastoupit do známého prostředí, kam by chodili na praxe. Při turnusových službách by měli zajištěné dočasné ubytování přímo na hotelu.

Do slabých stránek spadalo také starší vybavení hotelu, se kterým se pojí taktéž vysoké náklady na údržbu. Jediný způsob, jak eliminovat tento nedostatek je celková rekonstrukce a modernizace hotelu. Možným východiskem by bylo zažádání o dotaci na ubytovací zařízení. Hotel může kontaktovat společnosti zabývající se veřejnými zakázkami a výběrovými řízeními. Příkladem společností zabývajících se zpracováním výběrových řízení pro poskytnutí dotací jsou TNT consulting, s.r.o. či ALNIO Group, s.r.o. Co se týče silných stránek, nejlépe byl vyhodnocen faktor opakovaně se vracejících hostů, kteří v některých případech uskutečňovali své rezervace i několikrát ročně. Hotel má díky věrným zákazníkům zajištěn stálý přísun tržeb. Aby hosté rezervovali své ubytování opakovaně, musí se v hotelu cítit dobře a ubytování, včetně přídatných služeb, by mělo splňovat jejich očekávání. Hotel by měl umožnit stálým hostům možnost přednostního výběru pokojů a případně jim poskytnout zvýhodněné ceny za ubytování.

V oblasti ohrožení byl nejvíce zastupovaným činitelem vyjednávací vliv dodavatelů. Hotel může uskutečnit předběžný průzkum trhu z hlediska konkurenčních

(substitučních) dodavatelů. Pokud by byl schopen vyhledat alternativní dodavatele, kteří by potenciálně mohli zásobovat hotel a nahradit stávající dodavatele, zmírnilo by se ohrožení vyplývající ze silného vyjednávacího vlivu dodavatelů.

Tabulka 11: Přehled analyzovaných faktorů situační analýzy a jejich návrh na změnu

Přehled analyzovaných faktorů v rámci strategie situační analýzy	Návrh na změnu
Pobytové balíčky	Využití wellness balíčků či zavedení tematických pobytových balíčků.
Stravování pro veřejnost a hosty	Příprava specialit na vybrané příležitosti, spolupráce s regionálními dodavateli.
Doplňkové služby	Spolupráce s penziony za možnost provize odkazovat na využití bazénu a ostatních služeb pro využití volného času. Aktualizace webový stránek. Propagace hotelu skrze sociální sítě.
Vysoké náklady na údržbu a starší vybavení hotelu	Celková rekonstrukce a modernizace za využití dotací.
Nedostatek zaměstnanců a velká fluktuace pracovníků	Adekvátní ohodnocení nových uchazečů o práci, včetně zahrnutí platových bonusů či prémie. Spolupráce s odbornými učilišti.
Stanovení optimální ceny za ubytování	Podrobná kalkulace nákladů poskytovaných služeb.
Registrace na známých rezervačních portálech	Registrace na Booking či Tripadvisor a redukce ubytovacích portálů, které zprostředkovávají minimum zákazníků.
Oslovení skupin zahraničních seniorů	Kontakt se zahraničními seniorskými kluby a organizacemi.
Opakovaně vracející se hosté	Přednostní rezervace pokojů a zvýhodněné ceny pro stálé hosty.
Aspekty vyjednávací síly dodavatelů	Průzkum trhu v oblasti substitučních dodavatelů a vyhledání alternativních dodavatelů.

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Závěr

Práce byla zaměřena na provedení situační analýzy s cílem zhodnotit stav vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Nejprve došlo k seznámení obecných pojmů a definování jednotlivých analýz, které mohou být použity k sestavení situační analýzy. V praktické části byl za pomoci těchto analýz zkoumán dopad jednotlivých činitelů na stav a fungování hotelu. Nejprve došlo ke zhodnocení vnějšího prostředí, kde byly detailně popsány možné skutečnosti, které by mohly ovlivňovat podnikatelskou činnost jak pozitivně, tak i negativně.

