

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

Sabina MAJEROVÁ

VÝZNAM ATRAKTIVITY ODVĚTVÍ HOTELNICTVÍ V
ČESKÉ REPUBLICE

Assessment of The Hospitality Branch Attractiveness in The CzechRepublic

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radka Šperková, Ph.D.

Brno, 2017

VYSOKÁ ŠKOLA OBCHODNÍ A HOTELOVÁ

Ústav ekonomie, ekonomiky a managementu

Akademický rok 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Sabina Majerová

Osobní číslo: 12104003

Studijní program: B6503 GHT - Gastronomie, hotelnictví a turismus

Studijní obor: GHCR - Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

TÉMA PRÁCE: VÝZNAM ATRAKTIVITY ODVĚTVÍ HOTELNICTVÍ V ČESKÉ REPUBLICCE

TÉMA PRÁCE V AJ: ASSESSMENT OF THE HOSPITALITY BRANCH ATTRACTIVENESS IN THE CZECH REPUBLIC

Cíl stanovený pro vypracování BP

Cílem bakalářské práce je posouzení atraktivity odvětví hotelnictví v České republice a formulace návrhů strategií zaměřených na co nejefektivnější vstup pro podniky uvažující o vstoupení do zkoumaného odvětví.

1. Teoretické část BP: V teoretické části se studentka zaměří na problematiku analýzy vnějšího a vnitřního prostředí v návaznosti na volbu vhodné strategie. Pozornost bude věnována metodám posouzení atraktivity odvětví, analýzy konkurence a teoretickým překážkám vstupu do odvětví.
2. Praktická část BP:
 - Analytická část - V práci bude posouzen současný stav odvětví hotelnictví v České republice na základě analýzy tržního prostředí. Bude změřena a posouzena atraktivita zkoumaného odvětví a zhodnoceny bariéry vstupu do daného odvětví.
 - Návrhová část - Na základě informací získaných z analytické části budou navrženy vhodné strategie zaměřené na co nejefektivnější vstup pro podniky uvažující o vstoupení do zkoumaného odvětví. Navržené strategie budou ekonomicky vyhodnoceny.

Při zpracování BP vycházejte z pomůcky vydané VŠOH Brno.

Rozsah bakalářské práce bez příloh: 2 AA

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná i elektronická

Seznam doporučené literatury:

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
2. HIGGINS, James M a Julian W VINCZE. *Strategic management: text and cases*. 4th ed. Chicago: Dryden Press, c1989. ISBN 0030216133.
3. KIRÁLOVÁ, Alžbeta. *Marketing hotelových služeb: předpoklady využití marketingu v hotelu, marketingová strategie, aktivizace marketingového mixu, koordinace marketingových činností*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-05-1.
4. KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
5. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.

Další literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radka Šperková, Ph.D.

Ústav ekonomie, ekonomiky a

managementu

podpis vedoucí BP

Datum zadání bakalářské práce: 2. května 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 14. dubna 2017

V Brně dne: 2. května 2016

L.S.

Mgr. Tomáš Jeřábek, MBA

Vedoucí ústavu

Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.

Prorektor pro vzdělávací činnost

Jméno a příjmení autora: Sabina Majerová

Název bakalářské práce: Význam atraktivity odvětví hotelnictví v České Republice

Název bakalářské práce v AJ: Assessment of The Hospitality Branch Attractiveness in The CzechRepublic

Studijní obor: Gastronomie, hotelnictví a cestovní ruch

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Radka Šperková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2017

Anotace: Tématem bakalářské práce je význam odvětví hotelnictví v České Republice. V teoretické části jsou vymezené pojmy vztahující se k charakteristice odvětví hotelnictví, k managementu, ke strategickému managementu, k atraktivitě odvětví a k potencionálním konkurentům a teoretickým překážkám při vstupu do odvětví. Jsou zde také definovány analýzy tržního prostředí. Na základě výše uvedeného jsou v praktické části vyhodnoceny spolu s bariérami vstupu podmínky (možnosti) pro vstup do daného odvětví a následně navrženy možné strategie, zaměřené na vstup co nejefektivnější pro podniky uvažující o nástupu do zkoumaného odvětví. Na závěr jsou tyto strategie i krátce ekonomicky vyhodnoceny.

Annotation: The theme of the bachelor thesis is the importance of the hotel industry in the Czech Republic. In the theoretical part there are defined terms related to the characteristics of the hotel industry, the management, the strategic management, the attractiveness of this industry and the potential competitors and theoretical barriers when entering the sector. The theoretical part also includes analyses of the market environment. On the basis of the above theory, the practical part concentrates on the evaluation of the conditions for entering the hotel industry including the theoretical barriers. According to this evaluation, the proposed strategies for the most effective entering to the hotel industry for the companies considering joining the examined sector are presented together with their economic evaluation.

Klíčová slova: Hotelnictví, atraktivita hotelnictví, hotelnictví v České republice, bariéry vstupu do hotelnictví, strategie

Key words: Hotel industry, attractiveness of the hotel industry, hotel industry in the Czech Republic, the barriers of entering to the hotel industry, the strategies

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Význam atraktivity odvětví hotelnictví v České Republice* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Radka Šperková, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s aktuálně platnými právními předpisy a vnitřními předpisy Vysoké školy obchodní a hotelové.

V Brně dne 7.4.2017

Poděkování

Ráda bych poděkovala své rodině, která mi umožnila studovat a vždy mě podporovala, dále taky přátelům, kteří se mnou měli trpělivost a hlavně své vedoucí Ing. Radce Šperkové, Ph.D. za rady a připomínky. Děkuji.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍL PRÁCE.....	12
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1. ZÁKLADY PODNIKÁNÍ V HOTELNICTVÍ	14
1.1 PODNIK, PODNIKÁNÍ, PODNIKATEL	14
1.2 ODVĚTVÍ HOTELNICTVÍ	15
1.2.1 HISTORIE A VÝVOJ HOTELNICTVÍ	15
2 MANAGEMENT	16
2.1 PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU.....	17
2.1.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	17
2.1.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	20
3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT.....	21
3.1 STRATEGIE	22
3.2 PROCES TVORBY STRATEGIÍ	22
3.3 NÁVRH A VÝBĚR STRATEGIE	23
4 ATRAKTIVITA ODVĚTVÍ.....	23
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY ODVĚTVÍ.....	24
4.1.1 ZÁVISLOST ODVĚTVÍ NA HOSPODÁŘSKÉM CYKLU.....	25
4.1.2 ÚROVEŇ ODVĚTVÍ.....	26
4.1.3 ŽIVOTNÍ STÁDIUM ODVĚTVÍ.....	28
4.1.4 STRUKTURA ODVĚTVÍ Z HLEDISKA MÍRY KONCENTRACE	29
4.1.5 KONKURENCE V ODVĚTVÍ.....	29
4.2 HYBNÉ ZMĚNOTVORNÉ SÍLY V ODVĚTVÍ.....	30
5 POTENCIONÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI	32
5.1 BARIÉRY VSTUPU DO ODVĚTVÍ HOTELNICTVÍ.....	32
5.2 PRAVIDLA KONKURENČNÍHO BOJE V ODVĚTVÍ	33
II. PRAKTICKÁ ČÁST	34
6 ANALYTICKÁ ČÁST.....	35
7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....	35

7.1	STEPE ANALÝZA	35
7.2	SWOT ANALÝZA	36
8	ATRAKTIVITA ODVĚTVÍ HOTELNICTVÍ	38
8.1	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	42
9	BARIÉRY VSTUPU DO ODVĚTVÍ HOTELNICTVÍ	44
9.1	LEGISLATIVA	44
9.2	KAPITÁLOVÁ NÁROČNOST	45
9.3	EET	46
9.4	KONKURENCE	46
9.5	DANĚ	47
10	NÁVRHOVÁ ČÁST	48
11	NÁVRH STRATEGIÍ	49
11.1	Hotel ***** a hotel ****	50
11.2	Penzion ***	53
11.3	Rekreační chata**	54
	ZÁVĚR	55
	POUŽITÉ ZDROJE	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	59

ÚVOD

Hotelnictví sahá až do starověku, kdy válečníci a poutníci potřebovali při svých dlouhých cestách přečkat nepříznivé počasí a uspokojit potřeby odpočinku a jídla. Lze tedy říct, že celá historie hotelů, po současnost až z dob antických, je obrazem vývoje společnosti. Že lidé mají chuť po cestování, a nezabránilo tomu ani konflikty mezi národy, terorismus či rozvoj informačních technologií prokázala historie.

Rozvoj dopravy zmenšil vzdálenosti v krajích i mezi kontinenty, vzrostla tak potřeba hotelových pokojů a přitvrdila soutěž o zákazníka.

V dnešní době, kdy možnost cestovat, nejen za hranice, má opravdu každý, se potřeba střechy nad hlavou stala i formou podnikání. Kromě pracovních cest, kdy je nutné přenocování a tudíž i potřeba, mít místo kde složit hlavu, tak lidé vyhledávají ubytovací zařízení spojená i s rekreací, například ve formě wellness nebo gastronomických zážitků. Odvětví hotelnictví se neustále rozrůstá, nabízí svým zákazníkům stále další doplňkové služby a zdokonaluje vybavení prostor, kde nocležníci ulehají. Největší rozmach odvětví byl kolem 19. století díky technickému pokroku a odvětví hotelnictví se stala nedílnou součástí cestovního ruchu.

Tato práce se zabývá hodnocením atraktivity již zmiňovaného odvětví hotelnictví v České republice a návrhy strategií jednotlivých typů podniku pro co nejefektivnější vstup do zkoumaného odvětví formou počáteční reklamní kampaně.

CÍL PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je posouzení atraktivity odvětví hotelnictví v České republice a formulace návrhů strategií zaměřených pro co nejefektivnější vstup pro podniky uvažující o vstoupení do zkoumaného odvětví.

METODIKA

V práci byly použity knižní i internetové zdroje s danou tematikou. Snaha byla o čerpání z co nejnovějších zdrojů, ale byly použity i starší knihy. Myšlenky a nápady byly brány z knih různých autorů, citace jsou patřičně označeny. Metody, které byly použity, jsou metody především strategického managementu: SWOT a STEPE analýzy a matice atraktivity odvětví. Díky matici byla atraktivita odvětví změřena a vyhodnocena. SWOT a STEPE analýzy pomohly navrhnout marketingové strategie pro podniky uvažující o vstupu do zkoumaného odvětví.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. ZÁKLADY PODNIKÁNÍ V HOTELNICTVÍ

Jako pro každou výdělečnou činnost, tak i pro hotelnictví jsou jasně dané náležitosti pro jeho provozování. V současné době je možné ho provozovat dvěma způsoby (www.cestovni-ruch.cz, 2015):

- Na základě živnosti Ubytovací služby (živnost volná) stanovené nařízením vlády č.140/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů, jehož obsahová náplň je popsána v Nařízení vlády č.469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností. Obsahem živnosti nejsou činnosti spočívající v přípravě a prodeji pokrmů a nápojů k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou prodávány, vyjma podávání snídaní hostům ubytovaným v jiných kategoriích staveb (bytových domech, rodinných domech a ve stavbách pro individuální rekreaci) s kapacitou do 10 lůžek, a poskytování ubytování v ubytovacích zařízeních poskytujících stravovací služby. Obsahem živnosti dále není pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.
- Na základě živnostenského oprávnění Hostinská činnost (řemeslná živnost), jehož obsahová náplň je popsána v Nařízení vlády č. 469/2000 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností. (Cestovní ruch, 2015)

1.1 PODNIK, PODNIKÁNÍ, PODNIKATEL

„Podnikání je proces vytváření cehosi jiného, cemuž náleží hodnota prostrnednictvím vynakládání potrēbného casu a úsilí, prēbírání doprovodných financních psychologických a spolecenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě penežního a osobního uspokojení“ (Hisrich, 1996).

Dle Synka (2006), který charakterizuje podnik jako právně samostatný podnikatelský subjekt, který se skládá z hmotných, osobních a nehmotných složek. Hlavní náplní podniku je uspokojování potřeb jiných subjektů. Primární funkcí činnosti je dosažení výdělku. (Synek, 2006)

Podnikatel je ten, "kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak, soustavně, za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele." (Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb.) Podnikatelem je tedy, dle obchodního zákoníku, každý, který je zapsaný v obchodním rejstříku a zároveň podniká na základě živnostenského oprávnění.

Občanský zákoník (zákon č. 40/1964 Sb.) definuje dva pojmy, a to fyzickou osobu a právnickou osobu. Za právnickou osobu se většinou považuje seskupení osob, které jsou

řízeny podmínkami daného zákona a fyzickou osobu chápeme jako jednotlivce jenž vykonává úkoly spadající pod právní normy pod svým jménem a příjmením.

1.2 ODVĚTVÍ HOTELNICTVÍ

„Odvětvím se rozumí skupina organizací, které nabízejí svým zákazníkům výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty. Organizace, které jsou v odvětví přímými konkurenty.“ (Zuzák, 2016, str. 43) Hotelnictví jako odvětví ekonomické činnosti a tím tedy odvětví národního hospodářství není samostatně definováno a je třeba jej vnímat jako dílčí část odvětví cestovního ruchu.

