

# **Analýza konkurenceschopnosti vybraného subjektu ve Zlíně**

Karolína Doušová

---

Bakalářská práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína Doušová**  
Osobní číslo: **M140220**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybraného subjektu ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracuj teoretické poznatky v oblasti konkurenceschopnosti.

#### II. Praktická část

- Identifikujte a zhodnoť současné postavení subjektu v oblasti konkurenceschopnosti.
- Zpracujte vybrané strategické analýzy ovlivňující konkurenceschopnost subjektu.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**MAGRETTA, Joan.** Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

**MIKOLÁŠ, Zdeněk.** Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

**MOLNÁR, Zdeněk.** Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí, 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.

**PORTER, Michael E.** Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Vyd. 1. New York: Free Press, 2004, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. května 2017**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 7. 5. 2014

Jméno a příjmení: KAROLINA DEJŠKOVÁ

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti projektu, před uskutečněním realizace, konkrétně hotelu, který se bude nacházet v nově zrekonstruované budově Prioru ve Zlíně. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část popisuje poznatky v oblasti konkurenceschopnosti a metody analýz. Druhá část obsahuje popis společnosti, analýzu pomocí SWOT analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a PEST analýzy. Dále pak analýzu jednotlivých konkurentů a závěrečné doporučení.

Klíčová slova: konkurence, analýza konkurence, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, ubytovací zařízení

## **ABSTRACT**

The topic of this bachelor thesis is an analysis of competition. This project is before a start of realization and specifically it is about renovation of building Prior in Zlín which will contain the hotel. Bachelor thesis is divided into two parts. First is theoretic part and second practical part. First part describes theoretical information about competition, analysis methods like, SWOT analysis, PEST analysis, and Porter's five forces model. The second part applies these analyzed data on specific project. In the end of this thesis, there are recommendations.

Keywords: competition, analysis of competition, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, accommodation

Zde bych ráda poděkovala svému vedoucímu doc. Ing. Michalu Pilíkovi, Ph.D., za dobře poskytnuté rady a konzultace, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce.

*Don't go backwards, you have already been there.*

**Ray Charles**

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD</b> .....   | <b>9</b>  |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....                   | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....                                | <b>11</b> |
| <b>1 KONKURENCE</b> .....                                     | <b>12</b> |
| 1.1 KONKURENCE MEZI NABÍDKOU A POPTÁVKOU .....                | 12        |
| 1.2 DOKONALOU A NEDOKONALOU KONKURENCI .....                  | 13        |
| <b>2 ANALÝZA KONKURENCE</b> .....                             | <b>15</b> |
| 2.1 IDENTIFIKACE KONKURENTŮ .....                             | 16        |
| 2.2 VZTAHY MEZI KONKURENTY A ANALÝZA KONKURENCE PODNIKŮ ..... | 16        |
| 2.3 IDENTIFIKACE CÍLŮ KONKURENTA .....                        | 17        |
| 2.4 IDENTIFIKOVÁNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK KONKURENTA ..... | 17        |
| 2.5 IDENTIFIKACE PRAVDĚPODOBNÉHO REAGOVÁNÍ KONKURENTA .....   | 17        |
| 2.5.1 Laxní konkurent .....                                   | 18        |
| 2.5.2 Vybíravý konkurent .....                                | 18        |
| 2.5.3 Konkurent tygr .....                                    | 18        |
| 2.5.4 Stochastický konkurent .....                            | 18        |
| <b>3 KONKURENČNÍ STRATEGIE</b> .....                          | <b>19</b> |
| 3.1 ROZDĚLENÍ STRATEGIÍ PODLE KOTLERA .....                   | 19        |
| 3.2 KONKURENČNÍ STRATEGIE PODLE MICHAELA PORTERA .....        | 20        |
| 3.2.1 Strategie nákladového vůdcovství .....                  | 21        |
| 3.2.2 Strategie diferenciacce .....                           | 22        |
| 3.2.3 Strategie koncentrace .....                             | 22        |
| <b>4 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....                | <b>24</b> |
| 4.1 PODNIK A JEHO OKOLÍ .....                                 | 24        |
| 4.2 SWOT ANALÝZA .....  | 25        |
| 4.2.1 Slabé stránky .....                                     | 25        |
| 4.2.2 Silné stránky .....                                     | 25        |
| 4.2.3 Příležitosti .....                                      | 26        |
| 4.2.4 Hrozby .....  | 26        |
| 4.3 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....               | 26        |
| 4.3.1 Potencionální konkurent .....                           | 26        |
| 4.3.2 Konkurenční rivalita .....                              | 27        |
| 4.3.3 Substituční výrobky .....                               | 28        |
| 4.3.4 Síla kupujícího .....                                   | 28        |
| 4.3.5 Síla prodávajícího .....                                | 29        |
| 4.4 BOSTONSKÁ MATICE .....                                    | 30        |
| 4.4.1 Dojné krávy .....                                       | 31        |
| 4.4.2 Psi .....   | 31        |
| 4.4.3 Hvězdy .....  | 31        |
| 4.4.4 Otazníky .....  | 32        |
| 4.5 PEST ANALÝZA .....  | 32        |
| 4.5.1 Politické prostředí .....                               | 32        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 4.5.2     | Ekonomické prostředí.....                          | 33        |
| 4.5.3     | Sociální a demografické prostředí .....            | 33        |
| 4.5.4     | Technologické prostředí .....                      | 33        |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                        | <b>34</b> |
| <b>5</b>  | <b>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>                | <b>35</b> |
| 5.1       | SPECIFIKACE ČTYŘHVĚZDIČKOVÉHO HOTELU.....          | 36        |
| <b>6</b>  | <b>ANALÝZA KONKURENCE .....</b>                    | <b>38</b> |
| 6.1       | HOTEL ATRIUM OTROKOVICE**** .....                  | 38        |
| 6.2       | LESNÍ HOTEL **** .....                             | 40        |
| 6.3       | HOTEL BALTACI***** .....                           | 40        |
| 6.4       | INTERHOTEL MOSKVA**** .....                        | 42        |
| 6.5       | HOTEL TOMÁŠOV**** .....                            | 43        |
| <b>7</b>  | <b>SWOT ANALÝZA .....</b>                          | <b>46</b> |
| 7.1       | EXTERNÍ PROSTŘEDÍ .....                            | 46        |
| 7.2       | INTERNÍ PROSTŘEDÍ .....                            | 47        |
| 7.3       | STRATEGIE PODNIKU .....                            | 48        |
| 7.3.1     | Slabé stránky .....                                | 49        |
| 7.3.2     | Hrozby .....                                       | 51        |
| 7.3.3     | Silné stránky .....                                | 53        |
| 7.3.4     | Příležitosti.....                                  | 53        |
| <b>8</b>  | <b>PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....</b> | <b>55</b> |
| <b>9</b>  | <b>PEST ANALÝZA .....</b>                          | <b>57</b> |
|           | <b>DOPORUČENÍ .....</b>                            | <b>60</b> |
|           | <b>ZÁVĚR.....</b>                                  | <b>62</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>             | <b>63</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>    | <b>65</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                        | <b>66</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                         | <b>67</b> |



## ÚVOD

Cílem této práce je popsat konkurenci, metody analýzy konkurence a metody analýzy konkurenčního prostředí. Dále představit společnost a analyzovat jednotlivé konkurenty v oblasti čtyřhvězdičkových hotelů ve Zlíně a okolí.

Pro toto téma jsem se rozhodla prakticky ihned, když jsem se dozvěděla, že se bude budova Prioru přestavovat. Zjistila jsem si potřebné informace ohledně toho, jak bude přestavba vypadat a rozhodla se zpracovat analýzu konkurenceschopnosti a to z toho důvodu, že mě zajímalo, zda se hotel v této lokalitě uchytlí nebo jestli bude mít problém.

V první části jsem se soustředila na to, co vlastně konkurence je a jak se dá analyzovat. Inspiraci jsem hledala u velkých autorů jako Michael Porter nebo Philip Kotler. Rozebrala jsem jejich názory na konkurenci a pojetí konkurenčních strategií. V další části jsem se zabývala jednotlivými analýzami, které se dají použít pro určení strategie podniku jako je SWOT analýza, PEST analýza nebo Porterův model pěti konkurenčních sil. Ty jsou dále aplikovány v praktické části. Informace ohledně konkurentů jsou z veřejně dostupných stránek, popřípadě přímo z místa hotelu.

Konkurence je v dnešní době opravdu vysoká a tak by podniky neměly zapomínat své konkurenty analyzovat a částečně předvídat jejich chování. Pokud se rozhodnou konkurenci ignorovat může to znamenat, že na to dříve nebo později doplatí a může to mít fatální následky na chod podniku.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce v teoretické části je provedení rešerše literárních děl a zpracování poznatků ohledně konkurence a konkurenceschopnosti. V praktické části je cílem identifikovat a zhodnotit postavení subjektu v oblasti konkurenceschopnosti a zpracovat vybrané strategické analýzy ovlivňující konkurenceschopnost subjektu.

Při sběru dat k praktické části jsem využívala metody pozorování. V praktické části bude nejprve představen projekt před spuštěním realizace. Dále je využita metoda měření a následná komparace těchto měření. Konkrétně u porovnávání konkurence v oblasti počtu pokojů, konferenčních místností a oblíbenosti. Dále je v praktické části využito analytické metody jako například SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza PEST (analýza prostředí), dále matice IFE a EFE.

Na základě analýz je v závěru aplikována syntéza a to konkrétně v závěrečném doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Každá firma má určitou konkurenci. Například, i když na trhu existuje pouze jedna letecká společnost, stejně se musí obávat konkurence v podobě dopravních společností, aut anebo třeba kol. Konkurenci přitahují úspěšné firmy, tudíž čím víc je firma úspěšná, tím víc přitahuje konkurenci. (Kotler, 2003)

Philip Kotler konkurenční výhodu popisuje takto: „*Mít konkurenční výhodu je stejné jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože.*“ Problém je, že výhoda není stálá a je složité si ji udržet. Podniky také přicházejí na to, že není důležité mít jednu konkurenční výhodu, ale nalézt určitou kombinaci. Konkurenční výhoda může být například v jakosti, rychlosti, bezpečnosti, poskytování služeb, designu, spolehlivosti se spojením s nižší cenou. (Kotler, 2003)

V některých literaturách můžeme nalézt pojem konkurence nahrazený slovy soupeření nebo soutěžení. Konkurence může být kromě ekonomické také sociální, kulturní, politická nebo etická. Všechny tyto pojmy jsou důležité a nesmíme je pomíjet i vzhledem k tomu, že ekonomické pojetí konkurence je nejdůležitější. Konkurence se dá chápat jako vzta h dvou a více subjektů, aby si tyto subjekty konkurovaly, musí splňovat určité předpoklady:

- musí být konkurenční tzn. musí disponovat konkurenčním materiálem,
- musí mít konkurenční zájem tzn. musí mít zájem o to vstoupit do konkurence. (Mikoláš, 2005)

Důležité je tedy si uvědomit, že konkurenci nastavujeme svým výrobkem nebo službou, kdežto konkurence schopnost je potenciál dané firmy. (Mikoláš, 2005)

Podle Mikoláše má konkurence několik pojetí, jednou z nich je konkurence v mikroekonomii. Tu můžeme například rozčlenit podle hlavních proudů mikroekonomie:

### 1.1 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Výrobci mají jasný cíl a ten je prodat s co nejvyšším ziskem a ti také ovlivňují nabídku. Poptávka je potom ovlivňována zákazníkem a ten chce naopak koupit co nejlevněji. Z tohoto můžeme cítit, že je potřeba nalézt určitý kompromis.

### **Konkurence na straně poptávky**

Tuto konkurenci najdeme mezi jednotlivými zákazníky. Všichni mají stejný cíl a to, koupit co nejvíce zboží za co nejnižší cenu. Problém nastává v situaci, kdy poptávka převýší nabídku, to potom vede výrobce ke zvýšení ceny.

V praxi to ale vypadá jinak. Určitě není pravidlo, že zákazníci chtějí za své peníze co nejvíce nejlevnějšího zboží. Jako příklad je třeba zájem o vstupenky na atraktivní sportovní utkání nebo koncert slavné zahraniční celebrity nebo skupiny. (Urbánek 2010)

### **Konkurence na straně nabídky**

Tuto konkurenci najdeme na straně výrobců nebo poskytovatelů služeb, opět mají všichni stejný cíl a ten je, prodat co nejvíce výrobků či služeb, za co nejlepších podmínek, které povedou k maximalizaci zisku. Tato konkurence se dá ještě rozdělit na cenovou a necenovou konkurenci.

U cenové konkurence se výrobci nebo poskytovatelé služeb soustředí na tvorbu ceny, tu se snaží mít nižší než konkurence proto, aby přilákali více zákazníků.