Následně byla provedena analýza portfolia služeb, ve které byly služby rozděleny do kategorií podle jejich funkce. Jednotlivé služby byly přiřazeny do odpovídajících kvadrantů a následně byl stanoven návrh strategie. Do kvadrantu dojných krav spadaly ubytovací služby, jakožto hlavní zdroj tržeb podniku, na rozhraní otazníků byly zařazeny pobytové balíčky, přičemž hotel má v tuto chvíli na výběr, zda je bude nadále rozvíjet nebo se rozhodne od jejich upuštění. V tomto kvadrantu se ocitlo také stravování pro veřejnost a hosty, kdy hotel by za pomoci dojných krav mohl díky propagaci zvýšit povědomí u nových zákazníků a tím i zvýšit tržby. Na pomezí bídných psů a otazníků byly umístěny doplňkové služby. Nicméně tyto služby tvoří velkou konkurenční výhodu a díky investici do těchto služeb by se mohly stát i zdrojem odpovídajících zisků.

Pro zhodnocení konkurenčního prostředí byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Z průzkumu vyplynulo, že největší hrozbou jsou konkurenti v dané lokalitě a velké množství ubytovacích zařízení. Následně byly porovnány služby konkurenčních hotelů, přičemž největším konkurentem byl hotel Orea Resort Horizont. Hotel Čertův mlýn si v porovnání s ostatními nevedl špatně. Dalšími faktory působícími z hlediska Porterova modelu byly dodavatelé a substituty, přičemž omezený výběr některých dodavatelů znamená velké riziko pro podnik a tito dodavatelé pak disponují velkou vyjednávací silou.

Dalším okruhem v rámci situační analýzy bylo určení segmentu zákazníků. Průzkum byl rozdělen na dvě části, přičemž první část se zaměřovala na geografickou stránku segmentace a druhá část na demografickou stránku segmentace. Poté bylo provedeno zhodnocení těchto segmentů, díky kterému může hotel zacílit na nejčastěji se vyskytující okruh zákazníků a vyjít tak vstříc jejich potřebám.

Pro závěrečné vyhodnocení celkové situační analýzy byla použita SWOT analýza, která měla za úkol zhodnotit veškeré nashromážděné informace z dílčích analýz a průzkumů. Z každého hlediska silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení byly ze subjektivního pohledu vybrány čtyři nejvlivnější faktory a následně bylo provedeno jejich zhodnocení pomocí Fullerova trojúhelníku, díky němuž bylo možné určit odpovídající strategii hotelu. Z vyhodnocení SWOT matice vzešla strategie WO - hledání, tedy překonávání slabých stránek tak, aby bylo možné využít příležitostí. Jestliže by byl hotel schopen potlačit slabé stránky a využívat své příležitosti, získá tak potenciál ke správnému fungování a kýžené prosperitě.

V konečném posouzení výsledků došlo k možným návrhům na zlepšení stávající situace. Určující byla strategie WO, které byla věnována hlavní pozornost. V silných stránkách a ohrožení byly vybrány pouze nejzásadnější faktory, u kterých proběhl návrh na změnu. Hotelu bylo doporučeno několik možností, jak zlepšit stávající situaci, aby mohl generovat odpovídající objem zisků a mohl správně prosperovat.

I. Summary and keywords

This thesis deals with situational analysis of selected hotel. Firstly, the important part of literature research is the general definition of the external and internal environment. After that are described main tools of the situation analysis. Collecting primary information sources is done by internal data of the company and by external market research.

The main content of this bachelor thesis defines detailed analysis of external environment by using PESTE method. Elements of this method are described and then is assess impact of each factor. To evaluate the Hotel's portfolio is used BCG matrix and by using Porter's five forces analysis it is possible to find out how to competitive environment affect the company. On the base of internal data of the company is made a demographic and geographic segmentation of Hotel's guests.

With the empirical knowledge from each data, solutions to the problem are established. To summary data form each analysis is used SWOT method with processed strategy suggestion. The WO strategy is focused on reduction weaknesses and using opportunities. According to results, an overall evaluation is made as well as a suggestion to improve the situation. In suggestion for improvement are recommendation, how services in Question's quadrant transform into Star's quadrant. Also, there are made several suggestions of important factors to stabilize the situation and ensure profits.

Key words: Situational analysis, BCG matrix, PESTE analysis, SWOT analysis, segmentation.

II. Reference

- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada.
- Doležal, J., Máchal, P., & Lacko, B. (2012). *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada.
- Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada.
- Holman, R. (2002). *Mikroekonomie: středně pokročilý kurz*. Praha: C.H. Beck.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2009). *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2012). *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. Praha: Grada.
- Kirářová, A. (2002). *Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností*. Praha: Ekopress.
- Knápková, A., & Pavelková, D. (2010). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada.
- Kotler, P. (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Praha: Grada.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.

