Ekonomická fakulta
Faculty of Economics
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Konkurenceschopnost vybraného podniku

Vypracovala: Bc. Marta Mikešová
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2020

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Marta MIKEŠOVÁ
Osobní číslo:	E18397
Studijní program:	N6208 Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Téma práce:	Konkurenceschopnost vybraného podniku
Zadávající katedra:	Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku s využitím metod strategického řízení a finanční analýzy a navrhnout změny na zlepšení současné situace.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.
2. Charakteristika podniku.
3. Provedení vybraných analýz.
4. Rozhovor s manažerem podniku.
5. Zhodnocení konkurenceschopnosti a návrh změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybraného podniku.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuse a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.

Rozsah pracovní zprávy:	50 – 60 stran
Rozsah grafických prací:	dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce:	tištěná

Seznam doporučené literatury:

Coelli, T. (2005). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. New York: Springer.

Dedouchová, M. (2001). *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck.

Dědina, J., & Odcházel, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.

Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada.

Synek, M. (2011). *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **17. ledna 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. dubna 2020**

V Českých Budějovicích dne 17. ledna 2019

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice

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

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne

……

Bc. Marta Mikešová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí cenných rad a ochoty při zpracování práce. Rovněž bych chtěla poděkovat personálu celého hotelu za cenné poznámky, poskytnuté informace a za možnost nahlédnutí do podkladových materiálů nezbytných pro vznik této práce.

Obsah

1 Úvod ... 3
2 Literární rešerše ... 5
2.1 Konkurence ... 5
2.1.1 Pojem konkurence ... 5
2.2 Konkurenceschopnost ... 6
2.2.1 Indikátory konkurenceschopnosti ... 7
2.3 Konkurenční výhoda ... 7
2.4 Analýza konkurence ... 8
2.4.1 Identifikace konkurenční firmy ... 8
2.4.2 Cíle ... 8
2.4.3 Strategie ... 9
2.4.4 Identifikace slabých a silných stránek ... 9
2.4.5 Reakce konkurenta ... 9
2.4.6 Kterým konkurentům je lepší se vyhnout nebo je napadnout? ... 9
2.5 Konkurenční strategie ... 9
2.5.1 Ansoffova matice čtyř strategií ... 10
2.5.2 Porterovy obecné konkurenční strategie ... 10
2.5.3 Pravidla při tvorbě konkurenční strategie ... 11
2.6 Strategické řízení a strategie ... 11
2.6.1 Pojem strategické řízení ... 12
2.6.2 Složky strategického řízení ... 12
2.6.3 Strategie ... 13
2.7 Strategická analýza ... 14
2.7.1 Analýza vnějšího prostředí ... 15
2.7.2 Analýza vnitřního prostředí ... 19
2.8 SWOT analýza ... 21
2.8.1 Silné a slabé stránky ... 22
2.8.2 Příležitosti a ohrožení ... 23
3 Cíl a metodika ... 24
4 Charakteristika vybraného podniku ... 30
4.1 Poskytované služby ... 31
5 Zhodnocení současného stavu ... 32

5.1 Analýza vnějšího prostředí 32
5.1.1 PEST analýza 34
5.1.2 Porterův model pěti sil 40
5.1.3 Analýza konkurentů 44
5.1.4 Analýza atraktivity odvětví 46
5.2 Analýza vnitřního prostředí 48
5.2.1 Finanční analýza 48
5.2.2 Oblast řízení lidských zdrojů 57
5.2.3 Klíčové faktory úspěchu 59
5.2.4 Analýza konkurenceschopnosti 60
5.3 Dotazníkové šetření 61
5.4 Řízený rozhovor 69
5.5 SWOT analýza 72
5.5.1 Silné stránky (S) 72
5.5.2 Slabé stránky (W) 73
5.5.3 Příležitosti (O) 73
5.5.4 Ohrožení (T) 73
6 Diskuse a návrh změn 76
7 Závěr 87
Summary and keywords 89
Přehled použité literatury 90
Seznam tabulek, obrázků, grafů a příloh 96
Přílohy 98

1 Úvod

Zdrojem konkurenceschopnosti podniků v rámci České republiky byly po roce 1989 zejména dvě skutečnosti. První z nich byla výhodná geografická poloha ve středu Evropy v sousedství jedné z největších ekonomik, Německa. Druhým faktorem úspěchu byla levná pracovní síla, která do Česka přilákala investory ze zahraničí. Tyto zdroje pomohly Českou republiku transformovat na moderní, tržně orientovanou ekonomiku. V průběhu času se však z důvodu přibývající konkurence, zejména ze zemí Východní Asie, a vlivem automatizace tyto faktory významně vyčerpaly.

Dalším významným milníkem byl vstup České republiky do Evropské unie. Tímto krokem se našim podnikům otevřel nový prostor pro realizaci podnikatelských záměrů. Současně se podniky musely vypořádat s celou řadou nových ohrožení. Tuzemský trh se stal pro zahraniční firmy otevřenější. Zahraniční subjekty začaly volně vstupovat na náš trh a vytvořily silnou konkurenci.

Jednou z přirozených reakcí na zvyšující se konkurenci a následné udržení vlastní konkurenční schopnosti je orientace na diferenciaci vlastní nabídky portfolia produktů. Mezi další zbraně konkurenčního boje můžeme zařadit kreativitu, flexibilitu a schopnost inovace.

Záměrem podniku je zdravé prosazení a dlouhodobé udržení pozice na trhu. Základní funkcí vrcholového vedení je stanovení vize a poslání podniku. Vůdčí osobnosti rozvíjejí systémy a hodnoty organizace požadované pro trvale udržitelný úspěch. Podniky uplatňují své poslání a vizi vypracováním podnikové strategie, která se zaměřuje na odvětví, v němž působí. Podniková strategie představuje dlouhodobé směřování a program činnosti firmy. Podnikatelské prostředí se stále mění současně s podmínkami trhu. Těmto změnám se musí přizpůsobit komplexně celá společnost. Reagovat na nové požadavky trhu může firma zejména lepší cenou, službami, výrobky, marketingem nebo například investicemi do výzkumu a vývoje. Udržení postavení firmy spočívá v neustálém sledování chování konkurence a kontrolou hospodaření s vlastními zdroji.

Stanovení konkurenční pozice organizace probíhá provedením základních typů analýz. Jedná se o analýzu vnějšího prostředí, která spočívá v identifikaci příležitostí a ohrožení podniku. Významnou složkou je vypracování analýzy konkurence. Pro sledování interních zdrojů podniku se využívá analýza vnitřního prostředí. Tato analýza odha-

luje silné a slabé stránky společnosti. Zjištění těchto faktorů je důležité při hledání konkurenční výhody, jejíž nalezení je významným klíčovým prvkem k udržení své konkurenceschopnosti.

Cílem diplomové práce je zhodnotit konkurenceschopnost hotelu Ebersbach, jenž se nachází v centru Českého Krumlova. Pro hodnocení budou primárně využity metody strategického řízení a finanční analýzy. Dalším cílem bude pro vybraný podnik navrhnout změny ke zlepšení současné situace.

2 Literární rešerše

2.1 Konkurence

Tržní ekonomika se vyznačuje střetáváním nabídky a poptávky. Z důvodu rychlé globalizace, odstraněním bariér mezi obory a zaváděním nových technologií se výrazně zvyšuje převis nabídky nad poptávkou. Důsledkem toho dochází ke zintenzivnění konkurence, tedy neustálého boje o zákazníky a nové trhy.

Konkurence na národních i mezinárodních trzích vytvořila složitější a proměnlivější strukturu trhu. Tato skutečnost nutí společnosti plánovat dlouhodobě, zkoumat činnosti soupeřů a stanovovat dynamická rozhodnutí pro udržení jejich existence (Kerem Şentürk, 2012).

Konkurence v sektoru ubytovacích služeb představuje souhrn veškerých nabídek a substitutů v tomto prostředí. Zákazník je schopný selektovat hospodářské podniky a vybírá ten nejlepší na trhu. Ekonomický název pro tento jev se nazývá „hospodářská soutěž“. Samotná konkurence má mnohem širší pojetí. Kromě ekonomického hlediska zahrnuje také kulturní, etické, sociální a politické vnímání (Kotler, Bowen & Makens, 2014).

Hospodářská soutěž představuje nejpřirozenější a nejzřetelnější znak tržní orientace a je realizována podnikovými činnostmi ze strany vedoucích pracovníků, dodavatelů a vlastníků společnosti. Součástí každého odvětví založeného na principu konkurenceschopnosti je přítomnost vůdce, který svou dynamikou nutí ostatní účastníky k činnostem zaměřeným na dosažení lepšího postavení na trhu (Piatkowski, 2012). Hospodářská soutěž je tedy proces, ve kterém subjekty trhu usilují o naplnění svých zájmů a zároveň se snaží o výhodnější nabídku oproti ostatním, jde-li o cenu, kvalitu nebo jiné vlastnosti ovlivňující rozhodnutí spotřebitele (Flaka & Głódb, 2015).

2.1.1 Pojem konkurence

Podle slovníku cizích slov nabývá konkurence několika významů. Těmi jsou například soutěžení, soupeření nebo hospodářská soutěž. Pojem konkurence se vyskytuje v několika sférách – stěžejní je v rámci úzu ekonomiky, ale vyskytuje se rovněž v sociální, politické, kulturní a etické rovině (Mikoláš, 2005).

Jurečka & kol. (2013) poukazují na skutečnost, že z pohledu mikroekonomie má konkurence několik forem. Obecně konkurencí rozumíme střetávání odlišných zájmů

ekonomických subjektů podílejících se na trhu. Konkrétní forma konkurence se odlišuje podle předmětu. V některých případech to může být cena, diferenciace výrobku nebo bariéra vstupu na trh. Všeobecně můžeme konkurenci rozlišovat na:

- tržní,
- mimotržní.

Holman (2011) se ve své knize zabývá myšlenkou svobodné volby, kterou máme nejen my, ale i ostatní jedinci figurující na trhu. Tuto teorii spojuje s rivalitou, která se na trhu vyskytuje a způsobuje tak hospodářský pokrok neboli je jeho motorem. Dále uvádí, že konkurence je mnohonásobně účinnější než regulace. Tyto dva pojmy se navzájem vylučují. Čím méně jsou trhy regulovány, tím silnější je na něm konkurence.

2.2 Konkurenceschopnost

Interpretace tohoto pojmu není zcela jednoznačná. Je třeba si uvědomit, zda tuto koncepci chápeme v relativním nebo absolutním smyslu. V prvním případě se konkurenceschopnost společnosti odvozuje z její pozice vůči dalším firmám. Absolutní pojetí považuje za konkurenceschopnou každou firmu, která vykazuje pozitivní ekonomické výsledky ve své činnosti. Z dlouhodobého hlediska lze za základní kritérium považovat dobu fungování firmy, neboť nekonkurenceschopné společnosti jsou z trhu postupně vytlačovány (Viturka & kol., 2010).

Podle Palatkové (2011) lze na vymezení konkurenceschopnosti nahlížet z několika úrovní. Tyto úrovně lze rozdělit na makroúroveň, mikroúroveň, konkurenceschopnost v různých oborech a na domácí a zahraniční trh.

Základním předpokladem pro přežití firmy na trhu je její konkurenceschopnost. Znamená to tedy, že má organizace potřebnou „sílu“ prosadit své záměry na trhu. Toto způsobuje konkurenční výhoda, která určuje, zda je činnost firmy v porovnání s ostatními prováděna levněji nebo lépe ve prospěch skutečných potřeb zákazníka (Bartes, 1997).

Jak uvádí Mikoláš (2005), faktory, které ovlivňují konkurenceschopnost podniku lze rozdělit na vnitřní a vnější faktory. Mezi vnitřní vlivy patří výrobní procesy, výrobní program, management, informační systémy, pracovníci atd. Vnější okolnosti, ovlivňující konkurenceschopnost podniku, jsou například dostupné zdroje, ceny, tržní okolí, administrativní a legislativní pravidla apod.

Konkurenceschopnost je jádrem úspěchu podniku a je úzce spojena s pojmem konkurenční výhoda. Získání konkurenční výhody ve vybrané oblasti zajišťuje pozitivní úroveň výnosnosti podniku a zároveň konkurenční schopnost organizace (Sedláčková & Buchta, 2006).

2.2.1 Indikátory konkurenceschopnosti

Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD) v roce 2009 vytvořila sadu indikátorů konkurenceschopnosti. Důvodem tvorby byla nejednotná metodika pro měření této problematiky. V současnosti OECD stanovila sadu více než 600 měřítek konkurenceschopnosti, které mají podklad nejen v kvantitativních, ale i kvalitativních datech.

Indikátory jsou rozděleny do čtyř pilířů:

- podnikatelské prostředí (např. daňová politika, investiční politika, státní politika apod.),
- dovednosti a schopnosti (např. vzdělání, věda, technologie apod.),
- ekonomická struktura (např. zemědělství, cestovní ruch, environmentální politika apod.),
- vláda (např. veřejné služby apod.) (OECD, 2018).

2.3 Konkurenční výhoda

Konkurenceschopné společnosti musejí vytvářet vyšší hodnotu firmy v porovnání s konkurencí. Konkurenční výhoda představuje schopnost organizace vytvářet určitou aktivitu takovým způsobem, jakým to konkurence nedokáže. Jedna ze zásad pro konkurenční výhodu je její udržitelnost (Kotler, 2007).

Podle Kislingerové & Nového (2005) lze k dané problematice přistupovat tak, že existuje několik možností, jak může firma dosáhnout nadprůměrné ziskovosti. Jednou z možností je docílit nejnižších nákladů v tržním segmentu nebo odvětví. Další variantou je výroba a prodej diferenciovaného produktu za vyšší ceny. Jiná strategie radí zaměřit se na tržní výklenek na trhu.

Tvorba a udržení konkurenční výhody je základní strategií hotelového managementu. Nabízení hotelových služeb je příznačné tím, že udržení konkurenční výhody je podstatně těžší. Konkurence snadněji napodobí nebo okopíruje dosaženou konkurenční

výhodu, protože ji nelze chránit patenty či jinými ochrannými prostředky (Křížek & Neufus, 2014).

2.4 Analýza konkurence

Konkurenční analýza je základním stavebním kamenem účinné formulace a implementace stanovené strategie. Analýza pomáhá tvůrcům rozhodnutí pochopit a předvídat kritická opatření na změnu trhu, která mohou podniknout konkurenti a další zúčastněné strany ovlivňující konkurenci (Fleisher & Bensoussan, 2015).

Veber & Srpová (2012) zjistili, že pro organizaci může být analýza konkurence důležitým zdrojem pro inovace, ze které později vyplyne konkurenční výhoda. Díky této výhodě se podnik odliší od rivalů na trhu. Často se objevuje mylná představa, že konkurenční výhodu představuje nízká cena. Podle Yanga (2014) jsou manažerská cenová rozhodnutí ze své podstaty riskantní a nejistá, protože se spoléhají na mnoho proměnných a jejich výsledky nelze s jistotou předpovědět. Cena je hlavním určujícím faktorem ziskovosti podniku.

Efektivita plánování konkurenční strategie závisí na neustálém porovnávání produktů, distribučních cest, cen a možností komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Jedná se o proces identifikace klíčových konkurentů. Provádí se hodnocení jejich vybraných cílů, strategií, slabých a silných stránek a také jejich typických reakcí na situace na trhu (Kotler & kol., 2007).

2.4.1 Identifikace konkurenční firmy

Vymezení konkurence může být provedeno podle několika kategorií. Nejzřejmější klasifikací je definování klíčových konkurentů dle produktové kategorie. Podobné produkty a služby jsou nabízené za podobné ceny stejným zákazníkům. Další identifikace může probíhat podle odvětví, kde figuruje skupina firem nabízející blízké substituty. Jiné vymezení konkurentů vyplývá z pohledu trhu. Zde můžeme nalézt funkční konkurenci, která uspokojuje stejné potřeby a přání zákazníků nebo celou skupinu zákazníků (Kotler & kol., 2007).

2.4.2 Cíle

Kotler (2007) uvádí, že určení cílů konkurentů závisí na zodpovězení otázky: „Jaká je motivace chování konkurence?“. Motivace je závislá na nespočtu faktorů. Jedná

se především o finanční situaci, velikost, současné vedení a historii podniku. Důležité je sledovat plánování případné expanze konkurence.

2.4.3 Strategie

Zde je třeba uvést a vysvětlit důležitý pojem „strategická skupina“. Jedná se o takovou skupinu firem, která se na trhu řídí stejnou strategií v totožném odvětví. Pokud společnost vstoupí do této skupiny, stanou se její členové jejími hlavními konkurenty. Probíhá soutěžení i mezi skupinami (Kotler, 2007).

Hodnota podniku je determinována jeho podnikovou strategií. Strategie se stane úspěšnou jedině tehdy, pokud je vhodně implementována (Neumaierová & Neumaier, 2002).

2.4.4 Identifikace slabých a silných stránek

Jak uvádí Kotler & kol. (2007) podstatou je poznání vlastní situace a síly konkurenční firmy. Informace o konkurenci si společnosti zjišťují prostřednictvím sekundárních materiálů, doslechu nebo osobní zkušenosti.

2.4.5 Reakce konkurenta

Předešlé kroky napomáhají k odhadu pravděpodobných budoucích kroků konkurenta. Reakce na kroky konkurence probíhají odlišně. Pokud firma dobře odhadne plány konkurentů, získává výhodu a návod na to, jak si udržet vlastní pozici na trhu (Kotler & kol., 2007).

2.4.6 Kterým konkurentům je lepší se vyhnout nebo je napadnout?

Analýza managementu firmy zjišťuje, kdo jsou klíčoví konkurenti. Menší zdroje a kratší časový horizont inklinuje k útoku na slabší konkurenty. Je důležité určitou část konkurence zachovat, protože přináší skutečný užitek, například z pohledu vývoje produktů nebo technologií (Kotler & kol., 2007).

2.5 Konkurenční strategie

Podle Bartese (1997) je konkurenční strategie chápana jako sled přístupů a činností, které mají při správné realizaci firmě zabezpečit vyšší pravděpodobnost úspěchu při dosahování vytyčených cílů v daném čase a prostředí.

Cílem strategií zaměřených na konkurenci je vymezení podniku v realizaci užitku pro zákazníka, dále určení postavení společnosti v konkurenčním prostředí a stanovení chování podniku vůči konkurenci. Základem je vytvoření konkurenční výhody, a tím i udržení pozice na trhu (Tomek & Vávrová, 2009).

2.5.1 Ansoffova matice čtyř strategií

Tato matice, navržena Igorem Ansoffem v roce 1965, zahrnuje strategii proniknutí na trh, diverzifikační strategii, strategii nového výrobku a strategii rozvoje trhu (Dedouchová, 2001).

Tuto matici používají organizace, které disponují výrobky ve fázi před stádiem zralosti, popřípadě na začátku životního cyklu. Vede ke změnám v oblasti podnikání, protože mnoho podniků hledá možnost expanze ve svých aktivitách. Předpokladem této strategie jsou vyšší investice spojené s vyšším rizikem jejich financování. V krátkodobém období může dále vést k nižší efektivitě a negativní reakci konkurentů (Mallya, 2007).

2.5.2 Porterovy obecné konkurenční strategie

V roce 1980 navrhl ekonom Michael Porter tři základní konkurenční strategie. Vycházel z poznatku, že základem úspěchu podniku je dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda. Rozlišuje dva základní typy výhod, a to diferenciaci a nízké náklady produktu. Spolu se všemi činnostmi, které vedou k získání těchto základních konkurenčních výhod, rozlišuje tři strategie:

- strategie vedoucího postavení nízkých nákladů;
- diferenciační strategie;
- cílené strategie (Dedouchová, 2001).

Strategie diferenciace produktů se zaměřuje na strategie, které mohou uspokojit potřeby zákazníků, tj. poskytovat vysoce kvalitní produkty, flexibilitu, zákaznický servis, rychlé dodání nebo moderní design produktu (Amir & kol., 2016). Porterův pohled skutečně poskytuje užitečné shrnutí těchto různých perspektiv. Dává význam všem těmto faktorům a zaměřuje se na jediný cíl strategického řízení, který by usnadnil rozvoj odvětví a plnil podmínky všech zúčastněných stran (Huggins, 2012).

Porter (1994) uvádí, že při sledování těchto obecných strategií existují dvě rizika. Prvním rizikem je možnost neúspěchu při dosahování nebo udržování strategie.

Další ohrožení plyne z možnosti vytrácení získané výhody z důvodu postupujícího vývoje odvětví.

2.5.3 Pravidla při tvorbě konkurenční strategie

Vytváření konkurenčně schopné strategie vyžaduje zamyšlení se nad důležitými otázkami. Je třeba, aby si podnik vybral správný segment zákazníků a definoval jejich přání a potřeby. Významným krokem je sběr informací o konkurenci. Po vyhodnocení získaných informací musí podnik stanovit strategii. Realizace strategie musí být provedena odlišným způsobem od konkurentů a zároveň v rámci možností organizace (Kislingerová & Nový, 2005).

V současné době společnosti shromažďují velké množství dat a informací nejen o konkurenci, ale i o dalších důležitých složkách trhu. Data v tomto objemu ztrácejí na důležitosti. Z tohoto důvodu podniky, pro zachování své konkurenční výhody, musí zavést systém transformace dat na inteligenci. Tento proces se nazývá konkurenční inteligence a vyžaduje jedinečné dovednosti, zkušenosti, znalosti oboru a organizačních podmínek, dále pak rozhodovací a řídící dovednosti (Stefanikova, Moravcikova & Rypakova, 2014).

2.6 Strategické řízení a strategie

Řízení je proces, který byl zpočátku nejlépe rozebrán analýzou manažerských funkcí. Mezi pět základních manažerských funkcí patří plánování, personalistika, organizování, vedení a kontrola (Cole, 2004).

Zaměření a rozsah manažerských aktivit se v jednotlivých firmách liší. Pro bližší pochopení je vhodné tyto aktivity dále členit. Praktické opodstatnění má rozdělení manažerských aktivit s ohledem na časové hledisko, kdy rozlišujeme operativní, taktické a strategické řízení (Veber & Srpová, 2012).

Sedláčková & Buchta (2006) uvádí, že je proces strategického řízení důležitý zejména pro skutečnost, že pomáhá podniku identifikovat, vytvořit a udržet svoji konkurenční výhodu. Z důvodu působení konkurenčních sil a tlaků, je výhoda nezbytně nutná pro zajištění dlouhodobé prosperity podniku. Podle Švárové a Vrchoty (2014) je jedním ze způsobů, jak zvýšit konkurenceschopnost, strategické řízení. Jedná se o soulad podnikové strategie s definovanou konkurenční výhodou společnosti. Strategické řízení je nezbytnou součástí úspěšné a rostoucí organizace.

2.6.1 Pojem strategické řízení

Strategické řízení je funkcí vrcholového řízení. Úlohou tohoto managementu je činit strategická rozhodnutí. Jedná se například o rozhodnutí vztahující se ke směru podnikání, formulování strategie a její implementace, definování cílů, rozhodnutí o alokaci zdrojů nebo stanovení marketingové strategie. Tento systém rozhodování a řízení vyžaduje strategické myšlení. Jedná se o perspektivní pohled na možnosti podniku, analýzu faktorů vnějšího prostředí a variantní plánování (Jakubíková, 2008).

Podle Zuzáka (2012) je strategický management chápán jako sled organizačních a manažerských postupů, které jsou používány k dosažení vytyčených cílů. Strategický management je chápán jako permanentní proces. Pokud tvůrci zjistí, že strategie nevede k dosažení cíle, pak je nutné provést revizi poslání nebo cílů společnosti.

Strategické řízení by mělo být uskutečňováno v logicky navazujících krocích. Začátek procesu je věnován vymezení poslání firmy a jejích cílů, dále pak provedení strategické analýzy. Konečná fáze je věnována formulaci variant řešení, výběru a implementaci optimální podnikové strategie. V samotném závěru je provedena kontrola efektivity strategie (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Fotr & kol. (2017) zjistili, že výhody strategického řízení spočívají především v možnosti firmy se aktivně podílet na rozvoji své budoucnosti, porozumění potřeb všech „stakeholderů“, efektivním přerozdělováním zdrojů a času, pochopení chování konkurence, řízení své nefinanční a finanční výkonnosti, včasného řešení rizik, zvýšení prodeje produktů a tím i své konkurenceschopnosti.

2.6.2 Složky strategického řízení

Strategické řízení se skládá z pěti významných složek:

Definování předmětu činnosti a poslání podniku – neboli vymezení oblasti, v níž bude podnik podnikat. Je třeba zvážit celou šíři podnikových aktivit, včetně rozhodnutí, na jakých trzích by se měl podnik pohybovat, a definování potřeb potencionálního zákazníka. Probíhá zde stanovení základních informací o charakteru podniku, jeho identitě a směru vývoje (Tichá & Hron, 2002).

Stanovení strategických cílů – cíle organizace jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout během své existence prostřednictvím svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií. Z důvodu odlišnosti cílů firmy je důležité dodržovat několik

zásad při jejich definování. Podstatné je, aby cíle byly ovlivnitelné, měřitelné, akceptovatelné, reálné a určené v čase (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Formulace strategie – v této fázi strategického řízení se vrcholový management zabývá tím, jak bude stanovených cílů dosaženo. Při formulaci je třeba vzít v úvahu všechny aspekty vnějšího a vnitřního prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí, které povedou k naplnění vytyčených cílů (Tichá & Hron, 2002).

Implementace a realizace zvolené strategie – úspěch realizace strategie je podmíněn manažery, zaměstnanci, organizací a také transformací firemní kultury. Hlavním úkolem implementace strategie je uvést tuto strategii do života jako součást každodenního rozhodovacího procesu společnosti. Je nutné najít vhodné ukazatele charakterizující činnosti společnosti a vytvořit systém pro měření, aby byly odstraněny nedostatky v provádění strategie (Mišanková & Kočišová, 2014).

Hodnocení strategie – postup při hodnocení strategie je zaměřen na korekci probíhajících procesů. Pozornost je zde věnována vyhodnocení naplnění strategie a strategických cílů jako celku. Využívají se zde nejen „tvrdé“ hodnotící ukazatele, které lze jednoznačně identifikovat, ale i „měkké“ ukazatele, zaměřující se na kvalitativní stránku (Fotr & kol., 2017).

2.6.3 Strategie

Bartes (1997) udává, že každá společnost, která se snaží prosadit a udržet v tržním prostředí, definuje svou misi firmy. Z tohoto poslání se odvíjejí cíle, tj. stavy, o něž má firma zájem dosáhnout. Tyto cíle se snaží organizace uskutečnit v určitém časovém horizontu a na určitém trhu. Na základě těchto stanovených cílů se následně vytvoří firemní strategie. Strategie představuje postup, metody a prostředky, jak definované cíle plnit.

Podle Zuzáka (2012) neexistuje jednotná terminologie, jako je tomu zároveň i v problematice definování managementu. Obecně lze definovat strategii společnosti jako cestu, jak dosáhnout strategických podnikových cílů.

Organizace působící zejména v rychle se měnícím prostředí a malých podnicích nemají strategie plánovány ve formálním smyslu slova. Místo toho manažeři využívají příležitosti, jak se objevují, ale v rámci hranic definovaných strategickým řízením nebo posláním firmy (Enz, 2009).

Navzdory rostoucím výzvám a změnám v životním prostředí uspělo mnoho malých a středních podniků, což poukazuje na skutečnost, že takové malé a střední podniky možná přijaly strategie, které jim umožnily úspěšně řešit dopady měnícího se prostředí. Dokonce i úspěšné malé a střední podniky se musí zamyslet nad tím, do jaké míry různé strategie, které vyvinuly, ovlivnily jejich výkonnost. Je možné, že nedostatek znalostí o tom, do jaké míry strategie ovlivnily výkon firmy, by mohl vést k možné situaci, kdy by úspěch mohl být přisuzován spíše náhodě a méně strategii (Jassism & Hassan, 2014).

Tradiční definice chápe strategii jako dokument, ve kterém jsou nejen definovány dlouhodobé cíle firmy, ale je zde zároveň stanoven průběh jednotlivých operací a rozdělení zdrojů nezbytných pro splnění vytyčených cílů. Oproti tomu moderní pojetí označuje strategii jako připravenost na budoucnost.

Mallya (2007) uvádí, že prosperující strategie:

- má podporu vrcholového managementu,
- je flexibilní,
- je přívětivá pro uživatele,
- stimuluje a zapojuje zaměstnance,
- je inovativní a dynamická,
- je jednou ze složek řízení kvality,
- neřeší pouze současný problém,
- vede k rozhodnutí o zdrojích podniku.

2.7 Strategická analýza

Strategická analýza se zabývá porozuměním problému funkce strategie v podniku. Pomocí analýzy je možno zjistit, k jakým změnám dochází v prostředí a jak tyto změny ovlivní organizaci a její aktivity. Dále pomáhá definovat kvalifikace a zdroje společnosti, které mohou být základem zvláštních výhod. V neposlední řadě zjišťuje aspirace lidí nebo skupin spojených s organizací. Hlavním účelem strategické analýzy je formulace klíčových vlivů na současný a budoucí úspěch organizace (Johnson & Scholes, 1997).