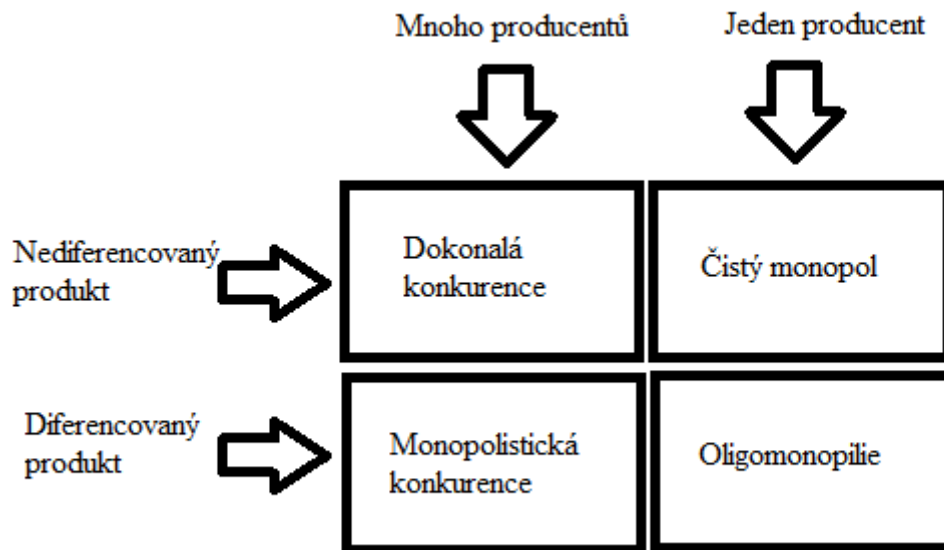
U necenové konkurence jde o všechno ostatní u výrobků/služeb kromě ceny, tzn. kvalita, design, technická úroveň atd.

## **1.2 Dokonalou a nedokonalou konkurenci**

Dokonalá konkurence nastává tehdy, pokud je velký počet konkurentů na straně nabídky i poptávky a rovněž napříč trhem. Je to ideální stav na trhu, kde existují rovnocenné podmínky pro všechny, všichni mají přístup ke stejným výrobním faktorům, tudíž mají všichni stejné možnosti při vyrábění a nabízení produktů. V praxi se s touto konkurencí neseťkáme. Je pouze ekonomickou teorií. (Urbánek 2010)

Spíše narazíme na konkurenci nedokonalou. Ta se dělí na čistý monopol, který představuje to, že výrobky a služby nabízí pouze jedna firma. Dále na monopolistickou konkurenci, která se vyskytuje na svobodném trhu výrobků, které vyrábí všichni výrobci, ale výrobky nejsou stejné, jsou to substituty. Třetí je Oligopol, ten představuje skupinu, která je menší a ovládá trh. Vytváří bariéry vstupu pro druhé, určuje ceny, tím že udržuje převahu poptávky nad nabídkou. Dalším typem nedokonalé konkurence je duopol, ten je obměnou oligopolu, kdy produkty nabízejí dva konkurenti, kteří se domluví na určování ceny a také si rozdělí

zájmové okruhy. Posledním typem je monopson, při kterém na trhu nastává to, že existuje jeden odběratel produktů.



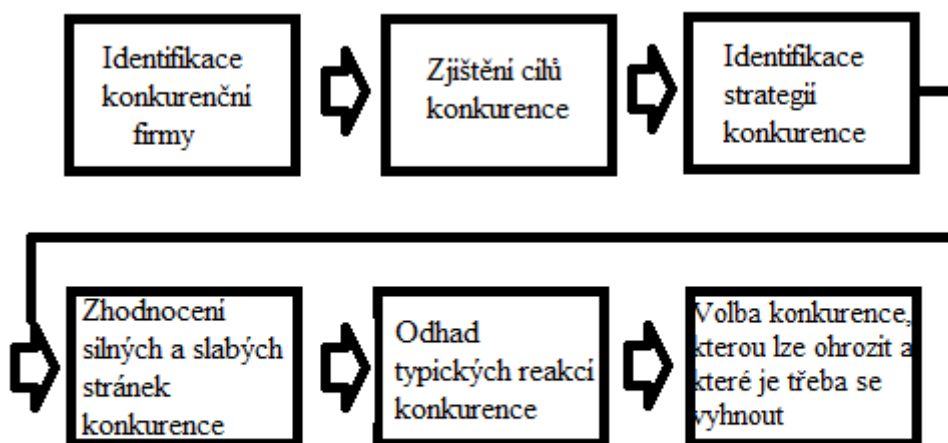
Obrázek 1 Konkurenční typologie podle počtu producentů a diverzifikace produktu v tržním prostředí, zdroj Čichovský 2002

## 2 ANALÝZA KONKURENCE

Analýza konkurence je v praxi často opomíjená, přesto je velmi důležitá. Někteří se o konkurenci moc nezajímají, pokud jsou výkony jejich vlastního podniku uspokojivé a neexistují vážnější důvody na analyzování konkurence. Takto uvažovat je velmi nebezpečné protože konkurence je důležitý determinant, který musíme v podniku sledovat, pokud tento fakt ignorují, může to vést k zbytečnému vystavení podniku agresivním a nečekaným útokům konkurentů. (Lesáková, 2014)

Analýza konkurence se dělá na základně marketingových plánů. Je potřeba se věnovat cílům konkurentů, konkurenční pozici a jednotlivým částem marketingového mixu. Tímto se dají lépe pochopit konkurentovy silné a slabé stránky a tyto poznatky pak využít při tvorbě marketingové strategie. (Lesáková, 2014)

K dokonalé analýze konkurence, je potřeba zjistit co nejvíce informací ohledně konkurenta. Je důležité se s konkurencí porovnávat a to v oblasti portfolia produktů, cen, distribučních kanálů atd. Toto napomáhá ke zjištění konkurenčních výhod a nevýhod a to vede k plánování kampaní, které jsou na obranu, proti silnější konkurenci. Je tedy důležité vědět kdo je náš konkurent, jaké jsou cíle konkurenta, jaké jsou silné a slabé stránky konkurence a jaká je jejich reakce na různé situace na trhu. (Kotler 2007)



Obrázek 2 Kroky při analýze konkurence zdroj: Kotler 2007

## 2.1 Identifikace konkurentů

Mohlo by se zdát, že zjistit kdo je náš konkurent je velmi jednoduché, ale problém manažerů je v tom, že buď přeceňují schopnosti velkých konkurentů, nebo naopak podceňují menší konkurenční podniky. Například British Airways jsou v současnosti ohrožené malými leteckými společnostmi, jako je Midlans, easyJet nebo Ryanair. (Kotler 2007)

Podle Kotlera lze konkurenci sledovat na čtyřech úrovních.

1. Podniky berou za svou konkurenci ty podniky, které nabízejí podobný produkt nebo službu anebo využívají podobnou technologii a vykazují podobný stupeň vertikální integrace. Například Ford může považovat za konkurenta Toyotu nebo Renault nebo jiné výrobce automobilů. Jsou to tzv. primární konkurenti.
2. Podnik také může brát za své konkurenty ty, kteří působí ve stejné produktové kategorii. U automobilů by se nebral ohled na výkon, konstrukci nebo design. Tito konkurenti se nazývají nepřímí.
3. V širším pojetí se dá brát za konkurenci každý podnik, který vyrábí nebo prodává produkty, které uspokojují stejné služby. Například dálkové autobusové linky si nekonkurují jen vzájemně, ale i se železnicemi nebo motorkami apod.
4. V nejširším pojetí konkurentem můžou být podniky, které usilují o kupní sílu spotřebitelů. Například výrobci kol, nejsou pro ně konkurenti jen jiní výrobce kol, ale všichni kdo můžou kupujícím nabídnout produkt, který má stejnou dlouhodobou spotřebu třeba kamera nebo CD přehrávač atd.

## 2.2 Vztahy mezi konkurenty a analýza konkurence podniků

Podle Lesákové může nastat pět typů situací při komunikaci podniku s konkurenty:

1. Nastane konflikt, který vyústí v to, že se podnik snaží konkurenta zničit, poškodit nebo vytlačit z trhu.
2. Vznikne konkurence dvou nebo více podniků, které se snaží obsadit stejné místo na trhu s podobnými výrobky.
3. Konkurenti mohou koexistovat tzn., že se marketingový plánovači rozhodnou svou konkurenci ignorovat. Nebo může existovat pravidlo, kdy se konkurenti navzájem respektují a uznávají teritoriální práva ostatních podniků.
4. Nastat může také kooperace, kdy podniky navzájem spolupracují na dosažení svých cílů, ale tyto cíle jsou vzájemně nezávislé.



5. Vznikne tajná dohoda o udržení stejné situace na trhu.

### **2.3 Identifikace cílů konkurenta**

Každý konkurent má několik cílů, které mají různou váhu. Mezi základní cíle můžeme považovat zisk, technologické vůdcovství, růst tržního podílu, vůdcovství v kvalitě služeb a celkové tržní vůdcovství. Tím, že známe cíle našeho konkurenta, můžeme odhadnout, jak se bude chovat v jednotlivých situacích, například podnik, který má za cíl růst tržního podílu, bude pravděpodobně lépe reagovat na snížení cen nebo na zvýšení výdajů na reklamu, než podnik, který se spíše zaměřuje na technologické vůdcovství. (Kotler 2007)

### **2.4 Identifikování silných a slabých stránek konkurenta**

Je několik věcí co je o konkurenci důležité zjistit, abychom mohli posoudit jeho silné a slabé stránky. Jsou to například tržby, tržní podíl, úroveň nákladů a zisku a jejich změna v čase, cashflow, návratnost investic, investiční rozhodování, výrobní procesy, míra využívání kapacit, podniková kultura, výrobní portfolio, kvalita produktů, velikost a struktura hlavních zákazníků, míra loajality ke značce, distribuční kanály, marketingové a prodejní schopnosti, finanční situace, postoj k riziku, lidské zdroje, jejich schopnosti a flexibilita.

Získávání informací o konkurenci může být někdy složité, záleží i na odvětví ve kterém se firmy pohybují. Nejsložitější získávání informací je na průmyslovém trhu, kdy zveřejňované údaje nejsou velmi obsáhlé.

Při zjištění slabých stránek konkurence se podniky snaží toto využít a upevnit tak svou pozici. Pomocí silných stránek je pak možné zjistit jakému konkurentu se raději vyhnout, protože je například finančně stabilní, výrobně flexibilní nebo se chová na trhu agresivně. (Lesáková 2014)

### **2.5 Identifikace pravděpodobného reagování konkurenta**

Rozpoznat nebezpečného konkurenta není jednoduché. Nemusí to být jen firma, se kterou již podnik soutěží, ale také se může objevit někdo úplně nový, například firma s novou modernější technologií, která vypudí současné produkty firem, které na trhu působí již léta. Jako příklad můžeme uvést audiokazety místo magnetofonových pásku, CD a DVD či USB diskové mechaniky místo starých disket, pro něž už současné notebooky ani nemají mechaniky apod. (Urbánek, 2010)

Podle Kotlera existují čtyři typy reakcí konkurenta:

### **2.5.1 Laxní konkurent**

Někteří konkurenti jsou pomalí v reagování na konání konkurentů. Může to mít několik důvodů:

- Jsou si jisti v tom, že jim jejich zákazníci zůstanou věrni.
- Konání konkurence si všimnou pozdě.
- Nemají dostatek prostředků na to, aby mohli reagovat.

Pokud tato situace nastane, měl by podnik zpětně analyzovat, proč se do této pozice dostal a co udělat, aby v ní příště nebyl.

### **2.5.2 Vybíravý konkurent**

Konkurent je schopný reagovat jen na určité typy konkurence. Například je schopný reagovat na snížení cen, ale už ne na zvýšení výdajů na reklamu. Poznání toho, na co je a není konkurent schopný reagovat, může být velmi přínosné pro vhodný výběr formy útoku na trh.

### **2.5.3 Konkurent tygr**

Tyto typy konkurentů reagují na jakýkoli zásah na jejich trh a to velmi agresivně. Tito konkurenti dávají jasně najevo, že by se podniky měly vyhnout snaze dostat se na stejný trh, jsou odhodláni pozici na trhu intenzivně bránit.

### **2.5.4 Stochastický konkurent**

Někteří konkurenti mohou být i nepředvídatelní. Tito konkurenti mohou, ale nemusí reagovat na činnosti svých konkurentů, a pokud reagovat budou, je těžké predikovat, jaká jejich reakce bude.

### 3 KONKURENČNÍ STRATEGIE

Marketingové strategie obvykle dělíme na dvě skupiny a to na strategii zaměřenou na trh a strategii zaměřenou na konkurenci. Tato práce se zabývá právě tou druhou a tato kapitola je jí věnována.

Je několik konkurenčních strategií, zde jsou rozděleny podle autorů.

#### 3.1 Rozdělení strategií podle Kotlera

##### Strategie tržního vůdce

Firma se snaží udržet svou pozici na trhu a to pomocí tří úkolů:

- rozšířením celkového trhu,
- udržením tržního podílu uvnitř celkového trhu a
- zároveň zvýšení tržního podílu.