Lipovská, H. (2017). *Moderní ekonomie: jednoduše o všem, co byste měli vědět*. Praha: Grada.

Machková, H. (2015). *Mezinárodní marketing: [strategické trendy a příklady z praxe]*. Praha: Grada.

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.

Palatková, M. (2013). *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada.

Palatková, M., & Zichová, J. (2014). *Ekonomika turismu: turismus České republiky (2., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.

Růčková, P. (2010). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha.

Růčková, P. (2011). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi (4., aktualiz. vyd.)*. Praha: Grada.

Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada.

Synek, M. (2000). *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck.

Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis.

Tichá, I., & Hron, J. (2002). *Strategické řízení*. Praha: Credit.

Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada.

Zamazalová, M. (2010). *Marketing*. V Praze: C.H. Beck.

Žůrková, H. (2007). *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada.

Interní zdroje podniku

Internetové zdroje:

Bässler, C., & Bečka, P. (2017). Duben topí Šumavě: Globální změna klimatu udělala z dubna teplotního extrémistu Šumavy [Online]. *Vesmír*, 216 - 218. Retrieved from <https://vesmir.cz/cz/casopis/archiv-casopisu/2017/cislo-4/duben-topi-sumave.html>

Beneš, R. (2017). Silvestr v NP Šumava bude od letoška bez petard a ohňostrojů, použití se trestá pokutou [Online]. Retrieved February 14, 2018, from <https://www.zakty.cz/zpravy/6048-silvestr-v-np-sumava-bude-od-letoska-bez-petard-a-ohnostroju-pouziti-se-tresta-pokutou.html>

C. Appa Rao, B. Parvathiswara Rao, & Sivaramakrishna, K. (2008). *Strategic management and business policy: texts and cases* [Online]. New Delhi, India: Excel. Retrieved from <https://books.google.cz>

Cestovní ruch má na tvorbě HDP vyšší podíl než zemědělství [Online]. (2017). Retrieved February 22, 2018, from [https://www.bvv.cz/go-regiontour/aktuality/cestovni-ruch-ma-na-tvorbe-hdp-vyssi-podil-nez-zem/](https://www.bvv.cz/go-regiontour/aktuality/cestovni-ruch-ma-na-tvorbe-hdp-vyssi-podil-nez-zem)

Čeperová, K. (2017). Češi utrácejí nejvíc za posledních pět let, vyplývá z průzkumu. [Online]. Retrieved February 16, 2018, from <https://byznys.ihned.cz/c1-65779930-cesi-utraceji-nejvic-za-poslednich-pet-let-vyplyva-z-pruzkumu-vic-plati-za-dovolene-a-nabytek>

Český statistický úřad: Služby - 4. čtvrtletí 2017 [Online]. (2018). Retrieved February 15, 2018, from <https://www.czso.cz/csu/czso/crisluzby-4-ctvrtleti-2017>

Český statistický úřad: Peněžní vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu - časová řada [Online]. (2017). Retrieved February 17, 2018, from https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jspx?_afPfm=VYSTUP-objekt&pvo=ZUR09&z=T&f=TABULKA&katalog=30847&str=v213&c=v3~8__RP2010

Češi budou letos trávit dovolenou v Česku [Online]. (2017). Retrieved February 16, 2018, from <https://www.hypindex.cz/tiskove-zpravy/cesi-budou-letos-travit-dovolenou-cesku-pojedou-tyden-utrati-20-000-korun/>

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku* [Online]. Praha: C.H. Beck. Retrieved from <https://books.google.cz>

Elektronické studijní materiály [Online]. (2006). Retrieved March 20, 2018, from <http://is.mendelu.cz/>

Hotel s sebou. Karavany a obytné vozy Češi milují, nejvíce rodiny s dětmi [Online]. (2017). Retrieved March 07, 2018, from https://cestovani.idnes.cz/dovolena-cesko-karavan-obytny-vuz-pujcovna-ubytovani-ppm-/po-cesku.aspx?c=A170327_142256_po-cesku_hig

Global Terrorism Index 2017: Measuring and understanding the impact of terrorism [Online]. (5th ed.) New York: Institute for Economics and Peace. Retrieved from: <http://visionofhumanity.org/app/uploads/2017/11/Global-Terrorism-Index-2017.pdf>

Gúčík, M. (2011). *Marketing cestovného ruchu* [Online]. Banská Bystrica: Dali-BB. Retrieved from <https://books.google.cz>