Cestovní ruch

Cestovní ruch je mezinárodně definován *„ Jako cinnost osob cestujících do míst a pobývajících v místech mimo své obvyklé prostředí po dobu kratší než jeden ucelený rok, za účelem trávení volného času, obchodu a za jinými účely nevztahujícími se k cinnosti, za kterou jsou z navštíveného místa odměňováni.“* (Český statistický úřad, 2017)

Hotel

Hotel je definován jako místo, kde se za peníze poskytuje, většinou krátkodobé, ubytování všem kategoriím turistů. Aby mohl být hotel zařazen do jakostní třídy, jsou poskytovány i další služby (stravovací, společensko-zábavní, rekreační, konferenční) a vlastně všechny služby, které jsou relevantní v oblasti těchto služeb. Obvyklá minimální kapacita je 10 pokojů, ale záleží na národní normě nebo historické zvyklosti. Člení se do pěti tříd. (Křížek, Neufus, 2014).

Z hlediska statistického je hotel hromadným ubytovacím zařízením, tj. zařízením s minimálně pěti pokoji a zároveň deseti lůžky sloužící pro účely cestovního ruchu, tj. poskytující přechodné ubytování hostům (včetně dětí) za účelem dovolené, zájezdu, lázeňské péče, služební cesty, školení, kursu, kongresu, symposia, pobytu dětí ve škole v přírodě, v letních a zimních táborech apod. (ČSÚ, 2015).

1.2.1 HISTORIE A VÝVOJ HOTELNICTVÍ

Už ve starověku (2000 let př. n. l. – 6.stol. n. l.) podnikali lidé mnoho cest. Od obchodních až přes diplomatické, náboženské poutě, studijní i vojenská tažení. Riziko, které cestující podstupovali, bylo vystavování se přírodním živlům a nemocím bez možnosti přístřešku a stravy. Tudíž největším problémem bylo nalézt ubytování a stravu. Pouze soukromé osoby poskytovaly noclehy, protože to patřilo k dobrým mravům (Křížek, Neufus, 2014).

Klášterní hostince a hospitia začaly vznikat v 6. – 13. století. Klášterní hostince byly hlavně místa pohostinství a vzdělanosti. Zde hledaly úložiště hlavně poutníci, šlechtici, kupci, studenti, ale i vydědenci ze společnosti. Mimo klášterů vznikaly tzv. hospitia (špitály), kde se starali nejen o cizí lidi, ale především o sirotky, staré a nemocné lidi. Hrozba nákazy od nemocných, ale byla pro cestující veliká.

Se začátkem 14. Století vznikaly tzv. zájezdní hostince, kde lidé nacházeli přístřeší i stravu. Tyto hostince se označovaly malovanými štíty. Až v polovině 19. století se začal vyvíjet typ ubytovacích zařízení, které známe dodnes (Křížek, Neufus, 2014).

2 MANAGEMENT

Management je slovo přejaté z angličtiny a jeho obecnému pojetí odpovídá český překlad řízení, vedení či správa. V současné době existuje mnoho slovních vysvětlení a definic pojmu managementu a to díky tomu, že management je předmět interdisciplinární, a každý vědecký obor, který se na jeho tvorbě účastní, přináší s sebou svůj obsah i terminologii. Management definoval *Koontz a Weihrichov roce 1993: „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*

Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.

Ve slovníku cizích slov se uvádí, že je management systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností nebo mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři.

Pojem management zahrnuje:

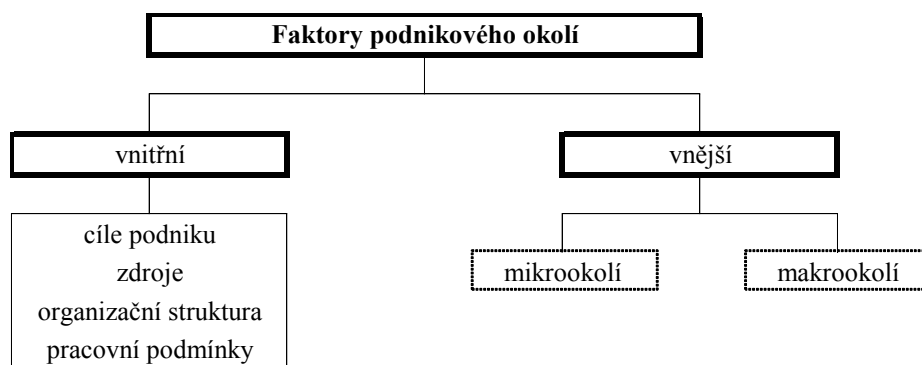
- Specifickou funkci při řízení podniku,
- určitý způsob vedení lidí,
- odbornou disciplínu a obor studia.

Řízení jakožto jedna z nejdůležitějších lidských činností, vyžadovala už v minulosti potřebu lidí, kteří se specializovali na dělbu práce a jednotlivých činností pro zaměření jednotlivců s dosažením skupinových cílů – manažerů. Každý manažer by měl být odpovědný za realizaci činností jednotlivců, které vedou k dosahování skupinových cílů. (Dědina, Cejthamer, 2005)

Proces managementu vede k dosažení cílů organizace. Lze jej rozdělit do tří základních fází. První je vymezení strategického rámce, který zahrnuje formulaci cílů, a poznání prostředí managementu, které dělí na vnitřní a vnější prostředí. Druhou základní fází je vývoj a výběr strategie, která se v následné fázi implementuje. Všemi fázemi prochází strategická kontrola, která vyvolává potřebu reakce za změny a odchylky.

2.1 PROSTŘEDÍ MANAGEMENTU

Prostředí managementu má velmi široké pojetí. Je to prostor ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role. Je to soubor všech vlivů, které firmu obklopují a působí. Firma je ovlivňována vnějším prostředím jako je konkurence, politická situace atd. Firma musí toto okolí poznat, aby se mohla prosadit. Prostředí managementu rozlišujeme na vnější a vnitřní prostředí. (Masarykova univerzita, 2005)



Obr. č. 1 Faktory podnikového okolí

Zdroj: Dvořáček, Slunčík, 2012, vlastní zpracování

2.1.1 VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

Vnější prostředí je prostředí okolo firmy, které zahrnuje velký počet faktorů. Tyto faktory nemůže manažer nijak ovlivnit. Z vnějšího prostředí přichází příležitosti, které by mohla firma využít, ale také hrozby, kterým se při tvorbě strategie snaží vyhnout. (www.businessinfo.cz, 2009)

Prostředí managementu se skládá z mnoha různých záporných a kladných vlivů. Budoucí vývoj firmy ovlivňují právě tyto vlivy. Vytvářejí jak hrozby, tak i příležitosti. Management tak musí nepřetržitě sledovat tyto vlivy, a přizpůsobovat se jim. (Kotler, 2001).

Všechny hrozby a příležitosti, které jsou v okolí podniku, je nezbytné monitorovat a analyzovat. K tomu například slouží STEPE analýza, SWOT analýza, analýza pěti sil a matice atraktivity odvětví. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Vnější prostředí můžeme dělit na makroprostředí a oborové prostředí.

Makroprostředí

Makroprostředí je ta část vnějšího prostředí, která je tvořena faktory vznikajícími v mezinárodním, národním a regionálním prostředí. Složky a faktory makroprostředí jsou velmi různorodé, a proto se pro jejich členění používá STEPE analýza. (Sedláčková, Buchta, 2006)

S – Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu života často nabízejí firmy delší dovolené, kratší pracovní úvazky, pružnou pracovní dobu namísto pouhého zvyšování platu. Podniky jsou nuceny měnit své výrobky, technologické postupy apod. (Sedláčková, Buchta, 2006)

T – Technologické faktory

Aby se podnik vyhnul zaostalosti, musí být informován o technických a technologických změnách, které probíhají v okolí. Náhlé změny v této oblasti mohou dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje. (Sedláčková, Buchta, 2006)

E – Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Indikátory stavu makroekonomického okolí je míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Vývoj zmíněných faktorů může pro podnik představovat velké příležitosti, například využití příznivé úrokové míry. Ale současně mohou přinášet i značná ohrožení například jako je změna devizových kurzů.

Státní poptávka po určitých výrobcích či službách může tvořit, podporovat, zvyšovat nebo omezovat řadu tržních příležitostí. (Sedláčková, Buchta, 2006)

P – Politické a legislativní faktory

Stabilita zahraniční a národní politické situace představují pro firmu příležitosti, ale zároveň i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, regulací, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoho dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať už spotřebitelů, zaměstnanců atd. (Sedláčková, Buchta, 2006)

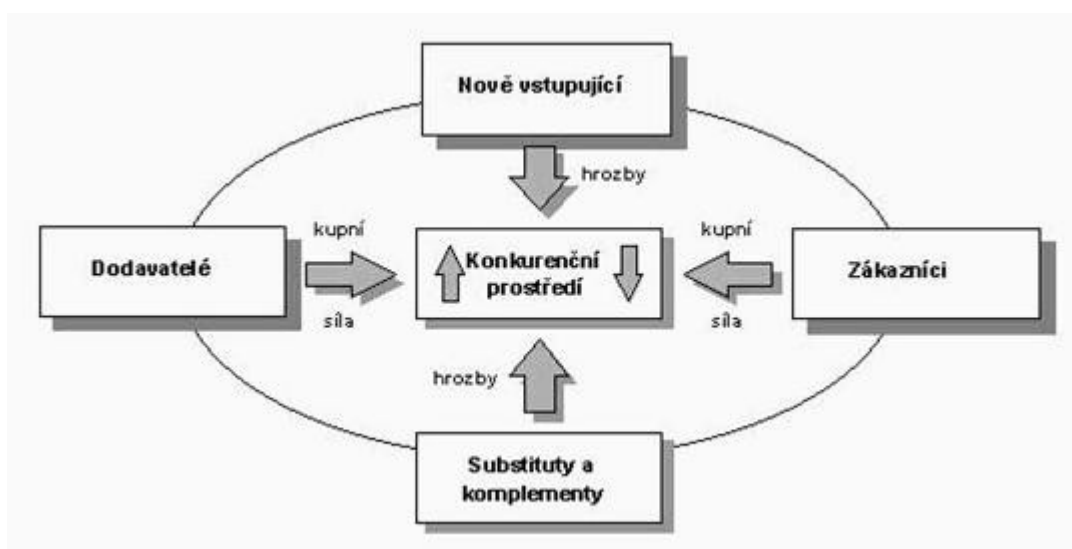
Četná existence zákonů, vyhlášek a právních norem upravuje a vymezuje prostor pro podnikání.

E – Ekologické faktory

V dnešní době je na ekologii kladen velký důraz. Státy jsou členy různých organizací, které se zavazují k dodržování norem, opatření a limitů v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Oborové prostředí

Oborové prostředí podle Portera (1994) představuje skupina firem, produkující stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty. Jedná se o skupinu firem, jejichž produkty mají takové množství stejných vlastností, že se uchází o stejné zákazníky. Závislost vstupu nových podniků do určitého odvětví záleží na jeho atraktivitě. Pro identifikaci této atraktivity vytvořil Michael E. Porter (1994) model pěti sil, podle kterého je důležité pochopit pravidla konkurence v konkrétním odvětví, která o přitažlivosti odvětví rozhodují. Pravidla konkurence jsou tvořena pěti faktory, kterými jsou vstup nových konkurentů do odvětví, hrozba nových substitutů, vyjednávací síla dodavatelů a odběratelů a soupeření konkurenčních organizací. V každém odvětví může být toto působení odlišné. Model byl nazván dle autora Porterovým modelem pěti sil.



Obr. č. 2 Porterův model pěti sil

Zdroj: Strateg, 2009

Každé odvětví je specifické. Vedle uvedené analýzy porterova modelu pěti sil, jsou zde další analýzy, které mají za cíl identifikovat právě jejich odlišnost, a hybné síly, které působí na změnu v něm, faktory, které určují úspěšnost v odvětví, jeho atraktivnost a jaká je pozice konkurentů v něm.

Mikroprostředí

Do mikroprostředí se řadí faktory, které ovlivňují možnost podniku uspokojovat potřeby svých zákazníků. Jsou to dodavatelé, kteří ovlivňují možnosti podniku získat zdroje potřebné k plnění podnikových funkcí a taky konkurence, díky které pod tlakem usilují podniky o snížení nákladů, o zdokonalení služby či výrobku a o zvýšení obrátu.

Ke zmapování všech faktorů, na kterých v boji s konkurencí může podnik stavět, a které jsou naopak pro něj hrozbou, se používá analýza SWOT. Je to jednoduchý nástroj pro systematickou analýzu, zaměřený na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí.

SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

SWOT analýza je odvozena od anglických názvů Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Hranice odvětví jsou definovány nahraditelností, a to jak na straně nabídky tak poptávky. V současné době však dochází k situaci, kdy hranice odvětví nejsou jasně vymezená, není zcela zřejmé, kdo jsou vaši konkurenti, kdo jsou vaši zákazníci a jaké nové podniky se v odvětví objevují. Na vyvíjejícím se trhu často není možné přesně určit, kdo jsou dodavatelé, zákazníci, konkurenti. Zatímco mizí tradiční hranice odvětví, nové nejsou ještě zcela jasně definovány. Tyto aspekty je třeba brát při analýze odvětví v úvahu.

2.1.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Vnitřní prostředí jsou vztahy prvků tvořených uvnitř podniku. Všechny prvky, co ovlivňují manažerskou činnost, a jsou každodenní součástí působení podniku. Každý podnik má své specifické vnitřní prostředí. Pro identifikování zdrojů a schopnosti organizace pro přežití ve vnějším prostředí se používá analýza vnitřního prostředí. Rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím je ten, že vnitřní může podnik ovlivnit, vnější nikoli.