Celkový trh se dá rozšířit například získáním nových skupin uživatelů, udržení tržního podílu se dá uskutečnit výraznou inovací a upevnění tržní pozice třeba posílením hodnoty značky. (Jakubíková, 2013)

Firma, která je tržním vůdcem, je pod neustálým dohledem firem, které jsou na stejném trhu. Tyto firmy čekají, jestli tržní vůdce udělá nějakou chybu. Pokud tato situace nastane, vůdce by měl z trhu ustoupit. (Horáková, 2014)

##### Strategie tržního vyzyvatele

Firma chce docílit zvýšení tržního podílu a to útokem na firmu, která je ve vedoucím postavení na trhu nebo také na malé podniky v oboru. K tomu jí může sloužit politika nízkých cen a menší jakosti nebo nabídka velmi kvalitních produktů, realizace inovací u produktů apod. (Jakubíková, 2013)

Firma, která využívá této strategie, má menší podíl na trhu než vůdce trhu. Většinou je to podnik, který je druhý nebo třetí v pořadí v tržním podílu. Tento útok je velice rizikový, ale pokud je úspěšný může být velice výnosný. (Horáková, 2014)

##### Strategie tržního následovatele

Firma se přizpůsobuje své konkurenci v odvětví. Pokud je tato strategie úspěšná vyznačuje se hlavně segmentací trhu a zaměřuje se spíše na rentabilitu místo na tržní podíl. (Jakubíková, 2013)

Tuto strategii volí firmy, které nechtějí vedoucí postavení na trhu. Tyto firmy do jisté míry kopírují vůdce trhu. V nabídce mají podobné produkty za podobné ceny, ale zároveň se snaží o odlišení. (Horáková, 2014)

### **Strategie obsazování tržních výklenků**

Používají ji spíše menší podniky, které jsou na trhu, který vyžaduje speciální schopnosti a pro větší podniky není moc atraktivní. Může jít třeba o specializaci podle trhu, skupin zákazníků, produktů nebo technologií, cílem je získat konkurenční výhodu v určité oblasti. (Jakubíková, 2013)

Tato strategie předpokládá následující skutečnosti:

- firma disponuje potřebnými schopnostmi a zdroji pro pokrytí tržních mezer,
- výrobky, které produkují, jsou pro tržní mezeru vhodné a to svou kvalitou, způsobem balení, distribuční cestou i cenovou politikou,
- tržní mezera má dostatečnou velikost a přiměřenou kupní sílu,
- existuje růstový potenciál tržní mezery,
- obsazení více než jednoho tržního výklenku eliminuje riziko podnikání,
- využití výhody specializace. (Horáková, 2014)

## **3.2 Konkurenční strategie podle Michaela Portera**

Porter popisuje všeobecné konkurenční strategie a zkoumá některé náležitosti a rizika těchto strategií. Účelem je vyvinout přípravný koncept, který může být vybudován pro následující analýzy. Zároveň s modelem pěti konkurenčních sil, existují tři potenciálně úspěšné obecné strategické přístupy, aby bylo docíleno překonání ostatních firem v oboru. Mezi konkurenční strategie se řadí:

- Strategie nákladového vůdcovství
- Strategie diferenciacce
- Strategie koncentrace

Některé firmy dokážou sledovat cíle více strategií najednou, ale je to velmi ojedinělá situace. Efektivní implementace kterékoli z těchto strategií vyžaduje plné nasazení a podporu organizačních dohod, které jsou diverzifikovány, pokud je více než jeden primární cíl. Všeobecné strategie jsou kroky k překonání konkurentů v oboru, v některých oborech to bude znamenat, že všechny firmy mohou dosáhnout vyšších výnosů, zatímco v jiných obo-

rech to tak být nemusí. Úspěch s jednou všeobecnou strategií může být nutností k získání přijatelných výnosů.

Tyto tři všeobecné strategie jsou možným přístupem k vypořádání se s konkurenční silou. Firma, která nezvládá uspět ani v jednom strategickém směru je takzvaně zaseknutá uprostřed („stuck in the middle“), tato situace je pro firmu velmi špatná. Tyto firmy postrádají podíl na trhu a kapitálové investice to pak vede například k tomu, že musí přistoupit na strategii nízkých cen. Je téměř jisté, že firma zaseknutá uprostřed bude mít nízkou ziskovost. (Porter 2004)

### 3.2.1 Strategie nákladového vůdcovství

Podnik se zaměřuje na dosažení co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, tudíž při stanovení ceny může jít níže než její konkurence. (Jakubíková, 2013)

Nižší náklady nemusí nutně vést ke snížení ceny, ale podnik může tyto prostředky využít třeba na investování do marketingu, výzkumu a vývoje nebo do výrobního procesu z důvodu udržení a posílení pozice na trhu. (Lesáková, 2014)

Prosazování této strategie vyžaduje velikou a nepřetržitou pozornost. Výška a vývoj nákladů v podniku závisí na faktorech, které jsou označovány jak „determinanty nákladů“.

K těmto determinantům patří:

- úspory z objemu produkce,
- získané znalosti a zručnosti,
- stupeň využití kapacit,
- vzájemné vazby,
- vzájemné vztahy,
- integrace,
- časové plánování akcí,
- volba politiky,
- geografická poloha,
- institucionální faktory. (Lesáková, 2014)

Tyto determinanty na sebe vzájemně působí a ovlivňují se. Pozice podniku není nikdy ovlivněna pouze jedním nákladovým determinantem. Pokud podnik správně determinanty rozezná, umožňuje si tak komplexnější pochopení jeho pozice nákladů vůči konkurenci. (Lesáková, 2014)

Podnik tuto strategii může získat dvěma způsoby a to:

- získat kontrolu nad nákladovými determinanty,
- změnou struktury hodnotového řetězce, tzn. podnik navrhne efektivnější způsob výroby nebo distribuce, nebo začne na trh vydávat a prodávat své výrobky. (Lesáková, 2014)

### 3.2.2 Strategie diferenciacie

Podnik se řídí podle marketingového mixu a klade důraz na tu část, kterou zákazníci považují za nejdůležitější a tím si vytváří konkurenční výhodu. (Jakubíková 2013)

Firma může usilovat o odlišení v kvalitě svých produktů, nebo být nejlepší v poskytování služeb, marketingu nebo v technologiích. Diferenciacie je vždy velmi nákladná. Například dosažení vyšší kvality u výrobku bude potřeba kvalitnější materiál, výkonnější stroje, kvalifikovanější pracovníci a také náročnější technologické postupy atd. (Lesáková, 2014)

### 3.2.3 Strategie koncentrace

Podnik se snaží zaměřit na jeden nebo více užších tržních segmentů. Získává tak hluboké informace o těchto segmentech. Tyto informace může použít k vytvoření bariéry vstupu na trh a to tak, že bude pokládán za specialistu v daném segmentu. (Jakubíková, 2013)

Ve vybraném segmentu se pak podnik může rozhodnout, jakou další strategii použije, jestli strategii nákladového vůdcovství nebo strategii diferenciacie. Firmy mohou lépe uspět, pokud strategie zkombinují. (Lesáková, 2014)

O udržitelnosti strategie koncentrace rozhodují 3 faktory:

- udržitelnost před širšími záměry konkurentů
- udržitelnost před napodobiteli
- udržitelnost před substituty (Lesáková, 2014)

Tento pojem je často vykládán ve firmách špatně. Michael Porter je s tímto pojmem často spojován, on si, ale tuto výhodu představuje jinak než je ve firmách vykládána. Podle M. Portera konkurenční výhoda nastává v případě, kdy máme nižší náklady nebo vyšší cenu nebo obojí. Pokud má mít konkurenční výhoda smysl je důležité, aby se vázala na finanční výkonnost firmy. Například firma může o 20 procent zvýšit náklady a o 35 procent zvýšit cenu, nebo o 10 procent snížit náklady a o 5 procent snížit cenu. V těchto případech by se

jednalo o konkurenční výhodu a to je podle M. Portera velice důležité protože strategie je založená ekonomicky a zakládá se na faktech. (Magretta, 2012)

## 4 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Marketingově řízené podniky staví na dobré znalosti konkurentů a konkurenčního prostředí. Vědí, že nestačí znát dobře své zákazníky a rozumět jim, ale je třeba neustále srovnávat své produkty, ceny, komunikaci se zákazníkem, odbytové cesty svého podniku s konkurencí. Podnik tímto způsobem průběžně identifikuje své výhody a nevýhody a zlepšuje svoji „útočnou“ či „obránnou“ strategii. (Švandová 2005)

K této identifikaci můžeme použít následující marketingové nástroje.

### 4.1 Podnik a jeho okolí

Okolí se dá definovat jako všechno to, co stojí mimo podnik. Každý podnik má vtahy s okolím, ve kterém působí. Okolí přináší podniku příležitosti a hrozby, které mají vliv na výsledky podniku. Je tedy důležité znát toto okolí a to hlavně pro:

- pochopení vztahů s okolím,
- schopnost adaptace na okolí,
- využití možností pro ovlivňování okolí.

Podnikové okolí členíme na vnitřní a vnější. Vnitřní je všechno to co působí uvnitř podniku, vnější okolí potom zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Faktory, které představují mikrookolí jsou zároveň faktory, na které může mít podnik vliv. Faktory představující makrookolí jsou ty, které na podnik působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat, často se stává, že tyto faktory mají rozhodující vliv na podnik. Tyto faktory jsou dané a nesouvisí s působením podniku na trhu. (Dvořáček, 2012)

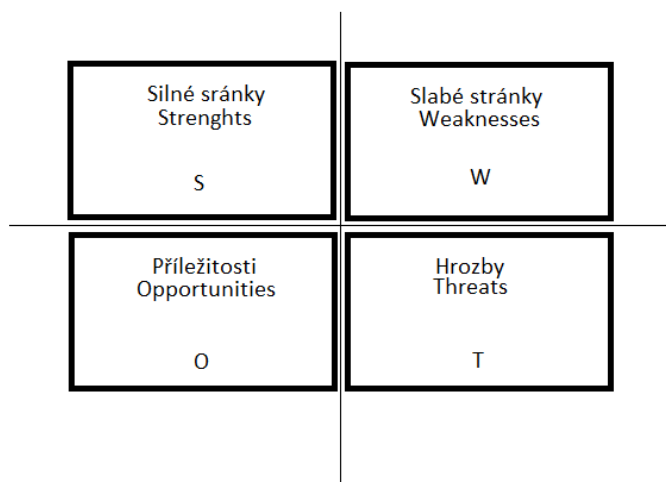


Obrázek 3 Faktory podnikového okolí, Zdroj: Dvořáček 2012



## 4.2 SWOT ANALÝZA

Metoda SWOT neboli analýza silných (strenghts) a slabých (weaknesses) stránek organizace a jejich příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) je velice známá metoda. Nejdůležitější u této metody je správně zařadit jednotlivé pojmy do kvadrantů. Důležité je vědět, že informace, které do jednotlivých kvadrantů vkládáme, jsou jak interní tak i externí. Silné a slabé stránky jsou právě ty interní, externí jsou potom příležitosti a hrozby. U SWOT analýzy se dále můžeme setkat s pojmy maxi (silné stránky a příležitosti) a mini (slabiny a hrozby), to jakou strategii firma uplatňuje, udává názvem. Například strategie maxi – maxi znamená, že se firma soustřeďuje na své silné stránky a příležitosti. (Urbánek 2010)



Obrázek 4 SWOT analýza, zdroj: Urbánek, 2010

### 4.2.1 Slabé stránky

Slabé stránky, jsou ty, které podnik vnímá jako problémy. Představují kritické místa, omezení a nedostatky v aktivitách podniku, které brání efektivitě. Mohou to být například vysoké ceny nebo nekvalitní výrobky. (Urbánek 2010)

### 4.2.2 Silné stránky

Silné stránky jsou přednosti podniku, v rámci vnitřních funkcí. Jsou to pozitivní faktory pro úspěšnou podnikovou činnost, které mají pozitivní vliv na činnost podniku. Jsou to takové faktory, které mají dobrý vliv na trh a konkurenci. Je důležité si tyto stránky správně nadefinovat a využívat jich. Důležité silné stránky jsou ty, které nejdou dobře napodobit a které znamenají konkurenční výhodu. Může to být například tradice, kvalifikovaný personál, kvalitní výrobky. (Lesáková, 2014)

### 4.2.3 Příležitosti

Příležitosti představují lákavou oblast, ve které podnik získá konkurenční výhody, může jít například o neexistující přímou domácí nebo zahraniční konkurenci nebo jednoduchý vstup na trh. Příležitosti nám představují další možnosti, na základě kterých může podnik efektivněji dosahovat svých cílů. Jsou to takové možnosti, které nám dávají výhodu před konkurencí. Tyto možnosti se nachází v oblastech, kde má podnik dobré předpoklady tuto výhodu získat. Důležité je tyto příležitosti hlavně identifikovat, aby je vůbec podnik mohl využít. (Lesáková, 2014)

### 4.2.4 Hrozby

Hrozby vznikají na základě nepříznivé události ve vnějším prostředí. Pokud podnik nezavede dostatečná opatření, může začít stagnovat a může se zhoršit celková pozice firmy. Může to být například volný vstup zahraničních konkurentů na domácí trh, neschopnost konkurovat na trhu. Pokud nastane nějaká hrozba, je to velmi nepříznivá situace pro podnik, která může vést k neúspěchu, popřípadě k úpadku. (Lesáková, 2014)

## 4.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Úroveň konkurence v odvětví dle této teorie závisí na pěti základních konkurenčních silách. Tyto síly působí různě a to v závislosti na odvětví. Působení těchto pěti sil definuje předpoklady toho, jakého konečného zisku podnik v odvětví dosáhne. Cíl této strategie je najít v odvětví postavení, kdy podnik bude moci co nejlépe čelit konkurenci nebo působení konkurence obrátit ve svůj prospěch. (Mikoláš, 2005)

Každý potenciální konkurent, který na trh vstoupí soutěžení mezi firmami jasně zvyšuje. U dodavatelů sílu určuje jejich počet, tzn. čím méně dodavatelů, tím větší sílu budou mít. U kupujících je to právě naopak, čím větší počet existuje, tím jejich síla roste. Substituční produkty, mohou být někdy vhodnější než původní výrobky. (Urbánek, 2010)

Podle Portera mezi pět konkurenčních sil patří:

### 4.3.1 Potencionální konkurent

Konkurence nastává tehdy, kdy na trhu výrobci dosahují snadných výnosů, a do této oblasti je jednoduché vstoupit. Vstup a rychlost nových firem na trh je ovlivněna dvěma typy bariér. (Mikoláš, 2005)