Podle Keřkovského & Vykypěla (2006) lze strategickou analýzu formulovat jako proces shromažďování a vyhodnocování relevantních informací, které jsou potřebné pro formulaci strategií podniku. Měla by zahrnovat analýzu vnějšího prostředí a analýzu

vnitřního prostředí. Analýza je jednou z obtížných a kritických rolí, které musí manažer vykonávat. V posledních letech bylo dosaženo značných pokroků, pokud jde o strategii plánování a sběru dat. Správná obchodní a komparativní analýza je klíčovou zbraní pro dosažení konkurenční výhody (Fleisher & Bensoussan, 2015).

Pro Fotra & kol. (2017) je analýza prostředí rozhodujícím krokem, který musí strategický management zajistit. Organizace musí analyzovat své okolí, aby zjistila svou pozici v prostředí, v němž působí. Provedení analýzy má význam zároveň z důvodu efektivní reakce na neustálé změny v prostředí a posouzení potenciálu budoucího rozvoje. Analýza je důležitá nejen pro předpověď chování zákazníků a konkurence, nýbrž i pro identifikaci rizikových faktorů relevantních ke strategickému záměru společnosti.

Na začátku analýzy je důležité stanovit, zda se významně nezměnily předpoklady, na nichž byla zformulována současná strategie. Jestli stav firemního okolí umožňuje pokračovat ve stávající strategii tak, aby společnost dosáhla požadovaných výsledků. Pokud se podmínky změnily a objevily se nové příležitosti, popřípadě hrozby, je nutné strategii podniku změnit (Mallya, 2007).

2.7.1 Analýza vnějšího prostředí

Dědina & Odcházel (2007) udávají, že pro každou organizaci je důležité sledovat své okolí, předpovídat chování okolního světa a zjišťovat, jaké dopady bude mít vliv vnějšího okolí na interní fungování společnosti. Okolním prostředím jsou chápány výstupy, události a trendy, které se odehrávají vně společnosti. Zároveň tyto okolnosti přímo, či nepřímo ovlivňují fungování organizace. V současnosti patří mezi nejvýznamnější faktory, které společnost ovlivňují, především rozvoj informačních technologií, proces globalizace a také demografické trendy.

Dedouchová (2001) uvádí, že cílem externí analýzy je identifikace příležitostí a ohrožení v okolí podniku. Strategie společnosti má za úkol maximálně využít nabízené příležitosti a nalézt cestu, jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopady.

Při externí analýze je okolí podniku zpravidla rozděleno na:

- mikrookolí – představované odvětvím, v němž podnik působí,
- makrookolí – vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí.

2.7.1.1 PEST analýza

PEST analýza představuje jednoduchý a efektivní nástroj k hodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na organizaci. Smyslem provedení analýzy je získání informací o tom, jaký vliv mají vnější faktory na podnik, jaké jsou jejich účinky, a které z nich jsou nejdůležitější v blízké budoucnosti. Mezi hlavní výhody patří zaměření pozornosti na širší prostředí a jeho změny, které nemusejí být při sledování odvětví patrné. Dále bere v úvahu i vedlejší faktory, například životní prostředí. Jako nevýhodu může být brán fakt, že v některých případech nepřinese analýza nic nového a může pouze vázat čas, který by mohl být věnován strategicky významnějším činnostem (Tichá & Hron, 2002).

Podle Košťana & Šuleře (2002) vychází PEST analýza z poznání minulého vývoje. Snaží se o předpověď a analyzování budoucích vlivů prostředí. Není nutné analyzovat všechny vypsané faktory, na společnost má obvykle vliv jen několik nejdůležitějších elementů. Analýza musí být zaměřena na zákazníka a dávat přehled o faktorech, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby.

Předmětem sledování jsou:

- **politické faktory** (legislativa, politická stabilita, daňová politika, stabilita vlády, pracovní právo, podpora zahraničního obchodu, ochrana životního prostředí apod.),
- **ekonomické faktory** (trend HDP, množství peněz v oběhu, úroková míra, inflace, spotřeba, nezaměstnanost, výška investic, cena a dostupnost energií atd.),
- **sociální faktory** (mobilita, demografické trendy populace, životní styl, rozdělní příjmů, postoj k práci a volnému času apod.),
- **technologické faktory** (výdaje na výzkum a vývoj, nové technologické aktivity, inovace, objevy a vynálezy, rychlost morálního zastarání apod.).

2.7.1.2 Porterův model pěti sil

Hlavním úkolem managementu je analyzovat konkurenční síly v odvětví a odhalit příležitosti a ohrožení podniku. Stav konkurence závisí na působení pěti základních sil a výsledkem jejich společného vlivu je ziskový potenciál v odvětví. Autorem modelu,

který pomáhá manažerům podniku tuto analýzu uskutečnit, je Michael Porter (Dedouchová, 2001). Pro účely konkurenční analýzy je nutné zhodnotit každou z pěti konkurenčních sil samostatně. Zpravidla se celková ziskovost podniku zvyšuje, pokud se konkurence stává méně aktivní. Pokud odvětví nabízí perspektivu dlouhodobého a vysokého zisku, lze usoudit, že konkurenční síly nebudou silné a zároveň bude konkurenční prostředí v daném odvětví atraktivní a příznivé (Tichá & Hron, 2002).

Kompletní analýza zkoumá pět sil:

1. Vyjednávací sílu zákazníků

Vliv zákazníků v konkurenčním prostředí závisí na jejich schopnosti vyjednávat. Tato skutečnost může nutit společnosti k tomu, aby snižovaly své ceny, zvyšovaly kvalitu nebo poskytovaly doplňkové služby. Zákazníci přímo ovlivňují ziskovost trhu, protože mají dopad na celkové náklady produktu (50MINUTES, 2015).

2. Vyjednávací sílu dodavatelů

Podle Sedláčkové & Buchty (2006) je vliv a síla dodavatelů zdrojů důležitým ekonomickým faktorem, protože může vést ke snižování výkonnosti podniku. Silní dodavatelé surovin, technologie, energie nebo kvalifikované práce mohou snižovat zisky svých odběratelů, a to prostřednictvím snižování kvality vstupů nebo zvyšováním jejich ceny.

3. Hrozba substitučních výrobků

Ohrožení substitucí může nastat v různých formách. Dostupnost náhražek může vytvořit cenový strop pro již existující produkty. Substituční produkty mohou také vpadnout na trh a snížit jeho atraktivitu (Johnson & Scholes, 1997).

4. Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Vstup nových tržních subjektů představuje pro odvětví nové dodatečné kapacity. Nově vstupující konkurence se často uchyluje k agresivní cenové politice – tato politika je obvykle prováděna bez ohledu na rentabilitu jak nových, tak i stávajících účastníků trhu. Je zapotřebí analyzovat tržní bariéry, které mohou vstup na trh zpomalit či omezit (Tomek & Vávrová, 2009).

5. Rivalita mezi existujícími podniky

Patří mezi nejsilnější konkurenční síly. Její intenzita je odrazem energie, kterou soupeřící podniky vkládají do snahy o získání lepší konkurenční strategie, tržní pozice a používaných nástrojů. Mezi používané konkurenční nástroje patří cena, kvalita, záruky, služby, akce na podporu prodeje, nové výrobky a distribuční kanály. Obvyklé faktory, které ovlivňují velikost rivality mezi konkurenty, jsou: počet konkurentů v okolí, míra růstu trhu, fixní náklady, diferenciace produktů, globální zákazníci nebo akvizice slabších podniků (Sedláčková & Buchta, 2006).

2.7.1.3 Analýza konkurentů

Tichá & Hron (2002) uvádějí, že cílem této analýzy je zhodnotit konkurenční pozici hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku. U klíčových konkurentů je třeba sledovat názory o vývoji odvětví, které jsou prezentované manažery konkurenčních podniků, dále studovat filosofii a zázemí společností. Tato analýza je důležitá především pro pochopení soupeřovy strategie a vzájemné závislosti strategií konkurentů.

Pro analýzu konkurentů existují čtyři komponenty:

- **budoucí cíle** – zkoumání záměrů konkurence a jejich vzájemné propojení,
- **současná strategie** – vypracování zprávy o aktuální strategii každého z konkurentů,
- **předpoklady** – identifikace předpokladů se dělí na konkurentovy předpoklady o sobě samém a předpoklady o odvětví společně s dalšími společnostmi v něm,
- **schopnosti** – realistické zhodnocení schopností konkurence.

Porter (1994) uvedl o problematice, že kvalifikovaná předpověď konkurentova profilu možných rekcí vyžaduje porozumění několika komponentům. Na začátku je zapotřebí rozhodnout, který z konkurentů bude předmětem zkoumání. Zkoumáni musí být všichni důležití konkurenti současně. Užitečné je také analyzovat budoucí konkurenty, kteří teprve mohou vstoupit na trh. Mezi budoucí konkurenty můžeme stanovit takové firmy mimo odvětví, které mohou překonat bariéry vstupu na trh.

2.7.1.4 Analýza atraktivity odvětví

Označení odvětví za atraktivní s sebou přináší růstově orientované a agresivní přístupy. Pokud je odvětví považováno za relativně neatraktivní, podniky zaměřují své strategie na obranu současných pozic. Slabé podniky uvažují o odchodu z odvětví nebo možnost fúze (Sedláčková & Buchta, 2006).

Synek (2011) uvádí, že atraktivita trhu může být vyjádřena těmito faktory:

- roční mírou růstu a velikostí trhu,
- kvalitou trhu – rentabilita oboru, možnost ochrany technického know-how, možnosti cenové politiky, bariéry pro nové konkurenty, hrozba substitučních výrobků,
- zásobováním energií a surovinami – nebezpečí výpadku zásobování, existence alternativních energií a surovin, vliv změn cen na efektivitu výroby, kvalita jednání dodavatelů,
- situací v okolí podniku – inflační zranitelnost, závislost na legislativě nebo veřejném mínění, ekologické souvislosti.

2.7.2 Analýza vnitřního prostředí

Podle Jakubíkové (2008) tvoří vnitřní prostředí podniku zdroje firmy a schopnost tyto disponibilní zdroje efektivně využívat. Vztahuje se na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány. Analýza vnitřního prostředí podniku směřuje k identifikaci schopností a zdrojů podniku, které musí podnik mít, aby mohl reagovat na příležitosti vznikající v jeho okolí. Dále určuje specifické přednosti podniku (klíčové kompetence) jako základní pilíř konkurenční výhody.

Hlavní myšlenkou interní analýzy je objektivní zhodnocení současného postavení společnosti. Probíhá zde identifikace silných a slabých stránek podniku a zároveň hodnocení veličin, které se nacházejí uvnitř analyzované firmy. Tyto veličiny tvoří bázi, na které je analýza provedena (Mallya, 2007).

Role vnitřního prostředí při utváření konkurenceschopnosti firmy je zásadní. Vnitřní prostředí je obvykle popisováno svou organizační strukturou a zdroji podniku. Organizace musí vytvořit pracovní klima, které napomáhá tvořivosti. Podniková kultura

je dobrým prediktorem výkonnosti organizace. Kreativita zaměstnanců významně přispívá k organizační inovaci, efektivitě a přežití (Zain & Kassim, 2012).

2.7.2.1 Finanční a rozpočtová analýza

Finanční rozhodování managementu musí být podepřeno výsledky finanční analýzy. Na výsledcích finanční analýzy je založeno řízení finanční a majetkové struktury podniku, cenová nebo i investiční politika. Provádí ji finanční manažeři, přičemž vychází nejen z externích, běžně dostupných informací, ale i z údajů interních, které nejsou běžně k dispozici. Velmi důležité jsou i další zdroje informací, jimiž jsou například burzovní zpravodajství, informace o vývoji makroekonomických ukazatelů nebo odborný tisk. Cílem analýzy je zvýšení výkonnosti firmy, která povede ke zvýšení její tržní hodnoty (Synek, 2011).

Veber (2000) ve své publikaci uvádí, že finanční analýza poskytuje cenné informace, kterými se dá posoudit finanční zdraví společnosti. Ve strategickém řízení lze výstupy z této analýzy využít při hodnocení současné a minulé finanční situace podniku. Měla by dát odpověď na otázku, zda společnost hospodařila se svými zdroji efektivně, a kde jsou její nedostatky po finanční stránce. Výstup z analýzy je důležitý nejen pro vyhodnocování ekonomického vývoje podniku a jednotlivých strategických variant, nýbrž i pro zdůvodnění předkládaných projektů pro statutární orgány.

Mezi metody finanční analýzy patří analýza absolutních ukazatelů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, analýza soustav ukazatelů a vyšší metody finanční analýzy. Kubíčková & Jindřichovská (2015) tvrdí, že využití poměrových ukazatelů představuje jádro finanční analýzy podniku. Tyto ukazatele jsou rozděleny do skupin, aby umožnily podrobněji analyzovat vždy jen jednu ze stránek finanční situace. Dílčí skupiny poměrových metod jsou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, kapitálového trhu a nákladovosti.

2.7.2.2 Klíčové faktory úspěchu

Podle Vebera (2000) vychází problematika vymezení klíčových faktorů úspěchu ze tří úrovní analyzovaného prostředí. Těmi jsou globální, odvětvové a vnitřní prostředí podniku. Představují všechny skutečnosti, na nichž může podnik založit svůj úspěšný vývoj. Jde zpravidla o takové faktory, které zabezpečí dlouhodobou konkurenční výhodu.

Vyplývají z provedených interních a externích analýz prostředí. Nejvýznamnější klíčové faktory jsou označovány jako specifické přednosti nebo klíčové kompetence.

Pro analýzu konkurenční schopnosti podniku je vhodné posuzovat tyto faktory:

- kvalita výrobku/služby,
- image/reputace,
- dostupnost surovin,
- nákladová pozice,
- technologické vybavení,
- výrobní schopnosti,
- finanční prostředí,
- distribuce/marketing.

2.7.2.3 Analýza konkurenceschopnosti

Váchal & Vochozka (2013) uvádí, že mezi indikátory konkurenční pozice patří například viditelnost na trhu, odlišnost výrobků, schopnost manažerského vedení, nákladová výhoda, velikost ziskové marže, loajalita spotřebitelů, rozvoj odvětví atd. Nedílnou součástí analýzy je zhodnocení pozice podniku ve vztahu k jeho hlavním konkurentům ve všech oblastech, které jsou klíčové pro úspěch.

Formulace závěrů o současné konkurenční pozici společnosti vychází z bodového hodnocení klíčových faktorů pro úspěch. Je třeba shrnout, zda se situace podniku zlepšuje nebo zhoršuje, jaké jsou slabé a silné stránky organizace, jestli má podnik konkurenční výhodu a do jaké míry je podnik schopen vylepšit svou pozici ve vztahu ke konkurenci a hybným silám v odvětví (Tichá & Hron, 2002).

2.8 SWOT analýza

Podle Bartese (1997) jde o metodu, při které jsou identifikovány čtyři klíčové faktory společnosti a jejího prostředí. Její název je odvozen od počátečních písmen čtyř slov převzatých z anglického jazyka:

- **S** (strength) – silné stránky,
- **W** (weakness) – slabé stránky,
- **O** (opportunity) – příležitosti,
- **T** (threat) – hrozby.

SWOT analýza podporuje kombinovaný a integrovaný přístup k současné situaci společnosti a umožňuje vyvážené a komplexní rozhodování. Je jedním z nejdůležitějších nástrojů pro analýzu situace společnosti, která v každém případě poskytuje komplexní a odolnou základnu pro další podnikatelská rozhodnutí a strategické plánování. Na základě analýzy SWOT lze rozvinout strategii pomocí podnikových sil, vyhnout se slabým stránkám společnosti tak, aby společnost mohla těžit z budoucích příležitostí současně s ohledem na budoucí rizika (Böhm, 2009).

Podle Johnsona & Scholese (1997) bývá používána pro sumarizaci informací získaných analýzou vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Cílem je identifikovat, do jaké míry je současná strategie schopna se vyrovnat se změnami v tržním prostředí. Může být také využita pro posouzení rozhodnutí, zda existují další možnosti využití klíčových kompetencí podniku.

Pro přiblížení metody SWOT je možné vyjít z definice strategie jako vytvoření budoucího způsobu řízení, které zlepší konkurenční postavení podniku. Vhodná strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby, dovoluje využít budoucích příležitostí, neutralizuje nebo odstraňuje její slabé stránky a naopak těží ze silných stránek společnosti (Veber, 2000).

2.8.1 Silné a slabé stránky

Mezi silné stránky podniku lze zařadit kompetentnost v rozhodujících oblastech, adekvátní finanční zdroje, úspory z rozsahu, dobrou pověst podniku, nákladovou výhodu, lepší reklamní kampaň, technologii, schopné řídící pracovníky apod. Jako slabé stránky organizace lze naopak chápat nejasný strategický záměr, nevyužité kapacity, zaostávání ve výzkumu a vývoji, podprůměrné marketingové schopnosti, vysoké náklady, nedostatek manažerských dovedností a talentu atd. (Tichá & Hron, 2002).

Tvorbu strategie firmy ovlivňuje nejen okolí organizace, ale také vnitřní zdroje podniku a jeho silné a slabé stránky. Hledání a analyzování silných a slabých stránek probíhá především v oblasti finanční síly organizace, výzkumu a vývoji, úrovně managementu, image firmy apod. (Veber, 2000).

2.8.2 Příležitosti a ohrožení

Dedouchová (2001) vidí jako příležitosti slabé pozice dodavatelů, rostoucí trh, zpomalení růstu mezd, devalvace koruny, ekonomický růst, diverzifikaci, překonání bariér na dalších trzích, vstup na nové trhy, nové skupiny zákazníků apod. Za hlavní ohrožení lze označit nízký ekonomický růst, rostoucí nezaměstnanost, inflaci, silnou vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů, hrozbu substitučních výrobků, pomalý růst trhu, demografické změny, změnu potřeb zákazníků nebo slabou pozici na trhu.

Hledání příležitostí je obecně spojeno s několika faktory, a to především se změnami, kreativitou a inovacemi. Příležitosti se vyvíjejí dynamicky a mění se spolu s inovacemi, proto je v přístupu k příležitostem výzvou zaujmout aktivní postoj (Sołoducho-Pelc, 2015).

Hlavní využití SWOT analýzy je zejména při koncipování strategií podniku. Jsou zde uvedeny tyto typy strategií:

- **SO strategie** – využívající silné stánky podniku pro zhodnocení příležitostí, jedná se o žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje,
- **WO strategie** – jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek podniku, využitím příležitostí,
- **ST strategie** – jsou využívány pouze tehdy, je-li podnik dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením,
- **WT strategie** – odstraňují slabé stránky podniku a vyhýbají se ohrožením zvenčí (Tichá & Hron, 2002).

3 Cíl a metodika

Pro dosažení vytyčených cílů byl vytvořen následující metodický postup. Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit konkurenceschopnost vybraného podniku s využitím metod strategického řízení a finanční analýzy. Dalším cílem bylo navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současné situace podniku na trhu. Pro splnění tohoto účelu byla zvolena společnost CK HOTELS a.s. zastupující analyzovaný hotel Ebersbach.

Metodický postup diplomové práce byl rozdělen do několika částí, kterými jsou:

Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma

V první části práce byla věnována pozornost teoretickému přehledu, který je důležitý pro pochopení základní problematiky. Teoretická část byla zpracována na přelomu roku 2019 a 2020. Jsou zde uvedeny důležité pojmy a teoretická východiska analýz, které byly provedeny v praktické části diplomové práce. Teoretická část byla zpracována prostudováním české i zahraniční odborné literatury a odborných článků na sledované téma. Zdroje pro čerpání informací pocházejí z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a z databází Scopus a Web of Science.

Charakteristika podniku

Pro praktickou část diplomové práce byl vybraný hotel Ebersbach nacházející se v centru Českého Krumlova. Charakteristika vybrané organizace, její činnost a organizační struktura byly analyzovány a hodnoceny na základě informací z interních materiálů podniku, webových stránek a z dat získaných z aplikace ARES, provozovanou Ministerstvem financí.

Provedení vybraných analýz

Pro zhodnocení současného stavu byla nejprve provedena kvantitativní analýza sektoru cestovního ruchu se zaměřením na ubytovací zařízení v České republice. Pozornost byla věnována počtu ubytovacích zařízení, počtu a národnosti hostů a v neposlední řadě zde byly uvedeny vybrané ekonomické ukazatele. Dále bylo provedeno několik analýz zkoumající vnější a vnitřní prostředí podniku. Většina potřebných údajů byla zjištěna mezi lety 2014 až 2019. Tyto roky jsou vybrány z důvodu provázanosti a jako informační výběr pro vedení podniku.

Použité metody:

PEST analýza

Tato analýza umožňuje ohodnocení vlivu významných vnějších faktorů a stanovení důsledků, které bude mít působení těchto vlivů v blízké budoucnosti. Metodický postup PEST analýzy:

1. zjištění vnějších vlivů působících na podnik a rozdělení faktorů do skupin,
2. tvorba hypotéz jednotlivých vlivů,
3. určení časového horizontu dopadu faktoru,
4. určení významnosti faktorů,
5. zhodnocení analýzy.

Porterův model pěti sil

Tento model je využíván k hodnocení stavu konkurence v odvětví. Analýza se provádí hodnocením vlivu pěti sil – odběratelé, dodavatelé, potenciální konkurence, substituty a konkurenti v odvětví. Metodický postup Porterova modelu pěti sil:

1. výběr faktorů ovlivňující podnik z každé skupiny,
2. sestavení stupnice hodnocení u vybraných faktorů,
3. výběr hodnocení a celkové zhodnocení analýzy.

Analýza konkurentů

Hlavním cílem této analýzy je zhodnocení konkurenční pozice identifikovaných konkurentů a zmapování jejich pozice na trhu ve vztahu k analyzovanému podniku. Sumarizace informací je prováděna v časovém horizontu od počátku podnikání po současnost. Pro přehlednější vyhodnocení je použit upravený rastr pro hodnocení konkurence z publikace Tichá & Hron, (2002).

Analýza atraktivity odvětví

Analýza odvětví vychází z předešlých analýz, zejména z analýzy konkurence a Porterova modelu pěti sil a umožňuje sumarizovat jejich výsledky. Během této metody je hodnoceno skórem 1–10 celkem 15 faktorů a sil, které tyto faktory ovlivňují. Pro přehlednější vyhodnocení je použit upravený rastr, který je uveden v publikaci Tichá & Hron, (2002).

Finanční analýza

Finanční výkonnost podniku byla zhodnocena na základě výsledků z poměrové analýzy, komparace poměrových ukazatelů s odvětvím prostřednictvím grafické analýzy a modifikovaného Tafflerova bankrotního modelu.

Ukazatele poměrové analýzy byly vypočteny dle následujících měřítek:

- Rentabilita aktiv

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} * 100 \quad [1]$$

- Rentabilita vlastního kapitálu

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \quad [2]$$

- Rentabilita tržeb

$$\text{ROS} = \frac{\text{EAT}}{\text{Tržby}} * 100 \quad [3]$$

- Rychlost obratu celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad [4]$$

- Vázanost celkových aktiv

$$\text{Vázanost celkových aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}} \quad [5]$$

- Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky z obchodního vztahu}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad [6]$$

- Doba obratu závazků

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Závazky z obchodního vztahu}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad [7]$$

- Obchodní deficit

$$\text{Obchodní deficit} = \text{Doba obratu pohledávek} - \text{Doba obratu závazků} \quad [8]$$

- Celková zadluženost

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva}} * 100 \quad [9]$$

- Koeficient samofinancování

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva}} * 100 \quad [10]$$

- Koeficient zadluženosti

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} * 100 \quad [11]$$

- Dlouhodobé krytí stálých aktiv

$$\text{Dlouhodobé krytí SA} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dl. cizí kapitál}}{\text{Stálá aktiva}}$$

[12]

(Sedláček, 2011)

- Běžná likvidita

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

[13]

Doporučená hodnota je uvedena ve výši od 1,5 až 2,5.

- Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby})}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

[14]

Doporučená hodnota je uvedena od 0,5 do 1,5.

- Okamžitá likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

[15]

Doporučená hodnota je uvedena od 0,2 do 0,5.

- Obratovost pohledávek

$$\text{Obratovost pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé pohledávky}}$$

[16]

- Obratovost závazků

$$\text{Obratovost závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

[17]

(Kubíčková & Jindřichovská, 2015)

- Modifikovaný Tafflerův bankrotní model

$$Z_t = 0{,}53 * \frac{\text{EBT}}{\text{KZ}} + 0{,}13 * \frac{\text{OA}}{\text{CZ}} + 0{,}18 * \frac{\text{KZ}}{\text{A}} + 0{,}16 * \frac{\text{T}}{\text{A}}$$

[18]

(Sedláček, 2011)

Klíčové faktory úspěchu

Na základě výsledků z analýz vnějšího a vnitřního prostředí bylo vymezeno několik faktorů, které jsou pro podnik klíčové a díky kterým dosahuje úspěchu na trhu.

Analýza konkurenceschopnosti

Analýza umožňuje určit pozici podniku na trhu na základě všech dostupných informací. Zároveň hodnotí pozici analyzované společnosti ve vztahu k hlavním konkuren-

tům v klíčových kompetencích. Nejprve bylo každému faktoru přiřazeno váhové ohodnocení. Poté se každý bod ohodnotil pomocí známkovací stupnice 1 až 5 a následně bylo vypočteno váhové ohodnocení faktorů. Měřítko konkurenceschopnosti představuje suma váhových hodnot. Závěrem je formulováno hodnocení pozice analyzovaného podniku na trhu.

Dotazníkové šetření

Důležitým zdrojem pro sběr dat o analyzovaném podniku a možnosti konkurenčního srovnání bylo dotazníkové šetření týkající se zhodnocení spokojenosti. Dotazník byl vytvořen na základě teoretických východisek. Výsledná podoba dotazníku je uvedena v příloze 1 a 2. Dotazník spokojenosti se službami v podniku se skládal z 10 otázek na dvou stranách formátu A4. Byl zpracován v českém a anglickém jazyce. Preferovány byly zejména uzavřené otázky z důvodu rychlosti a zjednodušení vyplnění dotazníků. Návštěvníci byli oslovováni na konci pobytu zaměstnancem recepce hotelu.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno zejména na motiv návštěvy hotelu, hodnocení nabízených služeb a celkové úrovně podniku, získání informací o konkurenci a návrhy na zlepšení nabízených služeb. Dále byly na konci dotazníku uvedeny demografické a filtrační otázky, které se týkali věku, pohlaví a národnosti. Na dotazník odpovědělo celkem 84 respondentů. Vzhledem k počínající epidemii viru COVID-19 a následkem toho nižší obsazenosti, nebylo možné získat více odpovědí. První vlna sběru odpovědí proběhla od 13. února 2020 do 14. března 2020, další sběr dat proběhl od 8. června 2020 do 18. července 2020.

SWOT analýza

Závěrečná SWOT analýza umožňuje evaluaci veškerých dosažených výsledků všech analýz a dalších důležitých informací. Metodický postup SWOT analýzy:

1. identifikace faktorů a jejich rozdělení dle vnitřního a vnějšího prostředí,
2. vzájemné párové srovnání faktorů pomocí Fullerova trojúhelníku,
3. výpočet absolutních a relativních četností, součet vah za strategickou skupinu,
4. výběr vhodné strategie.

Normované váhy stanovených kritérií byly stanoveny dle vztahu:

$$v_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^{n} b_j}\ , j=1,2, \ldots, n$$

[19]

(Šubrt a kol., 2011)

Rozhovor s manažerem podniku

Hlavním cílem rozhovoru bylo zjistit, jaké kroky manažer plánuje v rámci boje s konkurenčními podniky a jaké jsou plány rozvoje podniku do budoucnosti. První schůzka zabývající se oblastí kvality nabízených služeb, konkurenčními podniky a propagací proběhla již 13. února 2020. Další kratší rozhovor proběhl po rozvolnění stanovených opatření Vládou České republiky 20. července 2020. Během druhé návštěvy otázky směřovaly zejména na oblast krizového řízení a plánů do budoucnosti. Souhrn položených otázek v strukturovaném rozhovoru je uveden v příloze 3. Odpovědi na rozhovor byly zaznamenány do počítače. V závěru schůzky manažer podniku ohodnotil vybrané faktory související s podnikem, které vyplynuly z analýzy konkurence a dotazníkového šetření.

Zpracování dat a jejich interpretace

Data pro vyhodnocení ukazatelů byla zpracována prostřednictvím softwaru Microsoft Excel. Při vypracovávání obrázků, tabulek a grafů byly použity počítačové softwary Microsoft Word, Microsoft Excel a statistický program R. Dotazníkové šetření bylo provedeno v papírové podobě a z důvodu přehlednosti proběhlo zpracování výsledných dat v softwaru Microsoft Excel, kde se prostřednictvím kontingenčních tabulek zkoumalo zastoupení jednotlivých odpovědí na každou otázku. Následně byly na každou otázku vygenerovány vhodné druhy grafů znázorňující odpovědi respondentů.

Zhodnocení konkurenceschopnosti a návrh změn

V závěru práce byla provedena syntéza výsledků získaných z literárního přehledu, výsledky analýz, dotazníkového šetření a informací z provedeného rozhovoru s manažerem analyzovaného podniku. Následně byl zhodnocen současný stav pozice podniku na trhu a popsán návrh změn. Vhodné návrhy a doporučení byly podány k implementaci do aktuálně využívané strategie v analyzované společnosti. Cílem těchto doporučení je zlepšení současné situace pozice podniku na trhu mezi konkurenty.