Situační analýza vnitřního prostředí

Management musí neustále sledovat a analyzovat vnitřní prostředí, definovat klíčové faktory, potenciály k úspěchu a na změny vnitřního prostředí reagovat. Konkrétním cílem situační analýzy vnitřního prostředí je definovat silné a slabé stránky organizace a pozici organizace na trhu v odvětví.

Silné stránky vyjadřují to, co podnik dělá lépe než ostatní.

Silné stránky lze definovat takto:

- Významné vlastnosti podniku a služeb, které jsou jako významné vnímané a posuzované zákazníkem.
- Významné přednosti podniku, které nemohou být v krátké době napodobitelné konkurencí.
- Přednosti, které zajišťují dlouhodobý rozvoj podniku.

Slabé stránky vyjadřují to, kde podnik dosahuje horších výsledků než konkurence a v čem je horší.

Podnik by se měl zaměřit na minimalizaci slabých stránek, a snažit se o posílení stránek silných. (Pošvář, Erbes, 2006)

3 STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategický management jako pojem vznikl ve spojených státech amerických v roce 1971 jako reakce amerických firem na Japonský management, který obsazoval trh novými výrobky. Další rozvoj strategického managementu těsně souvisí se stále měnící se situací na trhu, rostoucí konkurencí a rozvojem světové ekonomiky. (Konečný, Gregušová, 2012)

Strategický management představuje nepřetržitý proces těchto kroků:

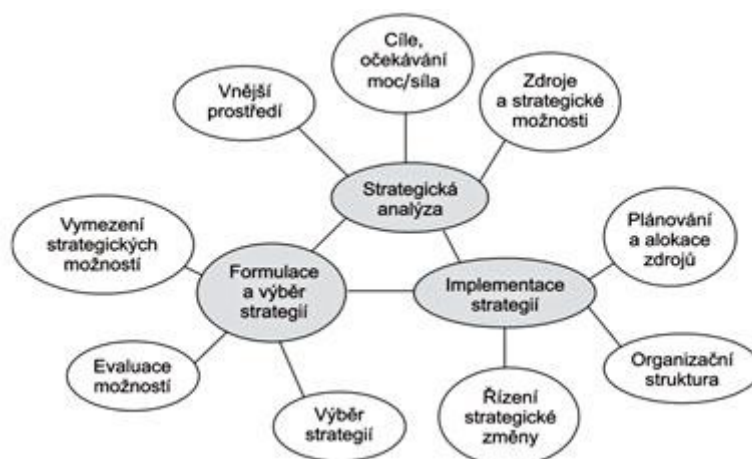
1. Průzkum vnějšího a vnitřního prostředí obklopující podnik.
2. Formulace strategie (stanovení cílů) a taktiky (způsob využití prostředku pro dosahování daných cílů).
3. Operativa - plány, implementace strategie.
4. Zpětná vazba v cyklu strategického managementu (kontrola, hodnocení) (Konečný, Gregušová, 2012)

3.1 STRATEGIE

„Strategie představuje determinování dlouhodobých cílů a záměrů podniku, přisvojuje si popis postupu činností a rozvržení zdrojů potřebných pro dosažení těchto cílů.“ (A. Chandler)

Tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku a současně byla schopna odpovídajícím způsobem reagovat na změny v okolí podniku. (Dedouchová, 2001)

Na níže uvedeném obrázku je model procesu řízení.



Obr. č. 3 souhrnný model prvků strategického managementu

Zdroj: Shrivastava, 1994

3.2 PROCES TVORBY STRATEGIÍ

Proces tvorby strategií obsahuje řadu po sobě jdoucích kroků, které vedou k realizaci strategie. Tento proces můžeme shrnout do několika následujících bodů:

1. Analýza vnější prostředí (hrozby, příležitosti a další faktory)
2. Analýza vnitřní prostředí (poslání podniku, jeho silné a slabé stránky)
3. Formulace strategických cílů a výběr cílů pro formulaci strategie
4. Definice strategie:
 - Poslání podniku
 - Tvorba strategie podniku na 5 a více let, výběr nejvhodnější varianty pro danou situaci
5. Formulace taktiky (upřesnění strategických cílů a vymezení zdrojů pro jejich plnění)

6. Realizace strategie
5. Kontrola a hodnocení celého cyklu strategického řízení a jeho jednotlivých fází.
(Konečný, Gregušová, 2012)

3.3 NÁVRH A VÝBĚR STRATEGIE

Vypracovat strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů.

Strategie je kombinací cílů, o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků, které vedou k jejich dosažení.

Podstatou formulování strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ačkoli relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy. Klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je odvětví, v nichž soutěží. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu, jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi. (Porter, 1994)

Zpracování strategie zahrnuje analýzu okolí podniku, takzvanou externí analýzu a analýzu zdrojů a schopností podniku, tedy interní. Na základě výsledků těchto analýz, je definováno poslání a stanoveny cíle podniku, které určují výběr vhodné varianty strategie.

Podniky vytvářejí strategie s cílem získat konkurenční výhodu a dosáhnout nadprůměrných zisků, či úplně odstranit konkurenci, proto je nutné zvolit vhodnou strategii. Návrh strategie je velice složitý proces, který vychází z analýzy prostředí. Analýzu prostředí usnadňuje celá řada pomocných nástrojů, díky kterým se daný proces usnadní. (Dedouchová, 2001)

Pro formulaci kvalitní strategie musí být uplatněny principy strategického myšlení, schopný manažer a uplatněna zásada, že za zpracování a implementaci strategie odpovídá ředitel podniku. (Dedouchová, 2001)

4 ATRAKTIVITA ODVĚTVÍ

Obor nebo – li odvětví definuje skupinu firem, které vyrábí stejné nebo snadno zaměnitelné produkty či služby a uspokojují stejné potřeby zákazníků (Porter, 1994).

Atraktivita odvětví je to, co láká podniky vstupovat na trh. Odráží vidinu zisků. Pokud by odvětví nebylo atraktivní, stávající podniky by z něj odcházely, a pro potenciální nové podniky by byly vstupní bariéry v podobě kapitálové náročnosti nízké a celkově by ukazovaly na nepřitažlivost odvětví.

Díky analýzám základních hybných sil působících v odvětví a faktorům, se zjistí atraktivita odvětví.

Během analýzy odvětví se hodnotí 15 faktorů (viz. Tabulka 1) a síly, které je ovlivňují. Přiřazuje se jim skóre 1-10. Pakliže to podmínky podniku v odvětví umožní, maximální využití všech možných zdrojů tak je skóre vysoké. Naopak nízké skóre je tam, kde je neschopnost podniku dostát požadavkům odvětví. Dosáhnutí skóre hodnoty 150 je ideální, ale v reálném světě se skoro nevyskytuje. Skóre se pohybuje mezi 75 a 120 hodnotou. Skóre s hodnotou pod 75 je signálem upozorňujícím k okamžité nápravě podniku v rámci odvětví. (Tichá, Hron, 2003).

Tab. 1: Rastr pro analýzu atraktivity odvětví

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízke 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: Tichá, Hron, 2003, vlastní úprava

K porozumění pozici organizace na trhu je nezbytné prozkoumat její postavení vůči konkurentům nebo rivalům. Nejprve je tedy nutné určit, kdo je konkurentem a kdo ne, poté vybrat hlavní konkurenty. (Porter, 2001)

4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY ODVĚTVÍ

Velkou roli má kapitálová náročnost. Do některých odvětví je možno vstoupit s nízkými náklady a jiné jsou kapitálově velmi náročná. Význam má taky charakter služeb, jestli se jedná o služby zaměřené na úzkou skupinu zákazníků nebo pro širokou skupinu. Tím je daná i velikost trhu. Dalším charakteristickým rysem je počet a velikost konkurentů. (Zuzák, 2016)

Primární podstata hotelnictví je ve výstavbě, organizování, řízení a poskytování hotelových služeb. A to nejen v samostatném hotelu, ale i ve velkých hotelových řetězcích.

Poskytování ubytovacích služeb, které umožňují účastníkům na cestovním ruchu, se ubytovávat mimo místa jeho trvalého bydliště je hlavním produktem hotelu. (Jakubíková, 2009).

Hotelové služby a jejich charakteristika

Již v minulosti hlavní podstatou hotelu byly dvě základní služby – ubytovací a stravovací. S postupem času, provozovatelé hotelů začali přidávat i služby navíc.

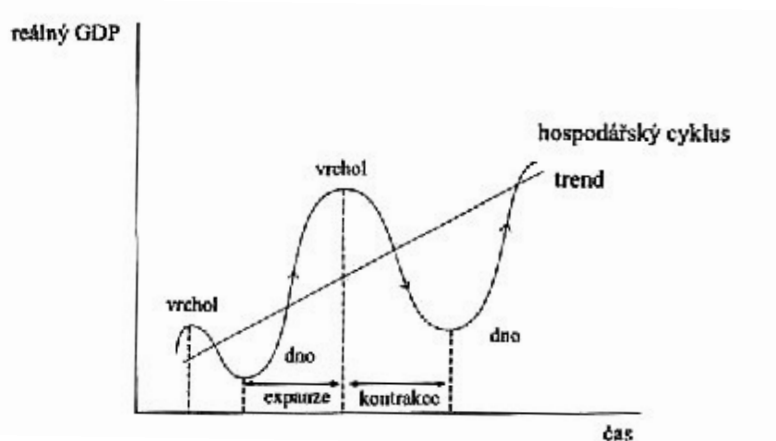
Ubytovací služby slouží k přenocování účastníka cestovního ruchu mimo místo jeho obvyklého pobytu. Jsou přechodného charakteru. Z hlediska způsobu výstavby se dělí na pevná (hotely, motely), pohyblivá (karavany) a přenosná (stany). Dále se dělí podle jejich časového využití na celoroční, sezónní a dle kategorií (Jakubíková, 2009).

Aby hotel uspokojil základní potřeby hostů během pobytu tak často nabízí stravovací služby. Mimo jídlo a pití, hosté vyhledávají i rozptýlení, různé gastronomické zážitky s prosazováním regionální kuchyně a komunikaci. (Rygllová, Burian, Vajčnerová, 2011).

Pakliže chce hotel své služby poskytovat kvalitně, měl by znát jednotlivé typy svých zákazníků. Znalost potencionálních zákazníků je základním předpokladem pro nastavení druhů služeb a jejich parametrů, tak aby splňovaly očekávání hostů. (Křížek, Neufus, 2014)

4.1.1 ZÁVISLOST ODVĚTVÍ NA HOSPODÁŘSKÉM CYKLU

Hospodářský cyklus se skládá ze čtyř fází. První fáze je hospodářský růst a rozvoj, který se odborně nazývá expanze nebo konjunktura. Druhá fáze hospodářského cyklu je vrchol, na kterém je ekonomika na svých nejlepších číslech a zároveň dochází ke zpomalování růstu.



Obr. č. 4: Hospodářský cyklus

Zdroj: Liška, Václav a kol., 2002

Jednotlivá odvětví jsou typická svou různou citlivostí na vývoj hospodářského cyklu. Takže příslušnost podniku k určitému oboru je také spojena s různou mírou citlivosti na vývoj ekonomiky, protože ne všechna odvětví se v určitém časovém horizontu vyvíjí stejně. Mají totiž rozdílnou úroveň míry zisku, perspektivu dalšího vývoje a také různé bariéry bránící vstupu do odvětví. Odvětví se dělí na cyklická, neutrální a anticyklická. (Synek, Kislingerová, 2010)

Cyklická odvětví

Do skupiny cyklických odvětví se řadí takové obory, které dosahují v období expanze a konjunktury nejlepších hospodářských výsledků. Sem patří třeba stavebnictví, strojírenství, elektrotechnika či doprava a jiné. Spotřebitel může totiž své rozhodnutí nakoupit odložit, což se projevuje zhoršenými hospodářskými výsledky těchto odvětví zejména v době hospodářského poklesu. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Neutrální odvětví

Obory a podobory neutrální k hospodářskému cyklu jsou takové, kdy spotřebitel nemůže na příliš dlouho dobu odložit nákup. Sem patří například tabákové společnosti, výrobci alkoholu, ale také farmaceutický a potravinářský průmysl. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Odvětví anticyklická

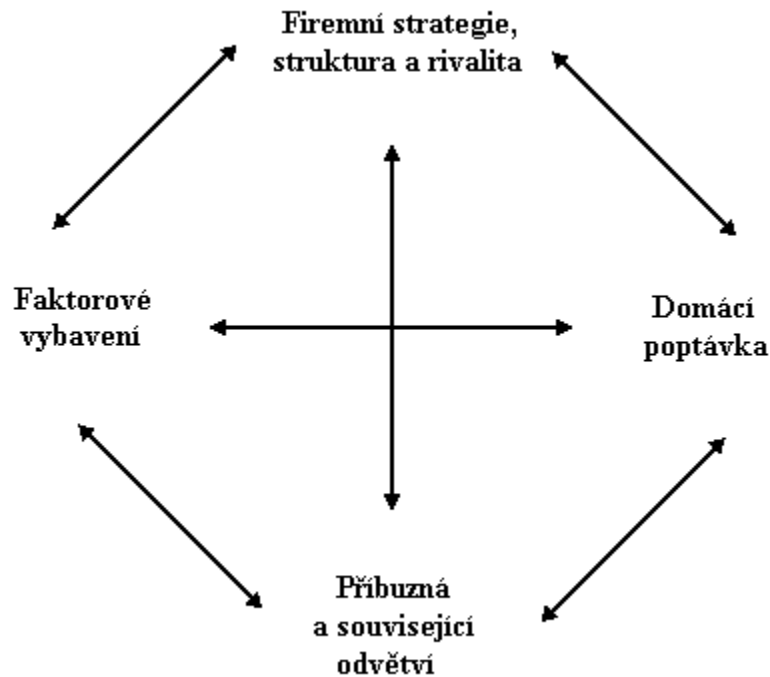
Žijí svým vlastním životem, aniž by byly nějak výrazně ovlivňovány jednotlivými fázemi hospodářského cyklu. Do této kategorie patří spíše dílčí výrobky a služby, bez kterých lidé nemohou dlouhodobě být. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

4.1.2 ÚROVEŇ ODVĚTVÍ

Odvětví ovlivňuje obchodní či platební bilanci země, úroveň odvětví přitahuje zájem zahraničních investorů a domácích vlád. Kvalita a úroveň hotelových služeb v České Republice, není ještě zdaleka na takové úrovni jako v zemích západního světa. Je ovšem zaznamenán velký posun v rámci globalizace hotelových řetězců a skupin, kteří s postupným pronikáním na tuzemský hotelový trh, přináší standart služeb, které jsou k dostání v západním světě. (Dvořáček, Slunčík, 2012)

Měření úrovně odvětví pomocí Porterova diamantu

Celkovou konkurenceschopnost formují podle Portera čtyři atributy, které jednotlivě i jako celek tvoří prostředí, ve kterém každá země provozuje svá odvětví. Na základě těchto čtyř atributů sestrojil Porter svůj známý diamant konkurenční výhody.