### **Strategická bariéra**

Současný výrobce se snaží, aby byl trh pro nově vstupující konkurenci co nejméně atraktivní. Jedná se třeba o cenu, kterou může snížit, tak, že si to konkurent nemůže dovolit. Podnik si může například udržovat volnou kapacitu a zvýšit výrobu tehdy, kdy se na trh pokusí vstoupit nová firma, nebo mohou použít moderní technologii, kterou si do té chvíle nechávali. (Mikoláš, 2005)

### **Strukturální bariéra**

Pro nově příchozí na trh jsou to tyto bariéry, na které mohou narazit:

- požadovaná výrobní kapacita, kterou potřebují, aby dosáhli rozumné nákladové ceny,
- nedostatek zkušeností a přístupu k distribučním kanálům,
- investice, které jsou nezbytné, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým. (Mikoláš, 2005)

Hrozba nově vstupujících konkurentů má vyšší pravděpodobnost pokud:

- je finančně nenáročný vstup na trh,
- firma nesoupeří s takovou firmou, která by měla silnou image,
- vstupuje na trh s nedostatkem zdrojů pro boj s konkurencí,
- reakce stávajících firem nebyla dostatečně tvrdá při posledním vstupu nové firmy do odvětví,
- růst v odvětví je vysoký, takže vstup do odvětví by znamenal převzít „nový“ podíl na trhu,
- vstup na trh není chráněn a to ani know-how, patentovaně nevyžaduje zkušené pracovníky. (Molnár, 2012)

#### **4.3.2 Konkurenční rivalita**

Intenzita konkurence v odvětví je nejvyšší jestliže:

- výrobců je v odvětví více a jsou si rovni jak velikostí, tak konkurenční silou,
- růst odvětví je pomalý,
- trh je vyspělý a dochází na něm k určitým otřesům,
- vysoké fixní náklady provokují cenové války,
- bariéry výstupu z odvětví jsou vysoké,

- konkurenti v odvětví se spojují na vedoucí pozici a jsou silně motivováni ke konkurenčnímu boji. (Molnár, 2012)

### 4.3.3 Substituční výrobky

Substituční výrobek je takový výrobek, který funkčně nahrazuje jiný výrobek a proto je vždy ohrožující pro stávající výrobce. Pokud je pružnost zákazníka vysoká, toto nebezpečí je o to větší. Jde o to, že cena a kvalita substitutu je v poměru třeba lepší a zákazník lehce přejde od našeho výrobku k substitutu. (Mikoláš, 2005)

### 4.3.4 Síla kupujícího

Podle Mikoláše síla kupujícího neboli zákazníka závisí na následujících pěti faktorech:

#### *Počet zákazníků*

Pokud je zákazníků na trhu méně, mají větší vliv. Pokud jsou zároveň jednotní, mohou se lépe „zorganizovat“, aby prosadili své zájmy.

#### *Stupeň koncentrace zákazníka*

Jestliže menší počet zákazníků nakupuje větší množství výrobků, jejich pozice ve smlouvání podmínek ceny je lepší.

#### *Nebezpečí zpětné integrace*

Ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k „integraci“ dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což často vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá.

#### *Stupeň diferenciací produktů*

V případě, že má zákazník na výběr pouze jednoho dodavatele, nemá velkou sílu při vyjednávání. Ale při větším počtu dodavatelů, je zákazník ve výhodnější pozici a má více možností při vyjednávání.

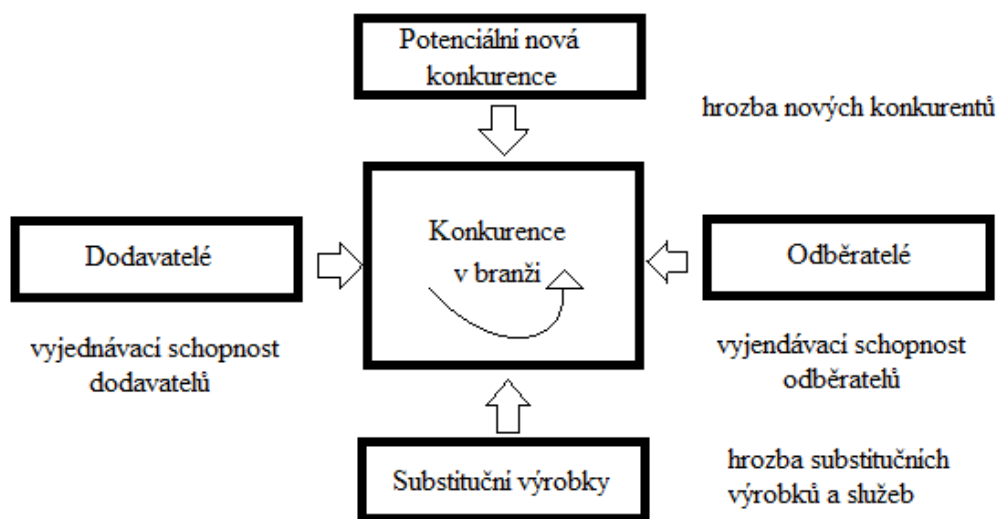
#### *Citlivost na kvalitu produktu*

Za podmínky, že zákazník preferuje kvalitu produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby (uplatňuje systémy řízení jakosti apod.)

#### 4.3.5 Síla prodávajícího

Všech pět faktorů, které jsou zmíněné u vyjednávacího vlivu zákazníků, se vztahuje také na dodavatele. Dodavatelé však oproti zákazníkům mají větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. Dodavatelé disponují těmito vyjednávacími silami:

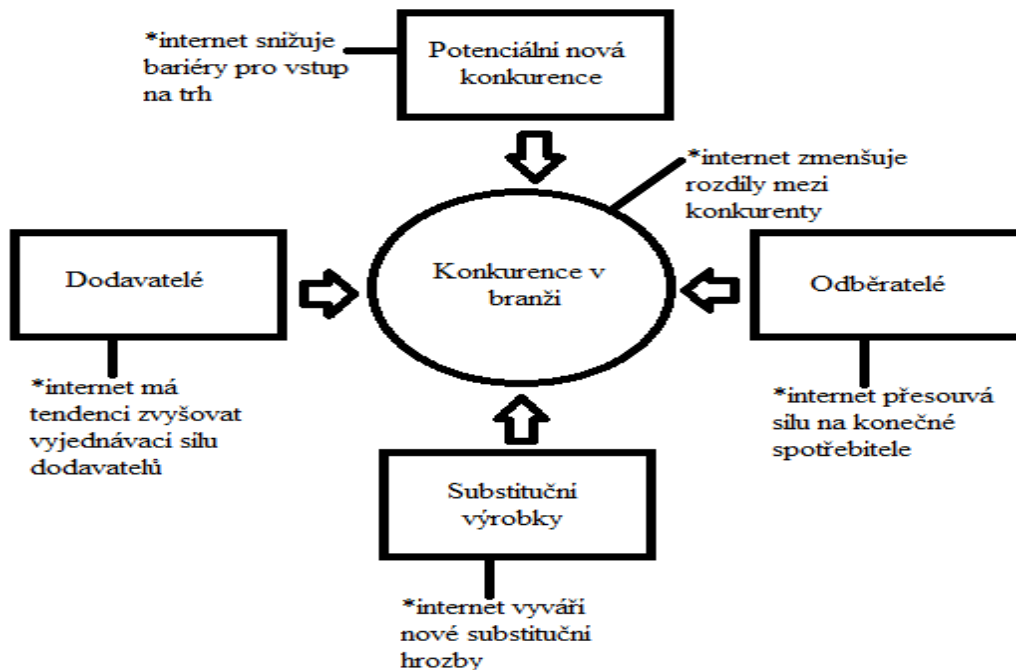
- zvýšení svého stupně konkurence,
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky jedinečných produktů. (Mikoláš, 2005)



Obrázek 5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil, zdroj Jakubíkova, 2013

Vzhledem k tomu, že dnešní doba je dobou internetu, byl model vylepšen přidáním účinku internetu na strategii obchodu.

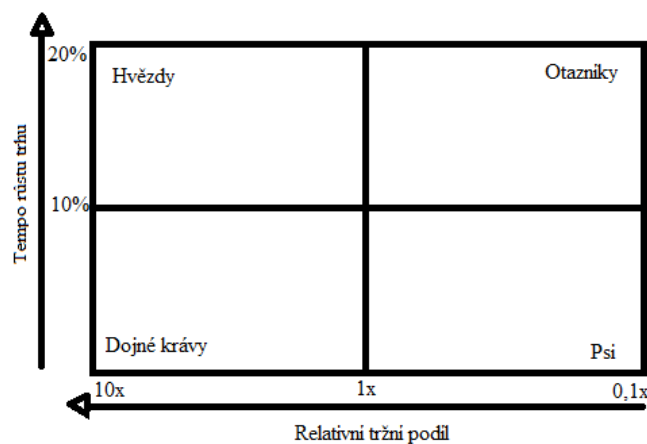
Potenciální nový vstupující jsou blokováni náklady nebo složitostí pro vstup na trh. Například je mnohem nákladnější a komplikovanější začít stavět letadlo, než začít s poskytováním internetových služeb. Ve skutečnosti internet zmenšil bariéry pro vstup na trh v mnoha odvětvích. Pokud mají zákazníci výraznou vyjednávací sílu, mohou velmi ovlivnit firemní strategii. Internet může zvýšit kupní sílu zákazníků, tím, že poskytuje informace, které by jinak nemohly být tak lehce dosažitelné jako například alternativy dodavatelů nebo srovnání cen. Množství dostupných dodavatelů pro výrobce nebo prodejce ovlivňuje jejich vyjednávací sílu. Tak například pokud restaurace s mořskými plody má jenom jednoho dodavatele, tento dodavatel má velkou vyjednávací sílu, ale s příchodem internetu, si jednoduše vyhledá informace, ohledně jiných dodavatelů. (Kurtz,Boone 2006)



Obrázek 6 Portertův model pěti konkurenčních sil, zdroj:Kurtz, Boone 2006

#### 4.4 Bostonská matice

Bostonská matice neboli matice BCG (Boston Consulting Group) charakterizuje postavení výrobku na základě tempa růstu trhu a relativního tržního podílu. Říká nám, jakým směrem bychom se měli v rámci strategického plánování ubírat. Jednotlivé kvadranty jsou označeny pojmy dojná krávy, psi, hvězdy a otazníky. Na vertikální ose matice je umístěn skutečný nebo potenciální růst trhu za určité období a je vyjádřen v procentech. Ztotožňuje se s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů – pokud máme vyšší tržby, předpokládáme růst trhu a růst trhu vede k vyšším tržbám. Vertikální osa je rozdělena na dva díly od 0 do 20 % růstu. Zlom mezi pomalým a vysokým tempem růstu trhu je hodnota 10 %. Na horizontální ose je relativní tržní podíl, který představuje poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví. Říká nám hlavně to, jak je firma schopna konkurovat na trzích. Horizontální osa je opatřena logaritmickou stupnicí. Zleva je nejprve hodnota 10, což znamená, že sledovaný podnik má desetkrát vyšší tržby než její největší konkurent. Zprava začíná hodnotou 0,1 představující desetiprocentní relativní tržní podíl. Středová hodnota je 1 a vyjadřuje, že relativní podíl firmy a největšího konkurenta jsou vyrovnané. Bod 1 je zároveň rozdělovacím bodem pro rozdělení vysokého a nízkého relativního tržního podílu. (Jakubíková, 2013)



Obrázek 7 BCG matice, zdroj: Jakubíková 2013

#### 4.4.1 Dojné krávy

Dojné krávy jsou produkty, které mají dobrou tržní pozici na trzích, které jsou stagnující nebo mírně rostoucí. Vytvářejí velké množství peněžních prostředků, které přesahuje i náklady, které jsou do těchto produktů potřeba investovat, abychom je udrželi na trhu. Tyto finanční přebytky jsou důležité hlavně proto, že s nimi financuje produkty, které spadají do kvadrantu hvězd. Dojné krávy jsou hlavní jednotkou, která zajišťuje likviditu a zprostředkovává hlavní objem zisků. U těchto produktů je nutné brát v potaz, že se vyskytují na trzích s nulovou nebo jen malou nadějí na přijatelné přírůstky poptávky, proto je jedním z hlavních zisků chránit je. (Jakubíková, 2013)

#### 4.4.2 Psi

Tímto pojmem se označují výrobky, které nejsou příliš nadějně. Jejich podíl je velmi malý, prodej je minimální, a proto do těchto výrobků nechceme investovat. V životním cyklu produktu se nacházejí ve fázi, kdy končí jejich trvání. Nemusí to, ale nutně znamenat, že se jich podnik musí zbavit, mohou v sobě nést image firmy. Přesto se nedoporučuje do těchto výrobků příliš investovat a při posuzování hodnoty podniku bývají oceněny minimální hodnotou. (Kašík a Havlíček 2012)

#### 4.4.3 Hvězdy

Jako hvězdy označujeme ty produkty, které jsou strategické nebo mají vysoký podíl tempa růstu trhu. Často je nutné do těchto produktů zainvestovat a podpořit tak vysoké tempo

růstu trhu. Nakonec se tempo růstu snižuje a produkt začíná spadat do kvadrantu dojných krav. (Kotler 2004)

#### 4.4.4 Otazníky

Pravý horní kvadrant se vyznačuje výrobky nebo službami, které mají nízký relativní podíl na trhu avšak vysoké tempo růstu na trhu. Pokud investujeme do výrobků z tohoto kvadrantu, investice zpravidla převyšují zdroje, které jsou z kvadrantu k dispozici. Proto se rozdíl financuje z ostatních kvadrantů, nejčastěji pak z dojných krav. Hovoříme zde o negativním toku peněz a to hlavně z důvodu, že obvykle nestačí vytvořit dostatečné množství prostředků pro další investice, které by zajistily zvýšení podílu na trhu. (Horáková 1992)