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (c2008). *Strategic management: an integrated approach* [Online] (8th ed.). Boston: Houghton Mifflin. Retrieved from <https://books.google.cz>

Holanová, T. (2016). Bydlení, jídlo, doprava. Nová čísla, jak mizí peníze českých domácností. [Online]. Retrieved February 15, 2018, from <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/bydleni-jidlo-doprava-nova-cisla-jak-mizi-penize-ceskych-dom/r~0ac31250e44511e5819a002590604f2e/>

Hotel Čertova chata [Online]. (2018). Retrieved March 03, 2018, from <http://www.hotelcertovachata.cz/>

Hotel Čertův mlýn [Online]. (2018). Retrieved March 03, 2018, from <http://www.hotelcertuvmlyn.cz/certuvmlyn/>

Hotel Karl [Online]. (2018) Retrieved March 02, 2018, from <http://www.karl.cz/karl/default.asp>

Hotel Stella [Online]. (2018). Retrieved March 03, 2018, from <http://www.stellahotel.cz/informace-o-hotelu/>

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy* [Online] Praha: Grada. <https://books.google.cz>

Kde v Evropě teroristické útoky hrozí nejvíce? [Online]. (2017). Retrieved January 30, 2018, from <http://www.info.cz/svet/nebezpecne-nemecko-klidne-cesko-kde-v-evrope-teroristicke-utoky-hrozi-nejvice-14559.html>

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi* [Online] (2. vyd.). Praha: C.H. Beck. Retrieved from <https://books.google.cz>

Orea Resort Horizont [Online]. (2018). Retrieved March 03, 2018, from <http://www.resorthorizont.cz/cz/>

Orea Hotel Špičák [Online]. (2018). Retrieved March 03, 2018, from <http://www.hotelspicak.cz/cz/hotel/>

Pechoušek, P. (2012). Správa NPŠ: Z orkánu Kyrill se Šumava nevzpamatovala do dnes [Online]. Retrieved February 11, 2018, from <http://sumavanet.cz/fr.asp?tab=snet&id=7869&burl>

Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 12. 2017 [Online]. (2017). Retrieved January 17, 2018, from <https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>

Pronájmy chalup a chat: Češi chtějí stále větší komfort [Online]. (2017). Retrieved March 07, 2018, from https://www.tyden.cz/rubriky/relax/zabava/pronajmy-chalup-a-chat-cesi-chteji-stale-vetsi-komfort_441216.html

Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza [Online]. (2008). Retrieved November 29, 2017, from <https://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

Rozšiřování schengenu [Online]. (2018). Retrieved January 30, 2018, from <https://www.euroskop.cz/742/sekce/schengen-2008/>

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* [Online] (2., přeprac. a dopl. vyd.). V Praze: C.H. Beck. Retrieved from <https://books.google.cz>

Sůra, J. (2017). *Ceny dovolených v Česku stoupají, čeká se nejlepší sezona v historii* [Online]. Retrieved January 17, 2018, from https://ekonomika.idnes.cz/dovolena-v-cesku-02v-/ekonomika.aspx?c=A170503_204328_ekonomika_neh

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně* [Online] (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada. Retrieved from <https://books.google.cz>

Volf, T. (2017). Česká koruna byla letos druhou nejrychleji rostoucí měnou světa [Online]. Retrieved January 18, 2018, from <https://www.novinky.cz/ekonomika/458967-ceska-koruna-byla-letos-druhou-nejrychleji-rostouci-menou-sveta.html>

Wiley CMAexcel Learning System Exam Review 2017: Part 1, Financial Reporting, Planning, Performance, and Control [Online]. (2016). Hoboken, New Jersey: Wiley. Retrieved from <https://books.google.cz>

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Matice SWOT</i>	13
<i>Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil</i>	14
<i>Obrázek 3: Bostonská matice</i>	17
<i>Obrázek 4: Matice McKinsey</i>	18
<i>Obrázek 5: SPACE matice</i>	19
<i>Obrázek 6: Ansoffova matice</i>	20
<i>Obrázek 7: Životní cyklus produktu</i>	22
<i>Obrázek 8: Postup řešení situační analýzy</i>	23
<i>Obrázek 9: Chronologický postup tvorby situační analýzy</i>	25