Obr. č. 5: Porterův diamant

Zdroj: Porter, M.: *Competitive advantage of nations*, 1985

Faktorové vybavení – v souladu s ekonomickou teorií půjde o faktory práce, půdu a kapitál nebo o přírodní zdroje či infrastrukturu. (Porter, 1985)

Domácí poptávka – země získávají konkurenční výhodu v odvětvích, ve kterých dává domácí poptávka firmám jasnější a dřívější obraz o potřebách kupujících. (Porter, 1985)

Příbuzná a související odvětví – příbuzná odvětví, která jsou mezinárodně konkurenceschopná přinášejí výhodu v podobě snadnějších inovací a těsné spolupráce při technologickém vývoji. Komunikace a přelévání informací se tak stává snazším. (Porter, 1985)

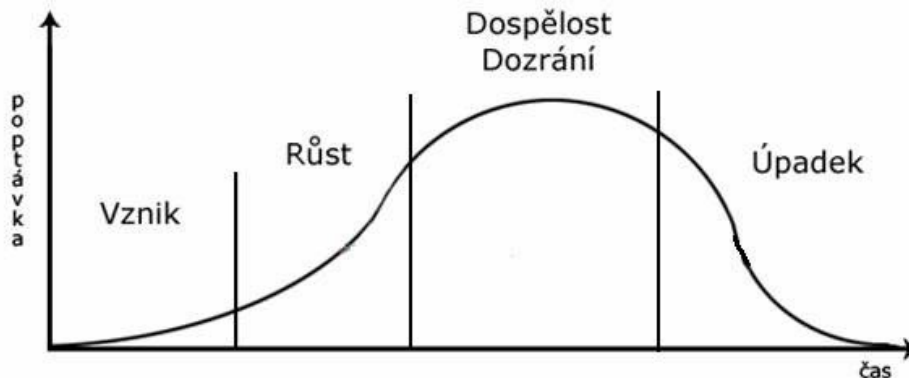
Strategie, struktura a rivalita – tento bod také souvisí s domácími podmínkami. Rivalita mezi domácími firmami je pro Portera jedním z nejdůležitějších faktorů, protože stimuluje

aktivitu firem. (Porter, 1985)

4.1.3 ŽIVOTNÍ STÁDIUM ODVĚTVÍ

Všechna odvětví jsou charakterizována určitými trendy spojenými s vývojem daného odvětví, které postupně či nárazovitě způsobují změny, které si vyžadují reakce zúčastněných podniků. Je známé, že odvětví procházejí určitými evolučními fázemi od svého vzniku až po zánik. Všechny výrobky, trhy, podniky, odvětví i celá ekonomika má svůj životní cyklus. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Model životního cyklu odvětví je obdobou modelu životního cyklu výrobku. V praxi je ale často obtížné určit v které fázi životního cyklu, se odvětví právě nachází. Životní cyklus odvětví je odvozen z trhu. Zkoumáním, zda počet zákazníků a poptávka roste, je nebo není stabilní, roste či klesá z hlediska objemu. Klíčovým faktorem, který obvykle podmiňuje životní cyklus, je jeho růst. Životní cyklus odvětví je závislý na vývoji poptávky, což se následně odráží v tempu růstu odvětví. Vývoj odvětví obvykle prochází pěti etapami: vznik, růst, dospělost, dozrání a úpadek. Znázornění vývoje odvětví je graficky znázorněno na obrázku. (Sedláčková, Buchta, 2006)



Obr. č. 6: Životní stádium podniku

Zdroj: Sedláčková, Buchta, 2006

- V etapě **vzniku** odvětví podniky kladou důraz na rozvoj trhu a specifických předností, aby přilákaly co nejvíce zákazníků a aby si podnik vybudoval co nejpevnější konkurenční pozici na trhu.
- V etapě **růstu** je hlavní aby si podnik upevnil svou pozici na trhu a připravil se na nadcházející etapy, a zároveň profitoval na rostoucím trhu.

- V etapě **dospělosti (zralosti)** poptávka roste už jen zvolna. Podniky se snaží zákazníky přetáhnout od konkurentům.
- V etapě **dozrání** roste poptávka minimálně a dosahuje svého vrcholu. Podniky musí sledovat chování konkurentů.
- Etapa **úpadku** začíná jakmile poptávka po vybrané odvětví začne klesat. (Sedláčková, Buchta, 2006)

4.1.4 STRUKTURA ODVĚTVÍ Z HLEDISKA MÍRY KONCENTRACE

Pochopit strukturu odvětví je nezbytné pro provádění dalších analýz. Úspěch podniku do značné míry ovlivňuje i to, v jakém odvětví působí. Analýza struktury odvětví se opírá o charakteristiku konkurence. Na základě těchto informací, lze určit, jestli se jedná o atomizované či konsolidované odvětví. (Schevchuk, 2007)

Atomizované odvětví

Pro atomizované okolí je charakteristické velké množství malých či středních podniků a nízké vstupní bariéry. Neexistuje zde žádný dominantní podnik. Silná poptávka v odvětví přináší pro stávající podniky vysoké výnosy, díky tomu se stává odvětví více přitažlivým a vstupují do něj tak noví konkurenti. (Schevchuk, 2007)

Konsolidované odvětví

Konsolidované odvětví je charakteristické malým počtem podniků s velkým tržním podílem nebo v krajním případě pouze jedním monopolem, a existence vstupních bariér. Kombinace těchto charakteristik vyvolává vzájemnou závislost podniků, kdy aktivity jednoho podniku výrazně ovlivňují aktivity dalších menších podniků. Každý podnik by měl předvídat a zvažovat dopad svých rozhodnutí na chování ostatních podniků. Pro určení strategie v tomto okolí je nezbytné analýza zaměřená na počet a velikost podniků v tomto odvětví. (Schevchuk, 2007)

4.1.5 KONKURENCE V ODVĚTVÍ

Konkurence může být definována jako „rivalita nebo boj, často mezi více či méně rovnými soupeři.“ Konkurenční prostředí tvoří jádro odvětví. Pro zjištění, jak velký tvoří rozsah prostředí, si musí podnik vymezit kdo všechno je pro něj konkurentem. Analyzování konkurenčního prostředí bývá většinou startovacím bodem. (Schevchuk, 2007)

Ve výše uvedené kapitole „prostředí podniku“, je zmíněn Porterův model pěti sil, který vytvořil Michael Porter podle kterého je důležité pochopit pravidla konkurence v konkrétním odvětví, která rozhodují o atraktivitě odvětví.

Konkurenci můžeme členit podle různých hledisek (Jakubíková, 2008):

- Podle teritoriálního hlediska,
- z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí,
- dle hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce,
- z hlediska organizovanosti a propojitelností výrobců do aliancí.

Pro reálné zhodnocení umístění podniku na trhu je nezbytné znát konkurenci. Je nutné vědět.

- Kdo jsou naši hlavní konkurenti?
- Jaká je jejich strategie?
- Jaké jsou jejich cíle?
- V čem spočívají jejich přednosti a slabiny?
- Jakou podobu může mít jejich reakce na naše aktivity, jakožto i změny v tržním makroprostředí i mikroprostředí.

Získání všech potřebných informací o konkurenci je důležité pro správné zhodnocení. K získání těchto informací se používá analýza konkurence.

Pro sběr a vyhodnocení co nejvíce spolehlivých, přesných a pravdivých informací o nejvýznamnějších konkurentech se užívá analýza konkurence (Kalka, Massen, 2003)

Analýza konkurence

Aby mohla být firma v daném odvětví na trhu úspěšná, musí uspokojovat potřeby zákazníků lepším způsobem, než je tomu u konkurenčních firem. K těmto účelům slouží analýza konkurence, díky které je možné zjistit mnoho informací o konkurentech. Nesporným poznatkem je, že úspěch firmy je zajištěn, až když konkurenční firma nezajistí zákazníkova přání a požadavky.

Cílem analýzy konkurence by měl být soubor informací o všech konkurentech a neustále tento soubor dat doplňovat a poopravovat tak, aby bylo možné předpovědět jednotlivé chování konkurentů na trhu. Díky tomuhle předvídání pak lze na takové chování efektivně a včas reagovat. (Zamazalová, 2010)

4.2 HYBNÉ ZMĚNOTVORNÉ SÍLY V ODVĚTVÍ

Hybné síly jsou ty, které působí na změny v odvětví a dopadu na něj. V některých odvětvích, které vznikly v posledních desetiletích, se odrážejí výsledky vědy a technologických inovací, dochází k neustálým změnám. K dalším vlivům dochází v preferencích zákazníků jako je

například zdravý životní styl, sportovní aktivity nebo způsoby nakupování dražších výrobků či služeb vlivem zvyšujících se příjmů obyvatelstva. Hybné síly a jejich působení je v každém odvětví odlišné a můžou se také měnit v čase. Podniky by měly tyto síly znát a současně na ně reagovat. (Zuzák, 2016)

Síly, které působí v daném odvětví je mnoho. Ale jen některé jsou silami hybnými, změnotvornými, které určují jakým směrem se odvětví bude vyvíjet.

Za nejběžnější změnotvorné síly lze považovat:

- Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví
 - Tyto změny jsou hybnými silami protože ovlivňují rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou, vstupy a odchody podniku, obtížnost objemu produkce. Strmý růst v dlouhodobé poptávce láká nové podniky a podporuje investice do rozvoje kapacit. Dlouhodobý pokles donutí některé podniky k odchodu, způsobí odložení rozhodnutí o investicích do dodatečné kapacity.
- Noví zákazníci
 - Posuny v charakteristikách zákazníků, kteří kupují výrobek či službu, mohou vyvolat nutnost přizpůsobení nabízených služeb. Nutí výrobce rozšiřovat či zužovat sortiment služeb, vyžadují změny v marketingové komunikaci
 - Podniky by měly být schopné charakterizovat svoje zákazníky, což je nutné i pro segmentaci trhu.
- Výrobní inovace
 - Zavedení nového výrobku může rozšířit počet zákazníků, obnovit růst odvětví. Úspěšné zavedení nového výrobku posiluje konkurenční pozici, a to většinou na úkor podniků které jsou ve svých inovacích pomalejší. Mezi podniky, kde je inovace hlavní hybnou silou, patří softwarové společnosti, videohry, hračky atd.
- Změny technologie
 - Nové technologické postupy mohou dramaticky ovlivnit strukturu odvětví.
- Rostoucí globalizace odvětví
 - Schopnosti a možnosti multinárodních společností přenášet výrobní know-how z jedné země do druhé jim dává často výraznou konkurenční výhodu nad domácími podniky.
- Legislativa (Vysoká škola finanční a správní, 2008)

5 POTENCIONÁLNÍ NOVÍ KONKURENTI

Nově vstupující firmy do odvětví s sebou přinášejí snahu získat podíl na trhu. To může vést ke stlačení cen nebo k růstu nákladů, a tím ke snížení ziskovosti. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících vstupech. Jsou-li překážky vysoké nebo nově vstupující konkurentu očekává ostrou reakci od již stálých podniků. Je tato hrozba malá. (Zuzák, 2016)

Výraznou bariérou vstupu potenciálních konkurentů do odvětví je vysoká kapitálová náročnost, která souvisí s výstavbou, rekonstrukcí nebo pořízením hotelového vybavení. V dnešní době, kdy došlo k oživení ekonomiky např. ve stavebnictví, a byl zaznamenán hospodářský růst, se lze domnívat, že počáteční investice do budování nového hotelu by byla vysoká. Stavebně-technické požadavky na výstavbu a legislativní nároky hrají významnou roli při rozhodování, zda do odvětví vstoupit či nikoliv. Jak již bylo uvedeno, výstavba velkých hotelů je finančně velmi náročná.