Autoři nyní uvádějí další dva kvadranty a to bídné (hladové) psy a odpadkový koš. Do bídných psů se dávají produkty, u kterých je podíl na trhu a tempo růstu trhu je menší než u psů. Do odpadkového koše pak spadá zboží, které se už vůbec neprodává. (Urbánek 2010)

### 4.5 PEST analýza

PEST analýza je metoda pro hodnocení vlivů makroprostředí. Vychází z minulosti tzn., že se snaží na základě dat z minulosti předpovědět, co se stane v budoucnosti. Sleduje hlavní čtyři oblasti a to politické prostředí, ekonomické prostředí, sociální a demografické prostředí a technologické prostředí. Některé literatury uvádí navíc ještě ekologické prostředí a legislativní prostředí. (Lesáková, 2014)

#### 4.5.1 Politické prostředí

Tyto faktory definují pravidla pro činnost firem. Mezi hlavní faktory se řadí:

- typ vlády a její stabilita,
- svoboda tisku, úroveň byrokracie a korupce,
- regulace a deregulace ekonomiky a trendy regulace a deregulace,
- pravděpodobné změny v politickém prostředí

U tohoto prostředí je potřeba snažit se rozpoznat možné změny a odhadnout jaký dopad mohou mít na podnik. Význam těchto změn závisí na odvětví, ve kterém se firma nachází. (Dvořáček, 2012)



#### **4.5.2 Ekonomické prostředí**

Do tohoto prostředí patří hlavně míra ekonomického růstu, míra inflace, úroková míra, kurzy a daňová politika. Tyto faktory ovlivňují sílu spotřebitelů a také důvěra v danou ekonomiku. Závisí na celkovém ekonomickém rozvoji. Toto prostředí ovlivňuje schopnost podniku dosahovat přiměřeného zisku. (Kašík a Havlíček 2012)

#### **4.5.3 Sociální a demografické prostředí**

Skládá se z počtu obyvatel, jejich strukturou, dále potom geografickým rozložením, hustotou nebo zaměstnaností. Vzájemně se sociálním prostředím, kam například patří životní styl, postoje atd. tvoří důležitý faktor při vytváření strategie firmy. Analyzování obyvatelstva a zjišťování sociální situace nám pomáhá k získání předstihu před konkurencí v oblasti boje o zákazníky. (Lesáková, 2014)

#### **4.5.4 Technologické prostředí**

Technologické prostředí je velice důležité a dobrý podnikatel by neměl opomenout analýzu tohoto prostředí. Může mít dvojitý význam a to přímé působení na produkty, například v rámci inovace výrobků, nebo se projevuje působením na výrobu, například inovací technologického postupu. Je tedy velmi důležité toto prostředí sledovat a předvídat jeho vývoj. (Lesáková, 2014)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Tato práce se zabývá projektem před spuštěním realizace. Je to čtyřhvězdičkový hotelový komplex, ve kterém se bude nacházet mimo hotelové části, i obchodní centrum, fitness a wellness, restaurace a kavárna. Tento komplex bude v centru Zlína, přesně na Náměstí T. G. Masaryka a bude přestavěn ze současné budovy Prioru. Lokace Prioru je velmi výhodná zvláště kvůli kongresovému centru, které se nachází nedaleko, a kde se pořádají nejrůznější společenské akce. Budova Prioru je velmi dominantní stavbou města Zlína, a tak se majitel spolu s architekty rozhodl navrátit budově podobu, jakou měla ve 30. letech. Nejvíce kladou důraz na okna, která jsou nyní v každém patře stejně velká. Nová budova by měla dostat původní vzhled a okna by měla být ve spodních dvou patrech větší, v dalších čtyřech normálního tvaru a následující patra s okny úzkými.

První dvě patra se budou skládat z obchodního centra, kde zákazníci najdou nejrůznější obchody módních značek, spolu s občerstvením. Vše se bude nést v duchu zdravé výživy a zdravého životního stylu. Kavárny budou v přízemí a budou mít i venkovní zahrádky. Třetí až páté patro bude mít pronajaté společnost HP Tronic, která do Prioru přestěhuje své administrativní sídlo, tyto kanceláře by měli pojmout až 400 zaměstnanců. Zbytek pater obsahuje wellness centrum a hotel s restaurací, jejichž provozovatelem bude také společnost HP Tronic, která má s provozováním hotelů bohaté zkušenosti. V plánu je střešní nástavba, kde bude restaurace spolu s wellness odpočívárnou, kde bude úžasný výhled na město Zlín. Parkoviště se bude nacházet za budovou a bude patrové, vrchní patro bude pro klienty hotelu, vchod hotelu se bude nacházet ze zadní strany budovy přímo z horního parkoviště. Spodní parkoviště pak bude připadat pro zaměstnance. Další vchod bude ze severní části budovy, který povede do patra prvního a bude sloužit pro návštěvníky obchodního centra. Na následujícím obrázku číslo 8 můžeme vidět parkoviště a budoucí vzhled budovy.



Obrázek 8 Nový návrh budovy Prior, zdroj: zlin.cz

Pokojů bude dohromady 70 a budou rozděleny do čtyř kategorií standart, business, apartmá a prezidentské apartmá. Standardní pokoje budou mít vybavení, které se shoduje s oficiální jednotnou klasifikací ubytovacích zařízení ČR, jejíž podrobnější popis je uveden níže. Business pokoje budou mít jako službu na víc wellness zdarma v otevírací době určené pro hotelové hosty. Apartmány budou větší pokoje, které se budou skládat z ložnice, pracovny a koupelny. Prezidentské apartmá bude v hotelu jedno, vybaveno bude ložnicí, obývacím pokojem a koupelnou s rohovou vanou. V ceně apartmánů budou wellness služby zdarma opět v otevírací době určené pro hotelové hosty. Každý pokoj pak bude mít v ceně snídani v hotelové restauraci. Ceny za jednotlivé typy pokojů jsou uvedeny v následující tabulce 1.

Tabulka 1 Ceny pokojů „Hotelu Prior“, zdroj: vlastní

|            | Typy pokojů |          |         |                      |
|------------|-------------|----------|---------|----------------------|
|            | Standart    | Business | Apartmá | Prezidentské apartmá |
| Cena (CZK) | 1990        | 2990     | 5990    | 9990                 |

Wellness služby budou obsahovat masáže, několik druhů saun, bazén s vířivkou, odpočívárnu a bar s koktejly. Další služby jsou specifikovány v následující kapitole.

## 5.1 Specifikace čtyřhvězdičkového hotelu

Je důležité zmínit, že počet hvězdiček si hotely mohou určit sami, bez toho aniž by splňovaly podmínky stanovené podle klasifikace hotelů. V mnoha případech se stane, že hotel podmínky splňuje i přesto, že nemá hvězdičky udělené od asociace, na druhou stranu existují i opačné skutečnosti. Hotely, které tedy nejsou označené, že patří do této asociace jsou pak méně věrohodné a nelze se spolehnout, jaké služby budou poskytovat. Z níže vybrané konkurence mají jen některé hotely uděleny hvězdičky podle této klasifikace, které to jsou, bude popsáno v popisu jednotlivých hotelů. Pokud se rozhodnou přihlásit do asociace ubytovacích zařízení ČR, musí splňovat přesně stanovené podmínky, které jsou uvedeny níže. Zároveň se také mohou přihlásit, do asociace Evropských hotelů, kde se sdružuje v současnosti 16 zemí, pro tyto hotely jsou pak určena stejná pravidla pro získání hvězdiček.

Jelikož hotely, které provozuje společnost HP Tronic, v této asociaci ubytovacích zařízení ČR jsou, je pravděpodobné, že „Hotel Prior“ bude tyto podmínky také splňovat. Níže bude uveden výčet podmínek, vztahující se na hotely, které chtějí získat čtyři hvězdičky.

### *Vybavení pokoje*

V první řadě musí splňovat velikost pokoje, která je 11,4m<sup>2</sup> pro jednolůžkový pokoj a 13,3m<sup>2</sup> pro dvojlůžkový pokoj. Tyto parametry musí splňovat 75% pokojů v hotelu.

Dále vybavení pokoje, které obsahuje lůžko, šatní skříň, koš na odpadky, jednu možnost k sezení podle počtu lůžek, stůl, psací stůl, stolek na kufř, rezervní deku, osvětlení pokoje, lampičku, lampu na čtení, uzamykatelnou skříňku/zásuvku nebo trezor a celo-postavové zrcadlo.

Každý pokoj má vlastní koupelnu, která zahrnuje umyvadlo sprchu nebo vanu a WC. Dále ručník a osuška na jednoho hosta, zrcadlo nad umyvadlem, které musí měřit minimálně 0,4m<sup>2</sup>, osvětlení nad umyvadlem, odkládací prostor/ polička, předložka před umyvadlem, sprchou nebo vanou, krytý odpadkový koš, jedna sklenice/kelímek na osobu.

Mimo toto vybavení je potřeba do pokoje umístit bezplatný drobný artikl: hygienický pytlík, šampón, jedno mýdlo na hosta, šití, korespondenční desky, psací potřeby, hotelová dokumentace a papírové kapesníčky. Doplněný ještě o lžici na obuv, kartáč na oděv, kartáč/hadřík na obuv, 1 nápojové sklo na hosta, otvírač lahví a minibar.

Dále všechny pokoje obsahují televizi, telefon s přímou volbou účastníka včetně návodu pro jeho použití.

### *Hotelové služby*

Mezi hotelové služby patří možnost úschovy věcí do trezoru na recepci. Recepce je k dispozici 24 hodin denně a je zde i směnárna. Bezhotovostní platba je samozřejmostí. Dále hotelové prostory obsahují společenskou místnost a přijímací halu, kde je možnost k sezení včetně nápojového servisu. Pro hosty je zde možnost praní a žehlení prádla a to při odevzdání do 9:00 hodin, předání čistého prádla pak proběhne do 24 hodin. Snídaně jsou formou bufetu a hotel nabízí i službu roomservisu. Obědy jsou v rozmezí tří hodin, večere pak čtyř hodin. Restaurace má i malý etážový lístek od 11:30 do 14:00 a od 18:00 do 22:00 hodin a malý lístek v době mezi snídaní a obědem a mezi obědem a večerí. Hotel má minimálně jeden denní bar a jednu restauraci.

## 6 ANALÝZA KONKURENCE

Hotelový komplex se bude nacházet v centru Zlína, tudíž jsou konkurenční hotely vybrány ze Zlína a nejbližšího okolí. Hlavní konkurenti jsou následující Hotel Atrium Otrokovice, Lesní hotel, Hotel Baltaci, Interhotel Moskva a Hotel Tomášov. Všechny hotely mají čtyři hvězdičky, kromě hotelu Baltaci, ten má hvězdiček pět.

### 6.1 Hotel Atrium Otrokovice\*\*\*\*

Tento hotel je přihlášen v asociaci ubytovacích zařízení České republiky a je tedy garantováno, že splňuje výše uvedené pravidla. Hotel se nachází v centru Otrokovic a je velmi zajímavý svou architekturou. Nabízí 51 pokojů a dvě konferenční místnosti. Má čtyři typy pokojů a to Superior, DeLuxe, Business suite a rodinné pokoje. Tento hotel je velmi moderní a zasazen do baťovské podoby, hlavní nevýhodou však je, že se nachází v Otrokovicích, což je z důvodu dopravy do Zlína značně nevýhodné. Jednotlivé ceny a služby dle typu pokoje jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 2 Nabízené služby k pokojům, zdroj: [www.atrium-hotel.cz](http://www.atrium-hotel.cz)

| Služby                   | Typy pokojů |         |                |               |
|--------------------------|-------------|---------|----------------|---------------|
|                          | Superior    | DeLuxe  | Business suite | Rodinný pokoj |
| <b>Cena (CZK)</b>        | od 1100     | od 1450 | od 1850        | od 2900       |
| <b>Parkování</b>         | ✓           | ✓       | ✓              | ✓             |
| <b>Snídaně</b>           | ✓           | ✓       | ✓              | ✓             |
| <b>Večeře (po-pá)</b>    | ✓           | ✓       | ✓              | ✓             |
| <b>Oddělená pracovna</b> |             |         | ✓              | ✓             |
| <b>Balkón</b>            |             |         | ✓              | ✓             |

Dále hotel nabízí konferenční místnosti, které se nacházejí přímo v hotelu nebo v jeho blízkosti. Přímo v hotelu se dá vybrat ze dvou sálů (Riverside, Orange) a hotelového atria, dále se pro menší porady dá využít i business apartmá, nachází se zde jednací místnost s oválným stolem. Sály jsou vybaveny moderní technikou a mají přístup k WiFi. Místnost pro větší kapacitu lidí se nachází mimo hotelový areál a hotel zařizuje jejich pronájem.

Podle uspořádání stolů a typu místnosti je pak omezený počet osob, který najdeme v následující tabulce 3.

Tabulka 3 Hotel Atrium - Kapacita konferenčních místností (počet osob), zdroj: www.atrium-hotel.cz

| Název místnosti             | Divadelní uspořádání | Školní uspořádání | I – tabule | U - tabule |
|-----------------------------|----------------------|-------------------|------------|------------|
| <b>Riverside</b>            | 120                  | 70                | 40         | 70         |
| <b>Orange</b>               | 80                   | 40                | 40         | 70         |
| <b>Business apartmá 1,2</b> | -                    | -                 | 8          | -          |
| <b>Hotelové atrium</b>      | 120                  | -                 | 90         | -          |
| <b>Beseda</b>               | 500                  | 400               | -          | -          |

Hotel tyto prostory doporučuje jak pro konference, školení, ale i veletrhy s vlastními stánky, módní přehlídky, nebo třeba workshopy. Ceny za místnosti nalezneme v následující tabulce 4.