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Podíl peněžních výdajů českých domácností za rok 2016</i>	31
<i>Tabulka 2: Souhrnný přehled významnosti faktorů PESTE analýzy</i>	35
<i>Tabulka 3: Porovnání služeb vybraných konkurenčních hotelů</i>	42
<i>Tabulka 4: Vyhodnocení 5 konkurenčních sil Porterova modelu</i>	45
<i>Tabulka 5: Hrozby pro hotel</i>	49
<i>Tabulka 6: Příležitosti pro hotel</i>	50
<i>Tabulka 7: Slabé stránky hotelu</i>	51
<i>Tabulka 8: Silné stránky hotelu</i>	51
<i>Tabulka 9: Souhrnná četnost faktorů</i>	52
<i>Tabulka 10: Vyhodnocení SWOT strategie</i>	52
<i>Tabulka 11: Přehled analyzovaných faktorů situační analýzy a jejich návrh na změnu</i>	57

Seznam grafů

<i>Graf 1: Úroveň bezpečnosti ČR v letech 2008-2017</i>	28
<i>Graf 2: Počet plánovaných dovolených za rok 2017</i>	32
<i>Graf 3: Bostonská matice hotelového portfolia</i>	38
<i>Graf 4: Podíl ubytovaných cizinců v hotelu za rok 2017</i>	46
<i>Graf 5: Věkové zastoupení ubytovaných turistů</i>	47
<i>Graf 6: Procentní zastoupení SWOT faktorů</i>	53

IV. Seznam použitých symbolů a zkratek

BCG	Boston Consulting Group
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
f.	Faktor
GE	General Electric
HDP	Hrubý domácí produkt
MM	Marketingový mix
PESTE	politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické
PLC	Product Life Circle
SBU	Strategic Business Unit
SO	Strength, Opportunities
SPACE	Strategic Position Action Evaluation.
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
ST	Strength, Threats
STP	Segmentation, Targeting, Positioning
SWOT	Strength, weakness, opportunities, threats
tzn.	To znamená
VRIO	Value, Rareness, Imitability, Organization
WO	Weakness, Opportunities
WT	Weakness, Threats

V. Seznam příloh

1. Procentní struktura peněžních vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu
2. Legenda k Fullerovu trojúhelníku
3. Fullerův trojúhelník

VI. Přílohy

Procentní struktura peněžních vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu

Kategorie	Podíl v roce 2012 (v %)	Podíl v roce 2013 (v %)	Podíl v roce 2014 (v %)	Podíl v roce 2015 (v %)	Podíl v roce 2016 (v %)
Bydlení, voda, energie, paliva	22,1	22,2	21,5	21,1	20,8
Potraviny a nealkoholické nápoje	20	20,2	20,3	20	19,8
Doprava	10,7	11	10,5	10,6	11
Rekreace a kultura	9,5	9,3	9,5	9,3	9,5
Bytové vybavení, zařízení domácnosti, opravy	5,8	5,5	5,7	6	6,1
Stravování a ubytování	5,3	5,2	5,3	5,6	5,7
Odívání a obuv	4,7	4,7	4,9	5	5,1
Pošty a telekomunikace	4,4	4,3	4,2	4,2	4,1
Alkoholické nápoje a tabák	2,8	2,8	2,9	2,9	2,9
Zdraví	2,8	2,6	2,6	2,6	2,6
Vzdělávání	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5
Ostatní zboží a služby	11,2	11,6	12	12,1	11,8
Celkem	100	100	100	100	100

Legenda k Fullerovu trojúhelníku

VYBRANÉ FAKTORY OHROŽENÍ

1	Klimatické změny a jejich vliv na tržby
2	Porovnávání konkurenčních hotelů přes internet zákazníky
3	Silná konkurence v rekreační oblasti
4	Vyjednávací síla dodavatelů

VYBRANÉ FAKTORY PŘÍLEŽITOSTÍ

5	Stanovení optimální ceny za ubytování díky příznivé ekonomice
6	Registrace na známých ubytovacích portálech
7	Propagace doplňkových služeb hotelu
8	Oslovení skupin německých/zahranických seniorů na rekreační pobyt

VYBRANÉ FAKTORY SLABÝCH STRÁNEK

9	Nedostatek pracovníků
10	Velká fluktuace zaměstnanců
11	Starší vybavení hotelu
12	Vysoké náklady na údržbu

VYBRANÉ FAKTORY SILNÝCH STRÁNEK

13	Příznivá lokalita a dopravní dostupnost
14	Možnost využití celoročních aktivit v ceně ubytování
15	Opakovaně vracející se hosté
16	Domácí kuchyně