4 Charakteristika vybraného podniku

Provozovatelem podniku je akciová společnost CK HOTELS a.s. Vybrané informace jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Informace o společnosti CK HOTELS a.s.

Název	CK HOTELS a.s.
IČO	29154936
Sídlo	Široká 77, Vnitřní Město, 381 01 Český Krumlov
Právní forma	akciová společnost
Předmět podnikání	pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor
	hostinská činnost
	prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
	provádění staveb, jejich změn a odstraňování
	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Počet zaměstnanců	4
Statutární orgán	statutární ředitel
Základní kapitál	2 000 000 Kč

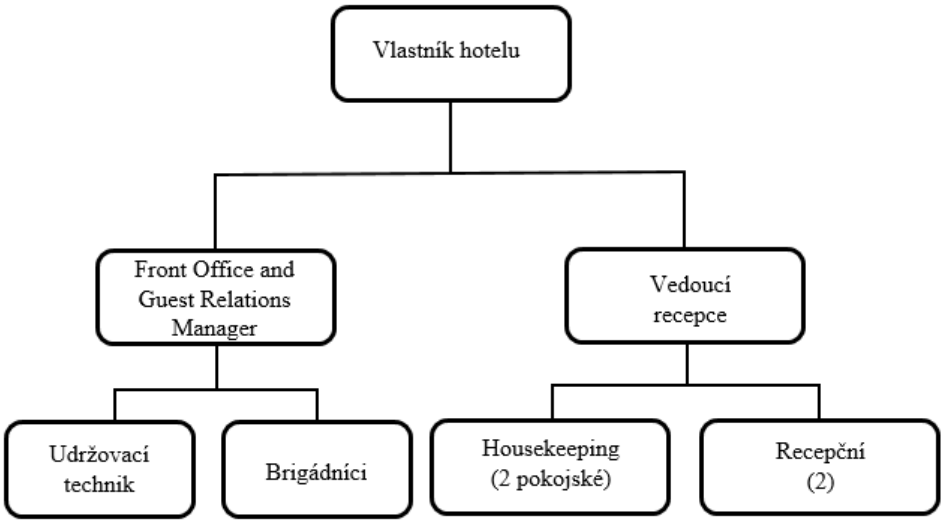
Zdroj: Justice.cz. Vlastní zpracování.

Čtyřhvězdičkový hotel Ebersbach se nachází v centru historického města Český Krumlov. Katastrální výměra budovy činí 383 m^2. Podnik se nachází ve strategické lokalitě, a to přímo v centru města Český Krumlov. Jedná se o komorný hotel, který leží v bezprostřední blízkosti dominantních pamětihodností. Od roku 2014 prošel podnik náročnou a rozsáhlou rekonstrukcí. Zrestaurování budovy bylo financováno převážně z dotačního programu na podporu agroturistiky. Hotel je kulturní a historickou památkou. Společnost provozuje zároveň dependance Edward Kelly. Tato provozovna není předmětem zkoumání této práce.

Organizační struktura je velmi prostá, protože se jedná o malý podnik. Popis struktury je znázorněn na obrázku 1. Pracují zde čtyři stálí zaměstnanci, tři pracovníci jsou zaměstnáni mimo pracovní poměr, kterým v době sezóny vypomáhá několik brigádníků. Zpravidla se celkový počet zaměstnanců odvíjí od obsazenosti hotelu nebo nasmlouvaných společenských akcí. Prostřednictvím outsourcingu se ve zkoumané společnosti provádí účetnictví a úklidové práce v případě konání rozsáhlé společenské akce. Hotelová restaurace je pronajímána externímu podnikateli. Je zde uplatňován jednoduchý systém řízení neboli liniová organizační struktura. Ve struktuře je jasně vyjádřený vztah mezi nadřízenými a podřízenými a vyznačuje se především přímou (přikazovací) pravomocí.

Tuto strukturu řadíme k nejstarším typům a je vhodná pro malé podniky do padesáti zaměstnanců.

Obrázek 1: Organizační struktura podniku Ebersbach



Zdroj: Vlastní zpracování.

4.1 Poskytované služby

V objektu se nachází 28 historických pokojů s celkovou kapacitou 61 osob. Pokoje jsou rozděleny do několika kategorií dle exklusivity. Fotografie budovy, pokojů a ukázka interiéru hotelu jsou uvedeny v příloze 4. V částce zaplacené za ubytování je zahrnuta snídaně v hotelové restauraci nebo donáška nealkoholických nápojů. Ke konání firemních školení, večírků, přednášek nebo seminářů nabízí podnik salonek. Kapacita salonku je do 50 osob. Komplexnost nabídky služeb je dotvářena doplňkovými službami. Kromě toho můžeme v nabídce služeb nalézt i privátní wellness, které nabízí návštěvníkům oddělenou místnost, kde se nachází finská sauna nebo vířivá vana. Od října 2018 platí zákaz vjezdu osobních automobilů do centra města. Po příjezdu je návštěvníkovi poskytnuta zvýhodněná parkovací karta, která umožní parkovat na nedalekém veřejném parkovišti, které je hlídané. Hlavní letní sezóna je vymezena manažerem podniku časem od května do konce září a hlavní zimní sezóna je determinována od února do dubna. Při stanovování základu ceny za ubytování vycházel majitel především ze zkušenosti, skutečných nákladů, ziskové marže a unikátnosti luxusního vybavení. Cena není ovlivněna nabídkou ubytování konkurenčních podniků v dané oblasti. Konkrétní ceny za ubytování se liší podle termínu příjezdu a konkrétních podmínkách pobytu.

5 Zhodnocení současného stavu

Obsahem této části diplomové práce je krátké vyhodnocení současné situace na trhu se zaměřením na hromadná ubytovací zařízení prostřednictvím kvantitativní analýzy. V dalších podkapitolách jsou provedeny vybrané metody strategické analýzy pro zhodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost těchto rovin. Dále jsou v této kapitole analyzovány výsledky dosažené pomocí dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. Výsledky ze všech šetření jsou využity pro provedení SWOT analýzy.

5.1 Analýza vnějšího prostředí

V České republice je sektor cestovního ruchu chápan jako významný zdroj finančních prostředků. Podílí se pozitivně na saldu bilance služeb a příznivě ovlivňuje i výsledek běžného účtu platební bilance. V tabulce 2 můžeme vidět vývoj počtu ubytovacích zařízení v České republice podle kategorií. Nejvyšší počet čtyřhvězdičkových hotelů byl zaznamenán v roce 2019. Průměrný celkový počet hromadných ubytovacích zařízení v sledovaných letech činil 9193.

Tabulka 2: Počet hromadných ubytovacích zařízení v ČR během let 2014–2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Hotel *****	57	58	60	61	62	65
Hotel, motel, botel ****	557	601	621	653	693	705
Hotel, motel, botel ***	1 369	1 409	1 409	1 385	1 466	1 442
Hotel, motel, botel **	230	235	223	200	199	194
Hotel, motel, botel *	149	156	142	130	124	115
Hotel garni ****, ***, **, *	120	127	117	111	109	105
Penzion	3 351	3 406	3 450	3 427	3 624	3 610
Kemp	513	516	510	515	566	567
Chatová osada	332	321	325	310	319	321
Turistická ubytovna	661	674	688	663	658	651
Ostatní HUZ	1 674	1 660	1 623	1 552	1 606	1608
Celkem	9 013	9 163	9 168	9 007	9 426	9 383

Zdroj: Český statistický úřad. Vlastní zpracování.

Národnost hostů, kteří za rok 2019 nejvíce navštívili Jihočeský kraj, můžeme vidět v tabulce 3. Dominující zemí je Čína, avšak průměrný počet přenocování čínskými obyvateli byl pouze 1,1 noci. Nejvíce nocí zde strávili návštěvníci z Německa. Nejvyšší průměrný počet přenocování nalezneme u návštěvníků z Nizozemska, a to 4,6 nocí.

Tabulka 3: Počet hostů rozdělených podle národnosti v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihočeském kraji za rok 2019

Země	Hosté celkem	Přenocování celkem	Průměrný počet přenocování (noci)
Čína	155 593	166 155	1,1
Německo	90 083	234 367	2,6
Tchaj-wan	62 309	64 169	1,0
Rakousko	43 730	73 385	1,7
Jižní Korea	38 946	42 400	1,1
Ostatní asijské země	35 978	38 935	1,1
Slovensko	35 172	75 972	2,2
Nizozemsko	20 889	95 697	4,6
Japonsko	19 383	22 178	1,1
Spojené státy americké	16 754	27 513	1,6

Zdroj: Český statistický úřad. Vlastní zpracování.

V tabulce 4 můžeme vidět shrnutí vybraných ekonomických veličin pro sledované odvětví. Nejvíce zaměstnaných osob v tomto oboru pracovalo v roce 2018. Průměrná měsíční mzda byla během sledovaných let 20 674 Kč. Výše nákladů a celkový majetek během let rostly.

Tabulka 4: Vybrané ekonomické ukazatele dle klasifikace ekonomických činností CZ NACE 55 – Ubytování během let 2014–2018

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018
Počet zaměstnaných osob	32 913	35 187	35 904	36 774	37 963
Průměrná hrubá měsíční mzda (v Kč)	18 668	19 130	20 284	22 028	23 260
Náklady (v mil. Kč)	41 522	44 614	49 087	54 028	57 220
Výsledek hospodaření běžného účetního období (v mil. Kč)	841	3 079	2 336	4 441	2 399
Aktiva netto (v mil. Kč)	93 094	95 973	97 603	107 765	112 399
Tržby (v mil. Kč)	39 427	43 617	47 302	53 155	54 192
Přidaná hodnota (v mil. Kč)	14 855	16 894	18 102	21 104	21 665

Zdroj: Český statistický úřad. Vlastní zpracování.

Aktuálním problémem v tomto odvětví je šíření viru COVID-19, který ve velké míře ovlivnil cestovní ruch. Analýzu aktuální situace podnikatelů v hotelnictví provedla AHR ČR[1]. Z průzkumu vyplynulo, že nejvýznamnější program na podporu podnikatelů v ubytovacích službách byl program Antivirus, zpětné uplatnění daňové ztráty a příspěvek pro OSVČ. Jako významnou pomoc z hlediska dlouhodobého zlepšení podnikání

[1] Asociace hotelů a restaurací České republiky.

vnímají snížení sazby DPH na ubytovací služby z 15 % na 10 %. Své zaměstnance si mimo Prahu většina podnikatelů drží a čekají, jak se bude vyvíjet situace pro podporu a udržení tohoto sektoru. V Praze 15 % respondentů uvedlo, že museli propustit až polovinu svých zaměstnanců. Předpokládaná obsazenost v tomto roce během července a srpna je v Praze 10–20 % a v ostatních krajích až 40–50 % (AHR ČR, 2020).

5.1.1 PEST analýza

Hlavním cílem této analýzy je ohodnocení vlivu významných vnějších faktorů, které působí na podnik, a stanovení důsledků, které bude mít působení těchto vlivů v blízké budoucnosti. Faktory jsou posuzovány ve čtyřech segmentech, kterými jsou politicko-právní, ekonomický, společenský a technologický segment.

Vybrané faktory, které mají vliv na podnik:

5.1.1.1 Daňová politika

V rámci hotelového průmyslu existují určitá specifika. Je třeba věnovat pozornost následujícím častým problémům při stanovení daňové povinnosti:

- příslušné sazby DPH k hotelovým službám,
- problematika kontrolního hlášení,
- registrace plátce a místo plnění.

Je zapotřebí sledovat změny, které mohou ovlivnit provoz podniku nebo vytvořit překážky pro nově vstupující konkurenci. Zvýšení daňové sazby by přineslo zdražení služeb a tím zvýšení konečné ceny pro zákazníka. Toto počínání by mohlo vést k nižší poptávce po nabídkách hotelů a orientaci na nízkonákladové ubytování. Od 1. 7. 2020 došlo z důvodu šíření viru COVID-19 a snahy Vlády ČR zmírnit škody v tomto sektoru ke snížení sazeb DPH u ubytovacích služeb na 10 %. Toto opatření pomůže ke snížení nákladů na provoz.

5.1.1.2 Politická a společenská omezení

V souvislosti s uskutečňováním programu jednotného trhu v Evropské unii se předpokládá volný pohyb zboží, služeb, kapitálu a osob. Odstraňují se hranice uvnitř EU a zavádí se možnost vycestování bez vízového styku do stále většího počtu zemí.

Častými návštěvníky podniku jsou obyvatelé Velké Británie. Je třeba se zaměřit na změny, které nastanou kvůli Brexitu. Pro britské návštěvníky se do konce roku 2020 nic nemění, avšak od roku 2021 začíná sedmiletý cyklus změn. Hlavním rozdílem bude potřeba cestovního víza. Při výběru dovolené zvažují čeští obyvatelé riziko teroristického útoku. Čeští turisté si od roku 2017 vybírají čím dál více tuzemské destinace jako svůj cíl dovolené z důvodu nízkého množství útoků.

Odvětví ubytovacích služeb je regulováno stejnými podmínkami a obecnými předpisy jako ostatní obory. Mezi základní legislativu upravující podnikání patří:

- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, č. 89/2012 Sb.
- Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních korporacích, č. 90/2012 Sb.
- Zákon č. 455/1991 Sb., Živnostenský zákon, znění č. 407/2012 Sb.

5.1.1.3 Životní styl obyvatelstva

Ve společnosti můžeme zaznamenat zvyšující se životní úroveň obyvatelstva. Tuto skutečnost chápeme jako pozitivní faktor týkající se cestovního ruchu. Poznávání nových kultur a cestování je motivováno především touhou se rozvíjet a relaxací.

5.1.1.4 Kulturní, společenské, sportovní a jiné akce v dané oblasti

Pro návštěvníky města Český Krumlov jsou atraktivní nejen památky, ale také bohatá nabídka možností kulturního vyžití. Konají se zde různorodé společenské akce jako například koncerty, divadelní představení, Festival komorní hudby v Českém Krumlově, Festival barokních umění Český Krumlov, Slavnosti pětilisté růže, Svatováclavské slavnosti, Vánoce a advent v Českém Krumlově, Ralley Český Krumlov apod.

5.1.1.5 Demografické změny

Nárůst počtu obyvatelstva přímo ovlivňuje odvětví ubytovacích služeb. Tato charakteristika patří mezi klíčové faktory pro utváření zákaznických segmentů. Zásadní pohled je věnován především stárnutí obyvatelstva. Každoročně dochází v České republice ke zvyšování zastoupení obyvatel starších 65 let. Budoucí prognózu vývoje můžeme odhadovat jako neustálé zvyšování počtu tohoto segmentu spotřebitelů a je zapotřebí se této složce přizpůsobit a vytvářet podmínky pro jejich návštěvy. V tomto ohledu podnik zaostává, protože nedisponuje žádným bezbariérovým pokojem.

V tabulce 5 je uveden vývoj počtu obyvatel a složení obyvatelstva dle věkové kategorie ve městě Český Krumlov. Během sledovaných let se celkový počet obyvatel pohyboval okolo 13 000. Nejvyšší počet obyvatel byl zaznamenán ve věkové kategorii 15-64 let. Zároveň je zde vidět rostoucí trend věkové kategorie 65 let a více. Průměrný věk obyvatel byl 42 let.

Tabulka 5: Demografické údaje o městu Český Krumlov během let 2014–2018

Demografický údaj	Rok				
	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel					
muži	6 399	6 377	6 399	6 353	6 365
ženy	6 783	6 777	6 768	6 691	6 691
celkem	13 182	13 154	13 167	13 044	13 056
Věk					
0-14 let	2 017	2 038	2 073	2 052	2 087
15-64 let	8 733	8 616	8 493	8 334	8 299
65 a více let	2 443	2 506	2 575	2 642	2 699
Průměrný věk	41 let	42 let	42 let	43 let	43 let

Zdroj: Český statistický úřad. Vlastní zpracování.

5.1.1.6 Rozvoj informačních technologií

V sledovaném sektoru je technologický pokrok zaznamenán především v oblasti informačních technologií. Rozvoj sociálních sítí představuje netradiční možnost propagace podniku. Nové metody umožňují snazší komunikaci, vytvoření databáze o zákaznících apod. V současnosti je ve výhodě podnik, který nabízí komplexní službu rezervací online. Zákazníci si mnohem častěji vybírají hotely, které nabízejí své služby na nezávislých ubytovacích portálech nebo umožňují provést check-in a check-out prostřednictvím internetu. K takovému pokroku zatím Ebersbach nedošel, avšak disponuje moderním rezervačním systémem, který propojuje databáze dalších rezervačních portálů a nedává možnost případné přebookaci. Software umožnuje kromě řešení problematiky ubytovacího zařízení také propagaci a další marketingové aktivity. V tabulce 6 je uvedeno množství ubytování zakoupené prostřednictvím internetu spotřebiteli v roce 2019. Je zde patrné, že tuto funkci využívají více muži než ženy. Podle ekonomické aktivity jako druzí využívají tuto možnost studenti.

V tomto bodě je třeba zmínit provozní technologie, do které můžeme zařadit kvalitu a vzhled ubytovacího zařízení. V tomto ohledu si podnik vede nadprůměrně vzhledem

k tomu, že je po nedávné rekonstrukci. Jediný nedostatek, který eviduje od hostů, je chybějící minibar a v některých pokojích i klimatizace.

Tabulka 6: Nákup ubytování prostřednictvím internetu v ČR za rok 2019

	Množství zakoupeného ubytování		
	(v tis.)	%[2]	%[3]
Pohlaví			
muži 16+	1 103	26	44
ženy 16+	1 094	24	41
Ekonomická aktivita (16+)			
zaměstnaní	1 765	35	47
ženy v domácnosti	114	28	35
studenti	164	24	30
starobní důchodci	124	6	32
invalidní důchodci	17	8	X

Zdroj: Český statistický úřad. Vlastní zpracování.

5.1.1.7 Zaměstnanost a inflace

Celková zaměstnanost v sektoru ubytování, stravování a pohostinství představovala v absolutním vyjádření ve 4. čtvrtletí 2018 celkem 187 300 osob. Souhrnně v terciálním sektoru pracovalo celkem 3 160 300 osob a konkrétně v Jihočeském kraji přes 170 000 osob. Novější data z prosince 2019 ukazují, že celkový počet uchazečů o zaměstnání byl téměř 216 000 osob. Podíl nezaměstnanosti představoval 2,9 %. Konkrétně v okrese Český Krumlov bylo evidováno 1561 osob ucházejících se o zaměstnání (MPSV, 2020). Dalším významným měřítkem je inflace. Pokud budou vyšší ceny, vzrostou požadavky zaměstnanců a tím se zvýší náklady. Roční míru inflace, vyjádřenou přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, můžeme vidět v tabulce 7. V roce 2019 došlo ke zvýšení míry inflace na 2,8 %, to způsobilo zvýšení cen výrobků a služeb.

Tabulka 7: Míra inflace v letech 2013–2019 (v %)

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra inflace	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8

Zdroj: Český statistický úřad. Vlastní zpracování.

[2] Podíl z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině.

[3] Podíl z celkového počtu jednotlivců v dané socio-demografické skupině, kteří nakoupili na internetu v posledních 12 měsících.

5.1.1.8 Sezónnost

Na obor ubytovacích služeb má faktor sezónnosti podstatný vliv. Odvíjí se od něj počet návštěvníků vyhledávající ubytovací služby. V hotelu Ebersbach je podstatný rozdíl mezi obsazeností ve vymezené sezóně a mimo ni. Dále je zde patrné zvýšení návštěvnosti během svátků, například Den sv. Valentýna nebo 1. května. Obsazenost v jednotlivých měsících za rok 2019 je uvedena v tabulce 8. Dále je v tabulce možnost porovnání obsazenosti lůžek v hotelích a penzionech v Jihočeském kraji za rok 2019.

Tabulka 8: Obsazenost podniku Ebersbach a hotelů v Jihočeském kraji v roce 2019

Měsíc	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Ebersbach	36 %	38 %	32 %	50 %	61 %	48 %
Jihočeský kraj	29 %	41 %	36 %	42 %	50 %	56 %

Měsíc	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
Ebersbach	67 %	75 %	57 %	41 %	29 %	54 %
Jihočeský kraj	78 %	80 %	53 %	48 %	39 %	42 %

Zdroj: Český statistický úřad. Vlastní zpracovaní podle interních dat firmy.

5.1.1.9 Doplňkové služby

Mezi trendy současnosti můžeme zařadit důraz na společenskou odpovědnost firem. Etické chování k životnímu prostředí a zákazníkům je odráženo ve zvýšené transparentnosti činnosti podniků, ohleduplnosti a zdůrazněním významu lidských zdrojů. Podnik dodržuje vyhlášky týkající se životního prostředí a je k tomuto trendu nakloněn.

Tento bod úzce souvisí se změnami preferencí spotřebitelů. V případě, že zákazníci změní své preference, je třeba na tento fakt reagovat a přizpůsobit své portfolio služeb. Podnik může své již nabízené aktivity doplnit a nabízet tak komplexní nabídku, kterou zákazníci vyhledávají. Podniky se nejen v oblasti hotelnictví snaží různými prostředky zaujmout nejen stávající, ale i potenciální návštěvníky. Manažer si je vědom důležitosti sledování nabídky, kterou poskytuje konkurence.

5.1.1.10 Vývoj příjmů a výdajů domácností

Finanční situace spotřebitelů ovlivňuje výběr druhu ubytování jak v pozitivním, tak i v negativním smyslu. Zkoumaný podnik patří cenově do kategorie dražšího ubytování v dané oblasti a poskytuje tomu odpovídající kvalitu služeb. Platí tedy, že čím budou příjmy vyšší, tím vyšší bude poptávka. Během posledních pěti let byla výše průměrného

čistého peněžního vydání na osobu konstantní, a to téměř 140 tis. Kč na osobu. Čisté peněžité příjmy domácností se každoročně zvyšují a v roce 2018 dosáhly přes 180 tis. Kč. Vydání spojená přímo s rekreací (vydání na ubytovací služby) nevykázala během sledovaných let negativní vývoj. Další významnou veličinou je hrubá měsíční mzda, která má velký vliv na kupní sílu obyvatel a jejich priority při výběru ubytování. Průměrná výše měsíční mzdy v České republice činí v současnosti 33 697 Kč. Průměrná měsíční mzda v oboru ubytování, stravování a pohostinství činila v roce 2019 celkem 20 214 Kč (Český statistický úřad, 2020).

5.1.1.11 Epidemie

V současnosti lze zařadit mezi významné faktory ovlivňující cestovní ruch epidemii viru COVID-19. Riziko epidemie je spojené nejen se zdravím zákazníků, ale i zaměstnanců. Svou povahou je tento faktor schopen ovlivnit provozní činnost podniku, jeho rentabilitu a celkové fungování. V případě výskytu nákazy velkého množství lidí, může tato skutečnost vést k omezení činnosti obyvatel celého státu nebo vyhlášení nouzového stavu. Restriktivní opatření se mohou týkat zejména oblasti cestování, pořádání hromadných akcí, provozu maloobchodu a služeb, oblasti zdravotnictví nebo školství.

Shrnutí PEST analýzy

Shrnutí vybraných faktorů globálního prostředí, které mohou v budoucnosti ovlivnit vybraný subjekt, je uvedeno v tabulce 9. Jsou zde uvedeny předpokládané hypotézy vztahující se ke každému z vybraných veličin. Je předpokládáno, že významný vliv bude převažovat u faktoru epidemie, demografický vývoj, sezónnost a doplňkové služby, které budou zákazníkovi přinášet přidanou hodnotu.

Tabulka 9: Závěr PEST analýzy

Faktor	Skupina PEST	Význam	Dopad	Hypotéza
Daňová politika	P	spíše nevýznamný	střednědobý	Neočekává se zvýšení sazeb.
Politická a společenská omezení	P	spíše významný	střednědobý	Novelizace zákonů.
Životní styl	S	spíše významný	dlouhodobý	Důraz kladen na poznání a rozvoj osobnosti.
Společenské akce v oblasti	S	spíše významný	krátkodobý	Dostatečné množství pořádaných akcí.

Faktor	Skupina PEST	Význam	Dopad	Hypotéza
Demografické změny	S	významný	dlouhodobý	Změna struktury obyvatel dopadá na změnu segmentace trhu.
Rozvoj informačních technologií	T	spíše významný	dlouhodobý	Rychlost a pohodlnost rezervací a služeb. Snížení nákladů.
Zaměstnanost a inflace	E	spíše nevýznamný	dlouhodobý	Dostatečná zaměstnanost. Cenový růst.
Sezónnost	E	významný	dlouhodobý	Opakující se vliv.
Doplňkové služby	E	spíše významný	dlouhodobý	Rozšíření spektra zákazníků.
Vývoj příjmů a výdajů domácností	E	spíše významný	krátkodobý	Vyšší příjmy, vyšší útrata.
Epidemie	E	významný	dlouhodobý	Druhá vlna epidemie viru COVID-19, opětovné restrikce.

Zdroj: Vlastní zpracování.

5.1.2 Porterův model pěti sil

Smyslem analýzy je nalezení takové pozice podniku, která se úspěšně vyrovná konkurenčním silám. Metoda umožňuje provedení analýzy konkurence v okolí firmy a odhalit možné příležitosti nebo ohrožení podniku.

Stav konkurence v odvětví záleží na vzájemném působení pěti sil, kterými jsou:

5.1.2.1 Vyjednávací síla dodavatelů

Zkoumaný podnik nemá vůči dodavatelům vysokou závislost. Dovoz potravin a dalšího zboží zařizuje samotný nájemce restaurace. Většinu služeb si podnik realizuje sám, čímž snižuje jejich vyjednávací sílu. Potřebný materiál manažer objednává prostřednictvím společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. Služby, které si vedoucí hotelu nechává provádět externími dodavateli, jsou například účetní služby. Ačkoli patří hotel Ebersbach do kategorie malých podniků, může si vybrat z vysokého počtu dodavatelů a nemusí se obávat jejich smluvní síly.

Do této kategorie můžeme zařadit silnou vyjednávací sílu prostředníků. Značné množství rezervací přichází z nezávislých distribučních serverů. Tyto stránky nabízí zákazníkovi veškeré hodnocení hotelu a možnost rychlé rezervace. Častým problémem může být favorizování jistého podniku, který si za první příčky ve vyhledávání zaplatil.

5.1.2.2 Vyjednávací síla odběratelů

Kupující vytváří poptávku po službách, která se odvíjí od výše jejich dosaženého příjmu. V současné době můžeme pozorovat rostoucí trend poptávky po domácím cestovním ruchu. Statistiky ČSÚ[4] vykazují každoroční nárůst distribuce příjmů do tohoto odvětví. Zákazník, který vynaloží vysokou částku za službu, bude zároveň očekávat její vysokou kvalitu. Manažer podniku na tuto záležitost nezapomíná a reaguje na zvyšující se nároky klientů.

Segment zákazníků, na který se hotel primárně zaměřuje, se liší podle sezónní doby. V létě jsou jimi především zahraniční turistické skupiny a rodiny s dětmi. Během zimy jsou to především zahraniční obchodníci na služebních cestách nebo bezdětné páry. Zkoumaný podnik je vhodnější pro individuální klienty, kteří jsou častěji mnohem náročnější než velké turistické skupiny. Služby jsou orientovány především na českou a evropskou klientelu.

5.1.2.3 Hrozba substitučních služeb

Mezi významnou hrozbu substitučních služeb můžeme zařadit zajímavý fenomén současnosti. Jedná se o sdílené ubytování. Tento faktor zcela jistě změní oblast chápání ubytovacího zařízení a dopadne i do stanovování cen a služeb nejen hotelů, ale i dalších kategorií ubytovacích zařízení. Sdílené ubytování nejvýznamněji zprostředkovává společnost Airbnb. Tato platforma přišla s ideou o poskytování volného pokoje či celého bytu. V současnosti se tato služba změnila. Odhadci tvrdí, že čtyři pětiny nabídek již netvoří sdílené byty, ale k pronájmu určené nemovitosti. V Českém Krumlově se nachází kolem 200 nabídek ubytování, které zahrnuje nejen hotelové pokoje, ale i celé byty nebo domy, soukromé pokoje nebo celé podkroví. Jedním z rizik, které lze v tomto způsobu ubytování shledat, je nedostatečná ochrana hostů[5]. Dalším problém může nastat u cizinců, kteří nejsou nijak evidováni u cizinecké policie. Riziko představuje i cenová politika majitelů a pronajímatelů bytů. Neexistují zde žádná pravidla a tento fakt může ovlivnit trh. Sdílené ubytování představuje silný element na trhu a má velký dopad na poptávku po ubytovacích zařízeních.

[4] Český statistický úřad.

[5] Vyšší ochrana hostů v hotelech, např. EET, placení místních poplatků, přesná evidence turistů nebo požární ochrana apod.

5.1.2.4 Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Potencionální ohrožení ze strany nových konkurentů existuje v celém sektoru cestovního ruchu. Velkým rizikem vstupu nové firmy je rozložení poptávky mezi více nabízejících firem s nátlakem na snižování cen a tím i zisku. Hotely nejsou schopny do velké míry snižovat své náklady, navíc jsou kapacitně omezeny a nemohou do jisté míry zvyšovat množství ubytovacích služeb. Nově vstupující podniky zajímá především, jaké jsou bariéry vstupu do tohoto odvětví, kdo se v tomto prostředí již pohybuje, zda je zde míra růstu odvětví, jaká je finanční náročnost, jaký je přístup k distribučním článkům a zda jsou stanoveny nějaké legislativní podmínky.