Tabulka 4 Hotel Atrium Konferenční místnosti – ceny, zdroj: www.atrium-hotel.cz

| Název místnosti  | Pronájem Po – Čt | Pronájem Pá – Ne | Půldenní pronájem Po – Čt | Půldenní pronájem Pá - Ne |
|------------------|------------------|------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Riverside</b> | 7 000 Kč         | 3 500 Kč         | 4 000 Kč                  | 2 000 Kč                  |
| <b>Orange</b>    | 5 000 Kč         | 2 500 Kč         | 3 000 Kč                  | 1 500 Kč                  |
| <b>Atrium</b>    | 7 000 Kč         | 3 500 Kč         | 4 000 Kč                  | 2 000 Kč                  |

\*)každá další hodina 17-22 700Kč/hodina; 22-01 2 000Kč/hodina

Mezi další služby hotelu patří catering, který nabízejí v několika variantách pro různé akce v konferenčních místnostech. Nabízejí také spoustu sportovních aktivit a to buď přímo v hotelu jako je jóga, pilates, stolní tenis nebo zumba, tak několik, které zařizují mimo hotel (bowling, squash, laser game a další).

## 6.2 Lesní hotel\*\*\*\*

Tento hotel není přihlášen v asociaci ubytovacích zařízení České republiky, avšak musím zmínit, že podmínky splňuje taktéž. Tento hotel se nachází na okraji Zlína. Nabízí 20 pokojů, z toho je šestnáct pokojů standardních, dva apartmány a dva prezidentské apartmány. Je zde velmi vyhlášená restaurace a hotel nabízí i vlastní wellness služby a to jak pro zákazníky hotelu, tak pro veřejnost. Zákazníci mají wellness v ceně a to v hodinách určených pro hotelové hosty. V nabídce u jednotlivých pokojů má následující služby: televize, minibar, telefon, WiFi a trezor. Navíc ještě nabízí soukromou finskou saunu pro zákazníky ubytované v prezidentském apartmá. V následující tabulce 5 jsou uvedeny ceny za jednotlivé pokoje.

Tabulka 5 Hotel Lesní Typy pokojů, zdroj: [www.lesni-hotel.cz](http://www.lesni-hotel.cz)

| Typy pokojů       |                         |          |         |                   |           |                  |
|-------------------|-------------------------|----------|---------|-------------------|-----------|------------------|
|                   | Standart obsazený 1 os. | Standart | Apartmá | Apartmá Prezident | Přistýlka | Dětská přistýlka |
| <b>Cena (CZK)</b> | 1790                    | 2 290    | 2990    | 7990              | 500       | 100              |

Wellness služby obsahují finskou saunu, parní lázně, jacuzzi, odpočívárnu, ochlazovací bazének, sprchový kout s tropickým deštěm a bar s občerstvením. Hosté hotelu mají přístup do wellness v ceně pokoje, jediné co musí dodržet je otevírací doba pro hotelové hosty.

## 6.3 Hotel Baltaci\*\*\*\*\*

Tento hotel je na rozdíl od předešlých dvou pětihvězdičkový a je to tedy hotel na nejvyšší úrovni ve Zlíně a okolí. Zároveň patří do asociace ubytovacích zařízení České republiky. Je velmi moderně vybavený a jeho prostory jsou vhodné pro různé konference, svatby, semináře nebo školení. Hotel má 22 standardních pokojů a šest specifických. Velmi vyhlášené je prezidentské a svatební apartmá. Další nabízené pokoje jsou apartmá pro rodiny s dětmi, třílůžkové apartmá, apartmá pro dlouhodobě ubytované, apartmá s vlastní saunou. Všechny pokoje obsahují standardní vybavení, mezi které patří minibar, trezor, internet, telefon a televize. Další vybavení a služby u jednotlivých pokojů jsou uvedeny v následující tabulce 6.



Tabulka 6 Hotel Baltaci – typy pokojů, zdroj: www.baltaci.cz

| Služby              | Typy pokojů          |                  |              |           |                  |
|---------------------|----------------------|------------------|--------------|-----------|------------------|
|                     | Prezidentské apartmá | Svatební apartmá | Junior suite | Apartmá   | Standardní pokoj |
| <b>Cena (CZK)</b>   | 10 000               | 6 000            | 4 000        | od 4000*) | od 2 200*)       |
| <b>Dvě koupelny</b> | ✓                    |                  |              |           |                  |
| <b>Wellness</b>     | ✓                    | ✓                | ✓            | ✓         | ✓                |
| <b>Parkování</b>    | ✓                    | ✓                | ✓            | ✓         | ✓                |
| <b>Snídaně</b>      | ✓                    | ✓                | ✓            | ✓         | ✓                |
| <b>Finská sauna</b> |                      |                  | ✓            |           |                  |

\*) záleží na počtu lůžek

Hotel má v nabídce i několik konferenčních sálů, kde se dají pořádat nejrůznější akce. Mají k dispozici hlavní sál, který pojme až 300 osob, nebo menší salonky, které jsou pro 15-20 osob. Má pět druhů konferenčních místností, které se rozdělují podle kapacity osob, což zobrazuje následující tabulka 7.

Tabulka 7 Hotel Baltaci – Kapacita konferenčních místností (počet osob), zdroj: www.baltaci.cz

| Název místnosti   | Školní uspořádání | Divadelní uspořádání | Oválný stůl | Kabaretní uspořádání |
|-------------------|-------------------|----------------------|-------------|----------------------|
| <b>Sál Atrium</b> | 300               | 300                  | -           | 300                  |
| <b>Alfa</b>       | -                 | -                    | 15          | -                    |
| <b>Beta</b>       | 50                | 50                   | -           | -                    |
| <b>Gama</b>       | 30                | 30                   | 30          | -                    |
| <b>Delta</b>      | 30                | 30                   | -           | 30                   |

Ceny jsou uvedeny za tři hodiny a každá další hodina se příplácí. Mimo sál Atrium ten je placený na celý den. V ceně místností je projekční plátno, k pronájmu je nabízena audiovizuální technika za určitý poplatek. Ceny jsou v tabulce 8.

Tabulka 8 Hotel Baltaci – Konferenční místnosti, zdroj: www.baltaci.cz

| Název místnosti           | Sál Atrium | Alfa  | Beta  | Gama  | Delta |
|---------------------------|------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Cena (CZK)</b>         | 18 000     | 7 000 | 2 000 | 1 200 | 1 300 |
| <b>Další hodina (CZK)</b> | -          | 200   | 600   | 300   | 350   |

Hotel také nabízí catering, na mnoho společenských akcí, jako je svatba, konference nebo i menší oslavy.

#### 6.4 Interhotel Moskva\*\*\*\*

Interhotel Moskva se nachází v centru Zlína, zároveň velmi blízko lokace Prioru, kde se bude nacházet „Hotel Prior“. Proto je důležité se na tento hotel zaměřit trochu více. Hotel Moskva je nově zrekonstruovaný a je ideální na konference, semináře nebo školení. Nabízí 120 pokojů, dva kongresové sály a pět salonků. Musím však zmínit, že není v asociaci ubytovacích zařízení České republiky, tudíž služby čtyřhvězdičkového hotelu nejsou garantovány. V budově se nachází pět vyhlášených restaurací. V následující tabulce 9 je uvedena cena za jednotlivé druhy pokojů. Ve vybavení pokoje najdeme například širokoúhloú televizi, WiFi, minibar, minisafe a fén.

Tabulka 9 Interhotel Moskva – typy pokojů, zdroj: hotelmoskva.cz

| <b>Typy pokojů</b> |                    |                        |                          |         |
|--------------------|--------------------|------------------------|--------------------------|---------|
|                    | Jednolůžkový pokoj | Dvojlůžkový pokoj Twin | Dvojlůžkový pokoj Double | Apartmá |
| <b>Cena (CZK)</b>  | 2 010              | 2 220                  | 2 220                    | 2 720   |

Hotel nabízí online rezervaci, která přináší slevu. Dále nabízí wellness služby, kterou jsou přímo v hotelu a to ve střešních prostorách. Nabízí fitness, saunu, whirlpool a masáže. U hotelu se nachází i tenisový kurt, který je přístupný celoročně. Hotel Moskva je dobrým místem pro pořádání různých konferencí a oslav a to proto, že nabízí sedm různých konferenčních prostor. V následující tabulce 10 je jejich shrnutí.

Tabulka 10 Interhotel Moskva – Konferenční místnosti (počet osob), zdroj: hotelmoskva.cz

| Druh místnosti       | Divadelní rozložení | Školní rozložení | U tabule | I tabule | O tabule | T tabule | Banket |
|----------------------|---------------------|------------------|----------|----------|----------|----------|--------|
| Velký kongresový sál | 400                 | 320              | 180      | 90       | 180      | 150      | 300    |
| Malý kongresový sál  | 300                 | 220              | 120      | 60       | 100      | 100      | 240    |
| Salonek typ 1        | 50-60               | 50               | 30-50    | 30       | 34       | 20       | 50     |
| Salonek typ 2        | 30                  | -                | 20       | 12       | 16       | 14       | 20     |

## 6.5 Hotel Tomášov\*\*\*\*

Tento hotel také patří do asociace ubytovacích zařízení České republiky a splňuje tak výše sepsané podmínky čtyřhvězdičkového hotelu. Tento hotel se nachází ve Zlíně na ulici U lomu, která je kousek od hokejového stadionu. Je to menší hotel dohromady má šestnáct pokojů z toho jeden apartmán. Jeho lokace, je poměrně daleko od centra města, spíše je situován v přírodě. Tento hotel je v provozu od roku 2012. Podrobnější specifikace ohledně pokojů je uvedena v následující tabulce 11.

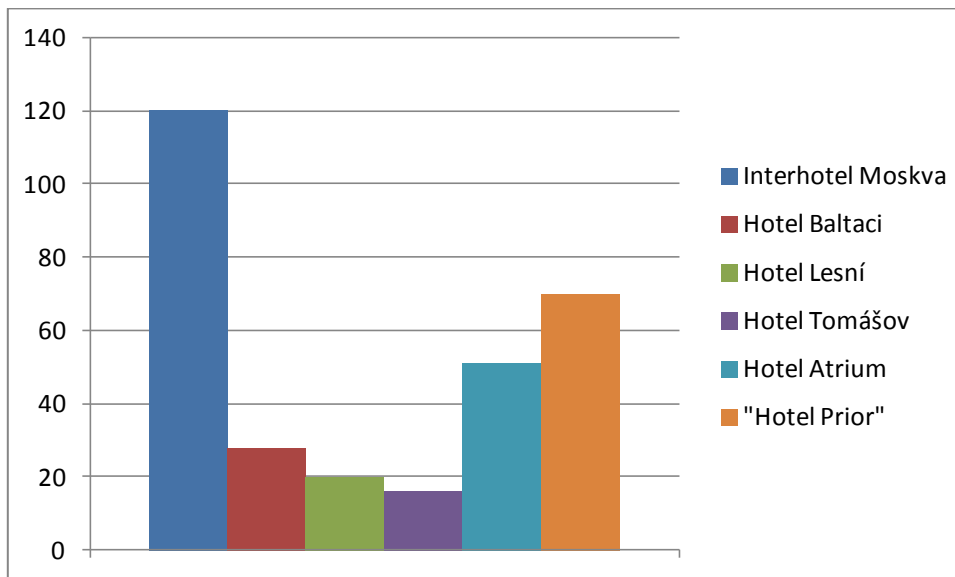
Tabulka 11 Hotel Tomášov – Typy pokojů, zdroj: hotel-tomasov.cz

| Typy pokojů       |                       |             |         |           |
|-------------------|-----------------------|-------------|---------|-----------|
|                   | Dvojlůžkový pro 1 os. | Dvojlůžkový | Apartmá | Přistýlka |
| <b>Cena (CZK)</b> | 2 300                 | 1 900       | 3 500   | 540       |

Hotel má v ceně těchto pokojů vždy snídaní, apartmá je počítané pro dvě osoby. V nabídce služeb mají ty, které jsou povinné z pohledu oficiální klasifikace ubytovacích zařízení v České republice. Hotel také nabízí pořádání nejrůznějších akcí, jako jsou svatby nebo oslavy, vše se koná v hotelové restauraci nebo salonky s maximální kapacitou čtyřiceti osob. Tento hotel nedisponuje žádnými konferenčními místnostmi, jako předešlé hotely.

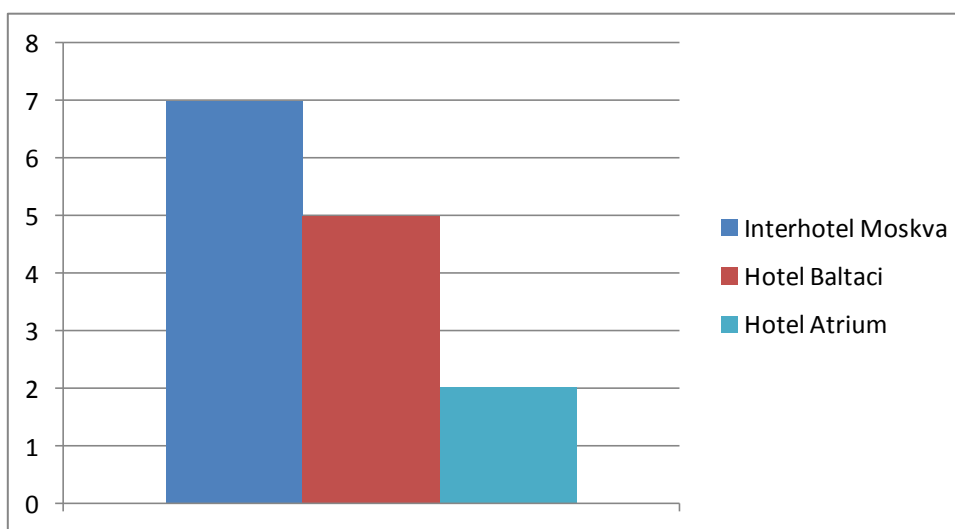
Wellness centrum zatím nemá k dispozici, ale chystají se ho v nejbližší době otevřít, nyní je v rekonstrukci.