Ubytovací zařízení mohou vzniknout také přestavbou již existujících prostor. To je ale také finančně náročné a navíc by v případě umístění budovy v centru města mohli mít investoři nemalé problémy vzhledem k historickému původu těchto budov. (Veselý, 2008)

5.1 BARIÉRY VSTUPU DO ODVĚTVÍ HOTELNICTVÍ

Možnost vstupu do odvětví je dána bariérami, které vstup znemožňují nebo znesnadňují. V některých odvětvích je vytvořeno monopolní prostředí, nebo v některých je potřeba udělení licence. Mezi další bariéry patří kapitálová náročnost odvětví. Každý nově vstupující podnik si musí uvědomit, že stávající firmy v odvětví mají vybudovanou pozici na trhu a vazby na zákazníky. (Zuzák, 2016)

Bariéry vstupu do odvětví hotelnictví v ČR nejsou vysoké. Hlavní bariérou je konkurence na trhu a pak jsou to náležitosti, které musí majitel splnit pokud chce postavit nový hotel, které obecně nazýváme legislativou - jsou to obecné předpisy pro podnikání v hotelnictví, které se řídí stejnými podmínkami a obecnými předpisy, jako v jiných oborech.

Zásadní bariérou vstupu do nového odvětví je nová legislativa, která začala platit 1.12.2016 a týká se EET. S tím souvisí vysoké pořizovací náklady, potřeba odborníka na zapojení a zprovoznění, vznikající problémy s výpadkem internetu a tak podobně. Druhou zásadní bariérou je konkurence, ale záleží na určitém regionu a městu, například v hlavním městě Praha, je konkurence mnohem vyšší než v malém městečku Rožnov pod Radhoštěm. A další

bariérou je vysoká kapitálová náročnost související s rekonstrukcí nebo pořízením hotelového vybavení.

5.2 PRAVIDLA KONKURENČNÍHO BOJE V ODVĚTVÍ

Čím větší je počet konkurentů, čím rovnocennější jsou jejich vzájemné síly, čím standardizovanější jsou jejich produkty, čím vyšší jsou jejich fixní náklady a další podmínky, které je svádějí, aby se pokusili naplnit kapacitu, a čím pomalejší je růst odvětví, tím větší je pravděpodobnost, že se budou vyskytovat opakované snahy firem o sledování vlastních zájmů. Uskuteční kroky, jako je snižování cen, kdy odplata téměř jistě zahájí opakující se odvetné výbuchy, které udržují nízké zisky.

V odvětví se obvykle vyskytují „vychovaní“ a „rušiví“ konkurenti. Ti, kteří dodržují pravidla odvětví jsou „vychovaní“ konkurenti. Těm vyhovuje zdravé a stabilní prostředí a ceny stanovují v přiměřené míře k nákladům, zatímco „rušiví“ konkurenti pravidla porušují a snaží se podíl na trhu koupit a ne jej získat, vyhledávají dotace, výrazně riskují a obecně odvětvím otřásají. Slušné firmy by se měli snažit vytvořit takové odvětví, ve kterém se pohybují pouze vychovaní konkurenti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 ANALYTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

STEPE a SWOT analýzy byly použity k analýze vnějšího prostředí. STEPE analýza popisuje jednotlivé faktory prostředí, které jsou členěny do skupin. SWOT analýza charakterizuje slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby.

7.1 STEPE ANALÝZA

Sociální (společenské) faktory

Jsou ovlivněné hlavně životem v České republice. Lidé z vesnic se často stěhují do měst, a ve vesnicích tak zůstávají občané důchodového věku. Důvodem migrace z vesnic je lepší platové ohodnocení a vyšší životní úroveň.

Technicko-technologické faktory

Technicko-technologické faktory tvoří zavádění nových technologií do odvětví hotelnictví. V posledních letech dochází ke zvyšování výkonů PC a zároveň ke snižování jejich energie. Také LED žárovky a čidla pohybu pomáhají rapidně snižovat energii. V roce 2015 podle statistického úřadu 77% domácností mělo přístup k internetu, díky zvyšování kvality a rychlosti internetového připojení a zrychlení chodů systému dochází k větší stabilitě rezervačních systémů. V lednu 2015 byla Česká republika pokryta nejmodernější a nejrychlejší datovou sítí LTE, pokrytí činilo až 99,9% České republiky v závislosti na poskytovateli datových služeb.

Ekonomické faktory

Nejvíce ovlivňuje cena energií, plynu a pohonných hmot. Velký vliv na ekonomiku hotelnictví má také oslabení České koruny, ke dni 29.2.2017 je euro vůči koruně 27,020,-Kč. Dalšími významnými ekonomickými faktory, které působí na odvětví hotelnictví je hospodářský cyklus a výše důchodu obyvatelstva, který je podle Českého statistického úřadu 22 767,-Kč. Nezaměstnanost ke dni 29.3.2017 je 6,06%. Dalším významným ekonomickým faktorem je inflace, která rovněž zvyšuje náklady hotelů.

Politické a právní faktory

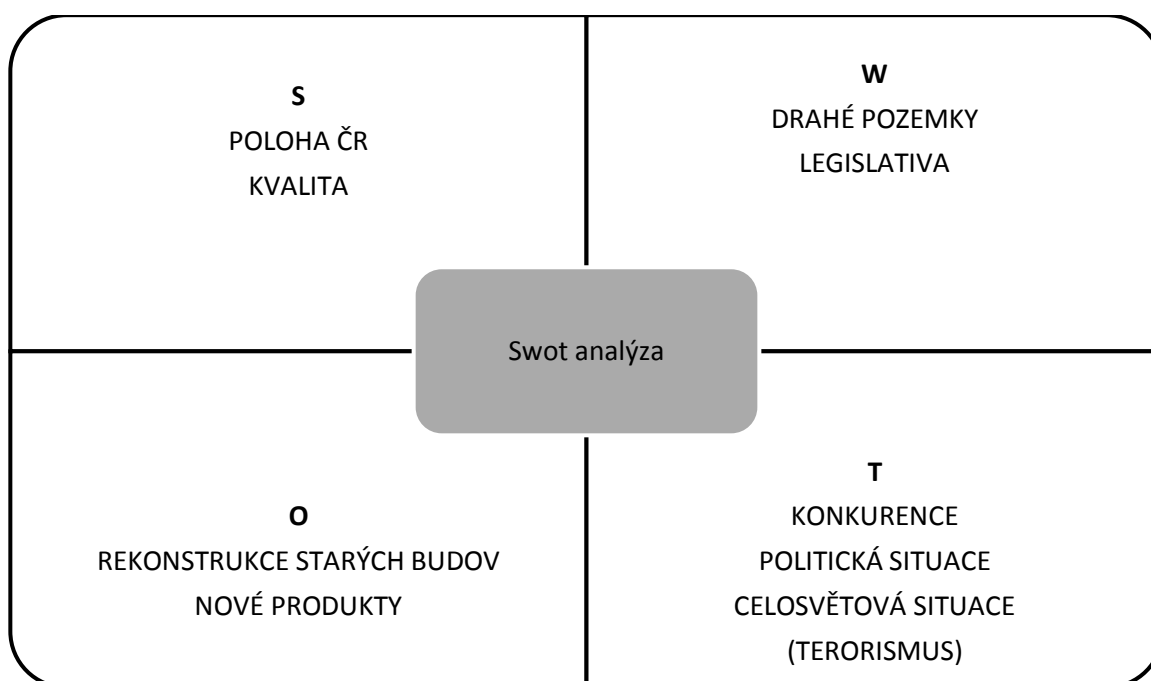
Politické a právní faktory jsou tvořeny daní z nemovitostí, silniční daní a výší pojištění, pak taky zákony na ochranu životního prostředí, ISO normy a EU normy. Do politických a právních faktorů patří podpora a dotace ze strany Evropské Unie. Mezi nejčastější patří programy na rozvoj jednotlivých krajů a regionů České republiky. Nejběžnější žádosti o granty v roce 2016 představovaly: program podpory územního plánování, podpory cestovního ruchu, regionálního rozvoje, program podpory sportu a tělovýchovy, péče o životní prostředí a venkov a program na podporu památkové péče v konkrétních krajích

Ekologické faktory

Ekonomické faktory působí velmi silně. Vyhlášky upravují zejména předpisy a postupy při ochraně vod, zákon č. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újmy a o její nápravě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, vyhláška č. 395/1992 Sb., provádějící vyhláška zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny. Nařízení vlády č. 61/2003 Sb., o ukazatelích a hodnotách přípustného znečištění, povrchových a odpadních vod, náležitostech k povolení vypouštění odpadních vod do vod povrchových a kanalizace a o citlivých oblastech ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny vyhláška č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady definuje přesné nakládání s odpady, integrují prevenci a omezují znečištění.

7.2 SWOT ANALÝZA

Výsledky SWOT analýzy jsou zobrazeny na níže uvedeném obrázku č. 7:



Silné stránky

- Poloha ČR (České republiky se říká „srdce Evropy“, to znamená, že Česká republika má velmi dobrou polohu. Lidé často přes ČR cestují, a vyhledávají i místní přírodní krásy, díky tomu je častá poptávka po nabízených ubytovacích službách).
- Kvalita (Kvalitou je myšlen vyšší životní standart po celé České republice, vyšší příjmy obyvatel, které zajišťují, že lidé častěji cestují tudíž potřebují ubytování, a také to, že se lidé dožívají vyššího věku znamená, že aktivní senioři vyhledávají různé balíčky se službami a ubytováním).

Slabé stránky

- Drahé pozemky (v České republice jsou poměrně drahé pozemky. Záleží samozřejmě na umístění pozemku, například v hlavním městě Praha budou pozemky mnohokrát dražší než ve Zlínském kraji).
- Legislativa (podnikání v odvětví hotelnictví stěžují obecné předpisy pro podnikání. Řídí se stejnými podmínkami a obecnými předpisy jako v jiných oborech:
 - V hotelnictví musí splňovat veškeré a zvláštní podmínky k provozování podnikatelské činnosti fyzická i právnická osoba nebo její stanovený zákonný zástupce).

Příležitosti

- Rekonstrukce nových budov (Česká republika nabízí nespočet možností zrekonstruovat staré budovy. Většina nejvýhodnějších míst pro stavbu nových hotelů jsou již zabraná, a proto se podnikatelé často uchylují ke koupi starých pozemků, a rekonstrukci či zbourání budov, které na nich už stojí).
- Nové produkty (nově vstupující podniky do odvětví hotelnictví, mohou mít tu výhodu, že si přinesou s sebou na trh nový produkt, díky kterému bude napřed před konkurencí).

Hrozby

- Konkurence (v odvětví hotelnictví v České republice je konkurence na trhu velmi vysoká. Stávající podniky mají vybudovanou jistou pozici na trhu a taky jméno. Pro nově vstupující podniky bude o to těžší na trhu zaujmout).
- Politická situace (zvýšení daní nebo upravení či napsání nových zákonů může nejen nově vstupující ale i stávající ohrozit).
- Celosvětová situace (ekonomická krize nebo imigranti mohou mít celosvětový dopad).

8 ATRAKTIVITA ODVĚTVÍ HOTELNICTVÍ

Analýza odvětví hotelnictví je ovlivňována především těmito charakteristikami:

Růstový potenciál

Na začátku devadesátých let byla, díky otevření hranic a přílivem zahraničních návštěvníků, největší poptávka po službách hotelnictví a turismu. Vlivem ekonomické krize poptávka po službách poklesla. I častější výskyt teroristických útoků si vyžádalo své, a to že se lidé bojí cestovat.

Momentálně se v hotelnictví klade velký důraz na doprovodné programy a služby, jako je například fitness, wellness nebo kurzy jízd na koni, které musí neustále zdokonalovat a rozšiřovat. Hotelnictví a jeho budoucnost spočívá hlavně v rozvoji a atraktivnosti nabídky, vztahům k zákazníkům a moderních trendech propagace. Schopnost rychlosti, kvality a jedinečnosti vyžaduje dobře vyškolené zaměstnance. I nadále existuje na trhu dostatek růstového potenciálu.

Diversita trhu

Jelikož hosté v odvětví hotelnictví mají odlišné preference, jiné přání i potřeby, tak v tomto odvětví vzniká velký počet segmentů. Aby se zajistil potřebný objem prodeje a pokrytí tak všech výdajů je potřeba aby segment jednotlivých hotelů byl dostatečně velký. Pro hotel je riziko drobné segmentace, protože se nemůže soustředit na konkrétního zákazníka. Rozmanitost potenciálních zákazníků je vysoká.

Ziskovost

Konkurenční boj mezi již stávajícími podniky v odvětví ovlivňuje ziskovost. Potenciální zákazníci si vybírají podle nabídek. Pokud hotel nabízí co nejvyšší standart ubytovacích a

doplňkových služeb za přijatelnou cenu, tak si tím zajistí i vyšší ziskovost a pravidelnou návštěvnost.

Exponovanost – intenzita konkurenčního boje v odvětví

Podle statistického úřadu za rok 2015 bylo v České republice 9163 ubytovacích zařízení, z toho vyplývá že konkurenční boj je značně vysoký. Aby přilákaly zařízení nové klienty, používají všemožné dostupné prostředky. Hlavním faktorem je nabídnutí co nejširších možností doplňkových služeb. Konkurenční boj má za následek snížení cen za ubytování.

Rivalita v odvětví v rámci nasycení trhu je vysoká. Tento fakt atraktivitu odvětví snižuje.

Koncentrace

Na českém trhu se vyskytuje převážně značné množství hotelů s velmi vysokou konkurenceschopností a drobnou část nabídky tvoří i hotelové řetězce. V odvětví hotelnictví tedy dochází k vysoké koncentraci, ale nevyskytují se zde dominantní konkurenti. Trh se štěpí spíše na rovnoměrné části, což zvyšuje odvětví i jeho atraktivitu.