Překážkou vstupu do odvětví představuje vysoká kapitálová náročnost, kterou začínající podnikatel potřebuje pro výstavbu nové budovy. V aktuální nabídce dotačních titulů můžeme nalézt Program rozvoje venkova, který podporuje dotace na agroturistiku, jež pokryje výdaje na rekonstrukci nebo vybudování ubytovacích zařízení včetně stravování nebo zázemí pro sportovní aktivity. Je však velmi náročné dotaci získat. V případě vstupu nového konkurenta se mohou hotely snažit poskytovat ještě kvalitnější služby nebo ty stávající rozšířit. Avšak možnost rozšíření služeb je omezená, určitá fantazie může být věnována doplňkovým službám nebo speciálním nabídkám.

5.1.2.5 Rivalita mezi existujícími podniky

Český Krumlov můžeme zařadit mezi poměrně malá města. Aktuální počet obyvatel činí necelých 14 tisíc osob. Pokud se zaměříme na množství veškerých hromadných ubytovacích zařízení, můžeme vypozorovat, že tato oblast může konkurovat prakticky každému velkému městu. Na tomto území můžeme vidět obrovskou koncentraci ubytovacích zařízení. Konkrétní statistiku můžeme vidět v tabulce 10. V roce 2019 se nacházelo na tomto území celkem 107 ubytovacích zařízení. Největší zastoupení představují penziony. Významný podíl mají také čtyřhvězdičkové hotely, jelikož mají druhou největší nabízenou hodnotu lůžek.

Tabulka 10: Počet a kapacity hromadných ubytovacích zařízení ve městě Český Krumlov v roce 2019

	Počet zařízení	Pokoje	Lůžka
Hotel *****	1	X[6]	X
Hotel, motel, botel ****	8	304	609
Hotel, motel, botel ***	9	130	286
Hotel, motel, botel **	N[7]	N	N
Hotel, motel, botel *	N	N	N
Hotel garni ****, ***, **, *	3	X	X
Penzion	66	545	1 288
Kemp	4	28	202
Chatová osada	N	N	N
Turistická ubytovna	3	41	181
Ostatní HUZ	13	125	321
Celkem	107	1 279	3 093

Zdroj: Český statistický úřad. Vlastní zpracování.

V tabulce 11 jsou uvedeny konkrétní informace týkající se čtyřhvězdičkových hotelů. Vzhledem k filozofii podniku Ebersbach a názoru manažera[8] bude pozornost zaměřena především na čtyřhvězdičkové a pětihvězdičkové hotely v dané oblasti. Mezi ostatní hromadná ubytovací zařízení můžeme zařadit například hostely, zámecká apartmá nebo ubytovny.

Tabulka 11: Počet a kapacita čtyřhvězdičkových hotelů v Českém Krumlově během let 2014–2019

Hotel, motel, botel ****	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zařízení	7	6	6	6	7	8
Pokoje	251	256	256	254	288	304
Lůžka	501	507	507	506	578	609

Zdroj: Český statistický úřad. Vlastní zpracování.

Z důvodu neočekávaného růstu počtu hotelů v dané kategorii není chod podniku bezprostředně ohrožen. Co se týče zvyšování kapacity již stávajících konkurentů, jsou velmi omezeni z důvodu historického původu budov a jejich umístění v centru města, které stavbu přístaveb téměř znemožňuje. Kvůli začínajícímu zpomalování ekonomiky, je možno očekávat, že by mohla poptávka po službách hotelu klesnout.

[6] X značí, důvěrný údaj.
[7] N značí, že údaj není k dispozici.
[8] Hotel je považován za nejluxusnější v dané oblasti.

Shrnutí Porterovy konkurenční analýzy

Míru, kterou podnik ohrožuje konkurence, můžeme zjistit shrnutím v tabulce 12, kde jsou hodnoceny vybrané konkurenční faktory. Odvětví můžeme považovat za velmi konkurenční, protože se body nacházejí často na levé straně tabulky.

Tabulka 12: Závěr Porterova modelu pěti sil

Faktor	Hodnocení						
Rivalita mezi konkurenty	extrémně vysoká	1	2	3	4	5	téměř žádná
Substituční služby	mnoho substitutů	1	2	3	4	5	žádné substituty
Závislost na dodavatelích	diktují podmínky	1	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
Vyjednávací pozice kupujících	diktují podmínky	1	2	3	4	5	podřizují se podmínkám
Ohrožení ze strany nových konkurentů	vysoké	1	2	3	4	5	žádné
Míra inovací	časté inovace	1	2	3	4	5	téměř žádné inovace
Technologická náročnost	hi-tech	1	2	3	4	5	nízká úroveň technologie

Zdroj: Vlastní zpracování.

5.1.3 Analýza konkurentů

Tato metoda umožňuje nejprve identifikovat hlavní konkurenty a následně hodnotí jejich konkurenční pozici. Analýza se provádí zejména z důvodu plánovaní nových strategií, podle kterých bude určen budoucí směr podniku.

5.1.3.1 Identifikace konkurentů

Tabulka 13: Identifikace vybraných konkurenčních podniků

Název	Kategorie	Sezónní provoz	Počet pokojů
Hotel Růže	Hotel *****	celoroční provoz	51 až 100
Hotel Bellevue	Hotel ****	celoroční provoz	51 až 100
Hotel Dvořák	Hotel ****	celoroční provoz	11 až 50
Hotel Gold	Hotel ****	celoroční provoz	11 až 50
Hotel Zlatý Anděl	Hotel ****	celoroční provoz	11 až 50

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vzhledem k tomu, že se ve zkoumané oblasti nachází velké množství subjektů nabízejících ubytovací služby, proběhl výběr konkurenčních podniků na základě rozsahu a kvality nabízených služeb, vybavení a velikosti pokojů, filozofie a úrovně hotelu. V tabulce 13 můžeme vidět seznam a identifikaci vybraných konkurentů.

5.1.3.2 Hodnocení konkurentů

V tabulce 14 jsou ohodnoceni konkurenti vybranými faktory na základě stupnice od 1 do 5, kde 1 = nejvyšší (nejlepší), 2 = nadprůměrný, 3 = průměrný, 4 = podprůměrný a 5 = neohrožující (nejhorší).

Tabulka 14: Hodnocení konkurentů podle vybraných faktorů

Charakteristika		Konkurent				
Jméno podniku	Ebersbach	Růže	Bellevue	Dvořák	Gold	Zlatý Anděl
Vzhled budovy	1	2	1	1	3	2
Zařízení pokojů	1	3	1	2	2	2
Cenová politika	3	1	2	2	2	1
Webové stránky	1	1	2	2	2	4
Kvalitativní výhoda	2	2	1	2	2	3
Doplňkové služby	2	1	1	3	2	2
Restaurace	3	1	1	2	1	2
Technologická základna	2	1	1	2	2	3
Distribuční podmínky	2	1	1	3	2	3
Pozice v rámci sledované oblasti (současná)	3	1	1	2	3	3
Pozice v rámci sledované oblasti (v příštím roce)	2	1	1	2	3	2
Vážnost konkurence (současná)	X[9]	1	1	2	3	3
Vážnost konkurence (v dalších letech)	X	1	1	3	3	1

Zdroj: Vlastní zpracování.

[9] Údaj se váže ke konkurenčním podnikům.

Hodnocení konkurentů a vývoj výsledku hospodaření před zdaněním uvedené v tabulkách 14 a 15 uvádí, že největší konkurencí pro sledovaný podnik jsou hotely Růže a Bellevue. Oba konkurenční podniky vynikají v místech, kde analyzovaný hotel zaostává. Zároveň jim jejich velikost a finanční základna dovoluje více riskovat a zajišťovat nové distribuční kanály. Jejich konkurenční výhoda spočívá v ubytovací kapacitě, díky níž jsou schopni ubytovat naráz celé turistické skupiny, což jim umožňuje lepší spolupráce s cestovními kancelářemi.

Shrnutím z provedené analýzy jsou důležité informace o základních výhodách a slabinách konkurentů. Můžeme vidět, že hotel Zlatý Anděl má dostatečnou finanční základnu pro zlepšování nedostatků a může tak v dlouhodobém horizontu představovat ohrožení.

Tabulka 15: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním vybraných konkurentů a sledovaného hotelu Ebersbach během let 2014–2018

Název hotelu	2014	2015	2016	2017	2018
Ebersbach	−788	141	−885	−312	−3385
Růže	−1 455	32 961	5 434	31 949	20 234
Bellevue	1 160	2 658	1 521	2 266	3 242
Dvořák	12	71	2	3 109	922
Gold	−6 184	−1 845	−22	−56	−647
Zlatý Anděl	2 898	1 642	8 506	16 520	7 504

Zdroj: Justice.cz. Vlastní zpracování.

5.1.4 Analýza atraktivity odvětví

Analýza odvětví umožňuje sumarizovat výsledky předchozích analýz konkurence a Porterova modelu. Je zde hodnoceno 15 faktorů a sil, kterým se přiřazuje skóre na základě toho, jak ovlivňují zkoumané odvětví. Bodové hodnocení se pohybuje ve škále od 1 do 10. Skóre atraktivity je nízké tam, kde podnik není schopen dostát požadavkům odvětví, a naopak je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku využít maximálně disponibilních zdrojů.

Tabulka 16: Hodnocení atraktivity odvětví ubytovacích služeb

Faktor	Síla	Skóre									
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	**9**	10
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající	1	2	3	4	5	**6**	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace	1	2	3	4	**5**	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	**4**	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření, diferenciace, jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	**9**	10
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce	1	2	**3**	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita, odvětvové normy	1	2	3	4	5	**6**	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké / nízké náklady	1	2	3	4	5	6	**7**	8	9	10
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10
13. Technologie	Vedení, jedinečnost	1	2	3	4	**5**	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální, horizontální, kontrola	1	2	3	**4**	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu/výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	**8**	9	10

Zdroj: Vlastní zpracování podle rastru Tichá & Hron, 2002.

Z tabulky 16 můžeme vyčíst, že celkové skóre dle analýzy atraktivity odvětví je 98. Získané skóre je v doporučeném rozmezí od 75 do 120[10] a lze tedy konstatovat, že se jedná o perspektivní a atraktivní odvětví. Můžeme zde nalézt širokou škálu možností a nabídek pro využití tohoto potenciálu. Největší počet bodů dostaly faktory specializace a diversita trhu, kde je největší potenciál v počtu segmentů. Segmentace trhu znamená určení, jaké skupiny zákazníků daná lokalita nejvíce přitahuje. Konkrétně Český Krumlov představuje rozmanitou destinaci a je možné se zaměřit na cestující různých věkových kategorií, turistické skupiny, business klientelu nebo další různé druhy zákazníků. Naopak nejmenší počet bodů byl přidělen kategorii značka z důvodu velkého množství

[10] Doporučené rozmezí uvedeno v publikaci Tichá, I. & Hron, J. (2002). Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.

substitutů představovaného především levným ubytováním zprostředkovaném společností Airbnb.

5.2 Analýza vnitřního prostředí

Provedením analýzy vnitřního prostředí zkoumaného subjektu získáme důležité informace z hlediska využívání vnitřních zdrojů společnosti a zároveň nám umožňuje hodnotit všechny procesy, které v podniku nastávají. Podstatou je zhodnocení současného stavu a následné stanovení silných a slabých stránek společnosti.

5.2.1 Finanční analýza

Posouzení a zhodnocení ekonomické situace podniku Ebersbach je hlavním úkolem finanční analýzy. Efektivní strategické řízení podniku úzce souvisí s finančním zdravím společnosti. V tomto procesu je nezbytné zhodnotit finanční a rozpočtové faktory. K tomto účelu je v této diplomové práci využita poměrová analýza ukazatelů z kategorií rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity ve srovnání s konkurencí, dále porovnání výsledků s odvětvím pomocí grafické analýzy. Pro zhodnocení hrozby bankrotu je v následující části vypočten Tafflerův modifikovaný bankrotní model. Potřebná data a výkazy z účetní závěrky byly získány z let 2014 až 2019. Pro zhodnocení finanční situace konkurence byly vybrány roky 2016–2018. Aktuální výkazy konkurentů z roku 2019 nebyly k dispozici z důvodu odložení termínů pro tvorbu účetní závěrky a podání daňového přiznání právnických osob. Výpočet poměrových ukazatelů a modifikovaného bankrotního modelu proběhlo podle vzorců č. 1 až č. 18 uvedených v metodické části práce.

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi klíčové prvky finanční analýzy podniku. Tyto ukazatele poskytují určité vodítko, které umožňuje hledat příčiny problémů nehospodárnosti v podniku. Základem pro výpočet jednotlivých ekonomických kategorií jsou údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. V následující části jsou zavedeny jednotlivé ekonomické kategorie ukazatelů. Závěrem jsou uvedeny hodnoty vypočtených ukazatelů během let 2016 až 2018, tří největších konkurentů, kteří byli stanoveny v předchozí kapitole[11].

[11] Jedná se o kapitolu 5.1.3 Analýza konkurentů.

Ukazatelé rentability

Rentabilita znamená schopnost podniku dosahovat zisk. Vypočtené ukazatele napomáhají při hodnocení celkové efektivity hospodaření v podniku. Pro potřeby analýzy byly použity ukazatele vyjadřující rentabilitu celkového kapitálu (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu tržeb (ROS).

Tabulka 17: Hodnoty vypočtených ukazatelů rentability analyzovaného podniku během let 2014 až 2019 (v %)

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ROA	−1,42	0,36	−1,03	−0,30	−2,98	0,88
ROE	−1,48	0,26	−1,69	−0,60	−6,95	−1,30
ROS	−34,49	3,77	−27,22	−7,62	−86,66	−3,82

Zdroj: Vlastní zpracování.

Vypočtené hodnoty vybraných ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 17. Z výsledků můžeme vidět, že společnost není v letech 2014, 2016 až 2019 zisková. Rentabilita celkových vložených aktiv umožňuje zkoumat, do jaké míry se daří společnosti z aktiv generovat zisk. Hodnoty ukazatele jsou velmi nízké a v některých letech až záporné. Nejhorší výsledek je uveden v roce 2018, kdy byla hodnota provozního výsledku hospodaření nejnižší. V ostatních letech se hodnota ukazatele držela pod 1,5 % zejména z důvodu zvyšování hodnoty aktiv a nízké výše zisku před zdaněním a úroky. Tato skutečnost byla způsobena především rozsáhlou rekonstrukcí podniku a spuštěním plného provozu až v roce 2018. Druhý zkoumaný ukazatel měří výnosnost vlastního kapitálu. Konkrétně značí, kolik zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Dosažené výsledky opět nejsou příznivé. Nízká až záporná hodnota zisku po zdanění způsobuje nepříznivé výsledky v letech 2014, 2016 až 2019. Poslední ukazatel zkoumaný v této ekonomické kategorii vyjadřuje, jaká je hodnota zisku k 1 Kč tržeb. Nejhorší výnosnost tržeb byla v roce 2018, a to −86,66 %, naopak nejlepší v roce 2015 celkem 3,77 %.

Tabulka 18: Hodnoty vypočtených ukazatelů rentability pro konkurenční podniky během let 2016 až 2018 (v %)

Ukazatel	Název konkurenčního podniku								
	Růže			Bellevue			Zlatý Anděl		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ROA	1,02	2,15	2,56	3,74	4,48	3,77	4,13	7,63	3,99
ROE	0,16	5,83	4,24	12,68	12,22	15,36	9,31	15,25	5,41
ROS	0,19	6,58	4,48	3,37	4,39	24,37	14,55	20,72	9,89

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z tabulky 18 je patrné, že konkurenti si v této kategorii vedli lépe než zkoumaný podnik. Nejlepší hodnoty (7,63 %) ukazatele rentability vložených aktiv dosahoval hotel Zlatý Anděl v roce 2017. Ve druhém ukazateli si během sledovaných let nejlépe vedl hotel Bellevue. Kolik korun zisku připadá na 1 Kč tržeb představuje třetí ukazatel. Zde měl opět nejvyšší hodnotu hotel Bellevue, a to 24,37 %.

Ukazatelé aktivity

Tento druh ukazatelů se používá zejména pro srovnání podniků ve stejném odvětví. Ukazují, jak efektivně podnik hospodaří se svým majetkem. Pokud má společnost vysoký stav majetku, který nedokáže efektivně zhodnocovat, je tento problém spojen s dodatečnými náklady, které snižují zisk podniku.

Tabulka 19: Hodnoty vypočtených ukazatelů aktivity analyzovaného podniku během let 2014 až 2019

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Rychlost obratu celkových aktiv	0,04	0,07	0,05	0,04	0,04	0,17
Vázanost celkových aktiv	23,56	14,45	21,26	23,43	25,89	5,80
Doba obratu pohledávek	0,32	1,44	315,37	4,40	21,57	1,73
Doba obratu závazků	69,01	48,35	221,25	71,23	198,53	22,35
Obchodní deficit	−68,69	−46,91	94,12	−66,83	−176,96	−20,62

Zdroj: Vlastní zpracování.

První použitý ukazatel se týká obrátkovosti celkových aktiv. Doporučovaná hodnota uvedená v odborných publikacích je 1, tzn. z 1 Kč celkového majetku je vygenerována 1 Kč tržeb. Z tabulky 19 můžeme vidět, že zkoumaný subjekt nedosáhl této hodnoty ani v jednom sledovaném roce. To poukazuje na neschopnost efektivně řídit svůj majetek. Nízké hodnoty jsou způsobeny růstem stálých aktiv a nižší dosaženou hodnotou tržeb. Pokud obrátíme zkoumané veličiny, můžeme zkoumat ukazatel vázanosti aktiv. Tento ukazatel se bude během let zvyšovat z důvodu odepisování dlouhodobého majetku. Představuje objem aktiv, které podnik potřebuje k vyprodukování 1 Kč výnosů. Výsledné číslo znamená délku obratu. Nejdelší obrátku podnik zaznamenal v roce 2018 (25,89 let). Nejlepšího výsledku podnik dosáhl v roce 2019, a to délkou obratu 5,80 let. Vysoké hodnoty jsou jasným signálem pro manažera podniku, aby věnoval větší pozornost efektivnosti investic. Následující ukazatel umožňuje podniku sledovat průměrnou dobu splatnosti vlastních pohledávek. Z tabulky můžeme vidět průměrně nízké hodnoty, které jsou zapříčiněny povahou poskytovaných služeb. Výkyv můžeme vidět v roce 2016, kdy hodnota ukazatele vystoupala až na 315,37 dní. Toto náhlé zvýšení bylo způsobeno zvýšením

hodnoty krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů na konci účetního období. Firmy často nakupují na konci roku, aby došlo ke zvýšení nákladů a zároveň snížení daňové povinnosti. Zkoumaný subjekt na pohledávky nevytvořil opravnou položku. Doba obratu závazků představuje průměrnou dobu odkladu plateb svých závazků dodavatelům. Průměrně během sledovaných let čekali dodavatelé na své platby 105 dní. Jedná se o vysoké číslo, které znamená, že podnik neměl dostatek finančních prostředků a musel čerpat obchodní úvěry. Hodnota ukazatele obchodního deficitu byla ve většině let záporná, to znamená, že financovat provoz podniku pomáhali obchodní partneři.

Tabulka 20: Hodnoty vypočtených ukazatelů aktivity pro konkurenční podniky během let 2016 až 2018

Ukazatel	Název konkurenčního podniku								
	Růže			Bellevue			Zlatý Anděl		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Rychlost obratu celkových aktiv	0,28	0,30	0,30	0,32	0,35	0,09	0,26	0,34	0,29
Vázanost celkových aktiv	3,59	3,35	3,28	3,14	2,88	10,74	3,83	2,91	3,42
Doba obratu pohledávek	24,35	21,53	18,35	8,09	14,42	42,75	22,13	17,41	14,99
Doba obratu závazků	17,77	12,28	17,90	22,26	22,85	28,25	10,01	7,37	8,45
Obchodní deficit	6,59	9,26	0,44	−14,18	−8,44	14,50	12,12	10,04	6,53

Zdroj: Vlastní zpracování.

Obratovost a aktivitu u konkurentů umožňují posoudit výsledky vypočtených ukazatelů v tabulce 20. V prvním řádku je vypočtený ukazatel obratu aktiv, ve kterém dosahoval nejvyšší hodnoty 0,35 v roce 2017 hotel Bellevue, avšak v dalším roce hodnota rapidně klesla z důvodu poklesu tržeb. Žádný z konkurentů nedosahoval doporučené hodnoty počtu obrátek 1. Intenzitu, s níž podnik využívá aktiva s cílem dosáhnout tržeb, ukazuje druhý ukazatel. Nejnižší a nejlepší hodnoty 2,88 let dosahoval opět hotel Bellevue v roce 2017. Počet dní do inkasa pohledávek se u konkurentů pohyboval od 8,09 až do 42,75 dní.

Ukazatelé zadluženosti

Tento typ ukazatelů zkoumá strukturu kapitálu podniku. Hodnotí, jak efektivně zkoumaná společnosti hospodaří s cizím kapitálem a v jaké míře podnik využívá vlastní a cizí kapitál k financování svého majetku.

V tabulce 21 jsou vypočtené poměrové ukazatele finanční stability. Ukazatel věřitelského rizika neboli celková zadluženost ve sledovaném období rostla. Růst je způsoben zejména externím zdrojem financování podnikových aktivit dotací a dlouhodobým bankovním úvěrem. V roce 2020 je předpokládán další nárůst z důvodu dalšího provozního úvěru z programu COVID II ve výši 3 000 000 Kč. Kvóta vlastního kapitálu vyjadřuje finanční nezávislost podniku. Je zde vidět, že nejvíce jsou aktiva financována ze zdrojů vlastníků v prvních dvou letech v hodnotě téměř 99 %. Třetí ukazatel roste exponenciálně s tím, jak roste výše dluhů ve finanční struktuře analyzovaného podniku. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2018, a to ve výši 106,29 %. Výpočtem dlouhodobého krytí stálých aktiv můžeme hodnotit zlaté bilanční pravidlo, které říká, že dlouhodobý majetek by měl být krytý dlouhodobým kapitálem. V letech 2014–2017 je výše ukazatele vyšší než 1. To znamená, že podnik kryje dlouhodobým kapitálem i část oběžných aktiv a je překapitalizovaný. Nejvyšší hodnota byla v roce 2014 (1,49), naopak nejnižší v letech 2018 a 2019 shodně ve výši 0,99.

Tabulka 21: Hodnoty vypočtených ukazatelů zadluženosti analyzovaného podniku během let 2014 až 2019

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	1,12 %	1,15 %	23,89 %	45,52 %	51,20 %	48,77 %
Koeficient samofinancování	98,72 %	98,44 %	75,81 %	54,30 %	48,17 %	50,60 %
Koeficient zadluženosti	1,14 %	1,16 %	31,51 %	83,82 %	106,29 %	96,40 %
Dlouhodobé krytí stálých aktiv	1,49	1,25	1,10	1,04	0,99	0,99

Zdroj: Vlastní zpracování.

Celková zadluženost byla nejvyšší u sledovaného konkurenta Bellevue, z ostatních výsledků v tabulce 22 však můžeme vidět, že vyšší míra cizího kapitálu působí na hospodaření podniku příznivě. Nejvíce financoval majetek z vlastního kapitálu třetí sledovaný konkurent Zlatý Anděl. Vzhledem k vysoké hodnotě cizího kapitálu má hodnoty koeficientu zadluženosti nejvyšší konkurent Bellevue. Stabilní krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem má hotel Růže.

Tabulka 22: Hodnoty vypočtených ukazatelů zadluženosti pro konkurenční podniky během let 2016 až 2018

Ukazatel	Název konkurenčního podniku								
	Růže			Bellevue			Zlatý Anděl		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Celková zadluženost (v %)	29,04	27,36	28,76	59,39	54,54	50,74	26,40	19,06	13,51
Koeficient samofinancování (v %)	33,84	33,71	32,17	8,47	12,47	14,87	40,76	46,32	53,45
Koeficient zadluženosti (v %)	85,80	81,17	89,42	701,56	437,24	341,19	64,77	41,16	25,28
Dlouhodobé krytí stálých aktiv	1,08	1,00	1,04	0,72	1,00	1,00	0,99	1,08	1,20

Zdroj: Vlastní zpracování.

Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje aktuální schopnost podniku získat peněžní prostředky na úhradu svých splatných závazků. Jedná se o měřítko krátkodobé platební schopnosti. Ukazatelé likvidity se dělí na jednotlivé stupně podle schopnosti oběžného majetku přeměnit se na potřebné peněžní prostředky.

Tabulka 23: Hodnoty vypočtených ukazatelů likvidity analyzovaného podniku během let 2014 až 2019

Ukazatel	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	29,85	18,16	3,49	5,12	0,70	0,66
Pohotová likvidita	29,78	18,09	3,47	4,90	0,70	0,65
Okamžitá likvidita	28,30	17,32	0,93	3,77	0,36	0,35

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tabulce 23 můžeme vidět, že hodnoty sledovaných stupňů likvidity měly v každém roce podobnou hodnotu. V roce 2014 měly všechny ukazatele hodnoty od 29,85 do 28,30. To znamená, že oběžná aktiva se převážně skládala z krátkodobého finančního majetku. Vzhledem k charakteru nabízených služeb podniku je hodnota zásob a krátkodobých pohledávek nízká. Vyšší rozdíl během sledovaných let proběhl v roce 2016. V tomto roce byla hodnota okamžité likvidity 0,93. V letech 2018 až 2019 se hodnoty běžné a pohotové likvidity nedostaly na úroveň doporučených hodnot.

Tabulka 24: Hodnoty vypočtených ukazatelů likvidity pro konkurenční podniky během let 2016 až 2018

Ukazatel	Název konkurenčního podniku								
	Růže			Bellevue			Zlatý Anděl		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Běžná likvidita	3,08	2,20	2,23	2,82	3,06	4,88	0,42	0,65	0,80
Pohotová likvidita	3,03	2,14	2,18	2,72	2,98	4,88	0,35	0,55	0,68
Okamžitá likvidita	2,53	1,51	0,72	0,23	0,25	0,25	0,21	0,37	0,39

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hodnoty ukazatelů likvidity pro konkurenční podniky jsou uvedeny v tabulce 24. Nízké hodnoty ve všech sledovaných letech měl hotel Zlatý Anděl. Sledovaný konkurent měl v těchto letech vyšší hodnoty krátkodobých závazků. Dále můžeme z výsledných hodnot uvést, že skladba oběžných aktiv konkurenta Bellevue je z větší části složena z krátkodobých pohledávek. Okamžitá schopnost splatit své závazky se u většiny konkurentů pohybuje v doporučené hodnotě 0,2–1.

Porovnání poměrových ukazatelů s odvětvím

Spider analýza umožňuje porovnat dosažené výsledky zkoumané společnosti a jejího odvětví, ve kterém působí. Dle českého statistického úřadu (2020) patří nabídka služeb analyzovaného podniku podle klasifikace ekonomických činností (CZ – NACE) do Sekce I – Ubytování, stravování a pohostinství a oddílu 55 – Ubytování. Data pro výpočet vybraných poměrových ukazatelů byla čerpána z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. Výsledky vybraných ukazatelů za rok 2019 a jejich porovnání s odvětvím jsou znázorněny v souhrnném pavučinovém grafu 1. Při sestavování konečného grafu bylo použito 12 poměrových ukazatelů z oblasti rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Odvětví představuje 100% základnu pro výpočet polohy vybraných ukazatelů. Ukazatele, u kterých je potřeba minimalizovat, se počítají převrácenou hodnotou. Hodnoty vybraných ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 25.

V souhrnném pavučinovém grafu můžeme vidět velké rozdíly v kategorii likvidity a obratovosti závazků a pohledávek. Výsledné hodnoty v těchto ukazatelích analyzovaného podniku musely být zmenšeny koeficientem, aby bylo možné zaznamenat analýzu přehledně do grafu. V kategorii rentability si ve všech sledovaných oblastech vedlo lépe odvětví. Nejvíce se analyzovaný podnik odchyloval v rentabilitě tržeb (A.3). Obratovost aktiv je v celém odvětví poměrně nízká, avšak z dosažených výsledků ukazatelů obratovosti je patrné, že si zkoumaný podnik vede poměrně špatně v oblasti efektivního

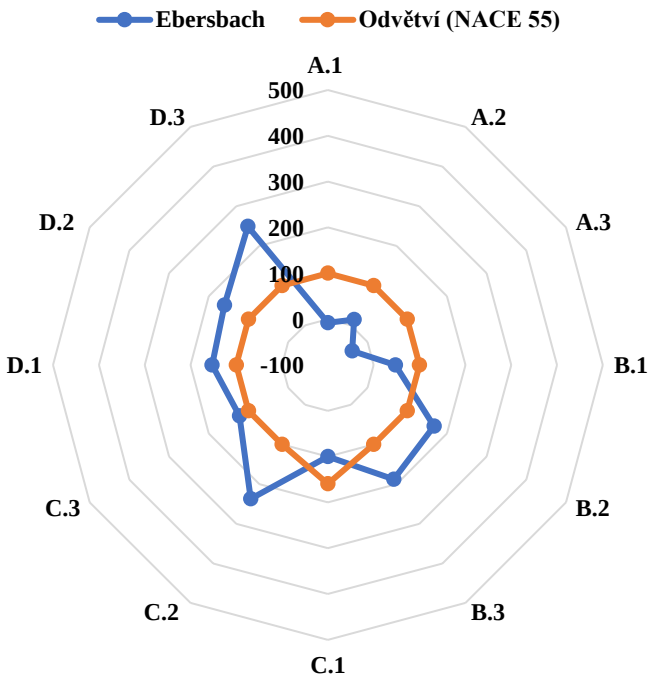
využívání majetku. Sledovaný podnik si vedl lépe v ukazateli obratovosti závazků (B.3). Z ukazatelů zadluženosti můžeme vyčíst, že sledovaný podnik měl v roce 2019 nižší celkovou zadluženost (C.1), než byl průměr v odvětví. Podnik by měl svou zadluženost využít k pozitivnímu vlivu na ukazatel ROE. Ukazatele likvidity se odchylují od výsledků odvětví. Podnik má vyšší hodnoty likvidních prostředků.