V následující části budou porovnány jednotlivé parametry výše zmíněných hotelů.



Obrázek 9 Srovnání hotelů podle počtu pokojů, zdroj: vlastní

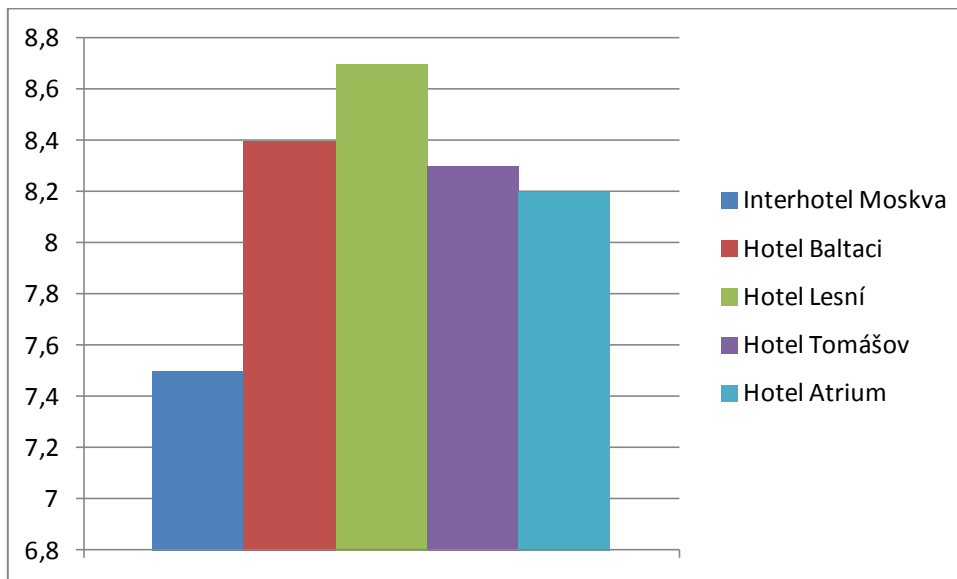
V tomto grafu jsou znázorněny hotely podle počtu pokojů. Je zde jasné, že Interhotel Moskva má v tomto ohledu jasnou převahu a následuje po něm budoucí „Hotel Prior“. Je zde důležité zmínit, že toto nemusí být výhodou, ale spíše naopak. Může se stát, že provozovatel bude mít problém naplnit tolik pokojů.



Obrázek 10 Srovnání hotelů podle počtu konferenčních místností, zdroj: vlastní

Tento graf zobrazuje hotely, které mají ve vlastních prostorách konferenční místnosti a jejich celkový počet. Opět v tomto ohledu převažuje Interhotel Moskva, který má dohro-

mady 7 konferenčních místností a salonků. V „Hotelu Prior“, se neplánuje s výstavbou těchto místností, kompenzací však je to, že se ve vedlejší budově nachází kongresové centrum, a proto je možné tyto akce uskutečnit tam.



Obrázek 11 Srovnání hotelů podle oblíbenosti, zdroj: trivago.cz

Poslední graf, ukazuje spokojenost s hotelem od návštěvníků na škále od 0 – 9. Toto číslo je zprůměrované z několika dílčích ohodnocení. Data byly nalezeny na portále trivago.cz. Podle návštěvníků je nejoblíbenějším hotelem Hotel Lesní, dále pak Hotel Baltaci, Tomášov, Hotel Atrium Otrokovice a jako poslední se v tomto hodnocení umístil Interhotel Moskva.

## 7 SWOT ANALÝZA

U SWOT analýzy je hodnoceno nejprve externí prostředí (příležitosti a hrozby) a dále interní prostředí (silných a slabých stránek). Pomocí matice EFE a IFE je vyhodnocena externí a interní pozice na trhu. Dále je určena vhodná strategie pro podnik a podrobný popis jednotlivých částí.

### 7.1 Externí prostředí

V následující tabulce 11 jsem uvedla příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).

Tabulka 12 SWOT analýza příležitostí a hrozeb, zdroj: vlastní

| Zkratka   | Opportunities   | Zkratka   | Threats  |
|-----------|---|-----------|--|
| <b>O1</b> | Blízkost kongresového centra  | <b>T1</b> | Blízká lokace podobného zařízení (Interhotel Moskva) |
| <b>O2</b> | Využívání domén jako je booking.cz, trivago.cz  | <b>T2</b> | Vnímání Zlína špatně dostupným                       |
| <b>O3</b> | Konání celorepublikově významných událostí (Letní filmový festival)                           | <b>T3</b> | Neatraktivnost města pro turismus                    |
| <b>O4</b> | Možnost navázání spolupráce s gastronomickou školou a zaměstnávání tak levnější pracovní síly | <b>T4</b> | Nedostatek potencionální klientely                   |

V následující tabulce 12, je vypracovaná matice EFE, hrozbám jsou přiřazeny váhy 0,00-1,00 stupeň vlivu, následně jsou vynásobené mezi sebou.

Stupně vlivu jsou určeny následovně:

4 – výrazné příležitosti (O)

3 – nevýrazné příležitosti (O)

2 – nevýrazné hrozby (T)

1 – výrazné hrozby (T)

Tabulka 13 Matice EFE, zdroj: vlastní

| O/T       | Váha | Stupeň vlivu | Váha*Stupeň vlivu |
|-----------|------|--------------|-------------------|
| <b>O1</b> | 0,18 | 4            | 0,72              |
| <b>O2</b> | 0,12 | 4            | 0,48              |
| <b>O3</b> | 0,10 | 3            | 0,3               |
| <b>O4</b> | 0,07 | 3            | 0,21              |
| <b>T1</b> | 0,22 | 1            | 0,22              |
| <b>T2</b> | 0,14 | 1            | 0,14              |
| <b>T3</b> | 0,10 | 2            | 0,2               |
| <b>T4</b> | 0,07 | 2            | 0,14              |
|           | 1    |              | 2,41              |

Hodnoty mohou nabývat čísel od 1-4. Při hodnotě jedna znamená, že se podnik nachází ve slabé externí pozici, při hodnotě 4 jde o silnou externí pozici a nakonec u 2,5 o střední externí pozici, která se vyskytuje i v tomto případě. Znamená to, že pokud podnik nepodcení hrozby, existuje velký předpoklad k úspěchu. Poměr mezi příležitostmi a hrozbami je 47:53, tudíž převažují spíše hrozby.

## 7.2 Interní prostředí

Interní prostředí se skládá ze slabých (weakneses) a silných stránek (streghts), které jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 14 SWOT analýza slabé a silné stránky, zdroj: vlastní

| Zkratky   | Streghts                  | Zkratky   | Weakneses                              |
|-----------|---------------------------|-----------|--|
| <b>S1</b> | Moderní vybavení          | <b>W1</b> | Vyšší ceny oproti konkurenci           |
| <b>S2</b> | Provozovatel HP Tronic    | <b>W2</b> | Hotel je ve vyšších patrech budovy     |
| <b>S3</b> | Výhled ze střešní kavárny | <b>W3</b> | Velká pokojová kapacita hotelu         |
| <b>S4</b> | Pěší dostupnost do centra | <b>W4</b> | Omezené možnosti vůči dispozici stavby |

U matice IFE v tabulce 14 je postup podobný jako u matice EFE, s rozdílem porovnávání silných a slabých stránek. Stupeň vlivu je určen následovně:

- 4 – výrazné silné stránky (S)
- 3 – nevýrazné silné stránky (S)
- 2 – nevýrazné slabé stránky (W)
- 1 – výrazné slabé stránky (W)

Tabulka 15 Matice IFE, zdroj: vlastní

| S/W       | Váha | Stupeň vlivu | Váha*Stupeň vlivu |
|-----------|------|--------------|-------------------|
| <b>S1</b> | 0,16 | 4            | 0,64              |
| <b>S2</b> | 0,09 | 4            | 0,36              |
| <b>S3</b> | 0,07 | 4            | 0,28              |
| <b>S4</b> | 0,12 | 3            | 0,36              |
| <b>W1</b> | 0,22 | 1            | 0,22              |
| <b>W2</b> | 0,07 | 2            | 0,14              |
| <b>W3</b> | 0,15 | 1            | 0,15              |
| <b>W4</b> | 0,12 | 2            | 0,24              |
|           | 1    |              | 2,39              |

Hodnoty mohou nabýt čísel od 1-4. Při hodnotě jedna znamená, že se podnik nachází ve slabé interní pozici, při hodnotě 4 jde o silnou interní pozici a nakonec u 2,5 o střední interní pozici, která se vyskytuje i v tomto případě. Znamená to, že pokud podnik nepodcení identifikovaná rizika, existuje velký předpoklad k úspěchu. V poměru mezi silnými a slabými stránkami převažují spíše ty slabé. Je to poměr 44:56.

### 7.3 Strategie podniku

Existují čtyři typy strategií:

SO – využití silných stránek pro získání příležitostí,

WO - překonání slabin pomocí příležitostí,



SW – využití silných stránek na čelení hrozeb,

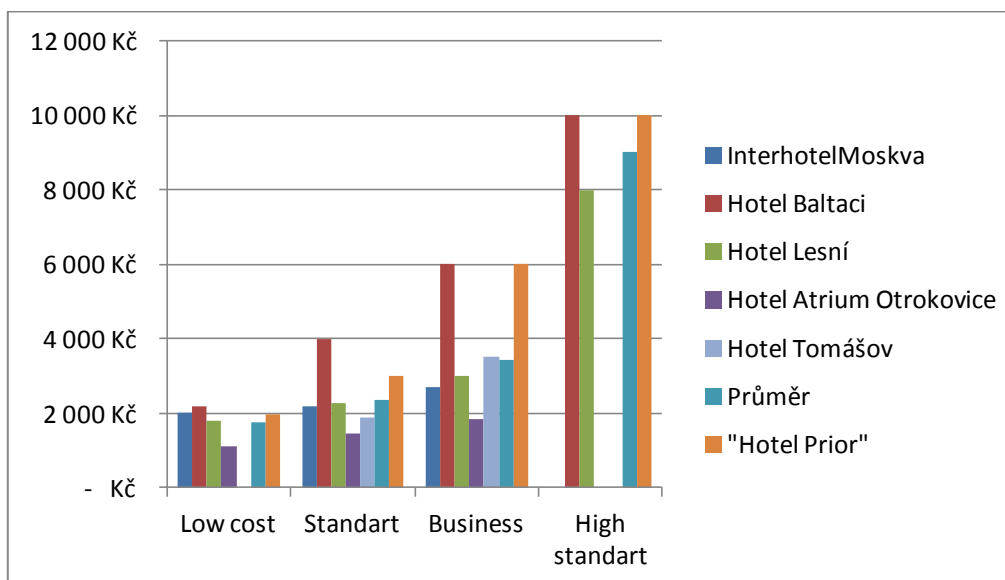
WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozeb.

Z předchozích dat vyplývá, že podnik zaujímá strategii WT, tudíž minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozeb. Jelikož se jedná o podnik před spuštěním realizace, měl by se těmito fakty zabývat. Je důležité si u nového podniku uvědomovat, jaké jsou hrozby a slabé stránky a snažit se je co nejvíc minimalizovat, protože, by mohly mít fatální následky, kdyby se je investor rozhodl ignorovat. Je to i z toho důvodu, že je ve hře velký prvotní kapitál s naplánovaným investičním horizontem.

### 7.3.1 Slabé stránky

Nejvhodnější metodou pro minimalizaci slabých stránek je uvědomění si jejich samotné podstaty a částečně je přeměnit i na stránky silné. Proto se v následujících řádcích práce zabývám jejich výčtem a podrobnějším rozbohem.

#### Vyšší ceny oproti konkurenci



Obrázek 12 Porovnání cen hotelových pokojů v jednotlivých třídách

Nový projekt hotelových služeb ve městě Zlín by měl kopírovat cenové hladiny nastavené u přímých konkurentů. Z grafu je vidět, že v nejnižší a středně nízké cenové kategorii jsou ceny odpovídající. Ve středně vysoké kategorii a nejvyšší kategorii se „Hotel Prior“ přímo srovnává s místním zavedeným Hotelem Baltaci. Tento hotel bude významným konkurentem, protože poskytuje široké služby v oblasti gastronomie a wellness. Jelikož má však společnost HP Tronic bohaté zkušenosti s provozováním právě tohoto typu hotelů v oblasti

Beskyd poblíž Velkých Karlovic, je předpoklad, že bude adekvátním konkurentem a právě proto je toto cenové srovnání na místě.

Lokalita, ve které se bude hotel nacházet je velmi lukrativní a to z několika důvodů. Nachází se mezi industriální částí Svit a historickým centrem města. Na tomto místě je velká koncentrace procházejících lidí díky dopravnímu uzlu městské hromadné dopravy, dále je zde hodně studentů, kteří se pohybují mezi univerzitními budovami, nehledě na mnoho pracujících lidí v místě. To vše přispívá k „živosti“ místa a proto je lehce nadsazená cena služeb odůvodnitelná.