Etapa životního cyklu

Hotelnictví je ve fázi zrání. Konkurence se stává stále důraznější, zákazník už přichází s nějakou představou či očekáváním, a pravidla jsou již daná a akceptovaná. Hotely se musí snažit o neustálou obměnu nebo-li inovaci, navyšovat a zdokonalovat své služby, poskytovat co nejvyšší standart za co nejnižší ceny a hledat možnosti nových segmentů. Vstoupení do fáze úpadku je snadný, a to atraktivitu odvětví snižuje.

Specializace

Napodobování úspěšných ubytovacích zařízení a stravovacích služeb je poměrně snadné, takže úplná diferenciací služeb v oblasti hotelnictví je složité. Díky tomuhle důvodu atraktivita hotelnictví nízká.

Značka a substituty

Ubytovací služba není nahraditelná skoro žádným substitutem. Možnost nahradit její koupi je jen poskytnutím bydlení zdarma v rodině jako protihodnotu za poskytnutí ubytování v jiné

zemi. V České republice ale není tento typ ubytování nějak zvlášť rozšířen, a proto hrozba substitutů není nějak podstatná. Atraktivita odvětví se díky zmíněnému faktu zvyšuje.

Distribuce

Zákazník dostává nabídku hotelových služeb buď nepřímou nebo přímou cestou. Nepřímou distribuční cestou se rozumí využívání cestovních agentur, kanceláří a hlavně internet. Recepce hotelu je využívána pro přímou distribuční cestu. Díky tomuhle je možné hodnotit atraktivitu odvětví hotelnictví jako nadprůměrnou.

Cenová politika

Momentální nabídka hotelových služeb je větší než poptávka. Velká konkurence v odvětví má nepříznivý vliv na zisky a tím i na atraktivitu odvětví.

Nákladová pozice

Hotelové náklady na jeho provoz jsou v hodně ohledech jiné než v odlišných podnicích. Náklady z jiného odvětví, které jsou pro podniky variabilní, mohou být pro hoteliery náklady fixními. Většina hotelů se snaží zmenšit své náklady, aby vykazovali nejvyšší možný zisk. Je podstatné, když podnik sníží cenu, aby nesnížil i úroveň za poskytovanou službu. Z toho pohledu je odvětví málo atraktivní.

Služby

Spolehlivost, rychlost zajištění, poměr mezi kvalitou a cenou, správné načasování nabídky a rychlost zajištění se řadí mezi primární znaky při poskytování ubytovacích služeb. Různorodost při nabízených službách je velká, proto je atraktivita odvětví vysoká.

Technologie

Základní technologické prostředky v odvětví hotelnictví jsou informační a komunikační systémy v podobě internetů, mobilních aplikací, wi-fi připojení, sociálních medií a GPS navigací. Každý rok dochází k neustálým inovacím. Z tohoto pohledu je atraktivnost odvětví nadprůměrná.

Integrace

Český trh kromě malé nabídky hotelových řetězců poskytuje i vysoké procento samostatných hotelů. Horizontální integrace se, v hotelnictví, projevuje vytvářením hotelových řetězců. Jelikož nehrozí, že cestovní kanceláře, hotel.cz, a booking.com si zřídí vlastní hotelový subjekt, tak vertikální integrace je nízká.

Možnosti vstupu nebo výstupu

Překážek pro vstoupení nového podniku do odvětví hotelnictví je opravdu mnoho. Například vysoká kapitálová náročnost, distribuční síť, vhodnost místa, schopnost podnikat a správná myšlenka konceptu hotelu, aby dokázal na trhu uspět. Výstup z odvětví z hlediska finančních prostředků je taky velmi vysoký. Při odchodu se majitel snaží prodat svůj hotel za co nejuvhodnějších finančních podmínek, ale jen za předpokladu dobrých hospodářských výsledků z uplynulého období a dobré polohy hotelu.

Shrnutí

Pro posouzení atraktivity hotelnictví byla zvolena matice atraktivity odvětví podle Tiché a Hrona (2003) viz v tabulce č. 2.:

Tab. 2: Matice atraktivity odvětví

FAKTOR	SÍLA	SKÓRE									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
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. etapa životního cyklu	Růst, pokles	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	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopná, vysoké/nízke 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: Tichá, Hron, 2003, vlastní zpracování

Celkové skóre atraktivity odvětví je 102.

Celkově skóre atraktivity odvětví hotelnictví je 102. Podle Tiché a Hrona (2003) lze říct, že se jedná o průměrnou atraktivitu odvětví, jelikož průměrně atraktivní odvětví se pohybuje v rozmezí 75 až 120 body. Atraktivitu odvětví hotelnictví nejvíce zvyšuje diversita trhu,

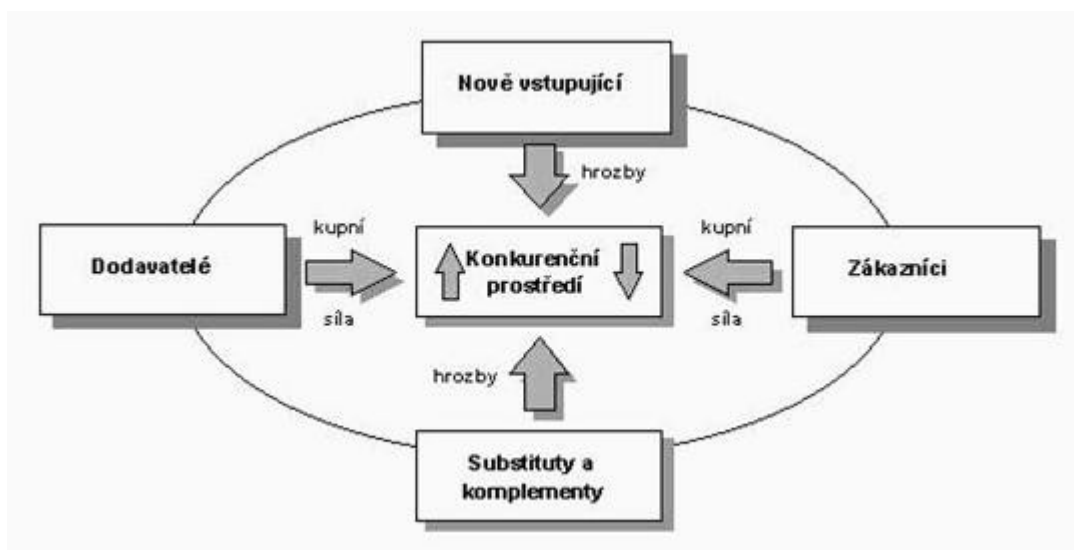
různorodost poskytovaných služeb a taky značka.

8.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Jedním z nejrozšířenějších nástrojů sloužící k analýze odvětví je Porterův model pěti sil. Ten pomáhá analyzovat vlivy přicházejících z okolí odvětví, v případě substitutů i z okolí odvětví. Porterův model pěti sil zároveň pomáhá identifikovat atraktivitu odvětví.

Model je založen na předpokladu, že pozice podniku v odvětví je ovlivněna následujícími faktory:

- Vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- hrozba substitutů,
- hrozba nově vstupujících podniků,
- rivalita mezi konkurenčními podniky.



Obr. č. 8: Pět sil formujících odvětví

Zdroj: Strateg, 2009

Negativní vliv těchto pěti sil je třeba omezit co nejvíce, a zároveň je možné obrátit vliv sil ve svůj prospěch. Potřebu aplikace modelu pěti sil odůvodňuje sám Porter (1994) následovně: „*Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu.*“ Je to hlavně ziskovost odvětví, která určuje konkurenční tlaky a sílu jednotlivých skupin. Dále taky Porter

uvádí, že pokud je konkurence v odvětví intenzivní, jako například v hotelnictví, tak téměř u žádného z konkurentů nedochází k atraktivní návratnosti z investovaného kapitálu.

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Intenzita konkurenčního boje je velmi závislá na atraktivitě odvětví. Pakliže je konkurence v odvětví silná, měl by se produkt či služba odlišovat od ostatních. Tržní pozici podniku určují jeho rivalové. Mezi faktory, ke kterým v rámci určení síly konkurentům přihlížíme je i velikost podniků. Závisí na nově vstupujícím podniku, jak bude velký.

Pakliže odvětví roste, rostou s ním i všichni konkurenti. Jsou-li vysoké fixní náklady, je i konkurenční prostředí větší. Dalším negativní faktorem bývají vysoké vstupní bariéry.

Porter (1994) tvrdí, že podnik může překonat své rivaly, je pokud se vymezuje svou odlišností, kterou si je zároveň i schopný uchránit.

Vytvořit si udržitelnou konkurenční výhodu je zásadní strategický úkol.

Hrozba nově vstupujících podniků

Nová konkurence přichází obvykle tehdy, kdy je odvětví na vzestupu. Nové podniky před vstupem do odvětví hotelnictví zvažují především vysoké vstupní bariéry, a možnost odvetu již stávajících podniků. Tento fakt často odradí od vstupu do odvětví.

Hrozba substitutů

Čím více je odvětví atraktivní, tím více substitučních produktů se kolem něj objeví. Pro podniky jsou substituty v odvětví nebezpečné, protože za běžného stavu zmenšují tržby celého odvětví. Důležité je uvědomění, že substituty vždy přicházejí z vnějšího prostředí odvětví.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou na podnik vyvíjet tlak, a stát se tak hrozbou pro jeho konkurenceschopnost. Sílu uplatňují hlavně prostřednictvím zvyšování cen, nebo snižování kvality. To jak velký tlak může dodavatel na podnik vyvíjet, určuje koncentrace.

Čím více koncentrovaní dodavatelé jsou, tím větší mají vyjednávací pole.

Vyjednávací síla odběratelů

Podniky by se měly vyvarovat, velké vyjednávací síle na straně poptávky. Silní odběratelé mají největší vliv na tržby a tím pádem i na zisky podniky.

Stejně jako dodavatelé uplatňují svou moc pakliže jsou koncentrovaní.

9 BARIÉRY VSTUPU DO ODVĚTVÍ HOTELNICTVÍ

Tržní bariéry vstupu do odvětví hotelnictví jsou vysoké, tudíž je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu.

Bariéry vstupu na trh je soubor podmínek, které v tržním prostředí musí subjekt splnit, aby se mohl zařadit do konkurence mezi již stávající podniky.

Vstupní bariéra je rozhodujícím faktorem určujícím strukturu trhu v odvětví.

Výše vstupních bariér jsou ovlivňovány stupněm konkurence v oboru. Vysoká vstupní bariéra snižuje pro potenciálního konkurenta přitažlivost vyhlédnuté aktivity a drží ho v dostatečné vzdálenosti od zisků v segmentu.

9.1 LEGISLATIVA

S první bariérou se setkají podniky, uvažující o vstoupení na trh, hned ze začátku. A jsou to podmínky pro založení podniku.

Základní podmínkou pro podnikání v České republice je forma, kterou si každý může vybrat podle druhu podnikání v konkrétním odvětví.

Mezi základní právní formy podnikání patří fyzická a právnická osoba. Obě tyto varianty skýtají další možnosti, ze kterých si může podnikatel vybrat.

Právnické osoby je definována Zákonem o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.) jako obchodní korporace.

Nejčastější formou pro založení podniku v odvětví hotelnictví bývá fyzická osoba.

Fyzickou osobou je občan, který si vyřídí živnostenský list, a splní další podmínky pro podnikání vyplývající ze živnostenského zákona, daňových zákonů, zákonů o důchodovém, sociálním a zdravotním pojištění apod.

Živnost je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Proto živnostník vystupuje pod svým jménem a ručí za své podnikatelské aktivity celým svým majetkem.

Legislativní podmínky pro podnikání v hotelnictví se řídí stejnými podmínkami a obecnými předpisy jako v jiných oborech:

- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a jeho novela č. 356/1999 Sb. – podnikání fyzických osob na základě živnostenského oprávnění
- Zákon o obchodních korporacích – z.č. 90/2012 Sb., dříve, dnes již neúčinný, obchodní zákoník z.č. 513/1991 Sb. - podnikání právnických osob jako obchodní společnost (nejčastěji v hotelnictví s.r.o., a.s.)

Všeobecné a zvláštní podmínky k provozování podnikatelské činnosti musí splňovat fyzická i právnická osoba nebo její stanovený zákonný zástupce:

Všeobecné podmínky

- Dosažení plnoletosti (18 let),
- právní způsobilost – svéprávnost (vlastní zodpovědnost),
- trestní bezúhonnost – výpis z trestního rejstříku,
- doklad o daňových nedoplatcích – předložení dokladu, že podnikatel nemá vůči územním finančním státním orgánům daňové nedoplatky.

Zvláštní podmínky

- Odborná způsobilost – doložení odborné způsobilosti a splnění požadované praxe v oboru (výuční list, vysvědčení o závěrečné zkoušce, vysvědčení o maturitní zkoušce, diplom nebo jiný doklad o absolvování vysoké školy, osvědčení o rekvalifikaci nebo doklad o vykonání kvalifikační zkoušky). Novela živnostenského zákona připouští, že doklady o odborné způsobilosti mohou být nahrazeny dokladem o vykonání šestileté práce v oboru. Při splnění všech podmínek je vydán Živnostenský list. Živnostenské oprávnění není přenosné na druhou osobu.
- Ubytovací služby je možné v současné době provozovat dvěma způsoby:
 - Živnostenské oprávnění Ubytovací služby – živnost volná,
 - živnostenské oprávnění Hostinská činnost – živnost řemeslná.