Tabulka 25: Porovnání vybraných poměrových ukazatelů podniku Ebersbach a odvětví v roce 2019

Ukazatel	Ebersbach	Odvětví (NACE 55)
A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	−1,30 %	16,58 %
A.2 Rentabilita celkových aktiv	0,88 %	6,22 %
A.3 Rentabilita tržeb	−3,82 %	9,84 %
B.1 Obratovost aktiv	0,17	0,36
B.2 Obratovost pohledávek	19,95	2,98
B.3 Obratovost závazků	5,93	0,79
C.1 Celková zadluženost	48,77 %	77,79 %
C.2 Koeficient samofinancování	50,60 %	21,31 %
C.3 Dlouhodobé krytí stálých aktiv	0,99	0,81
D.1 Běžná likvidita	0,66	0,43
D.2 Pohotová likvidita	0,65	0,40
D.3 Okamžitá likvidita	0,35	0,14

Zdroj: Vlastní zpracování.

Graf 1: Pavučinový graf poměrových ukazatelů podniku Ebersbach a odvětví v roce 2019



Zdroj: Vlastní zpracování.

Tafflerův bankrotní model

Finanční zdraví podniku a zjištění, zda podnik na trhu ve srovnání s konkurenčními podniky vykazuje pozitivní hospodářské výsledky, umožňuje posoudit výpočet Tafflerova bankrotního modelu. Modifikovaná varianta tohoto bankrotního modelu umožňuje jednoduchý výpočet a snadnou dostupnost dat. Model má velmi úzkou šedou zónu.

Tabulka 26: Tafflerův bankrotní model během sledovaných let 2014–2019

Rok	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tafflerův index	3,199	2,495	−0,116	−0,153	−0,605	−0,100

Zdroj: Vlastní zpracování.

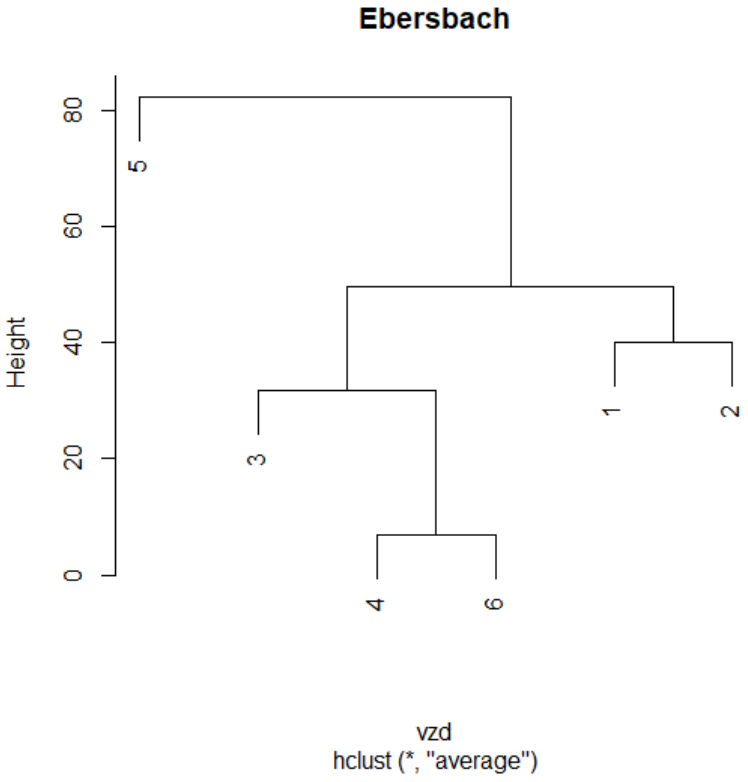
Tabulka 26 ukazuje vývoj Tafflerova indexu během sledovaných let. Hodnota výsledků v jednotlivých letech značně kolísá. Podle dosažených hodnot byla společnost nejvíce ohrožena bankrotem v letech 2016–2019. Nízké hodnoty byly způsobeny zejména zápornou hodnotou zisku před zdaněním.

Zhodnocení finanční situace analyzovaného podniku

Během sledovaných let se prokázaly nedostatky v oblasti ekonomických výsledků společnosti. Z důvodu rozsáhlé rekonstrukce budovy podniku se v letech 2014 až 2019 zvyšovala hodnota aktiv, přičemž výše tržeb zůstala nízká. V letech 2014 a 2015 společnost financovala své aktivity především z vlastního kapitálu. Od roku 2016 můžeme vidět příznivý vliv cizích zdrojů na hospodaření podniku. Skupina ukazatelů hodnotící efektivní nakládání s majetkem společnosti vyšla opět nepříznivě. Rychlost obratu aktiv je v celém odvětví nízká, avšak sledovaný podnik prokázal neefektivní řízení svého majetku. Společnost dosahuje rychlého inkasa svých pohledávek. Splatnost závazků zkoumaného podniku byla průměrně 105 dní. Celková zadluženost během let rostla, podnik využíval externího financování. Během let došlo k překapitalizování, které znamená vyšší stabilitu podniku, ale snižuje se celková efektivnost hospodaření podnikání. Schopnost podniku dostát svým závazkům potvrzují výsledky dosažené v analýze likvidity. V této oblasti dosahoval do roku 2017 podnik vysokých hodnot, které nejsou příznivé a váží neefektivně peněžní prostředky. Tento efekt vyplývá z poznání, že dlouhodobá aktiva jsou zpravidla více výnosová než oběžná aktiva. Oběžná aktiva se během sledovaných let skládala především z krátkodobého finančního majetku.

Statistická analýza byla provedena v programu R. Do zadávacího protokolu v programu R byla vložena data zjištěna v předchozí finanční analýze. Vyhodnocení proběhlo na základě zadaných příkazů data.frame, vzd, hclust a tvorba grafu promocí příkazu plot. Do zadání byla náhodně vložena data z ukazatelů rentability aktiv, rentability tržeb, rychlosti obratu aktiv, kvóty vlastního kapitálu a běžné likvidity. V obrázku 2 můžeme vidět výsledný graf ze statistického šetření. Z grafu je patrné, že v roce 2017 a 2019 byla finanční situace podniku nejlepší. Pátý zkoumaný rok 2018 se nachází na nejhorší pozici. Výsledky v tomto roce jsou ovlivněny zejména dokončením rozsáhlé rekonstrukce.

Obrázek 2: Zhodnocení hospodaření podniku Ebersbach během let 2014–2019



Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výše uvedeného vyplívá, že firma by měla zlepšit vztah s dodavateli, přehodnotit své investice, zaměřit se na špatně stanovenou cenovou politiku a odhalit oblasti nákladů, které nepříznivě působí na výši zisku.

5.2.2 Oblast řízení lidských zdrojů

Analyzovaný subjekt zaměstnává v současné době čtyři stálé zaměstnance a tři pracovníky mimo pracovní poměr, kterým v době sezóny vypomáhá několik brigádníků. Počet zaměstnanců se odvíjí od obsazenosti hotelu nebo nasmlouvaných společenských akcí. Ve společnosti jsou zaměstnány čtyři ženy a tři muži, průměrný věk pracujících

činí 36 let. Vzdělání zaměstnanců je z větší části zakončeno středoškolským vzděláním, u dvou zaměstnanců výučním listem a vysokoškolské vzdělání má pouze vedoucí recepce. Jedná se o malý podnikatelský subjekt, kde je kladen důraz na efektivní vzájemnou komunikaci a spolupráci. Vedením v podniku je pověřen manažer a vedoucí recepce. Majitel hotelu vlastní i jiné objekty, a proto plnou kompetenci k vedení přenechal již zmíněným vedoucím, rozhoduje pouze ve výjimečných záležitostech jako jsou např. změny v organizačním řádu. Odměňování v podniku má formu mzdy, která je složena z fixní složky a osobního ohodnocení. Další forma odměňování představuje prémie za kladné hodnocení od zákazníků u recenzí na rezervačních portálech.

V tabulce 27 je uveden vývoj osobních a mzdových nákladů během let 2014 až 2019. Zároveň zde můžeme vidět vývoj celkového počtu zaměstnanců. Během sledovaných let mzdové náklady podniku rostly. Nejvyšší náklady na zaměstnance měl subjekt v roce 2019. Během posledních dvou let nedocházelo v podniku k fluktuaci zaměstnanců.

Tabulka 27: Vybrané informace z oblasti ŘLZ v hotelu Ebersbach během let 2014–2019

Rok	Osobní náklady (v tis. Kč)	Mzdové náklady (v tis. Kč)	Náklady na SP a ZP (v tis. Kč)	Počet zaměstnanců
2014	674	539	135	3
2015	1 156	972	184	5
2016	1 220	1 050	168	6
2017	1 230	1 037	193	5
2018	2 277	1 773	504	7
2019	3 807	2 888	912	7

Zdroj: Vlastní zpracování.

Front hotel manager má na starosti řízení chodu podniku. Tato funkce zahrnuje činnosti, jako je například zařizování dostatku zboží na recepci, zajišťování oprav zařízení, vyřizování reklamací a v neposlední řadě také reaguje na recenze na sociálních sítích a webových portálech zprostředkujících rezervace. Dále na manažerovi záleží rozhodnutí, co se týče obměny hotelového zařízení. Vedoucí recepce má na starosti nejen vyřizování stížností hostů nebo plánování směn, ale i koordinaci pokojských. Současně je její náplní práce obsluha na recepci. Recepční vyřizuje rezervace, odbavení hostů, prodej dárkových předmětů či novin. Náplní jejich činností je také reagování na recenze u rezervačních portálů. Dále podnik udržují v čistotě dvě pokojské a o zařízení se stará udržovací technik. Je zde kladen důraz na hygienu a čistotu. Během provozu se pokojské postarají o úklid pokojů během pobytu a po odjezdu návštěvníků. Dále se starají o údržbu vnějšího prostředí podniku.

Nábor zaměstnanců probíhá v případě potřeby přes inzerci, není využíváno služeb personální agentury. Tuto potřebu identifikuje jeden z vedoucích pracovníků. Podle pracovní pozice, na kterou je uchazeč přijímán, vede jeden z vedoucích také zkušební den v provozu. Neprobíhá zde přijímací pohovor. Řízení pracovního výkonu spadá na manažera. Během této činnosti sleduje manažer hodnocení klientů hotelu na rezervačních portálech. V případě pěti kladných ohlasů obdrží zaměstnanci měsíční prémii ve výši 600 Kč. Podnik nenabízí žádné další benefity. Tuto skutečnost nahrazuje společnost individuálním přístupem ke každému zaměstnanci, kde se snaží vyjít vstříc v různých záležitostech. Vhodným příkladem může být úprava pracovní doby během studia nebo zamezení propouštění během omezení podnikání z důvodu koronavirové epidemie.

Z průzkumu vyplynulo, že ačkoli se jedná o malý podnik, zaměstnanci cítí nejednotnost a malý zájem od manažera hotelu. To může být zapříčiněno tím, že manažer nemá vystudovaný obor týkající se vedení lidí a žádnou praxi v tomto směru. Další příčinou může být vykonávání prací nad rámec obvyklé pracovní náplně manažera, z čehož pramenila častá podrážděnost. Nejednotnost zaměstnanců se projevuje i na venek, kdy je stanoven pouze obecný dress code, který se skládá pro muže z černých kalhot a bílé nebo černé košile, zároveň pro ženy z černé sukně, silonek a bílé nebo černé košile. Často se stává, že zaměstnanci tento obecný fakt nedodržují a přicházejí například v barevných halenkách. Tuto situaci by vyřešilo zakoupení jednotných uniforem, které by se vzhledem k nízké fluktuaci zaměstnanců vyplatily. Vzhledem k velikosti podniku a počtu zaměstnanců na hlavní pracovní poměr probíhá hodnocení zaměstnanců a kontrola, zda svou práci vykonávají bez zbytečných vedlejších nákladů, pouze ústní formou.

5.2.3 Klíčové faktory úspěchu

Jedná se o určující prvky, které zásadně ovlivňují konkurenční schopnost zkoumaného subjektu v daném odvětví. Během této analýzy zjišťujeme úroveň faktorů, na nichž lze založit budoucí úspěch podniku. Mezi čtyři základní zdroje klíčových faktorů podmiňující úspěch, patří konkurenční a globální prostředí, charakteristiky odvětví nebo organizační vývoj (Tichá & Hron, 2002). Pokud jsou výsledky v oblastech, které jsou ovlivňovány těmito prvky neuspokojivé, lze s jistotu říci, že celkové výsledky společnosti nebudou dobré ani v případě, že podnik vyvine nadměrné úsilí v ostatních oblastech.

Předmětem zkoumání této analýzy bylo zhodnocení úrovně těchto vybraných faktorů, které tvoří základ budoucího úspěšného podnikání a zvyšující úroveň konkurenceschopnosti:

1. spokojenost zákazníků,
2. strategie a cíle,
3. management podniku,
4. technologie,
5. image podniku,
6. marketingová strategie,
7. kvalita poskytovaných služeb,
8. podnikové klima,
9. finanční situace.

5.2.4 Analýza konkurenceschopnosti

Tato metoda úzce souvisí s předchozí kapitolou a jejím cílem je ohodnocení pozice zkoumaného podniku ve všech klíčových faktorech úspěchu. Pro účely a provedení této analýzy jsou stanoveny tyto prvky: spokojenost zákazníků, strategie a cíle, management podniku, technologie, image podniku, marketing, kvalita poskytovaných služeb, podnikové klima, finanční situace. Každé klíčové oblasti byla přidělena váha. Váhy jsou stanoveny z toho důvodu, že každý faktor není stejně důležitý. Analyzovaný podnik a jeho konkurence byly následně ohodnoceny základě stupnice od 1 do 5, kde 1 = nejlepší, 2 = nadprůměrný, 3 = průměrný, 4 = podprůměrný a 5 = nejhorší. V neposlední řadě proběhl výpočet váženého skóre konkurenční síly sledovaných podniků.

Podle provedené analýzy je nejvíce konkurenceschopný podnik Bellevue s celkovým skóre konkurenční síly 1,5. Těsně za ním na druhém místě se umístil hotel Zlatý Anděl s hodnotou 1,55. Analyzovaný podnik se umístil na čtvrtém místě (2,35). Z tabulky 28 můžeme vidět, že skóre konkurentů je velmi vyrovnané. Nejhůře dopadl konkurenční podnik Gold s hodnotou 2,7. Je zřejmé, že hotel Ebersbach vyniká v hodnocení spokojenosti zákazníků, kvalitou poskytovaných služeb a v kategorii image hotelu. Z provedené analýzy je zřejmé, jak silný konkurenční boj probíhá na trhu ubytovacích služeb v Českém Krumlově.

Tabulka 28: Analýza konkurenceschopnosti sledovaného podniku

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Název podniku					
		Ebersbach		Růže		Bellevue	
		Hodnocení		Hodnocení		Hodnocení	
Spokojenost zákazníků	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1
Strategie a cíle	0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Management podniku	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3
Technologie	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Image podniku	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Marketingová strategie	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Kvalita poskytovaných služeb	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Podnikové klima	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Finanční situace	0,15	4	0,6	1	0,15	1	0,15
Součet vah	1						
Vážené skóre konkurenční síly			2,35		1,9		1,5

Klíčový faktor úspěchu	Váha	Název podniku					
		Dvořák		Gold		Zlatý Anděl	
		Hodnocení		Hodnocení		Hodnocení	
Spokojenost zákazníků	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05
Strategie a cíle	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Management podniku	0,15	2	0,3	2	0,3	1	0,15
Technologie	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Image podniku	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
Marketingová strategie	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Kvalita poskytovaných služeb	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1
Podnikové klima	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Finanční situace	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15
Součet vah	1						
Vážené skóre konkurenční síly			2,3		2,7		1,55

Zdroj: Vlastní zpracování.

5.3 Dotazníkové šetření

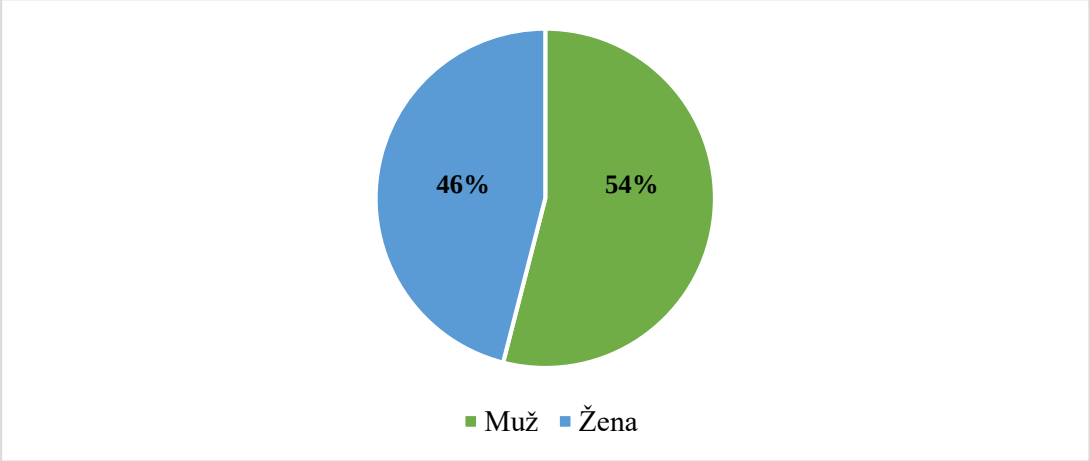
Jedním z faktorů, který umožní podniku vytvořit fungující a prosperující strategii, je znalost přání a potřeb svých zákazníků. Z předchozích analýz vyplynulo, že vedení zkoumá reakce svých zákazníků pouze na rezervačních portálech, ale neprovádí žádné vlastní šetření přímo v hotelových prostorách. Dotazníkové šetření je jedním z metod, jak lze informace o spokojenosti získat. Dotazník byl návštěvníkům předložen v papírové podobě v českém a anglickém jazyce.

První vlna sběru odpovědí proběhla od 13. února 2020 do 14. března 2020. Po uvolnění opatření z důvodu koronavirové epidemie proběhl další sběr dat od 8. června 2020 do 18. července 2020. Cílem provedeného dotazníkového šetření v podniku Ebersbach bylo nalézt možnosti ke zlepšení a zároveň zjištění postavení podniku mezi konkurenty. Výsledky dotazníkového šetření se odlišovaly podle národnosti respondenta (česká, rakouská, německá, čínská, japonská, americká, italská, slovenská apod.). Na dotazník odpovědělo celkem 84 respondentů. Získané výsledky z dotazníkového šetření jsou v následující části diplomové práce graficky shrnuty a okomentovány.

Identifikační údaje respondentů

Jedna ze tří demografických otázek, které byly umístěny na konci dotazníku, zjišťovala pohlaví respondentů. V obrázku 3 můžeme vidět, že poměr dotazovaných byl téměř vyrovnaný. Celkem na dotazník odpovědělo 39 žen a 45 mužů. Během sběru dat bylo zaznamenáno, že co se týče nerezidentů, na dotazník odpovídali více muži než ženy.

Obrázek 3: Pohlaví respondentů

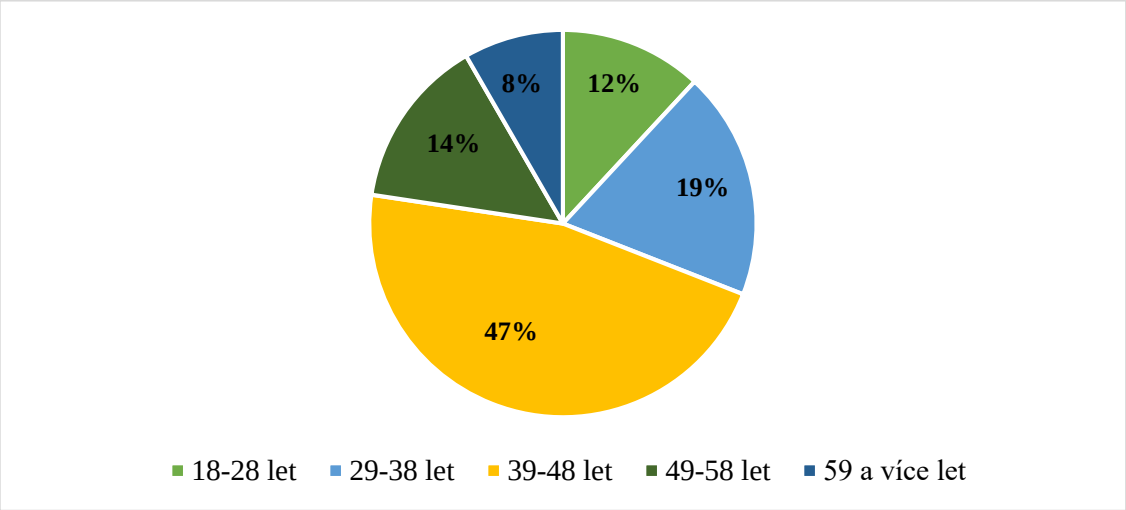


Zdroj: Vlastní zpracování.

Zjištění průměrného věku respondentů je důležitá informace při segmentaci trhu. V obrázku 4 můžeme vidět, že v dotazníkovém šetření převládá věková struktura respondentů 39–48 let (47 %), dále 29–38 let (19 %) a 49–58 let (14 %). Nejmenší zastoupení měl segment zúčastněných dotázaných ve věku 59 a více let. Z tohoto průzkumu je možné říci, že první tři věkové kategorie využívají služeb hotelu nejvíce. Podnik se na ně může tedy zaměřit i co se týče doplňkových služeb. Tyto kategorie se vyznačují pracujícími lidmi, kteří podle provedeného šetření jezdí do hotelu za rekreací, dovolenou a návštěvou

památek. Nejvíce si ve věkové kategorii 39–48 let vybírali respondenti ubytování dle nabídky a recenzí na internetových rezervačních portálech nebo jim ubytování bylo zprostředkováno cestovní kanceláří (zejména nerezidenti).

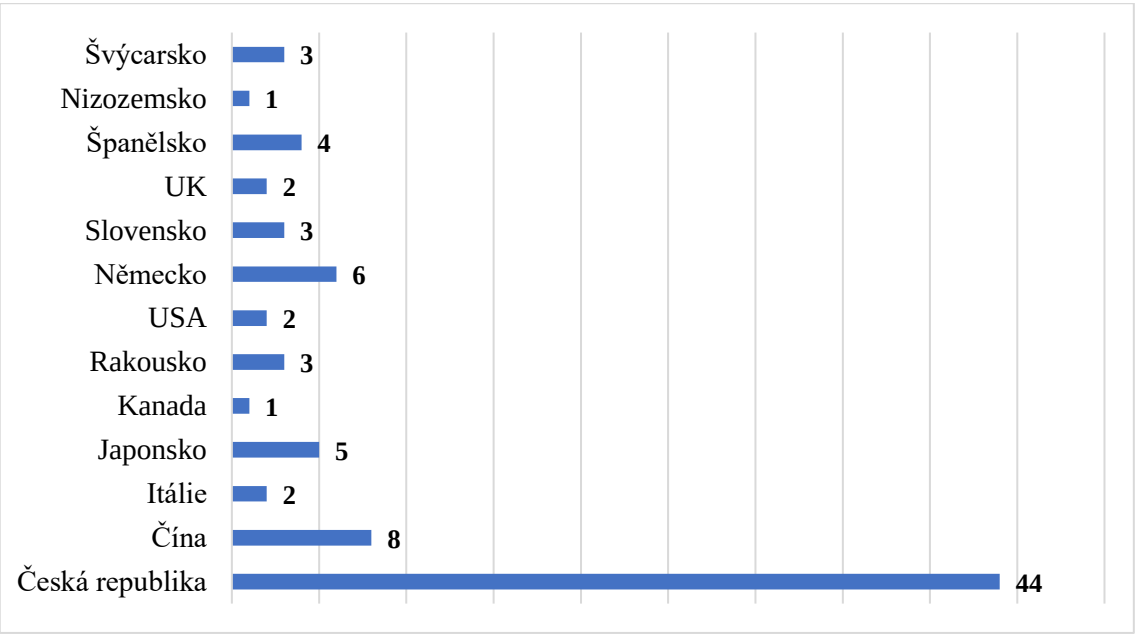
Obrázek 4: Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování.

Jedním z faktorů, kterým můžeme zkoumat chování a preference hostů, je jejich národnost. Národní zvyky a standardy, které jsou v jejich domovské zemi běžně uznávány, mohou ovlivňovat jejich preference při výběru ubytování. Lze tedy obecně říci, že Češi, kteří navštíví podnik Eberesbach, budou mít jiné nároky a představy o kvalitě služeb než obyvatelé východních zemí.

Obrázek 5: Národnost respondentů



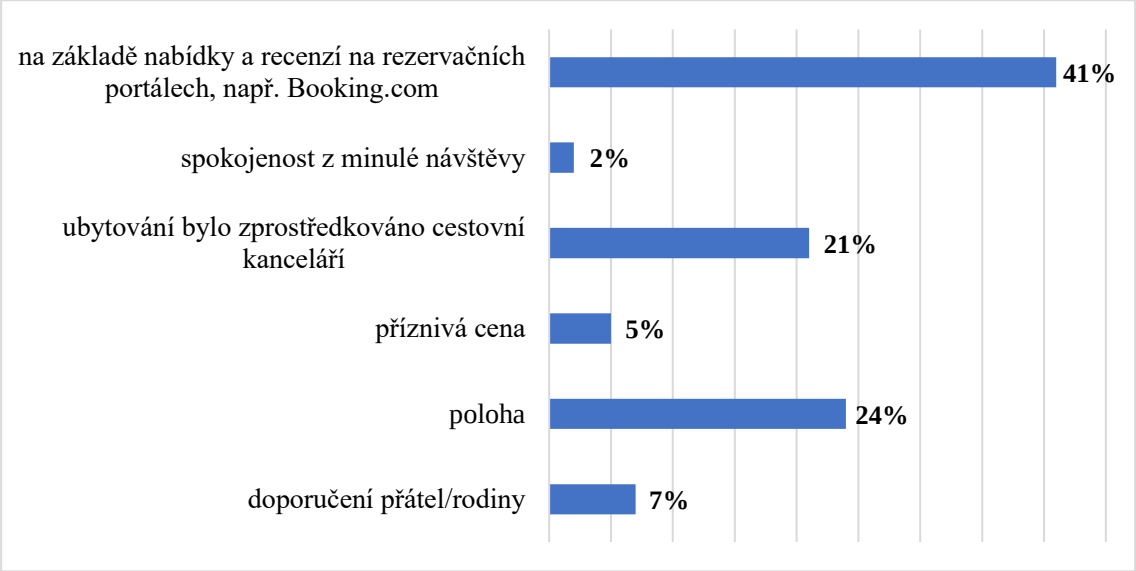
Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek 5 poukazuje na skutečnost, že po návštěvnících z České republiky (52 %) nejvíce hotel navštěvují nerezidenti z Číny (10 %), Německa (7 %) a Japonska (6 %). Návštěvníků z východních zemí bývá obvykle více, ale vzhledem k počínající epidemii a následném zákazu cestování je toto šetření zkresleno.

Motiv výběru a účel návštěvy hotelu

Odpověď na otázku, z jakého důvodu si návštěvníci vybrali pobyt ve zkoumaném podniku, můžeme vidět v obrázku 6. Nejvíce respondentů označilo, že se o hotelu dozvěděli na základě nabídky a recenzí z různých rezervačních portálů (41 %). Hotel má na stránkách těchto portálů vynikající recenze, díky kterým se dostává na přední příčky hodnocení hotelů v této lokalitě. Dalším silným faktorem pro výběr hotelu je jeho poloha (24 %). Hotel je situován do centra města a nachází se u nejčastěji navštěvované památky, a to zámek Český Krumlov – většina pokojů má výhled na tuto pamětihodnost. Dále můžeme z grafu vyčíst, že 21 % dotazovaným vybrala pro pobyt ve městě tento hotel cestovní kancelář. Je to jedním z důkazů, že pro ubytovací zařízení je důležitá spolupráce s cestovními kancelářemi. Pouze 2 % návštěvníků se do hotelu vrátilo na základě spokojenosti z minulé návštěvy. Jednalo se především o tuzemské návštěvníky. Toto zjištění je velmi znepokojivé a je předmětem strukturovaného rozhovoru s manažerem podniku.

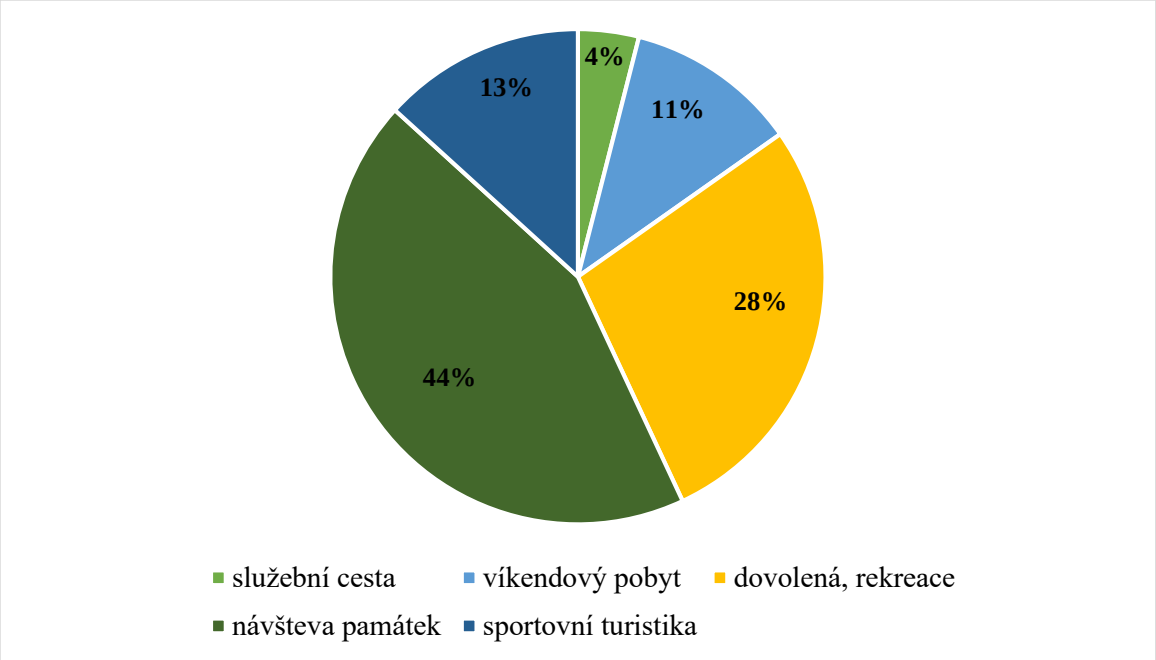
Obrázek 6: Motiv výběru analyzovaného podniku respondenty



Zdroj: Vlastní zpracování.

Účel návštěvy vybraného podniku je shrnut v obrázku 7. Hosté mohli v této otázce zaškrtávat více odpovědí. Cílem bylo rozlišit, z jakého důvodu respondenti hotel navštívili. Odpovědi na tuto otázku jsou stěžejním ukazatelem toho, o jaké služby a doplňkové služby budou mít hosté pravděpodobně největší zájem.

Obrázek 7: Důvod návštěvy analyzovaného podniku

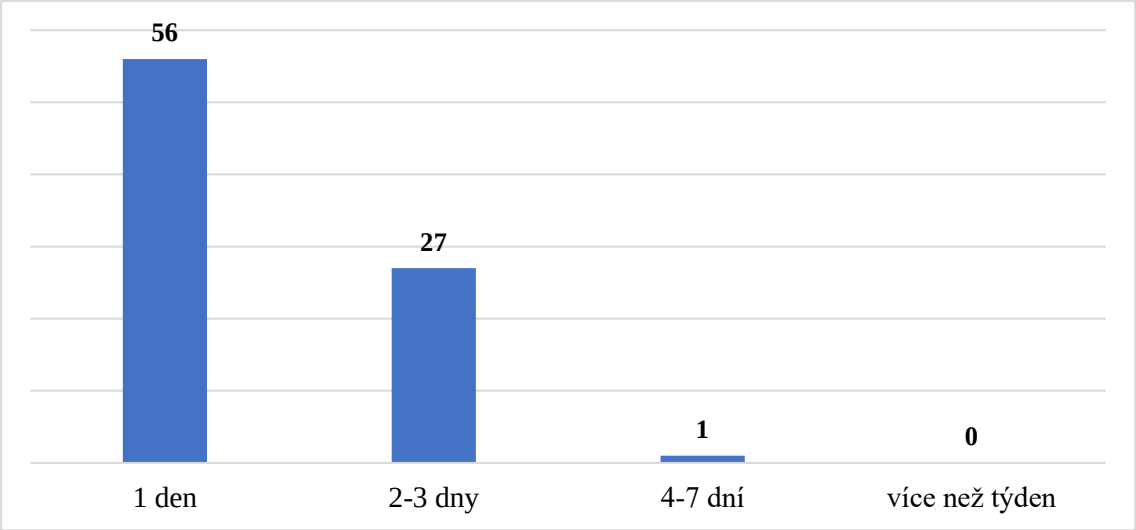


Zdroj: Vlastní zpracování.

Z odpovědí na tuto otázku můžeme vidět, že nejčastějším účelem návštěvy hotelu je prohlídka historického města a jeho pamětihodností (44 %). Český Krumlov je druhou nejčeštěji navštěvovanou destinací v České republice. Návštěva památek je úzce spojena s dovolenou a rekreací. Až 28 % dotazovaných využilo návštěvu za tímto účelem. Vzhledem k tomu, že se podnik nachází v dojezdové vzdálenosti od různých míst, které nabízejí sportovní zážitky, je třetím silným motivátorem sportovní turistika (13 %).

S motivem a účelem návštěvy je úzce spojen počet dní, které návštěvníci v hotelu stráví. Z obrázku 8 můžeme vidět, že většina odpovídajících strávila v hotelu jeden den (67 %). Tento den pak z naprosté většiny využili respondenti k návštěvě památek a rekreaci. Jednalo se zejména o české, čínské a japonské turisty. Celkem 27 respondentů uvedlo, že v hotelu strávili 2 až 3 dny. Důvodem návštěvy byl zejména víkendový pobyt spojený s návštěvou pamětihodností. Žádný z respondentů neuvedl, že se v hotelu zdržel více než týden.

Obrázek 8: Počet dní strávených v analyzovaném podniku



Zdroj: Vlastní zpracování.

Hodnocení nabízených služeb a celková úroveň hotelu

Následující body uvedené v obrázku 9 hodnotili návštěvníci podle spokojenosti od 1 – nejlepší do 5 – nejhorší. Žádný z respondentů nehodnotil uvedené faktory nejhorší známkou 5. Prvním bodem, který měli dotazovaní ohodnotit, byl první dojem z hotelu a vzhled budovy. Jedná se o důležitý parametr, který oslovuje hosta a navodí při pobytu patřičnou atmosféru. Většina dotazovaných hostů ohodnotila tento bod známkou 1 (94 %). Známku 2 jeden z respondentů odůvodnil hospodskou cedulí postavenou před vstupní halou hotelu, která budila dojem, že se nejedná o hotel nýbrž hospodu.

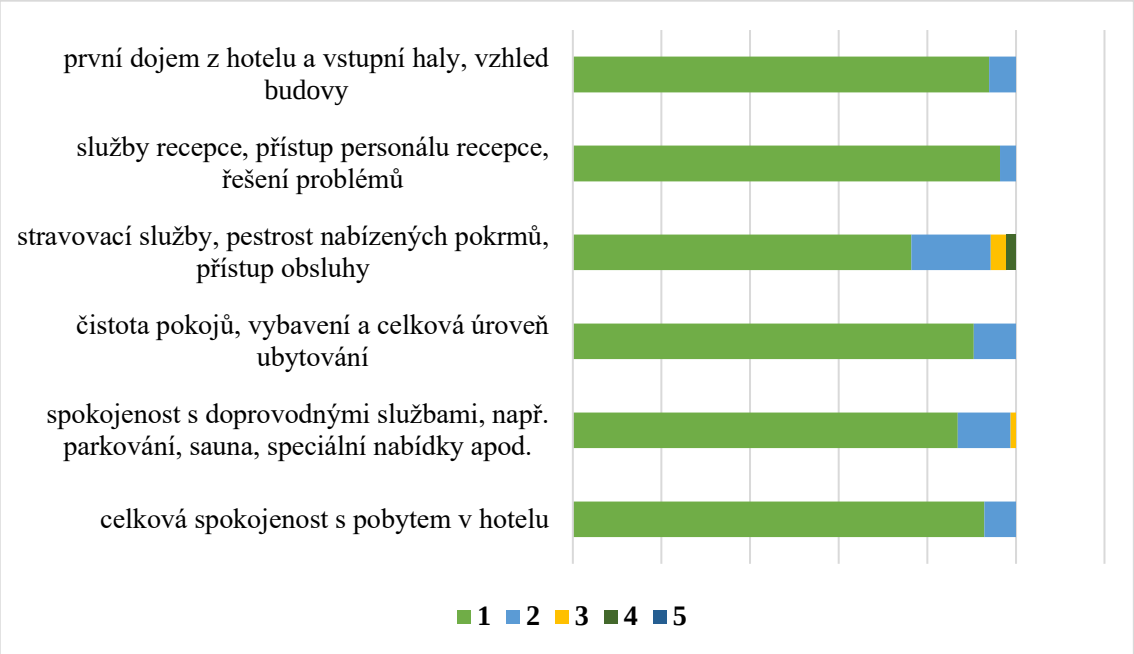
Následně hosté hodnotili služby a přístup recepce, kde převládala známka 1 z 96,4 %. Známkou 2 ohodnotilo 3,6 % respondentů především z důvodu absence česky mluvící recepční, která měla v tu dobu službu. Tento fakt může být velkým problémem současnosti, kdy do hotelu přijíždí na dovolenou z velké většiny pouze čeští turisté. Dalším bodem hodnocení byly stravovací služby a přístup obsluhy. Zde bylo v dotazníkovém šetření zaznamenáno nejvíce poznámek ke zlepšení a také první horší známky. Tato kategorie dosáhla nejhorší známky 4 (2,1 %) a 3 (3,6 %). Největším problémem v tomto úseku je úroveň snídaní a přístup obsluhy. Hotelovou restauraci vlastník budovy pronajímá jinému podnikateli. Na základě častých stížností od hostů na již zmiňované problémy reagoval vlastník hotelové budovy tím, že smlouvu o nájmu podnikateli vypověděl. Od 1. 4. 2020 došlo ke změně nájemce a hotelové recenze se v tomto bodě zlepšují.

Čistotu pokojů a celkovou úroveň ubytování hodnotili respondenti známkami 1 (96,40 %) a 2 (3,6 %). Mírně nespokojení respondenti uvedli v závěru dotazníkového šetření poznámku k chybějícímu dovybavení koupelen a malému odkládacímu prostoru v některých pokojích. Řešením by bylo drobné věci dokoupit.

Kategorie, ve které dostal hotel známku 3 (1,2 %), byla spokojenost dotazovaných s doprovodnými službami. V tomto bodě obdržel podnik také jednu z největších četností známky 2 (11,9 %) vyplívající z dotazníkového šetření. Časté připomínky mají hosté k parkování. Od roku 2018 není možný vjezd automobilových vozidel do města Český Krumlov. Parkování je tedy velmi zdlouhavé, jelikož návštěvníci musejí nejprve vjet na jedno z městských parkovišť, dojít do hotelu, kde zaplatí a vyzvednou zvýhodněnou parkovací kartu. Následně s autem vyjet a poté opět zajet se zakoupenou kartou.

Další připomínky souvisely s nedostatečností nabízených wellness služeb. Celková spokojenost s pobytem hotelu je třetí nejlépe hodnoceným bodem tohoto šetření. Známku 1 uvedlo až 92,9 % respondentů.

Obrázek 9: Spokojenost respondentů s nabízenými službami a celkovým pobytem v analyzovaném podniku



Zdroj: Vlastní zpracování.

Ohodnocení těchto vybraných šesti bodů se ve většině případů vešlo do známkovací stupnice 1 až 2. Nejlépe dopadla kategorie služby recepce, přístup recepce a řešení problémů, která dostala nejvíce známek 1 (96,4 %). Podobně dopadl druhý nejlépe hodnocený bod první dojem a vzhled hotelu, s procentním zastoupením známek 1 z 94 %.

Jedná se o dva spolu úzce související faktory a je tedy významné, aby recepce a první dojem hotelu působily na výbornou. Nejméně 1 dostala kategorie související s hotelovou restaurací a doprovodnými službami.

Získané informace o konkurenčních podnicích

Otázka č. 5 z dotazníkového šetření se zabývala otázkou, zda odpovídající navštívili i jiný hotel v této lokalitě. Většina respondentů odpovědělo, že žádný jiný hotel v oblasti nenavštívilo. Pouze 10 odpovídajících uvedlo, že jiné ubytovací zařízení navštívilo. Ve dvou případech se nejednalo o hotelové zařízení, a proto odpověď na otázku nebyla brána v potaz.

V další části dotazníku měli respondenti, kteří navštívili jiný hotel, uvést název hotelu a oznámkovat pobyt podle spokojenosti od 1 – nejlepší do 5 – nejhorší. Shrnutí odpovědí je uvedeno v tabulce 29. Mezi čtyřhvězdičkové hotely, které jsou v této diplomové práci zařazeny mezi největší konkurenci analyzovaného podniku a zároveň uvedeny v tabulce 29, patří hotel Růže a Gold. Respondenti uvedli průměrnou známku 1,3 pro hotel Růže a známku 3 pro hotel Gold. Další čtyřhvězdičkový hotel, který není předmětem této práce, ale uveden v tabulce, je hotel Old Inn. Hotel Vltava patří mezi tříhvězdičkové hotely, které fungují zejména na principu smluv s cestovními kancelářemi, vyšší ubytovací kapacitou a nižší cenovou politikou, která je pro partnery lákavá.

Tabulka 29: Název a hodnocení konkurenčních podniků

Název hotelu	Hodnocení
Růže	1
Old Inn	2
Vltava	3
Růže	2
Gold	3
Růže	1
Konvice	2
Vltava	4

Zdroj: Vlastní zpracování.

Spokojenost s hotelovými službami

Jediná otevřená otázka dotazníkového šetření, se zabývala připomínkami, nápady a důvodem nespokojenosti respondentů s nabízenými službami. Na tuto otázku odpovědělo 22 respondentů převážně z České republiky, Německa a USA. Nejčastěji měli hosté

připomínky ke stravovacím službám. Jednalo se o nedostatečné množství výběru pokrmů při snídaních, chování a jednání personálu nebo nutnost obsluhy u hotelového kávovaru.

Hosté měli často připomínky k nedostatečnému vybavení pokojů, kde jim chyběly háčky na ručníky a odkládací skříňky v koupelně, více svítidel a židlí v pokojích, absence rolet nebo závěsů v koupelně, absence možnosti koupě jednorázového vybavení na recepci (pantofle do sauny, zubní kartáčky apod.) nebo chybějící minibar na pokoji. Dále by několik návštěvníků uvítalo rozšíření nabídky wellness služeb. Největší zájem by měli hosté o masáže nebo bazén. Ve dvou vyplněných dotaznících zmínili návštěvníci vysoké ceny oproti konkurenci.

5.4 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor proběhl 13. února 2020 v hotelu Ebersbach v Českém Krumlově s manažerem Adamem Ptáčkem. Během rozhovoru bylo zodpovězeno 15 otevřených otázek. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jaké manažer plánuje kroky v boji s konkurenčními podniky a jaké jsou plány rozvoje podniku do budoucnosti. Rozhovor proběhl před zavedením opatření, která zapříčinila pokles turistů ve zkoumané oblasti. Z tohoto důvodu proběhl dodatečný krátký rozhovor 20. července 2020 v hotelové restauraci v návaznosti na výsledky dotazníkového šetření a tvorbu krizového plánu vzhledem k vzniklé situaci ohledně pandemie a vlivu na cestovní ruch.

1) Co pro Vás znamená slovo konkurenceschopnost?

Úspěšně soupeřit v tržním prostředí.

2) Kdo je podle Vás pro Váš hotel největším konkurentem v dané oblasti?

V okolí se nachází velké množství konkurentů z řad hotelů nebo penzionů, které považuji za naše velké konkurenty.

3) V čem vidíte výhody a nevýhody Vašeho podniku oproti konkurenci?

Největší výhodou je dozajista nově zrekonstruovaná budova vybavena historickým nábytkem. Zároveň je budova hotelu spjata s mysteriózní historií, která láká návštěvníky zejména z evropských a asijských zemí. Jako nevýhoda by se mohl jevit malý prostor k nabízení wellness služeb.

4) Jaký je segment Vašich hostů?

Služby hotelu jsou orientovány nejen na bezdětné páry, ale i rodiny s dětmi a jednotlivce. Hotel není kapacitně uzpůsoben k ubytování zájezdových autobusů. Segmentace dle národností by byla rozdělena především na českou a evropskou klientelu.

5) Co je podle vás nejdůležitější pro to, aby byl hotel hosty vyhledávaný a aby se vraceli?

Ochotný přístup zaměstnanců, kteří musí být motivovaní a je z nich cítit, že pracují v příjemné atmosféře. Hotel si musí neustále nastavovat vysoké nároky a své hosty pravidelně příjemně překvapovat.

6) Ověřujete spokojenost hostů? Pokud ano, jak?

Každého hosta oslovujeme na konci pobytu, zda se mu pobyt líbil. Jsem otevřený všem kritickým poznámkám, které by mohly vylepšit služby hotelu. Jiný přímý průzkum v podniku neprovádíme. Pravidelně kontrolujeme a odpovídáme na recenze uvedené na rezervačních portálech.

7) Jaké služby poskytujete pro své hosty?

Poskytujeme především kvalitní ubytovací služby. Na uspokojivé úrovni kvality jsou rozhodně wellness služby a co se týče stravovacích služeb, tam se situace zlepšila změnou nájemce hotelové restaurace.

8) Jaké služby jsou doplňkové a poskytují se za poplatek?

Mezi důležité a často využívané doplňkové služby patří zprostředkování výletů a návštěva pamětihodností, doporučení lokálních podniků, zajištění dopravy luxusním vozem nebo objednání snídaně na hotelový pokoj.

9) Jaké nabízí Váš hotel wellness procedury?

Hosté mohou využívat finskou suchou saunu, páru nebo vířivku.

10) Co by podle vás podpořilo zvýšení návštěvnosti hotelu, resp. jaké nové služby, či technologie byste doporučil pro zlepšení nabídky?

V současné době hledám možnosti, jak hotel více zviditelnit. Dále se primárně zaměřuji na zvýšení počtu přímých rezervací, které mají významnou roli, protože nepřinášejí dodatečné náklady.

11) Jaké nástroje propagace používáte pro propagaci podniku?

Využíváme pro propagaci zejména internet. Za významný nástroj propagace považuji webové stránky hotelu a sociální sítě.

12) Motivujete nějak své zaměstnance? Poskytujete jim benefity? Jaká je péče o zaměstnance?

V podniku panuje rodinná atmosféra a individuální přístup ke každému zaměstnanci. Benefitem pro zaměstnance je jeho ohodnocení na základě počtu pozitivních recenzí na rezervačních portálech.

13) Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze 2 % z dotazovaných návštěvníků se do hotelu vrátilo na základě spokojenosti z minulé návštěvy. Jaké podniknete v hotelu kroky k tomu, aby se toto procento zvýšilo?

Vybudování základny zákazníků trvá kolem 5 let. Vzhledem k tomu, že je hotel v plném provozu pouze dva roky, není tato situace zatím možná.

14) Má hotel v případě vzniklé krize vytvořený krizový plán? Pokud ano, pomohl Vám při krizovém řízení během epidemie koronaviru?

V podniku nemáme ucelený krizový plán. Zaměstnanci procházejí školením týkající se krizových situací, například prevence požáru a evakuace hostů.

15) Jaký předpokládáte budoucí vývoj hotelu?

Budoucnost hotelu spočívá v uspokojení požadavků zákazníků a dosahování přiměřeného zisku. Hotel si buduje pozitivní image, především rodinnou atmosférou a nadstandartnímu přístupu k obsluze hostů.

V závěru dotazníku manažer hotelu ohodnotil vybrané faktory vyplývající z analýzy konkurence a dotazníkového šetření. Tyto body ohodnotil dle stupnice od 1 do 5, kde 1 = nejlepší, 2 = nadprůměrný, 3 = průměrný, 4 = podprůměrný a 5 = nejhorší.

Z tabulky 30 je patrné, že manažer pozitivně hodnotí zejména front office hotelu představovanou vstupní halou a recepcí. Tato část hotelu byla pozitivně hodnocena i v dotazníkovém šetření. Jako méně příznivé hodnotí nastavení cenové politiky hotelu a úroveň stravovacích i doplňkových služeb. K těmto faktorům měli často připomínky i návštěvníci hotelu. Je tedy vhodné poznamenat, že si je manažer hotelu vědom některých

nedostatků v jednotlivých oblastech. Vzhledem k množství konkurence ohodnotil pozici podniku v sledované oblasti známkou 3.

Tabulka 30: Hodnocení faktorů manažerem podniku

Faktor	Hodnocení
Vzhled budovy	1
Vstupní hala	1
Recepce	1
Rychlost řešení problémů	2
Ochota personálu	1
Zařízení pokojů	1
Čistota pokojů	2
Cenová politika	2
Webové stránky	1
Kvalita služeb	1
Doplňkové služby	2
Restaurace	2
Technologická základna	2
Distribuční podmínky	3
Nákladová výhoda	1
Finanční stabilita	2
Pozice v rámci sledované oblasti (současná)	3
Pozice v rámci sledované oblasti (v příštím roce)	3

Zdroj: Vlastní zpracování.

5.5 SWOT analýza

Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí provedené v předchozích kapitolách lze propojit a shrnout použitím SWOT analýzy. Z analýz vnějšího prostředí můžeme získat nástin příležitostí a ohrožení, které se v okolí podniku vyskytují. Silné a slabé stránky umožňuje identifikovat analýza vnitřního prostředí. Jednotlivé faktory představují podklad pro formulaci správné strategie.

5.5.1 Silné stránky (S)

Silné stránky představují ty výhody, kterými si podnik udržuje své postavení na trhu a své zákazníky. Mezi silné stránky analyzovaného podniku patří:

1) Lokalita
2) Kladné hodnocení zákazníků
3) Příjemné prostředí
4) Vlastní aktualizované webové stránky
5) Dobré vztahy na pracovišti

6) Spolupráce s poskytovateli služeb v oblasti cestovního ruchu

7) Bezbariérový přístup do hotelu

8) Osobitý a přátelský přístup k zákazníkům

9) Vlastní nemovitost

5.5.2 Slabé stránky (W)

Představují určité nedostatky a nevýhody podniku, které je třeba eliminovat nebo úplně odstranit. Jako slabé stránky podniku byly identifikovány tyto faktory:

10) Vyšší cena poskytovaných služeb

11) Absence základny stálých zákazníků

12) Nízká kapacita hotelu

13) Rentabilita podniku

14) Podnik působí v plném provozu na trhu krátkou dobu

15) Špatný marketing

16) Nekvalitní management hotelu

5.5.3 Příležitosti (O)

Příležitosti vycházejí z výhod vnějšího prostředí a silných stránek podniku. Mezi příležitosti analyzované společnosti jsou zařazeny:

17) Rozšíření wellness služeb

18) Oslovení nového segmentu zákazníků

19) Nižší míra zdanění služeb

20) Možnost změny dodavatelů

21) Nízkonákladový marketing

22) Vytvoření nových produktových balíčků

5.5.4 Ohrožení (T)

Vycházejí z nevýhod vnějšího prostředí a slabých stránek podniku. Patří sem:

23) Vysoký počet konkurenčních podniků v okolí

24) Druhá vlna epidemie – snížení poptávky po produktech cestovního ruchu

25) Sezónnost

26) Změna životního stylu

27) Změna preferencí zákazníků

28) Nízká míra růstu odvětví

Zhodnocení faktorů párovým srovnáním a výsledky matice SWOT analýzy

Všechny výše uvedené faktory byly mezi sebou vzájemně porovnány z hlediska významnosti. Pro tyto účely byl vytvořen tzv. Fullerův trojúhelník, který je založen na párovém srovnávání. Tato metoda umožňuje určit váhy důležitosti faktorů, vzhledem ke všem ostatním faktorům v souboru. Porovnání faktorů „každý s každým“ je uvedeno v příloze 6.

Tabulka 31: Vyhodnocení faktorů SWOT analýzy

	Číslo faktoru	Absolutní četnost	Váha	Celkový podíl
Silné stránky (S)	1	13	3,45 %	31,30 %
	2	16	4,24 %	
	3	15	3,98 %	
	4	4	1,06 %	
	5	21	5,57 %	
	6	9	2,39 %	
	7	4	1,06 %	
	8	16	4,24 %	
	9	20	5,31 %	
Slabé stránky (W)	10	13	3,45 %	25,99 %
	11	14	3,71 %	
	12	10	2,65 %	
	13	22	5,84 %	
	14	4	1,06 %	
	15	15	3,98 %	
	16	20	5,31 %	
Příležitosti (O)	17	11	2,92 %	15,65 %
	18	10	2,65 %	
	19	10	2,65 %	
	20	4	1,06 %	
	21	18	4,77 %	
	22	6	1,59 %	
Ohrožení (T)	23	27	7,16 %	27,06 %
	24	17	4,51 %	
	25	15	3,98 %	
	26	8	2,12 %	
	27	22	5,84 %	
	28	13	3,45 %	
Celkem	X	377	100,00 %	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tabulce 31 můžeme nalézt výsledky absolutních četností a relativních četností vybraných důležitějších faktorů. Váhy za skupinu jsou součtem vah jednotlivých faktorů pro vybrané SWOT skupiny. Normované váhy jsou vypočteny dle vzorce č. 19. Pomocí Fullerova trojúhelníku a jeho správném vyhodnocení je možné stanovit nejvýhodnější strategii pro analyzovaný podnik. Dlouhodobé a důsledné uplatnění vybrané strategie umožní zvýšení konkurenceschopnosti a posílení pozice podniku na trhu. Strategie, která byla na základě identifikovaných vnitřních a vnějších faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení vyhodnocena jako budoucí směr podniku strategie ST neboli strategie „konfrontace“. Tato strategie podniku by měla být založena na maximalizaci svých silných stránek, které povedou k minimalizaci a eliminaci možných ohrožení. Podle informací z tabulky 32 je nejvýznamnější faktor z kategorie silných stránek vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti (5,57 %) a vlastní nemovitost (5,31 %). Největším ohrožením poté plyne z vysokého počtu konkurence v okolí (7,16 %) a změně preferencí zákazníků (5,84 %).

6 Diskuse a návrh změn

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí umožňuje pochopit organizaci, na jaké pozici vzhledem ke svým konkurentům se nalézá a dává také určitý návod na to, jak reagovat a jaké změny realizovat. V okolí působí značné množství faktorů, které se mění v závislosti na časovém ohraničení. Marketingové řízení, finanční situace, řízení podniku a úroveň technologické základny určují situaci uvnitř analyzované společnosti.

Shrnutí výsledků z analýz vnějšího a vnitřního prostředí ukazuje, že se podnik nachází v odvětví, ve kterém aktuálně probíhá zpomalení z důvodu šíření viru COVID-19. Významné faktory ovlivňující podnik, které byly zjištěny z provedené **PEST analýzy**, jsou druhá vlna epidemie, demografický vývoj, sezónnost a doplňkové služby, které budou návštěvníkům přinášet přidanou hodnotu. Míra, dle které je podnik ohrožen konkurencí, byla zjištěna z **Porterovy konkurenční analýzy**. Sledovaný podnik se nachází ve vysoce konkurenčním odvětví. Ve sledované oblasti se nachází vysoké množství substitučních služeb, které jsou reprezentovány především nízkonákladovým ubytováním. Vyjednávací pozice odběratelů je velmi vysoká na rozdíl od nízké závislosti na dodavatelích. Společnost musí pro udržení svých zákazníků plnit individuální požadavky, nabízet kvalitní služby a navrhnout vhodné doplňkové služby. Důležité je se neustále pokoušet o získávání nových potenciálních zákazníků především získáváním kladných recenzí a spoluprací s dalšími subjekty v cestovním ruchu. **Analýza konkurentů** umožnila identifikovat základní výhody a slabiny konkurence. Z provedené analýzy vyplynulo, že hlavní konkurenti mají oproti sledovanému podniku finanční výhodu a delší tradici v poskytování ubytovacích služeb. V poslední provedené **analýze atraktivity odvětví** bylo zjištěno, že ubytovací služby patří mezi perspektivní část trhu. Sledovaná oblast představuje rozmanitou destinaci, kam míří různé segmenty zákazníků.