9.2 KAPITÁLOVÁ NÁROČNOST

Jednou z největších bariér vstupu do odvětví hotelnictví je vysoká kapitálová náročnost. Proto aby se podnik mohl uplatit v branži, je třeba mít daný prostor, kde jeho výdělečnou činnost bude provádět. U podniků v hotelnictví se tomu tedy rozumí tak, že musí být budova, která

disponuje minimálně deseti pokoji, aby mohla provozovat hotelovou činnost. Hotel by měl mít recepci, buď přímo v budově nebo mimo budovu, ale rozhodně poblíž.

Pro nově vstupující podniky, to znamená že musí již zaběhlý hotel koupit, a provozovat dál, nebo koupit budovu, a vynaložit určitou částku na její rekonstrukci, či přizpůsobení daných služeb, které má podnik v úmyslu provozovat. Může také koupit pozemek, získat stavební povolení a zcela novou budovu pro poskytování ubytovacích služeb zrealizovat. Všechny tyto možnosti jsou záležitostí několika set tisíc či dokonce miliónů korun českých.

9.3 EET

Další bariérou je od 1.12.2016 elektronická evidence tržeb (dále EET). EET se týká všech prodejců a poskytovatelům služeb, kteří přijímají platby. Jejím účelem je omezit krácení daní.

Jako bariéra je to bráno díky vysokým pořizovacím nákladům, které jsou zapotřebí na pořízení pokladen a tiskáren, ty tisknou účtenky, které mají určité náležitosti, díky kterým si může zákazník ověřit, přes internet, zda - li byla účtenka na finančním úřadě zaevidována.

Jelikož je zákon o elektronické evidenci tržeb zcela nový, potýká se mnoha nedostatky a dostává se mu velké kritiky hlavně od maloobchodních prodejců. Při instalaci EET je třeba odborník, který opět zvyšuje pořizovací náklady.

9.4 KONKURENCE

Další hlavní bariérou pro vstup na trh v odvětví hotelnictví je konkurence. Vymezení konkurence bývá nejčastěji startovacím bodem.

Podle statistického úřadu, který každý rok vydává nové informace, statistiky a analýzy, je v České republice (k roku 2015) na trhu 601 čtyřhvězdičkových hotelů. Tříhvězdičkových hotelů je 1921, penzionů 1927 a právě ty nejluxusnější hotely zaznamenaly v minulých letech ten největší nárůst. Pětihvězdičkových hotelů v České republice je 58. Zhruba stejný počet nebo o mírný nárůst zaznamenaly i penziony, kempy a jiná ubytovací zařízení. „*V porovnání s 5,8 procentním meziročním nárůstem počtu ubytovacích zařízení v roce 2011 se zdá, že jejich počet v ČR narazil na strop, který je v aktuálních podmínkách ČR možný,*“ uvedl analytik cestovního ruchu Jaromír Beránek.

Celkový počet turistů, kteří navštívili Českou republiku v roce 2015 je celkem 8,1 milionu, což je nárůst oproti roku 2014 o 3,5 % dle organizace European Cities.

Převážnou část turistů tvoří Němci, Rusové, Američané, Korejci a Číňané. Rusové utratí v průměru 7 tisíc Kč na osobu a Asiaty přibližně 21 tisíc Kč.

Podle statistického úřadu v České republice, nejvíce hosté navštěvují hotely a ostatní ubytovací zařízení v letních měsících a nejméně na podzim.

Pro vstup nových podniků na trh v oblasti hotelnictví, je důležité vědět v jaké kategorizaci ubytovacího zařízení budou podniky podnikat. Podle statistik, navštěvuje každý rok, nejvíce hostů spíše hotely s wellness, u takovýchto návštěv se počítá, že hosté jsou na dovolené, zatímco pak velkou návštěvnost mají penzióny, či hotely, které jsou v blízkosti dopravních komunikací či ve středu měst a jejich pobyt není delší než dvě noci, tyto případy se považují za obchodní či služební cesty, nebo jen za pobyty nutné k přenocování aby si lidé odpočinuli při dlouhé cestě a nejsou ještě v cíleném místě.

9.5 DANĚ

Většina stálých i potenciálních ubytovacích zařízení jsou či budou obchodní společnosti, a jsou tak poplatníkem daně z příjmů právnických osob, současně i plátcí daně z přidané hodnoty. Vzhledem k širokému spektru poskytovaných služeb hotelovými zařízeními a neustálým vývojem oboru, tak se lze setkat se specifickým daňovým režimem některých plnění.

Daň z přidané hodnoty

Pro uplatnění daně z přidané hodnoty je zásadní ustanovení §2 odst. 1 zákona o dani z přidané hodnoty vymezující předmět této daně. Pro jeho správnou aplikaci je důležité vzít v úvahu i judikaturu Soudního dvora Evropských společenství, která stanovuje určité základní principy pro vymezení předmětu daně. Lidé podnikající v hotelnictví uplatní tuto judikaturu například při řešení daňového režimu storno poplatků vybíraných hotely, krádeží a mank v hotelovém provozu a taky spropitného.

Daň z příjmů

Pro hotelnictví je důležité časové rozlišení výnosů, které je nutné respektovat zejména ke konci účetního období. Za specifické náklady z pohledu daně z příjmů jsou v hotelnictví poměrně frekventovaná manka a škody, likvidace zásob nebo propagace hotelového zařízení.

Daňový subjekt si musí sám vyhodnotit případná rizika a zvolené řešení zdůvodnit.

10 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této kapitole bakalářské práce je vysvětlena kategorizace ubytovacích zařízení a následně navrženy jednotlivé strategie pro co nejefektivnější vstup pro podniky uvažující o vstoupení na do odvětví hotelnictví. Ty vychází z výsledků výše uvedených analýz z analytické části práce. Vše je doplněno ekonomickým zhodnocením jednotlivých strategií.

Podle statistického úřadu za rok 2015 bylo v České republice 9163 ubytovacích zařízení, z toho 58 pětihvězdičkových hotelů, čtyřhvězdičkových 601, tříhvězdičkových hotelů 1921 a penzionů 1927, zbylý počet byly ostatní ubytovací zařízení jako chaty a kempy.

Pakliže se nově vstupující podnik chystá podnikat v tomto odvětví, je důležité aby věděl v jaké kategorizaci ubytovacího zařízení.

Klasifikace se mohou účastnit všechny provozovny s více než pěti pokoji, pakliže jejich provozovatelé vlastní živnostenský list na ubytovací služby a provozovny odpovídají všem platným právním předpisům České republiky. Klasifikace se týká hotelů, garní hotelů, motelů a penzionů.

Klasifikace je založena na svobodném základě a zabraňuje v zájmu podnikání státním zásahům a regulacím. Provozovatel si může dle klasifikačních podkladů udělat přehled o zařazení svojí provozovny a poté se rozhodnout jestli se procesu účastní a zažádá o zařazení. Provozovatel vyplní dotazník a klasifikační komise zkontroluje jeho úplnost a správnost, zpracuje jej a vyhodnotí, následně po potvrzení komise a zařazení provozovny do příslušné kategorie obdrží provozovatel jednotný klasifikační znak a certifikát. Znakem bude pozinkovaná tabule v jednotném provedení s logem klasifikace, názvem zařízení a s přidělenými hvězdičkami určená k umístění ke vchodu. Klasifikace platí po dobu dvou let a potom je obnovována.

Provozovny se dělí do kategorií od 1 do 5 hvězdiček (viz v tabulce na další straně), ale penzionům, motelům a garni provozovněm mohou být přiděleny maximálně 4 hvězdičky.

Tab. 3: Kategorizace ubytovacích zařízení

Tourist *
Standart **
Komfort ***
First class ****
Luxus *****

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pro provozovatele je tedy nutné, aby při zakládání společnosti dbali určitých náležitostí, které se řídí určitými podmínkami a obecnými předpisy jak je tomu i v jiných oborech. Po splnění daných náležitostí se provozovatel rozhoduje, nebo již je rozhodlý, v jaké kategorizaci se jeho provozovna bude pohybovat. Pro zařazení do určité kategorie jsou potřebné i odlišně vysoké finanční prostředky. Je samozřejmé, že hotel zařazený do kategorie s pěti hvězdičkami bude jinak finančně nákladný než hotel, který má hvězdičky pouze tři. A taky hotel působící v hlavním městě Prahy bude mít větší náklady, například na provoz, než hotel, který působí na vesnici. Podle výše uvedených analýz, je odvětví hotelnictví v České republice atraktivní.

Reklama je jedním z hlavních nástrojů, které firmy používají k přesvědčovací komunikaci s cílovými skupinami a s veřejností.

11 NÁVRH STRATEGIÍ

Návrhy strategií pro jednotlivé typy podniků na základě reklamní kampaně pro nově vstupující subjekty do odvětví hotelnictví.

11.1 Hotel *** a hotel *******

Pětihvězdičkový a čtyřhvězdičkový hotel se dostane do podvědomí lidí už při jeho realizaci.

Než se hotel bude věnovat konkrétním typům reklamy, měl by vyhlásit výběrové řízení na reklamní agenturu, která by se podílela na reklamní kampani. Ze spolupráce s jedinou reklamní agenturou plyne několik výhod jako jsou předem stanovené ceny a grafické sjednocení.

Provozovatel hotelu si dá záležet na co nejvíce formách reklamní kampaně.

V prvé řadě nechá udělat reklamu na billboardy v okolí místa hotelu. Na billboardech bude velice výrazně dané, že se nově zrealizovaný hotel otevírá. Jelikož lidé, každé věkové kategorie, slyší na akční ceny, tak díky tomuhle faktu provozovatel zavede v prvním měsíci, kdy bude hotelový provoz spuštěn, slevy ve formě akčních balíčků na různé služby, které hotel poskytuje. Na daných billboardech také bude hotel v jeho definitivní podobě ztvárněn a bude tam také fotka, například z prostor wellness, pokud ho hotel nabízí. Danou klientelu hotel osloví pakliže upozorní na služby, které nabízí a ty služby musejí být zajímavější než nabízí konkurence. Dále na billboardech bude odkaz na webovou stránku nebo na stránku sociálních sítí prostřednictvím kterých se hotel bude propagovat po celou dobu hotelového provozu.

Cena billboardových ploch se pohybuje v České republice kolem 3000Kč až 5000Kč na měsíc v závislosti na lokalitě billboardu.

Jak již bylo výše zmíněno, billboardy by měly lidem hlavně říct, že ze začátku spuštění hotelového provozu bude hotel nabízet balíčky služeb za výhodné ceny. Dále je pak nasměruje na webové stránky, které se podle kvality a náročnosti, kalkulují v rozmezí 5 až 10 tisíc korun.

Na těchto stránkách budou všechny důležité informace, které by potencionální host mohl hledat. Je důležité aby první dojem, který udělá úvodní strana webové stránky, která hosta ihned zaujala, a pobídla ho tím i k tomu aby si webové stránky prohlídl celé. Na úvodní straně by měly být akční ceny balíčků, termín spuštění provozu hotelu a samozřejmě zabrány na fotkách nejzajímavější prostory hotelu.

Facebookové stránky už nejsou doménou jen mladých lidí, proto čím dál častěji provozovatelé propagují své podniky i touto cestou. Facebookové stránky stojí provozovatele pouze čas strávený k jejich vznikutí. Je důležité aby na webových i facebookových stránkách, hotel měl vždy aktuální informace.

Dále je doporučena realizace katalogu hotelu, který by byl určen pro klienty, kteří projeví intenzivní zájem o služby hotelu nebo by byl používán ze strany manažerů jako akviziční tiskovina. Tento katalog by byl distribuován za kontakt tazatele a pracoval by s tímto materiálem pouze obchodní či marketingový manažer hotelu. Katalog by obsahoval informace o hotelu a nabízených službách, kontaktní a rezervační informace a fotoprezentaci.

Vizitky hotelu s kontakty na rezervační systém, číslo recepce, adresou hotelu, a odkazem na webové stránky jsou v dnešní době již samozřejmostí.

Čím dál populárnější se stávají věci z recyklovatelných materiálů. Proto je hotelům výrazně doporučeno zrealizovat výrobu tašek z recyklovatelného papíru s logem společnosti. Produkt by byl použit pouze při kontaktu se zákazníkem, který projeví zájem o hotelové služby.

Propisovací tužka s logem hotelu, telefonním kontaktem a webovými stránkami a k tomu psací blok o velikosti A4 distribuován na veletrzích.

Tab. 4: Ceny reklamních předmětů

Druh reklamního předmětu	Rozměr	Náklad (ks)	Cena (ks)	Cena CELKEM
Letáček	Skládací (list o velikosti A4 – dvakrát přehnutý)	5000ks	2,70	13.500,-
Image katalog	Netradicní rozměr: 18 x 18 cm	1000ks	13,80	13.800,-
Vizitky	85 x 50 mm	1000ks	2,10	2.100,-
Tašky z recyklovatelného papíru	36 x 45 x 12 cm	500ks	9,48	4.740,-
Propisovací tužka	Klasická propisovací tužka s potiskem (logo, telefon, webové stránky)	1000ks	3,90	3.900,-
Psací blok	A4, s potiskem (logo, kontakty, webové stránky)	500ks	5,90	2.950,-
Celkem	*Uvedené ceny jsou včetně DPH			40.990,-

Dále další možností propagace hotelu je na reklamní spot v regionálních televizích. V hlavních vysílacích časech, které jsou přibližně od 17:00 do 21:00, cena záleží na délce spotu, a doby, časového horizontu, kdy bude reklama vysílána. Tato forma reklamy je jedna z finančně náročnějších, a záleží jen na daném podniku, zda-li i touto formou se bude chtít prosadit.

U pětihvězdičkových a čtyřhvězdičkových hotelů se očekává, že bude mít dostatek financí na marketingovou propagaci. Proto pro zviditelnění může hotel investovat v rámci sportovního zařízení, na kterém logo hotelu bude ke shlédnutí všem sportovním fanouškům. Nejčastější bývají fotbalové hřiště, a to ve formě vstupenek, či oznamovacích plakátů na připravovaný fotbalový zápas nebo dokonce i na hráčském vybavení. Ceny záleží na výběru konkrétní možnosti, třeba právě logo hotelu na vstupenkách se pohybuje kolem 10.000Kč a logo na hráčském vybavení, kterou doprovází tisková reklama, dynamická reklama a zobrazení na plošných televizích se pohybuje kolem 1.000.000Kč.

Aby o hotelu věděla i široká veřejnost, tak se hotel bude propagovat prostřednictvím veletrhů, nabízet tam své nejlepší služby. V české republice je to veletrh GO – region tour, kde se představují poskytovatelé služeb v oblasti cestovního ruchu. Náklady na veletrh činí 5.000Kč.

Emailing je další důležitá forma reklamy. Hotel prostřednictvím emailu rozesílá novinky, nově vytvořené balíčky, upozorňuje na otevření hotelu a jeho akční zaváděcí měsíc. Emaily čerpá z hromadné emailové databáze. E-letter a jeho náklady pro grafický vzhled se pohybují kolem 1.600Kč, automatické rozesílání 12.000Kč. Jedná se o jednorázovou investici.

Prezentace na portálech třetích stran ubytovačnických a rezervačních portálů se hradí více způsoby. Nejběžnějším je pevná platba za roční prezentaci nebo provizní způsob za zprostředkovanou rezervaci. Hotel také bude podobnými způsoby spolupracovat s cestovními kancelářemi a agenturami, s kterými bude mít dohodnutou 20% provizi z uskutečněných pobytů, které agentury a cestovní kanceláře hotelům zajistila.

Vysílání reklamního spotu, v rádiu, o novém hotelu se spustí týden před uvedením do provozu. Plánovaný počet spotů by měl být kolem 21 v časových frekvencích (8:15hod, 12:20hod, 17:45hod). Cena této kampaně se pohybuje kolem 10.000Kč.

Pro dosažení cíle hotelu, tedy pro jeho vysokou návštěvnost u potenciálních návštěvníků a zvýšení image hotelu je dobré navrhnout cílenou tiskovou inzerci s maximálním užitkem. Tato kampaň by měla být plánovaná na celý rok podle předem stanovených podmínek.

V případě plánování je jednoduché regulovat tok financí. Tisková média by hotel měl volit dle segmentů, který by se prostřednictvím inzerce oslovil. Mělo by se jednat o tyto segmenty:

- Ubytování a wellness,
- konference,
- gastronomické či společenské akce.

U hotelů zařazených do klasifikace s pěti a čtyř hvězdičkami se předpokládá, že jejich reklama, která má za účel, získat podvědomí lidí o daném hotelu, bude široká a finančně nákladná

11.2 Penzion ***

Penzion je nejčastějším ubytovacím zařízením v tříhvězdičkové klasifikaci. Je to zařízení podobné hotelu. Označení „penzion“ se zpravidla užívá pro menší zařízení a často jde o rodinné podniky. Obvyklá kapacita penzionu bývá do několika desítek osob a k dispozici bývá plná penze či polopenze. Penzionem se rozumí ubytovací zařízení s nejméně pěti pokoji pro hosty a omezeným rozsahem společenských a doplňkových služeb. Penzion se může dělit do 4 kategorií.

U tříhvězdičkového penzionu se počítá s menší finanční možností než u výše uvedených typů hotelů. Tříhvězdičkový penzion se klasifikuje pojmem „komfortní“. To znamená, že jeho nabídka je finančně přijatelnější pro většinovou část obyvatel. Penzion bývá zpravidla rodinného typu, menší a předpokládá se u něj jen se stravovací službou navíc.

Penzion bývá většinou zaměřený na turisty, a hojně se nachází v centru měst či přírodních turistických atraktivit. Doporučenou reklamní kampaní pro tento typ penzionu je hlavně outdoorová reklama ve formě billboardů. Primární úkol billboardů je upoutání pozornosti potenciálního hosta. Nejvhodnější místo pro umístění těchto billboardů je při vjezdu do konkrétního města, kde je penzion umístěn. Cenová kalkulace těchto billboardů, je v rozmezí 5.000Kč až 10.000kč. Na billboardu by měly být fotografie penzionu a jeho umístění, kontakt a zvýrazněná cena pokoje pro dva hosty.

Penzion se může propagovat také prostřednictvím různých sportovních aktivit. Přispívat finančními částkami například na dobročinné běhy, přičemž jeho prezentace je po celou dobu probíhající dané sportovní aktivity. Závisí na logu penzionu vytištěného na plakátech umístěného v okolí pořádání akce.

Penzion by měl mít také vlastní webové stránky, na které se odkazuje na billboardech, či ho potenciální hosté naleznou na turistických portálech vzhledem k plánovanému

navštívenému místu. Webové stránky bývají pro tento typ podniků finančně nejnáročnější, záleží na jejich designu, a uzpůsobení, je také doporučená kompatibilita s vyhledávači jako je společnost Google.com nebo Seznam.cz, aby potenciální hosté našli penzion pod konkrétními klíčovými slovy.

11.3 Rekreační chata**

Rekreační chaty jsou určeny spíše k dlouhodobějšímu pobytu a rekreaci. Svoji dispozicí a celkovým řešením poskytují prostor pro ubytování menších skupin osob. Mohou mít vlastní sociální zařízení, koupelnu a wc. Tyto chaty bývají zpravidla nabízeny v chatových osadách, vedle dalších chat k pronájmu. Nejčastěji skupiny a druhy chat bývají nabízeny na webovém portálu v dané lokalitě. Forma reklamní propagace těchto chat je jednoduchá a nenáročná, zpravidla mívají minimální konkurenci, protože jsou jediné nebo jedny z mála nabízených chat. Návštěvníci těchto chat si informace o chatách většinou sdělují prostřednictvím přímé komunikace, nebo na celý kemp s chatami bývá vytvořena webová stránka, která je jediným informačním kanálem. Primární účel těchto chat bývá přístřešek kde přenocovat. Webové stránky podle náročnosti se odhadují na 3.500kč. Doporučení pro zviditelnění těchto ubytovacích zařízení, které vstupují nově na trh, je spolupráce s animátorskou firmou, která zajišťuje tábory pro děti. Chaty, samy o sobě, jsou hodně vyhledávané turisty. Zejména jejich umístění, které bývá v přírodě, poskytuje dětem i dospělým pocit dobrodružství. A právě tábory pro děti, kdy provozovatel chatů či chaty se domluví na 20% provizi s danou agenturou, při zajištění ubytování dětí, si zajistí nahlédnutí do chatů od rodičů či příbuzných dětí. Počítá se, že chaty zaujmou tyto hosty a je jim nabídnuto ubytování mimo turnusy táborů.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo posouzení atraktivity odvětví hotelnictví v České republice a navržení strategií pro co nejefektivnější vstup podniků, uvažující o nástup do zkoumaného odvětví.

V posledních desetiletích došlo k dramatickému růstu počtu hotelových kapacit. To zapříčinilo růst konkurence. Tak jako se zvyšuje dosažitelnost regionů a turistických destinací, tak přímé úměrně se prodlužuje dosah konkurenčních vztahů. Odvětví hotelnictví je aktuální tématem a je nedílnou součástí cestovního ruchu.

V teoretické části byly vymezeny pojmy k hotelnictví a popsány metody, kterými se v praktické části atraktivita hotelnictví měřila. Atraktivita hotelnictví byla změřena pomocí matice atraktivity, v které bylo zhodnoceno 15 faktorů a sil, které odvětví ovlivňují. Podle této matice bylo odvětví hotelnictví vyhodnoceno jako průměrně atraktivní, přičemž nejvýše zvyšuje atraktivitu diversita trhu, která definuje, že potenciální hosté mají různorodé přání, potřeby a nároky, proto je obtížné zaměřit hotelový subjekt na všechny segmenty, další charakteristikou, která zvyšuje skóre atraktivity, jsou služby různorodého charakteru.

Výhodou pro nově vstupující podnik je dlouhodobé sledování konkurence, které podnik před nastoupením na trh důkladně provádí. Ačkoli se to může zdát nevýhodou, tak již stávající podniky mají nějaké své tzv. jméno. Toto jméno je dělané i špatnými recenzemi, ze kterých se jiný, nově vstupující podnik, může poučit a chyby ostatních, stávajících podniků nedělat, ale naopak udělat z nich tak svou přednost.

Zatímco nevýhodou pro nově vstupující podniky je hlavně konkurence. Obzvláště lidé z České republiky, kteří sází raději na jistotu a vyhledávají většinou hotely, které již v minulosti navštívili. Proto je důležité, aby nový subjekt, zaujmul tak, že lidem zaručí spolehlivost a jistotu svých služeb. To vše je úkol reklamní propagace, kterou si daný podnik zvolí.

Návrhová část byla zobecněna a navržené strategie byly ve formě počáteční reklamy pro nově vstupující podniky na trh. Tyto strategie byly pro hotely klasifikované se čtyřmi a pěti hvězdičkami, pro penzion se třemi hvězdičkami a v poslední řadě chaty s nejnižší klasifikací. Každá strategie udává přibližnou cenovou kalkulaci k různým druhům a způsobům reklamní kampaně. Byl brán zřetel na přibližné finance, kterými nejspíše různé typy podniků disponují. Pro čtyř a pěti hvězdičkový hotel byly doporučeny velmi finančně náročné reklamní kampaně zahrnující reklamní spoty v televizi. Penzionu je doporučena hlavně outdoorová reklama ve formě billboardů. Chatám je navrhována spolupráce s animátorskými firmami, které organizují tábory pro děti. Podniky uvažující o vstupu do odvětví by měli volit velikost i umístění reklamy s ohledem na finance, kterými disponují. S tím je následně spojená efektivita reklamní kampaně. Pro podnik, zamýšlející nastoupit do odvětví, je nezbytné, aby se odlišoval od konkurence a dbal na vztahy se zákazníky.

POUŽITÉ ZDROJE

Knižní zdroje

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4
2. DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
3. DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
4. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
5. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada, 2009. Marketing (Grada). ISBN 978-80-247-3247-3.
6. KALKA, Regine a Andrea MÄßEN. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. 2., überab. Aufl., Přeložil Věra VÁVROVÁ. Praha: GRADA Publishing, 2003. ISBN 80-247-0413-7.
7. KONEČNÝ, Miloslav a Markéta GREGUŠOVÁ. *Strategický management: učební text*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012. ISBN 978-80-248-2791-9.
8. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
9. KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management: nové trendy a metody v řízení hotelů, aktualizované informace o hotelovém provozu a jeho organizaci, optimalizace provozu s ohledem na ekologii a etiku, praktické příklady a fotografická příloha*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4835-1.
10. *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.

11. PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985. ISBN 0-02-925090-0.
12. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-11-2.
13. POŠVÁR Z., ERBES J. *Management I*. Brno: MZLU 2006, 155 str., ISBN 80-7157-633-6.
14. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
15. SYNEK, M. a kolektiv: *Manažerská ekonomika*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 455 s. ISBN 80-7169-211-5.
16. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.
17. VESELÝ, Petr. *Projektování hotelového provozu*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2008. ISBN 8086578232.
18. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2049-4.
19. ZUZÁK, Roman. *Strategický management*. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2016. ISBN 978-80-7251-460-1.

Internetové zdroje

1. Základní pojmy a definice. *Český statistický úřad*: [online]. Praha, 2017 [cit.2017-02-28]. Dostupné: <https://www.czso.cz/documents/10180/20557193/921108m.doc/749a7184-130d-4d88-9993-4e7051ad263d?version=1.0>.
2. Prostředí managementu. *Masarykova univerzita*: [online]. Brno, 2015 [cit.2017-03-03]. Dostupné: https://is.muni.cz/el/1451/jaro2005/t192/um/Prostredi_managementu.pdf
3. Vnější prostředí. *Businessinfo*: [online]. Praha, 2016 [cit.2017-03-03]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>
4. Mikrookolí. *Vysoká škola finanční a správní*: [online]. Praha, 2017. [cit.2017-03-03]. Dostupné z: https://is.vsfs.cz/el/6410/leto2008/B_RP_2/um/4_Mikrookolj_student.cz
5. Základy podnikání. *Cestovní ruch*: [online]. Opava, 2016. [cit.2017-02-24]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/hotelieri/zivnosti.php>

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázky

Obrázek č. 1: Faktory podnikového okolí

Obrázek č. 2: Porterův model pěti sil

Obrázek č. 3: Souhrnný model prvků strategického managementu

Obrázek č. 4: Hospodářský cyklus

Obrázek č. 5: Porterův diamant

Obrázek č. 6: Životní stádium podniku

Obrázek č. 7: SWOT analýza

Obrázek č. 8: Pět sil formujících odvětví

Tabulky

Tabulka č. 1: Rastr pro analýzu atraktivity odvětví

Tabulka č. 2: Matice atraktivity odvětví

Tabulka č. 3: Kategorizace ubytovacích zařízení

Tabulka č. 4: Ceny reklamních předmětů