Evaluace dat získaných zkoumáním **vnitřního prostředí** podniku ukazuje, že organizační struktura je velmi prostá a funkční. Zobrazuje přehledné vztahy a nezbytnou komunikaci zaměstnanců. Vedení podniku je reprezentováno dvěma zaměstnanci, kteří mají na starosti oddělené části hotelu. Zaměstnanci vykazují spokojenost na svých pozicích, ale necítí jednotnost a velký zájem vedoucího pracovníka. Zároveň v podniku neprobíhá hodnocení efektivnosti výkonu práce zaměstnanců. Sledovaný podnik nabízí vysokou úroveň a kvalitu ubytovacích služeb. Hlavní silnou stránkou podniku je vlastní nově zrekonstruovaná nemovitost. Nabídka wellness služeb je oproti konkurenci nízká.

Finanční výsledky podniku nesou významné nedostatky. Během sledovaných let byla zjištěna nízká až záporná rentabilita podniku. Výsledky ukazatelů naznačují neefektivní hospodaření s majetkem a peněžními prostředky. Vzhledem ke krátké době působení na trhu nemá podnik stanovou konkrétní marketingovou strategii. Veškerá propagace probíhá aktualizací webových stránek, příspěvky na facebookové stránce a Instagramu. Podle provedené **analýzy konkurenceschopnosti** ve vybraných klíčových ukazatelích úspěchu dopadl analyzovaný podnik na čtvrtém místě.

Důležitým aspektem pro získání informací o potřebách a přáních zákazníků představuje shrnutí poznatků z **dotazníkového šetření**. Prostřednictvím dotazníkového průzkumu byly zjištěny důležité názory a poznatky zákazníků podniku. Filtračními otázkami bylo zjištěno, že na dotazník nejvíce odpovídali muži ve věku 39–48 let. Cílové poskytování služeb české a evropské klientele bylo potvrzeno výsledkem dotazníků, kde nejčastější odpovídající národnost byla česká. Nejvýznamnějším motivem výběru hotelu byly recenze na rezervačních portálech a lokalita. Nejčastější účel pobytu tkví v návštěvě hlavních pamětihodností Českého Krumlova. Vzhledem ke skutečnosti, že podnik neprovádí v prostorách hotelu žádný průzkum spokojenosti až na individuální dotázání na konci pobytu, bylo velmi zajímavé zjistit, jaký mají návštěvníci názor. Nejvíce byli hosté spokojeni se službami recepce a příjemným prostředím hotelu. Nejhorší hodnocení bylo zaznamenáno u stravovacích služeb. Dalším významným zdrojem informací pro analýzu konkurenceschopnosti byl **rozhovor s manažerem hotelu**. Během rozhovoru byly zaznamenávány odpovědi na uvedené otázky do počítače. Výsledky rozhovoru pomohly ke zjištění silných a slabých stránek podniku, určení cílového segmentu hostů, hodnocení marketingové strategie, péče o zaměstnance a určení budoucího směru analyzovaného podniku.

Strategie podniku vyjadřuje základní myšlenku o tom, jakými cestami budou dosaženy podnikové cíle. Na základě poznatků, které byly získány prostřednictvím **SWOT analýzy**, plyne, že pro analyzovaný podnik je výhodná strategie posilování silných stránek, které povedou k odvrácení nebezpečí plynoucí nejen z konkurence, ale i dalších ohrožení na trhu.

Vytvoření návrhů, které povedou ke zlepšení konkurenční pozice podniku Ebersbach v činnosti ubytovacích služeb, představuje celkové shrnutí poznatků z teoretické a praktické části diplomové práce. Hlavní roli zde hrají data získaná z provedených

analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Jsou zde formulovaná doporučení na základě poznání současné pozice, výsledné SWOT strategie a úrovní faktorů konkurenceschopnosti ve vztahu ke konkurenčním podnikům v dané oblasti. Při stanovování návrhů byl kladen důraz na relevantnost a omezené finanční zdroje analyzovaného podniku.

Motivování zákazníků k přímé rezervaci

Z provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina hotelových hostů provádí rezervaci prostřednictvím internetových rezervačních portálů. Tato skutečnost není nikterak negativní, avšak manažer podniku vyjádřil během rozhovoru důležitost přímých rezervací. Tyto rezervace nevytvářejí další dodatečné náklady, které jsou spojené s odměňováním těchto prostředníků. Výše těchto vedlejších nákladů se pohybuje obvykle v rozmezí 10–20 % z nabízené částky za ubytování. Zvýšení počtu přímých rezervací může být podpořeno odměňováním zákazníka za provedení rezervace přímou formou. Jednou z možností, jak zákazníka odměnit, by mohla být donáška snídaně na pokoj. Eventuálně by mohli být zákazníci odměněni formou dárku připraveného na pokoji. Obsah dárku by byl zkonstruován z informací dle provedené rezervace. Příkladem by mohl být pokoj zarezervovaný pro dvě dospělé osoby, kde by dárek obsahoval šumivé víno a mandle. Přibližné náklady služeb jsou uvedeny v tabulce 32. Hosté si ve většině případů před provedením rezervace na rezervačním portálu prohlíží přímo webové stránky hotelu. Informování o možnosti získání nadstandartní služby nebo dárku by byla uvedena na těchto stránkách tak, aby ji zákazník nepřehlédl.

Tabulka 32: Doplňkové služby jako motivátor k přímé rezervaci

Služba	Náklady
Snídaně na pokoj (1 osoba)	58 Kč
Mandale a šumivé víno	165 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle nákladů ubytovacího zařízení.

Zvýšení povědomí o hotelu na sociálních sítích

Nově zrekonstruovaný podnik disponuje silnými stránkami, zejména příjemným prostředím, které je vytvořeno historickým a luxusním vybavením, dále pak vzhledem budovy a mysteriózní historií s ní spojenou. Analyzovaný podnik disponuje potenciálem k zacílení na hosty a získání lepších podmínek pro podnikatelskou činnost. Ke sdílení těchto předností hotelu je vhodná sociální síť Instagram, která vytváří marketingově pří-

větivé prostředí. Hlavní výhodou je jednoduchost operací a dostupnost obsahu. Tuto platformu v současné době spravují vedoucí pracovníci podniku. Významným problémem je nízká kvalita fotografií a nestrukturovaný obsah „hlavní zdi“, která je nezajímavá. Tento nedostatek by mohl být vyřešen výměnou zastaralého služebního telefonu za nový, na který by byly foceny kvalitnější příspěvky a dále příprava skladby hlavního obsahu profilu dopředu. Přístup k účtu by mohli mít vedoucí zaměstnanci a zaměstnanci recepce prostřednictvím služebního mobilního telefonu, který je umístěn v lobby. Schvalování konstrukce obsahu „hlavní zdi“ profilu bude mít na starost manažer. Tyto marketingové snahy by měl podnik praktikovat zejména v nesezónních měsících. Toto doporučení je současně spojeno i se zaškolením zaměstnanců recepce, kteří by vyzývali zákazníky ke sledování ubytovacího zařízení na sociálních sítích a informovali je o dalších benefitech. Vybranými benefity by mohly být slevové nabídky, soutěže nebo znalost aktuální nabídky hotelu. V případě kvalitního předání informací podnik získá více potenciálních klientů, sledujících jejich sociální sítě. Orientační výše nákladů je uvedena v tabulce 33. Nákladnější formou, jak zvýšit návštěvnost na sociálních sítích, je možnost přímé propagace. Tato forma propagace je velmi variabilní, kdy si subjekt sám určí cíl a rozpočet reklamy. Může se jednat o pár set korun nebo celé řády tisíců. Výdaje na reklamu se stanovují dle celkové vydané částky nebo konkrétní ceny za každý získaný výsledek.

Tabulka 33: Orientační výše nákladů na nákup nového služebního telefonu (ceny bez DPH)

Nákladová položka	Cena
Mobilní telefon Huawei P30 Lite 4GB/64GB Dual SIM	4 124 Kč
Příslušenství (obal, stojan)	449 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle průměrné ceny nákladových položek na internetu.

Možnost nízkonákladového marketingu

Z důvodu finančního omezení analyzovaného podniku je největší příležitostí zaměřit se na návrhy propagace v oblasti nízkonákladového marketingu. Jednou z možností ve využití reklamní kampaně s QR kódem. V současnosti se v České republice QR kódy používají zejména v bankovním sektoru. Vzhledem k rostoucímu trhu chytrých telefonů je výhodné zapojit toto kódování, jehož vygenerování je zdarma, a umístit ho na webové stránky. QR kód může být spojen s filozofií společnosti a rozšířit povědomí o image hotelu. Integraci kódu je možné využít pro zjednodušení platebních převodů. Vhodným využitím by mohlo být i získání zpětné vazby, kdy by v emailu, který je rozesílán na konci pobytu, byl připojen i tento kód, který by odkázal zákazníka na hodnocení hotelu.

Návrh jednotného oblečení pro zaměstnance

Jedním z problémů bylo neestetické vystupování zaměstnanců, kteří nedodržují předepsaný dress code podniku. Tento problém by vzhledem k nízké fluktuaci zaměstnanců vyřešilo zakoupení uniforem s logem hotelu. Jednotné pracovní oděvy zvýší profesionalitu zařízení a posílí podnikovou kulturu. Zaměstnanci získají pocit sounáležitosti, rovnocennosti, úcty a zvýší se celková spokojenost díky kvalitnímu a pohodlnému oblečení. Uniformy budou plnit reklamní a organizační účely a lze je uznat jako daňový náklad společnosti. Předběžná kalkulace nákladů pro vyhotovení firemního oblečení pro zaměstnance podniku je uvedena v tabulce 34.

Tabulka 34: Kalkulace nákladů na oblečení pro zaměstnance (ceny bez DPH)

	Počet	Cena za jednotku	Náklady celkem
Dámská košile	4	473 Kč	1 892 Kč
Pánská košile	3	496 Kč	1 488 Kč
Výšivka s logem	7	236 Kč	1 652 Kč
Celkové náklady	14		5 032 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle průměrné ceny nabízených služeb výroby výšivek na internetu.

Začlenění analyzovaného podniku do kooperačních struktur v odvětví

Výstupem provedených analýz bylo zjištění, že se podnik nachází ve vysoce konkurenčním prostředí. Tento fakt vyžaduje spolupráci s ostatními subjekty v destinaci. Zkoumaný subjekt není členem žádné asociace nebo komory. Jako vhodné doporučení se proto jeví získání členství v AHR ČR. Členství v této asociaci přináší výhody a povinnosti. Pro získání členství musí hotel splňovat určité požadavky a platit členské příspěvky. Celková částka za členství je rozdělena na členský příspěvek a příkazní odměnu. Odměna představuje daňově uznatelný výdaj. Výše příspěvku je vypočtena pro kategorii ubytovacích zařízení podle počtu pokojů. Roční náklady spojené se členstvím ubytovacích zařízení je uvedena v tabulce 35. Výhody, které asociace přináší, vedou ke zvyšování kvality nabízených služeb, rozvoji podniku a zvyšování konkurenceschopnosti. Toto profesní sdružení prezentuje své členy nejen v celé České republice, ale i zahraničí.

Spolupráce podniku s dalšími subjekty nabízejícími zejména volnočasové aktivity v dané lokalitě může pomoci při vytváření nabídky speciálních balíčků zacílených na konkrétní segment zákazníků. Zázemí hotelu je tedy možné obohatit o návštěvu vinného sklípku nebo místního pivovaru Český Krumlov, o návštěvu Jezdeckého Klubu Slupenec,

sjezdu vyhlídky Kleť na koloběžkách, jednodenní výlety na raftech nebo návštěvy Golf Clubu Český Krumlov.

Tabulka 35: Výše ročních nákladů za členství v asociaci AHR ČR

Počet pokojů	Členský příspěvek	Mandátní odměna
Do 10 pokojů (kempy, chatové osady)	700 Kč	1 500 Kč
Od 11 do 20 pokojů	700 Kč	2 700 Kč
Od 21 do 50 pokojů	**1 600 Kč**	**8 200 Kč**
Od 51 do 100 pokojů	4 000 Kč	16 000 Kč
Od 101 do 200 pokojů	6 500 Kč	26 500 Kč
Od 201 do 300 pokojů	8 500 Kč	44 000 Kč
nad 300 pokojů	11 000 Kč	68 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníku AHR ČR.

Nové pobytové balíčky

Z předchozí analýzy vyplynulo, že nejvíce hotel navštěvují bezdětné páry a rodiny s dětmi. V oblasti cílových segmentů je vhodné více se zaměřit na aktivní zahraniční a domácí důchodce, kterým je zapotřebí přizpůsobit nabídku včetně osobního přístupu. Další cílovou skupinou mohou být skupiny přátel, které budou v důsledku epidemie trávit dovolenou v České republice. Pobytovými balíčky lze řešit jedno z možných ohrožení podniku, a to sezónnost. Tento problém musí být hotelovým managementem systematicky dlouhodobě řešen nebo může být pro zařízení překážkou pro další fungování. V této návrhové části jsou uvedeny podoby balíčků a jeho obsahu společně s orientačními cenami vycházejícími z cenové nabídky hotelu a cen výletů uvedených na webových stránkách jednotlivých společností. Hotel v současnosti nabízí možnost zakoupení pobytových balíčků, jejichž obsah a ceny jsou shrnuty v příloze 5. Významným nedostatkem současných balíčků hotelu je nízká spolupráce s obchodními partnery, vysoká cena a zaměření pouze na jeden segment zákazníků (bezdětné páry). Tato nabídka nepomáhá překlenovat sezónnost a je málo využívaná. Nově vytvořené speciální balíčky se od současných odlišují zejména přijatelnější cenou, vyšší mírou spolupráce s okolními subjekty a komplexním zaměřením na vyšší počet segmentů představující potencionální zákazníky.

1. Balíček **„Romantický víkend v historickém městě“**

Tento balíček je zaměřený především na hosty, kteří chtějí využít společné chvíle a zároveň lépe poznat Český Krumlov. Jedná se o dvoudenní pobyt pro dvě osoby. V tabulce 36 je vyjmenován obsah balíčku s celkovou orientační cenou za pobyt.

Tabulka 36: Obsah a cenová nabídka balíčku č. 1

Obsah	
2 × pobyt ve dvoulůžkovém pokoj kategorie Deluxe King	
1 × uvítací dopis	
Jahody v čokoládě a šumivé víno	
Večerní Voroplavba při západu slunce – plavba na vorech po Vltavě přímo v historickém centru	
třichodová večeře pro 2 osoby (předkrm, hlavní chod, dezert)	
Privátní wellness (vířivka a sauna – 180 minut)	
2 × snídaně na pokoj	
Parkování vozidla na městském parkovišti P1	
Celková prodejní cena pobytu	4999 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle nákladů ubytovacího zařízení, cenové nabídky hotelové restaurace a cenové nabídky z webových stránek malecek.cz.

2. Balíček **„Adrenalinový víkend“**

Druhý balíček je sestavený především pro muže, ženy či rodiny s dětmi, kteří vyhledávají různé sportovní aktivity. V tomto případě se jedná o dvě noci pobytu pro dvě osoby. Obsah a orientační cenu pobytu můžeme vidět v tabulce 37. Zprostředkované výlety nabízí Jezdecký klub Sloupenec a 2W point, půjčovna paddleboardů, raftů, kánoí, testovací centrum Český Krumlov.

Tabulka 37: Obsah a cenová nabídka balíčku č. 2

Obsah	
2 noci pobytu na pokoji kategorie Deluxe King	
Výlet po Vltavě (3–4 h), okruh Český Krumlov – Zlatá Koruna	
nafukovací kánoe pro dva	
paddleboard	
Jednorázová hodinová vyjížďka na koni za doprovodu zkušeného průvodce	
třichodová večeře pro 2 osoby (předkrm, hlavní chod, dezert)	
Privátní wellness (vířivka a sauna – 180 minut)	
Parkování vozidla na městském parkovišti P1	
Celková prodejní cena pobytu	7999 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle nákladů ubytovacího zařízení, cenové nabídky hotelové restaurace a cenové nabídky z webových stránek nabízejících volnočasové aktivity.

3. Balíček **„Cesta za pivem“**

Další navrhovaný balíček je určen zejména pro českou, německou a rakouskou klientelu. Nabízí atraktivní zážitek návštěvy místního historického pivovaru

Český Krumlov včetně degustace různých druhů piv. Jedná se o dvoudenní pobyt pro dvě osoby. Obsah a orientační cenu pobytu můžeme vidět v tabulce 38.

Tabulka 38: Obsah a cenová nabídka balíčku č. 3

Obsah	
2 × pobyt ve dvoulůžkovém pokoj kategorie Deluxe King	
Prohlídka historického pivovaru Český Krumlov	
Privátní wellness (vířivka a sauna – 180 minut)	
tříchodová večeře pro 2 osoby (předkrm, hlavní chod, dezert)	
Parkování vozidla na městském parkovišti P1	
Celková prodejní cena pobytu	4899 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle nákladů ubytovacího zařízení, cenové nabídky hotelové restaurace a cenové nabídky z webových stránek nabízejících prohlídku pivovaru.

4. Balíček **„Víkendový pobyt v historickém městě s dětmi“**

Předposlední navrhovaný balíček obsahuje aktivity, které by si rodiny s dětmi neměly při víkendovém pobytu v Českém Krumlově nechat ujít. Jedná se o dvě noci pobytu pro tři osoby. Obsah a orientační cenu pobytu můžeme vidět v tabulce 39. Zprostředkované výlety nabízí Maleček rafting a Koloběžky Kleť.

Tabulka 39: Obsah a cenová nabídka balíčku č. 4

Obsah	
2 noci pobytu na pokoji kategorie Rodinné terasové pokoje	
Výlet – sjezd Kleti na koloběžkách	
Svoz autobusem na vyhlídku Kleť	
Voroplavba – plavba na vorech po Vltavě	
tříchodová večeře pro 3 osoby (předkrm, hlavní chod, dezert)	
Parkování vozidla na městském parkovišti P1	
Celková prodejní cena pobytu	9 490 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle nákladů ubytovacího zařízení, cenové nabídky hotelové restaurace a cenové nabídky z webových stránek nabízejících volnočasové aktivity.

5. Balíček **„Wellness pobyt v historickém městě“**

Poslední balíček je úzce provázán s následujícím doporučením pro analyzovaný podnik. Jedná se o dvoudenní pobyt pro dvě osoby. Cílovým segmentem jsou především osoby v důchodovém věku, které chtějí spojit zážitky z nově objevovaných míst a péči o své zdraví. Obsah a orientační cenu pobytu můžeme vidět v tabulce 40.

Tabulka 40: Obsah a cenová nabídka balíčku č. 5

Obsah	
2 × pobyt ve dvoulůžkovém pokoj kategorie Deluxe King	
Privátní wellness (vířivka a sauna – 180 minut)	
2 × celotělová thajská masáž	
tříchodová večeře pro 2 osoby (předkrm, hlavní chod, dezert)	
2 × snídaně na pokoj	
Parkování vozidla na městském parkovišti P1	
Celková prodejní cena pobytu	6 590 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle nákladů ubytovacího zařízení, cenové nabídky hotelové restaurace a průměrných cen subjektů nabízejících masáže v dané oblasti.

Prodejní ceny vytvořených balíčků jsou pouze orientační. Konečné ceny by byly stanoveny na základě vybraných aktivit (samotnými návštěvníky), počtu osob a vybraného pokoje z dané kategorie. V zimním období by byly letní aktivity nahrazeny vhodnou variantou pro dané období. Při tvorbě finální ceny jsou podstatným prvkem koneční provozovatelé volnočasových aktivit, záleželo by na podmínkách oboustranně výhodného partnerského vztahu.

Rozšíření wellness služeb

Finanční analýza společnosti poukázala na nižší efektivnost řízení aktiv. Efektivnější využití majetku by představovala přeměna nynější málo využívané relaxační místnosti na rozšíření wellness služeb, které by mohly přinášet další zisk. Z výše provedené PEST analýzy [12] vyplynulo, že významný faktor životní styl obyvatelstva je motivován především touhou po seberozvoji a relaxací. Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že hosté postrádají v nabídce různé druhy masáží. Tento problém by byl vyřešen zakoupením masážního stolu a najmutím maséra/ky na zkrácený úvazek na čtyři hodiny denně. Nový zaměstnanec by do hotelu docházel zejména odpoledne, kdy přijíždějí noví hosté, a je největší množství rezervací k užití již nabízených wellness služeb. K účelu relaxace je uzpůsobena již zmiňovaná relaxační místnost, nejednalo by se tedy o velké zásahy do interiéru pokoje. Zanechal by se zde již donesený nábytek na sezení a odpočinek po masáži. Nevýhodou by mohla být nízká kapacita, kdy se do místnosti pro zachování komfortu vejde pouze jeden masážní stůl. Kalkulace ročních nákladů na masážní stůl a nového zaměstnance je uvedena v tabulce 41.

[12] Jedná se o kapitolu 5.1.1 PEST analýza.

Tabulka 41: Vyčíslení přibližných ročních nákladů na rozšíření wellness služeb

Nákladová položka	Cena
Masážní stůl (jednorázově)	3 690 Kč
Materiál (ročně)	7 440 Kč
Hrubá mzda – zkrácený úvazek (roční)	141 600 Kč
SP a ZP – zaměstnavatel	35 117 Kč
Celkem	187 847 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle průměrné ceny nákladových položek uvedených na internetu.

Věrnostní program

Analyzovaný podnik se dle výsledků dotazníkového šetření potýká s nízkou návratností svých návštěvníků. Další navrhované řešení se týká vytvoření a upevnění loajality hostů za pomoci tvorby věrnostních programů. Jedná se o účinný marketingový nástroj, který stimuluje zákazníky k opakované návštěvě. Můžeme ho zařadit mezi typické instrumenty marketingového mixu, konkrétně do části podpory prodeje. Tento nástroj má za úkol nejen odměnit návštěvníky za jejich další návštěvu, ale zároveň zabraňuje přesunu zákazníků ke konkurenčním podnikům v okolí.

Věrnostní program v podniku Ebersbach by mohli zákazníci uplatnit ve formě slevy z ceny ubytování při třetí návštěvě hotelu nebo formou slevy při stravování v hotelové restauraci. Dalším způsobem, jak posílit loajalitu zákazníků, je poskytnutí určitých doplňkových služeb zdarma. Výčet vhodných služeb, které by byl manažer ochoten poskytovat v rámci věrnostního programu a jejich přibližné náklady, jsou uvedeny v tabulce 42.

Tabulka 42: Doplňkové služby vhodné do věrnostního programu dle manažera podniku

Služba	Náklady
Privátní wellness (vířivka a sauna – 180 minut)	150 Kč
Parkování vozidla na městském parkovišti P1	280 Kč
Snídaně na pokoj (1 osoba)	58 Kč
Jahody v čokoládě a šumivé víno při příjezdu	160 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování dle nákladů ubytovacího zařízení.

Vytvoření krizového scénáře a podnikového krizového plánu

V reakci na nedávné skutečnosti související s šířením viru COVID-19 bylo zjištěno, že některé podniky nemají vytvořený krizový plán v případě řešení krizových událostí. Výjimkou nebyl ani analyzovaný subjekt. Tento návrh může využít jako šablonu sloužící k vytvoření konkrétních postupů pro zvládnutí krizové situace jakékoli zařízení.

Krizové scénáře a plány mohou být použity pro všechny situace, které budou v podniku vyhodnoceny jako krizové, a kde rizika představují ohniska krize.

Postup, který předchází tvorbě krizového scénáře a plánu:

- identifikace rizik přicházejících z vnějšího a vnitřního prostředí,
- zanesení rizik do matice rizik,
- označení ohnisek, které způsobují krizové situace,
- rozhodnutí o vytvoření krizového scénáře a krizového plánu.

Šablony pro vytvoření krizového scénáře a krizového plánu jsou uvedeny v přílohách 7 a 8. Tyto podklady slouží k obecnému pochopení obsahu, konkrétní úpravy si poté musejí vytvořit jednotlivé podniky pro konkrétní analýzy krizových situací.

Pomoci podnikům při zjištění ohniska krize může tvorba vhodné funkční strategie a sledování dlouhodobých cílů. K naplnění strategických cílů je nezbytné tyto dlouhodobé cíle dekomponovat do dílčích cílů, které sledují jednotlivé funkční oblasti. K tomuto účelu složí oblast strategického plánování. Hlavním přínosem je uvědomění žádoucího směru dlouhodobého vývoje, soustředění zdrojů na řešení klíčových problémů, příprava na budoucí vývoj vnějších podmínek, minimalizace dopadu hrozeb a maximalizace užitku příležitostí a optimálního využití zjevných i skrytých finančních a lidských zdrojů.

Mezi základní kroky a nástroje strategického plánování patří:

- formulace mise,
- SWOT analýza,
- vymezení strategických oblastí (mají klíčový význam pro rozvoj podniku),
- formulace vize,
- stanovení strategických záměrů,
- zpracování akčních plánů,
- vytvoření systému sledování a vyhodnocování průběhu plánu,
- realizace akčních plánů,
- monitoring,
- adaptace (úprava strategického plánu v závislosti na průběhu realizace),
- provázanost s jinými strategickými dokumenty.

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného podniku Ebersbach, jehož provozovatelem je společnost CK HOTELS a.s. Hlavním úkolem bylo určit postavení vybraného podniku na trhu vůči konkurenčním podnikům, stanovit jeho silné a slabé stránky ve všech sledovaných oblastech, analyzovat důležité faktory z vnějšího a vnitřního prostředí, které na podnik působí a které jsou pro jeho činnost významné. Hlavní cíl byl naplněn vypracováním vybraných metod strategického řízení, zhodnocením ekonomické situace podniku a provedením řízeného rozhovoru s manažerem podniku. Cíl týkající se zlepšení současné situace byl naplněn navržením vhodných opatření pro zlepšení současného konkurenčního postavení na trhu.

Sledovaný podnik patří dle klasifikace ekonomických činností vydané Evropskou komisí mezi organizace poskytující ubytovací služby. V tomto oboru docházelo během sledovaných let 2014 až 2019 pouze k mírnému růstu odvětví. Aktuální problém v tomto odvětví (v roce 2020) představuje epidemie viru COVID-19, která ve velké míře negativně ovlivnila cestovní ruch. Krize je zesílena tvrzeními Vlády České republiky, která predikuje druhou vlnu epidemie na konci tohoto roku. Pokud bude sledovaný podnik chtít tento rok ekonomicky zvládnout a dosahovat zisku, musí vedoucí pracovníci zvýšit efektivitu obhospodařování svého majetku, snížit nadbytečné náklady, důsledně identifikovat rizika a stále inovovat nabídku svých služeb. V době krize je zapotřebí nezaostávat a snažit se vyvíjet novou a lepší nabídku služeb, podnikových procesů a marketingové strategie.

Pro účely zhodnocení konkurenčního postavení firmy na trhu byly vypracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Ke zjištění vlivu makroprostředí na podnik byla provedena PEST analýza, ve které byly zhodnoceny významné faktory dle jednotlivých kategorií. Dalšími použitými metodami strategického řízení k hodnocení vlivu vnějšího prostředí byly Porterův model pěti sil, analýza konkurence a analýza atraktivity odvětví. Vnitřní prostředí podniku bylo zkoumáno pomocí finanční analýzy, zhodnocení oblasti řízení lidských zdrojů, stanovením klíčových faktorů úspěchu a analýzy konkurenceschopnosti.

Z analýz vyplynulo, že Ebersbach má v současné době nízkou konkurenční pozici a využívá několik konkurenčních výhod. Ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti mohou pomoci silné stránky a příležitosti. Mezi hlavní konkurenční výhody patří spokojenost

zákazníků s nabídkou kvalitních služeb, příjemné prostředí a image firmy, vlastní zrekonstruovaná budova, dobré vztahy mezi zaměstnanci a vlastní aktualizované webové stránky. Podnik disponuje slabými stránkami zejména v oblasti financí a čelí hrozbám. Je očekáván neustálý konkurenční boj, zejména prostřednictvím osobitého přístupu k zákazníkům, poskytování služeb s přidanou hodnotou a tlaku na snižování cen. Ebersbach musí pro zvýšení prosperity systematicky analyzovat svou konkurenční pozici, trh, zákazníky a samotné konkurenty, dále inovovat stávající nabídku služeb a tyto služby vhodně propagovat, aby došlo k posilování image firmy.

Tato práce je pro analyzovaný podnik velkým přínosem, poněvadž analýzy z oblasti strategického řízení dosud nebyly nikdy provedeny. Provedené metody z oblasti strategického řízení pomohly společnosti uvědomit si své postavení na trhu, určit oblasti, v nichž tkví jejich konkurenční výhoda, a naopak ty, které představují určité nedostatky. Zároveň bylo nalezeno množství příležitostí a ohrožení, kterým musí firma čelit a které může využít ve svůj prospěch. Dále se prostřednictvím dotazníkového šetření sledovaný podnik dozvěděl o subjektivních názorech zákazníků. Během vypracování jednotlivých analýz došlo k nalezení několika oblastí, které by vyžadovaly zlepšení.

Doporučení, která mohou pomoci posílit tržní pozici, eliminovat ohrožení ze strany trhu a zajistit dosažení vyšší konkurenceschopnosti, byla konzultována s manažerem podniku. Konzultace probíhala z důvodu relevantnosti a reálnosti návrhové části diplomové práce. Návrhy se týkají oblasti efektivního využívání celkového majetku, tvorby krizového scénáře, získání stálých zákazníků, eliminace sezónnosti, péče o zaměstnance, motivaci k přímým rezervacím a marketingové strategie. Předložené návrhy by se mohly stát pro nezávislé hotely užitečným vodítkem k posílení jejich schopnosti konkurovat ve sledovaném odvětví.

Summary and keywords

The aim of the thesis was to evaluate the competitiveness of the selected company using the methods of strategic management and financial analysis and to propose changes that will lead to the improvement of the current situation. The selected company was the hotel Ebersbach. This company belongs to accommodation sector.

In the theoretical part, the basic concepts related to competition, competitiveness, competitive advantage, strategic management, strategy and strategic analysis are described.

In the practical part, the selected company was first introduced and then the external and internal environment of the selected company was analysed. The performed methods of strategic management include: PEST analysis, Porter's five forces analysis, competitor analysis, analysis of industry attractiveness, financial analysis, the evaluation of human resources management, key success factors and competitiveness analysis. In the next part, a questionnaire survey and a controlled interview with the hotel manager was conducted. The results of the implemented strategic management methods were summarized by elaborating a SWOT analysis.

In conclusion, recommendations leading to improvement of the competitiveness of the analysed company in the market were prepared. The proposals concern the area of more efficient use of total assets, creation of a crisis scenario and plan, obtaining a permanent clientele, elimination of seasonality and care for employees.

Key words: competitiveness; competitive advantage; strategic management.

Přehled použité literatury

Literatura

1. 50MINUTES. (2015). Porter's Five Forces: Understand competitive forces and stay ahead of the competition. Namur: Lemaitre Publishing.
2. Bartes, F. (1997). Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press.
3. Böhm, A. (2009). The SWOT Analysis. Berlin: GRIN Publishing.
4. Cole, G. A. (2004). Management Theory and Practice (6 ed.). Cengage Learning.
5. Dedouchová, M. (2001). Strategie podniku. Praha: C.H. Beck.
6. Dědina, J., & Odcházel, J. (2007). Management a moderní organizování firmy: nejnovější přístupy a trendy, organizační vztahy a chování, jednotlivci, skupiny, týmy, síťové a virtuální organizace, strategické aliance, procesní organizování, komunikace a rozhodování, organizační kultura. Praha: Grada Publishing.
7. Enz, C. A. (2009). Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases (2nd Edition). New Jersey: John Wiley.
8. Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods (Second edition). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
9. Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing.
10. Holman, R. (2011). Ekonomie (5. vyd). V Praze: C.H. Beck.
11. Jakubíková, D. (2008). Strategický marketing: strategické plánování, situační analýza a predikce vývoje, marketingové cíle a strategie, produktová, distribuční, cenová a komunikační politika a strategie. Praha: Grada Publishing.
12. Johnson, G., & Scholes, K. (1997). Exploring corporate strategy (4th ed). London: Prentice Hall.
13. Jurečka, V. & kol. (2013). Mikroekonomie – 2. Praha: Grada Publishing a.s.
14. Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). Strategické řízení: teorie pro praxi (2. vydání). Praha: C.H. Beck.
15. Kislingerová, E., & Nový, I. (2005). Chování podniku v globalizujícím se prostředí. Praha: C.H. Beck.

16. Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). Firemní strategie: plánování a realizace: analýza konkurence, tržní příležitosti, modely plánování, statistické techniky, alternativní strategie. Brno: Computer Press.
17. Kotler, P. (2007). Marketing management (12. vyd., (1. vyd. Grada). Praha: Grada.
18. Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (c2014). Marketing for hospitality and tourism (6th ed). Harlow: Pearson.
19. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). Moderní marketing (4. evropské vyd., 1. vyd. v Grada Publishing). Praha: Grada.
20. Křížek, F., & Neufus, J. (2014). Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha (2., aktualiz. a rozš. vyd). Praha: Grada.
21. Kubíčková, D., & Jindřichovská, I. (2015). Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck.
22. Mallya, T. (2007). Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie, klíčové koncepce strategického myšlení, případové studie a příklady z ČR i ze světa. Praha: Grada Publishing.
23. Mikoláš, Z. (2005). Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada Publishing.
24. Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing.
25. OECD. (2018). Competitiveness in South East Europe: A Policy Outlook. Paris: OECD Publishing, 2018.
26. Palatková, M. (2011). Mezinárodní cestovní ruch: analýza pozice turismu ve světové ekonomice, význam turismu v mezinárodních ekonomických vztazích, evropská integrace a mezinárodní turismus. Praha: Grada.
27. Porter, M. E. (1994). Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing.
28. Sedláček, J. (2011). Finanční analýza podniku (2., aktualiz. vyd). Brno: Computer Press.
29. Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). Strategická analýza (2., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C.H. Beck.

30. Synek, M. (2011). Manažerská ekonomika (5., aktualiz. a dopl. vyd). Praha: Grada.
31. Šubrt, T. (2011). Ekonomicko-matematické metody. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
32. Tichá, I., & Hron, J. (2002). Strategické řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
33. Tomek, G., & Vávrová, V. (2009). Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C.H. Beck.
34. Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). Podnikové řízení. Praha: Grada Publishing.
35. Veber, J. (2000). Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press.
36. Veber, J., & Srpová, J. (2012). Podnikání malé a střední firmy (3., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada.
37. Viturka, M. (2010). Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. Praha: Grada.
38. Zuzák, R., & Fejfarová, M. (2009). Krizové řízení podniku (2., aktualizované a rozšířené vydání). Grada Publishing.
39. Zuzák, R. (2012). Strategický management (2. vydání). Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Odborné články

40. Amir, A., MdAuzair, S., & Amiruddin, R. (2016). Cost Management, Entrepreneurship and Competitiveness of Strategic Priorities for Small and Medium Enterprises [Online]. Procedia: Social And Behavioral Sciences, 219, 7. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.046
41. Flaka, O., & Głódb, G. (2015). Verification of the relationships between the elements of an integrated model of competitiveness of the company [Online]. Procedia: Social And Behavioral Sciences, 207, 24. Retrieved from doi: 10.1016/j.sbspro.2015.10.132
42. Huggins, R. (2012). Competition, Competitive Advantage, and Clusters: The Ideas Of Michael Porter. New York: Oxford University Press. (Electronic Thesis or Dissertation). doi:10.1093/acprof:oso/9780199578030.003.0001

43. Jassism, A., & Hassan, W. (2014). An investigation of the strategic decision making process in SME's. Londýn. (Electronic Thesis or Dissertation). http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/9172
44. KeremŞentürk, F. (2012). A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry [Online]. Procedia: Social And Behavioral Sciences, 58, 8. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.973
45. Mišanková, M., & Kočišová, K. (2014). Strategic implementation as a part of strategic management [Online]. Procedia: Social And Behavioral Sciences, 110, 10. Retrieved from doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.931
46. Piatkowski, M. (2012). Factors Strengthening the Competitive Position of SME Sector Enterprises. An Example for Poland. [Online]. Procedia: Social And Behavioral Sciences, 58, 10. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1001
47. Sołoducho-Pelc, L. (2015). Searching for Opportunities for Development and Innovations in the Strategic Management Process [Online]. Procedia: Social And Behavioral Sciences, 212, 10. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.331
48. Stefanikova, Ľ., Moravcikova, K., & Rypakova, M. (2014). The impact of competitive intelligence on sustainable growth of the enterprises [Online]. Procedia: Economics And Finance, 12. Retrieved from doi:10.1016/S2212-5671(15)00816-3
49. Švárová, M., & Vrchota, J. (2014). Influence of competitive advantage on formulation business strategy [Online]. Procedia: Economics And Finance, 12, 8. Retrieved from doi:10.1016/S2212-5671(14)00394-3
50. Yang , Y. (2014). A Study of Hotel Management Financial Competencies with the Focus on Revenue and Cost Management. (Electronic Thesis or Dissertation).
51. Zain, M., & Kassim, N. M. (2012). The Influence of Internal Environment and Continuous Improvements on Firms Competitiveness and Performance [Online]. Procedia: Social And Behavioral Sciences, 65, 7. https://doi.org/doi: 10.1016/j.sbspro.2012.11.086

Internetové zdroje

52. AHR ČR (2020). Výsledky průzkumu AHR ČR – aktuální situace podnikatelů v hotelnictví a pohostinství [online]. Dostupné z: https://www.ahrcr.cz/Upload/42/tz-vysledky-pruzkumu-ahr-cr-aktualni-situace-podnikatelu.pdf
53. ČSÚ. Cestovní ruch – časové řady. [online] (2020). [cit. 2020-07-21]. https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr
54. ČSÚ. Obchod, pohostinství, ubytování – časové řady – Vybrané finanční ukazatele – roční – Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE). [online] (2020). [cit. 2020-06-21]. https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b
55. ČSÚ. Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). [online] (2020). [cit. 2020-07-21]. https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace
56. Hotel Ebersbach. Speciální nabídky. [online] (2020). [cit. 2020-06-27]. http://hotelebersbach.cz/specialni-nabidky/
57. Hotel Ebersbach. Parkování. [online] (2020). [cit. 2020-06-27]. http://hotelebersbach.cz/parkovani/
58. MFČR. Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES. [online] (2020). [cit. 2020-07-23]. https://wwwinfo.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=29154936&jazyk=cz&xml=1
59. Ministerstvo spravedlnosti ČR (2014-2019). Veřejný rejstřík a Sbírka listin – CK HOTELS a.s. [online] (2020). [cit. 2020-07-30]. https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=212361
60. Ministerstvo spravedlnosti ČR (2016-2018). Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Zlatý anděl s.r.o. [online] (2020). [cit. 2020-07-30]. https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=73591
61. Ministerstvo spravedlnosti ČR (2016-2018). Veřejný rejstřík a Sbírka listin – HOTEL U MĚSTA VÍDNĚ (CK), a.s. [online] (2020). [cit. 2020-07-30]. https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=75259
62. Ministerstvo spravedlnosti ČR (2016-2018). Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Bohemia Properties a.s. [online] (2020). [cit. 2020-07-30]. https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=429751

63. MPO. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019. [online] (2020). [cit. 2020-06-21]. https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2020/6/FA2019.pdf
64. MPSV. Měsíční nezaměstnanost – vývoj na trhu práce ve vybraném roce. [online] (2020). [cit. 2020-06-21]. https://www.mpsv.cz/web/cz/mesicni-nezamestnanost-vyvoj-na-trhu-prace-ve-vybranem-roce
65. MPSV (2020). Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2018 [online]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/848077/anal2018.pdf/760053b9-9f64-b616-5453-2447ee935b7e

Seznam tabulek, obrázků, grafů a příloh

Seznam tabulek

Tabulka 1: Informace o společnosti CK HOTELS a.s. 30
Tabulka 2: Počet hromadných ubytovacích zařízení v ČR během let 2014–2019 32
Tabulka 3: Počet hostů rozdělených podle národnosti v hromadných ubytovacích zařízeních v Jihočeském kraji za rok 2019 33
Tabulka 4: Vybrané ekonomické ukazatele dle klasifikace ekonomických činností CZ NACE 55 – Ubytování během let 2014–2018 33
Tabulka 5: Demografické údaje o městu Český Krumlov během let 2014–2018 36
Tabulka 6: Nákup ubytování prostřednictvím internetu v ČR za rok 2019 37
Tabulka 7: Míra inflace v letech 2013–2019 (v %) 37
Tabulka 8: Obsazenost podniku Ebersbach a hotelů v Jihočeském kraji v roce 2019 38
Tabulka 9: Závěr PEST analýzy 39
Tabulka 10: Počet a kapacity hromadných ubytovacích zařízení v Českém Krumlově v roce 2019 43
Tabulka 11: Počet a kapacita čtyřhvězdičkových hotelů v Českém Krumlově během let 2014–2019 43
Tabulka 12: Závěr Porterova modelu pěti sil 44
Tabulka 13: Identifikace vybraných konkurenčních podniků 44
Tabulka 14: Hodnocení konkurentů podle vybraných faktorů 45
Tabulka 15: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním vybraných konkurentů a sledovaného hotelu Ebersbach během let 2014–2018 46
Tabulka 16: Hodnocení atraktivity odvětví ubytovacích služeb 47
Tabulka 17: Hodnoty vypočtených ukazatelů rentability analyzovaného podniku během let 2014 až 2019 (v %) 49
Tabulka 18: Hodnoty vypočtených ukazatelů rentability pro konkurenční podniky během let 2016 až 2018 (v %) 49
Tabulka 19: Hodnoty vypočtených ukazatelů aktivity analyzovaného podniku během let 2014 až 2019 50
Tabulka 20: Hodnoty vypočtených ukazatelů aktivity pro konkurenční podniky během let 2016 až 2018 51
Tabulka 21: Hodnoty vypočtených ukazatelů zadluženosti analyzovaného podniku během let 2014 až 2019 52
Tabulka 22: Hodnoty vypočtených ukazatelů zadluženosti pro konkurenční podniky během let 2016 až 2018 53
Tabulka 23: Hodnoty vypočtených ukazatelů likvidity analyzovaného podniku během let 2014 až 2019 53
Tabulka 24: Hodnoty vypočtených ukazatelů likvidity pro konkurenční podniky během let 2016 až 2018 54
Tabulka 25: Porovnání vybraných poměrových ukazatelů podniku Ebersbach a odvětví v roce 2019 55
Tabulka 26: Tafflerův bankrotní model během sledovaných let 2014–2019 56
Tabulka 27: Vybrané informace z oblasti ŘLZ v hotelu Ebersbach během let 2014–2019 58
Tabulka 28: Analýza konkurenceschopnosti sledovaného podniku 61
Tabulka 29: Název a hodnocení konkurenčních podniků 68
Tabulka 30: Hodnocení faktorů manažerem podniku 72
Tabulka 31: Vyhodnocení faktorů SWOT analýzy 74
Tabulka 32: Doplňkové služby jako motivátor k přímé rezervaci 78

Tabulka 33: Orientační výše nákladů na nákup nového služebního telefonu (ceny bez DPH) .. 79
Tabulka 34: Kalkulace nákladů na oblečení pro zaměstnance (ceny bez DPH) 80
Tabulka 35: Výše ročních nákladů za členství v asociaci AHR ČR 81
Tabulka 36: Obsah a cenová nabídka balíčku č. 1 82
Tabulka 37: Obsah a cenová nabídka balíčku č. 2 82
Tabulka 38: Obsah a cenová nabídka balíčku č. 3 83
Tabulka 39: Obsah a cenová nabídka balíčku č. 4 83
Tabulka 40: Obsah a cenová nabídka balíčku č. 5 84
Tabulka 41: Vyčíslení přibližných ročních nákladů na rozšíření wellness služeb 85
Tabulka 42: Doplňkové služby vhodné do věrnostního programu dle manažera podniku 85

Seznam obrázků

Obrázek 1: Organizační struktura podniku Ebersbach 31
Obrázek 2: Zhodnocení hospodaření podniku Ebersbach během let 2014–2019 57
Obrázek 3: Pohlaví respondentů 62
Obrázek 4: Věková struktura respondentů 63
Obrázek 5: Národnost respondentů 63
Obrázek 6: Motiv výběru analyzovaného podniku respondenty 64
Obrázek 7: Důvod návštěvy analyzovaného podniku 65
Obrázek 8: Počet dní strávených v analyzovaném podniku 66
Obrázek 9: Spokojenost respondentů s nabízenými službami a celkovým pobytem v analyzovaném podniku 67
Obrázek 13: Budova hotelu Ebersbach 102
Obrázek 14: Vzhled a zařízení pokoje z nabídky Signature suite 103
Obrázek 15: Vzhled interiéru hotelu 103

Seznam grafů

Graf 1: Pavučinový graf poměrových ukazatelů podniku Ebersbach a odvětví v roce 2019 55

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření pro ubytované hosty v českém jazyce 98
Příloha 2: Dotazníkové šetření pro ubytované hosty v anglickém jazyce 100
Příloha 3: Otázky do řízeného rozhovoru s manažerem hotelu 102
Příloha 4: Fotografie budovy, pokojů a interiéru hotelu 102
Příloha 5: Nabízené balíčky služeb 104
Příloha 6: Párové srovnání faktorů SWOT analýzy – Fullerův trojúhelník 105
Příloha 7: Obecné schéma pro tvorbu krizového scénáře 106
Příloha 8: Obecné schéma pro tvorbu krizového plánu 107

Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření pro ubytované hosty v českém jazyce

HOTEL EBERSBACH
OLD TOWN SUPERIOR

Vážený zákazníku,

jsem ráda, že jste využil pro svůj pobyt tento hotel a věřím, že jste byl s nabízenými službami spokojen.

Pro zkvalitnění služeb a případné změny, Vás tímto žádám o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Vyplnění Vám zabere pouhých pár minut a odpovědi jsou zcela anonymní.

Děkuji Vám za spolupráci.

Marta Mikešová
Studentka Ekonomické fakulty, Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

1. Proč jste si vybral/a právě tento hotel?

- ☐ doporučení přátel/rodiny
- ☐ poloha
- ☐ příznivá cena
- ☐ ubytování bylo zprostředkováno cestovní kanceláří
- ☐ spokojenost z minulé návštěvy
- ☐ na základě nabídky a recenzí na rezervačních portálech, např. Booking.com

2. Za jakým účelem jste navštívil/a hotel?

- ☐ služební cesta
- ☐ víkendový pobyt
- ☐ dovolená, rekreace
- ☐ návštěva památek
- ☐ sportovní turistika

3. Počet dní, které jste strávil/a v hotelu?

- ☐ 1 den
- ☐ 2-3 dny
- ☐ 4-7 dní
- ☐ více než týden

4. Následující body prosím ohodnoťte podle spokojenosti. (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

První dojem z hotelu a vstupní haly, vzhled budovy

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Služby recepce, přístup personálu recepce, řešení problémů

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Stravovací služby, pestrost nabízených pokrmů, přístup obsluhy

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Čistota pokojů, vybavení a celková úroveň ubytování

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Spokojenost s doprovodnými službami, např. parkování, sauna, speciální nabídky apod.

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Celková spokojenost s pobytem v hotelu

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

5. Navštívil/a jste někdy jiný hotel v Českém Krumlově?

- ☐ ano
- ☐ ne

6. Pokud ano, jaký a jaké s ním máte zkušenosti? (1 - nejlepší, 5 - nejhorší)

Název hotelu:.....

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

7. Pokud jste byl/a během pobytu s něčím nespokojen/a, uveďte to prosím zde:

8. Jste:

- ☐ muž
- ☐ žena

9. Jaký je Váš věk?

- ☐ 18 – 28 let
- ☐ 29 – 38 let
- ☐ 39 – 48 let
- ☐ 49 – 58 let
- ☐ 59 a více let

10. Jaká je Vaše národnost?

- ☐ Česká republika
- ☐ Jiné:.....

Příloha 2: Dotazníkové šetření pro ubytované hosty v anglickém jazyce

HOTEL EBERSBACH
OLD TOWN SUPERIOR

Dear customer,

I am glad that you chose our hotel for your stay and I hope you were satisfied with the service.

I will be happy if you answer the questions below it will help us to improve the serviceand make some changes (for your highercomfort). It will take just a few min and the answers are anonymous.

Marta Mikešová
Student of the Faculty of Economics, University of South Bohemia in České Budějovice

1. Why did you choose this hotel?

- ☐ Recommendations of friends / family
- ☐ Location
- ☐ Good price
- ☐ The accommodation was arranged by a travel agency
- ☐ Satisfaction from the previous visit
- ☐ Via booking websites

2. What was the reason of your stay at the hotel?

- ☐ Business trip
- ☐ Weekend stay
- ☐ Holiday, recreation
- ☐ Sightseeing
- ☐ Sport tourism

3. How long was your stay at the hotel?

- ☐ 1 day
- ☐ 2-3 days
- ☐ 4-7 days
- ☐ more than a week

4. Please rate the following points according to satisfaction. (1 - best, 5 - worst)

The first impression from the hotel and the lobby, the appearance of the building

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Front desk services, approach of the staff, help with problems

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Catering services, variety of food offering, approach of the staff

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Room cleanliness, equipment and overall standard of the accommodation

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Satisfaction with accompanying services such as parking, sauna, special offers etc.

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

Overall satisfaction with the stay at the hotel

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

5. Have you ever visited any other hotel in Cesky Krumlov?

- ☐ Yes
- ☐ No

6. If so, which one and what experience do you have in there? (1 - best, 5 - worst)

Hotel name:.....

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

7. If you were dissatisfied with something during your stay, please include it here:

8. You are:

- ☐ Man
- ☐ Woman

9. What is your age?

- ☐ 18 – 28 years
- ☐ 29 – 38 years
- ☐ 39 – 48 years
- ☐ 49 – 58 years
- ☐ 59 and more years

10. What is your nationality?

- ☐ Czech Republic

- ☐ Other:.....

Příloha 3: Otázky do řízeného rozhovoru s manažerem hotelu

1) Co pro Vás znamená slovo konkurenceschopnost?

2) Kdo je podle Vás pro Váš hotel největším konkurentem v dané oblasti?

3) V čem vidíte výhody a nevýhody Vašeho podniku oproti konkurenci?

4) Jaký je segment Vašich hostů?

5) Co je podle vás nejdůležitější pro to, aby byl hotel hosty vyhledávaný a aby se vraceli?

6) Ověřujete spokojenost hostů? Pokud ano, jak?

7) Jaké služby poskytujete pro své hosty?

8) Jaké služby jsou doplňkové a poskytují se za poplatek?

9) Jaké nabízí Váš hotel wellness procedury?

10) Co by podle vás podpořilo zvýšení návštěvnosti hotelu, resp. jaké nové služby, či technologie byste doporučil pro zlepšení nabídky?

11) Jaké nástroje propagace používáte pro propagaci podniku?

12) Motivujete nějak své zaměstnance? Poskytujete jim benefity? Jaká je péče o zaměstnance?

13) Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že pouze 2 % z dotazovaných návštěvníků se do hotelu vrátilo na základě spokojenosti z minulé návštěvy. Jaké podniknete v hotelu kroky k tomu, aby se toto procento zvýšilo?

14) Má hotel v případě vzniklé krize vytvořený krizový plán? Pokud ano, pomohl Vám při krizovém řízení během epidemie koronaviru?

15) Jaký předpokládáte budoucí vývoj hotelu?

Příloha 4: Fotografie budovy, pokojů a interiéru hotelu

Obrázek 10: Budova hotelu Ebersbach

Zdroj: Hotel Ebersbach.

Obrázek 11: Vzhled a zařízení pokoje z nabídky Signature suite

Zdroj: Hotel Ebersbach.

Obrázek 12: Vzhled interiéru hotelu

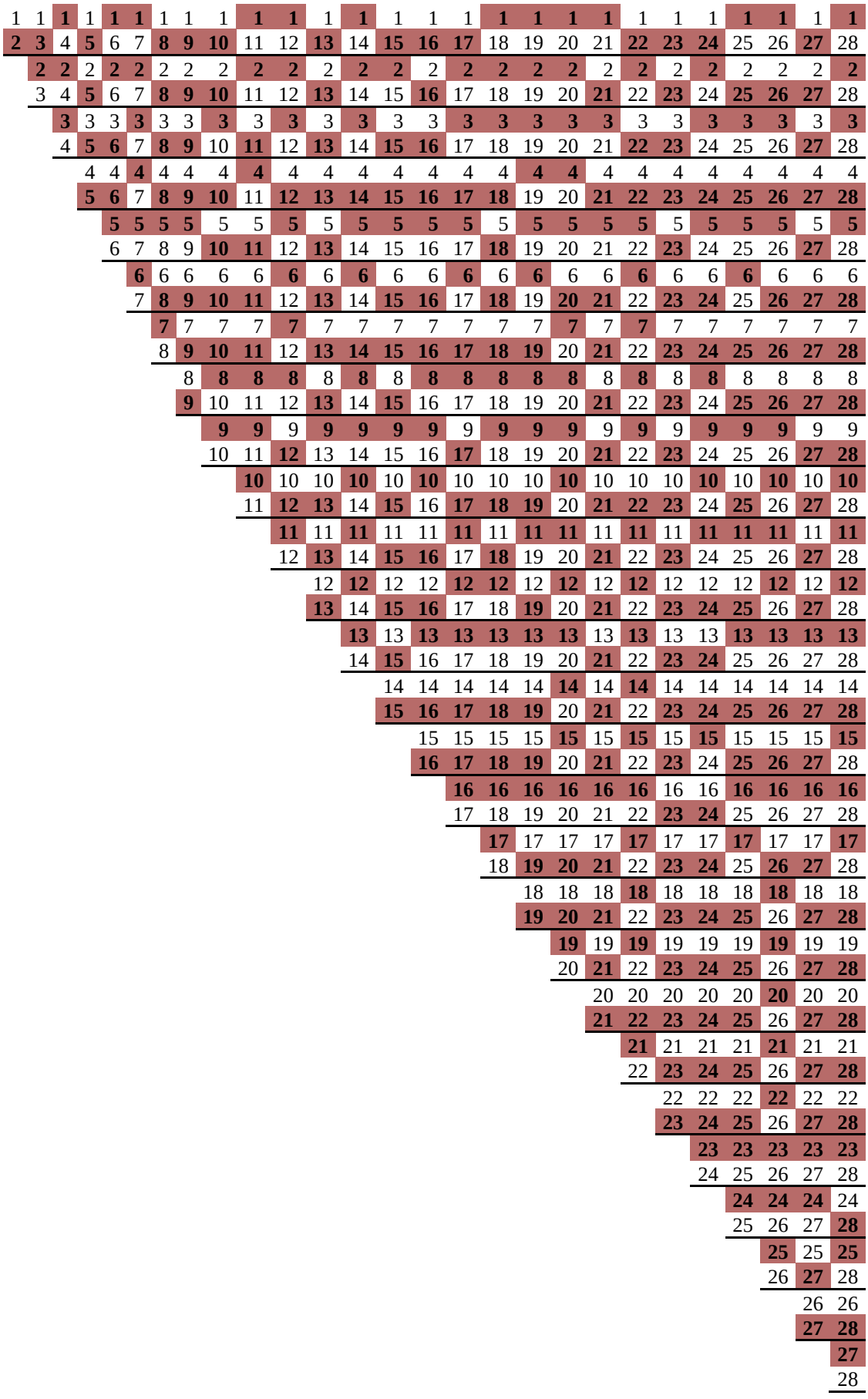
Zdroj: Hotel Ebersbach.

Příloha 5: Nabízené balíčky služeb

Název balíčku		
Slunce	**Obsah balíčku**	Cena
	Přípitek Prosecco pro 2 osoby	**16 000 Kč**
	2 noci pobytu na pokoji Signature Suites včetně snídaně	
	pětichodová večeře pro 2 osoby (v den příjezdu)	
	čtyřchodová večeře pro 2 osoby (druhý den pobytu)	
	Privátní wellness	
	Ovocná mísa pro 2 soby	
	Čajo páté pro 2 osoby	
	Parkování vozidla na hlídaném parkovišti s asistencí přepravy k hotelu	
Měsíc	**Obsah balíčku**	Cena
	Přípitek vína pro 2 osoby	**11 300 Kč**
	2 noci pobytu na pokoji Deluxe King včetně snídaně	
	čtyřchodová večeře pro 2 osoby (v den příjezdu)	
	čtyřchodová večeře pro 2 osoby (druhý den pobytu)	
	Privátní wellness	
	Krumlovská karta (volný vstup do muzeí)	
	Káva s teplým dezertem	
	Parkování vozidla na hlídaném parkovišti s asistencí přepravy k hotelu	
Hvězdy	**Obsah balíčku**	Cena
	Přípitek Becherovka pro 2 osoby	**8 500 Kč**
	2 noci pobytu na pokoji Superior včetně snídaně	
	tříchodová večeře pro 2 osoby (v den příjezdu)	
	dvouchodová večeře pro 2 osoby (druhý den pobytu)	
	Privátní wellness	
	Točené pivo Budvar 0,5 l a nabídka místních sýrů a uzenin pro 2 osoby	
	Parkování vozidla na hlídaném parkovišti s asistencí přepravy k hotelu	

Zdroj: Hotel Ebersbach.

Příloha 6: Párové srovnání faktorů SWOT analýzy – Fullerův trojúhelník



Příloha 7: Obecné schéma pro tvorbu krizového scénáře

Krizový scénář										
Označení příčin krize										
Popis krizové situace										
Stanovení období vzniku krizové situace (od-do)										
Důvod vzniku krizové situace										
Míra pravděpodobnosti vzniku krize (max. 1)										
Faktory	Stanovení dopadů krize na vybrané oblasti podniku									
	nevýznamné									významné
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
...										

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha 8: Obecné schéma pro tvorbu krizového plánu

Minimální struktura krizového plánu by se měla skládat dle Zuzáka & Fejfarové (2009) z následujícího členění:

Krizový plán = neveřejný dokument	
Obsah	
Prohlášení	*podepsané prohlášení všemi pracovníky, kteří byli určeni k řešení krizové situace*
Datum školení	
Úvod	*název krize, účel a cíle krizového plánu a krizový scénář*
Ustanovení krizového týmu	*stanovení pravidel kdo svolává tým, jakým způsobem a za jakých podmínek*
Kontaktní údaje na členy krizového týmu	*jména, odbornost, pozici, telefonní čísla, adresu bydliště*
Další údaje o spojení (kontaktní údaje a adresy)	
Způsob řešení krizové situace	
Podpůrné informace	
Plán krizové komunikace	*seznam osob opravňující poskytovat informace, způsob a forma poskytování informací, seznam médií, prohlášení*
Přílohy	

Zdroj: Vlastní zpracování.