### **Hotel je ve vyšších patrech budovy**

Tuto slabou stránku si společnost uvědomuje a tak se rozhodla učinit několik kroků pro její minimalizaci. Hotelové prostory nelze provozovat v nejnižších patrech, a proto byla druhá volba právě patra nejvyšší. Projektanti vymysleli hotel podpořit střešní hotelovou restaurací a wellness odpočívárnou v prosklené přístavbě, na zhruba polovině střešní plochy, ze které je krásný výhled na Zlín. Přístavbu museli schválit dokonce i památkáři, protože je chráněná v kontextu historického odkazu na návrh architekta Františka Lydie Gahury a jedná se o značný zásah na samotný vzhled.

Hotel bude mít samostatný vstup v prvním patře v zadní části budovy, kde bude vybudováno nové nadzemní parkoviště přiřazené přímo pro hotel. Vchod se samostatnou recepcí bude obsluhovat nově přijíždějící klientelu. Samostatný vchod vytvoří nerušenou atmosféru pro další provoz celého objektu. Hosté se následně do nejvyšších pater dostanou výtahy, které budou zabezpečeny čipovými kartami. A tak nežádoucí návštěvníci nebudou mít možnost narušit hotelová patra.

### **Velká pokojová kapacita hotelu**

Největší hotel ve Zlíně Interhotel Moskva v současnosti nabízí 120 pokojů, které jsou dva roky nově zrekonstruované. „Hotel Prior“ se svými sedmdesáti otevřenými pokoji bude tedy druhým největším hotelem ve městě. Vzhledem k velké blízkosti hotelů se jedná objektivně o slabou stránku. Ostatní hotely stejné kategorie nabízí podstatně menší pokojové kapacity a je zřejmé, že je jejich business model v lokalitě úspěšný. Je tedy důležité podotknout, že jen čas ukáže, jestli bude kapacita hotelu ekonomicky využívána.

### **Omezené možnosti vůči dispozici stavby**

Jelikož je budova historická je nutné zachovat její vnější vzhled, projektant je tedy omezen dispozicí stavby a vnitřní prostory jsou závislé na železobetonové kostře. Většina staveb z dvacátých a třicátých let stavěných ve Zlíně měla jedno specifikum a to, že jejich jednotlivé nosné sloupy měly rozestupy 20 stop v evropském měřítku je to 6,15 metrů. Tenkrát to mělo vliv na rychlost a jednoduchost celé výstavby, protože se používalo posuvné bednění. Protože je již tato metoda několik desítek let zastaralá, bude pro výstavbu hotelových pokojů komplikované se těmto unifikovaným rozměrům přizpůsobit a bude nutné brát ohled na dispozici. Toto nemusí být vhodné pro moderní hotel a architekti se v současné době potýkají s mnoha problémy. Zásadním problémem jsou logistické sítě, jako je napojení vody, odpadů, elektřiny, topení, ventilace, klimatizace, datových sítí, pro které nebyl tento prostor kdysi projektován. Druhým problémem je energetická náročnost budovy, kterou se snaží investor maximálně snížit. Bere proto ohled na cirkulaci vzduchu ve vnitřních prostorech a zateplení. Unifikovaný rozměr 6,15 metrů toto značně komplikuje.

### **7.3.2 Hrozby**

Hrozby patří do externích vlivů v rámci SWOT analýzy, to znamená, že je nemůžeme přímo ovlivnit, ale je důležité je analyzovat a zkusit se jim vyhnout případně se připravit na obranu. Obecně se dá proti hrozbám bránit využíváním silných stránek, které nám mohou minimalizovat ztráty.

#### **Blízká lokace podobného subjektu (Interhotel Moskva)**

Jak už bylo výše zmíněno Interhotel Moskva je velmi významný konkurent a to z důvodu blízkosti k „Hotelu Prior“ a také tím, že je to největší hotel ve Zlíně z pohledu pokojové kapacity, která je 120 pokojů. Zároveň je nedávno rekonstruovaný a tím přilákal novou klientelu, která si již zvykla na nabízený standard a bude velmi těžké přesvědčit zákazníka, aby změnil již zavedené zvyklosti. „Hotel Prior“ bude muset zvolit vhodnou a efektivní marketingovou kampaň, která zákazníky přesvědčí si zvolit právě jeho. Zároveň úroveň služeb bude vyšší oproti Interhotelu Moskva a bude se spíše blížit dalšímu konkurentu a to Hotelu Baltaci. Tudíž se předpokládá, že bude klást vysoký důraz na kvalitu služeb a profesionální personál. To by mohlo mít zásadní vliv na rozhodování klientů.

### **Vnímání Zlína špatně dostupným**

Doprava do Zlína je velkým problémem a to ze všech pohledů dopravních prostředků. Hlavní vlakový dopravní uzel se nachází v Otrokovicích a do Zlína dále pokračuje lokální jednokolejné spojení, kde na sebe protijedoucí vlaky musí čekat na zastávkách Malenovice, nebo Zlín střed. Samotné „hlavní“ nádraží Zlín střed vyžaduje nutnou rekonstrukci nebo kompletní přestavbu na, kterou ne jeden obyvatel Zlína čeká. Přestože je Zlín nejmenším krajským městem, zasloužil by si lepší vlakovou dostupnost. Silniční spoj je pro řadu řidičů taktéž nepohodlný, protože dálnice končí ve zmíněných Otrokovicích, a dále se musí pokračovat po Třídě T. Bati, kde je doprava často hustá, tvoří se kolony, vznikají dopravní zácpy a nehody. Toto může usnadnit výstavba dálničního úseku Hulín – Fryšták, který letos Česká správa silnic a dálnic začala stavět. Kvůli špatné dostupnosti Zlína, není předpokladem zvýšení zákazníků, hotel tak bude muset částečně převzít klientelu svým konkurentům, nebo najít takové zákazníky, kteří ocení specifické služby.

### **Neatraktivnost města pro turismus**

Vzhledem k tomu, že ještě na začátku dvacátého století byl Zlín větší vesnicí, nemůžeme očekávat historické centrum města s významnými památkami, na které jsou zvyklí turisté z Prahy, Olomouce, nebo Brna. Byť je historie města díky jejímu zakladateli zajímavá, tak není z tohoto pohledu atraktivní pro širší veřejnost. Zlín je spíše studentským, ale hlavně industriálním a business městem. Lidé, kteří hledají hotelové služby z důvodu ubytování na několik nocí, jsou většinou ti, kteří přijíždí za obchodem.

### **Nedostatek potencionální klientely**

Jak už bylo zmíněno výše, Zlín nenabízí mnoho kulturních akcí v průběhu celého roku. Největší společenské události, které se ve Zlíně konají, jsou dvě a to Zlín film festival a Barum Rally Zlín. Proto se opravdu musí hotel zaměřit na obchodníky. Situace se může nepatrně zlepšit po dostavbě dálničního úseku, který bude mít vliv na rozvoj města v oblasti obchodu.

Tyto hrozby si budoucí provozovatelé již uvědomují a snaží se jim vyhnout nadstandardní nabídkou služeb ať už v rámci hotelu, tak i služeb celého objektu.

### 7.3.3 Silné stránky

#### **Moderní vybavení**

To že se bude jednat o zcela novou stavbu, má bezesporu obrovskou výhodu. Zákazníky může přilákat už je tento fakt. Není pochyb, že hotel bude velmi moderně vybaven nejnovější technikou a to už z pohledu vybavenosti pokojů, tak i na dalších služeb poskytovaných hotelem.

#### **Výhled ze střešní restaurace**

Toto bude opravdu velkým lákadlem pro všechny, jak pro obyvatele Zlína, tak pro příjíždějící. Restaurace spolu s wellness odpočívárnou se bude nacházet v nástavbě, která bude na střeše a bude zabírat asi polovinu střechy. Památkáři museli tuto přístavbu dokonce povolit a určitě se bude na co těšit.

#### **Pěší dostupnost do centra**

Jelikož se budova nachází skoro v centru Zlína, jedná se o velmi výhodnou pozici. Z hotelu do centra trvá cesta asi pět minut. A nejen centrum je blízko, budova se nachází na zastávce Náměstí Práce, což je významný dopravní uzel pro trolejbusy, další velmi blízký objekt je zlínské nádraží, které je pěšky asi deset minut. Nedaleko je i industriální součást Zlína Svit, který nyní nabírá druhý dech a začínají se zde otevírat obchody, restaurace a kanceláře.

### 7.3.4 Příležitosti

#### **Blízkost kongresového centra**

Kongresové centrum se nachází hned vedle budovy Prioru. Koná se zde mnoho společenských akcí, jako jsou plesy, předávání cen, různé lékařské konference, politické schůzky, koncerty známých osobností, taneční soutěže a další. Tyto události jsou velkým lákadlem a mohou do Zlína přivést více návštěvníků, což by bylo pro hotel přínosné.

#### **Využívání domén jako je booking.cz, trivago.cz**

V dnešní době internetu jsou tyto domény velice oblíbené, hlavně v případě pokud lidé cestují na místa, která neznají. Na těchto stránkách jsou veškeré informace o hotelu a dá se zde i zarezervovat pokoj. Pokud se hotel nachází ve vrchních příčkách, přináší to obrovskou výhodu. Dalším lákadlem mohou být recenze dříve ubytovaných, které jsou na portálech velmi rozšířené.

**Konání celorepublikově významných událostí**

Ve Zlíně se každoročně koná Barum Rally Zlín, která do města přivádí stovky diváků. Je to velmi populární událost, hotel může využít hlavně příležitosti v marketingu při této akci, protože první erzeta projíždí jen několik desítek metrů od hotelu a trvá dlouho do noci. Po skončení této erzety mohou někteří návštěvníci chtít přenocovat ve Zlíně. Další velmi oblíbenou akcí je Zlín film festival, na který přijíždí i mnoho celebrit, které jistě ocení blízkost hotelu k areálu a komfort, který bude vyšší než v blízkém Interhotelu Moskva.

**Možnost navázání spolupráce s gastronomickou školou**

Ve Zlíně se nachází střední škola gastronomická, což je pro hotel obrovská příležitost a to z toho důvodu, že si může vychovávat ze studentů své budoucí zaměstnance. A to pomocí praxí, které jim může nabídnout. Pro hotel to bude levnější varianta pracovní síly a studenti budou vděční, že mohou praxi vykonávat v tak luxusním a novém hotelu. Jelikož je o tento obor zájem bude mít hotel i v dnešní malé míře nezaměstnanosti větší výběr. Neposlední výhodou je, že gastronomická škola se nachází nedaleko od „Hotelu Prior“, což studenti určitě ocení, protože nebudou muset měnit zaběhnuté zvyklosti ohledně dojíždění a docházení do práce.

## 8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Pomocí modelu pěti konkurenčních sil lze analyzovat konkurenční síly v okolí firmy. Pomáhá stanovit příležitosti a ohrožení podniku a zároveň odhalit obchodní strategie podle toho v jakém prostředí se nachází. Model se skládá z:

### 1. Potenciálních konkurentů

Mezi potenciální konkurenty se dají zařadit hotely, které mají v současnosti tři hvězdičky a mohly by expandovat a snažit se získat čtvrtou hvězdičku. Konkrétně se jedná o hotel Amenity, který má velmi dobrou lokaci, kousek od centra Zlína. Horší jsou pro ně podmínky expandování, z důvodu kapacit. Pokud by plánovali získat čtvrtou hvězdičku, museli by rozšířit kapacitu budovy, nebo zvolit jinou lokaci, která by nemusela být tak výhodná. Avšak mají dobrou pověst a provozují také wellness centrum. Dalším existujícím hotelem, který je zároveň potenciální konkurent je Hotel Garni. Tento hotel se nachází ve stejné lokaci jako „Hotel Prior“ a zároveň stávající konkurent Interhotel Moskva. Je pravděpodobné, že Hotel Garni bude muset nějakým způsobem reagovat na otevření „Hotelu Prior“. Jsou dvě možnosti této reakce a to buď zlepšení kvality služeb, ponechání cen s dobrou marketingovou kampaní s tím, že si nechají tři hvězdičky z důvodu zachování stávající klienty. Druhou možností je ponechání stejné úrovně hotelu se snížením cen, což je spíše dočasná varianta, protože dlouhodobě konkurovat snižováním cen je velmi nevýhodné.

### 2. Konkurenční rivalita

Konkurenční rivalita se očekává zejména od Interhotelu Moskva, který je „Hotelu Prior“ podobný hlavně pokojovou kapacitou a dále od Hotelu Baltaci, který má služby na srovnatelné úrovni. Jak se uvádí výše, lokalita Zlína není tolik lukrativní pro turisty a hotel není cílený na studenty, kterých je ve Zlíně mnoho a tak je pravděpodobné, že „Hotel Prior“ bude klientelu přebírat od již zavedených hotelů.

### 3. Substitučních služeb

Mezi substituční služby patří Airbnb, což je portál na kterém si lidé zprostředkují ubytování a to v několika cenových relacích na různých částech světa. Jedná se o moderní sharingovou službu, která ohrožuje obor hotelnictví. Dokonce už ji nedávno několik majitelů předních hotelů probíralo na konferenci v USA. Díky moderní době, plné internetu je tato služba velmi nebezpečná z pohledu konkurence pro

obor hotelnictví. Velmi obor ovlivňuje a přetváří, nutí hoteliéry přemýšlet nad tím jak se stále více vylepšovat.

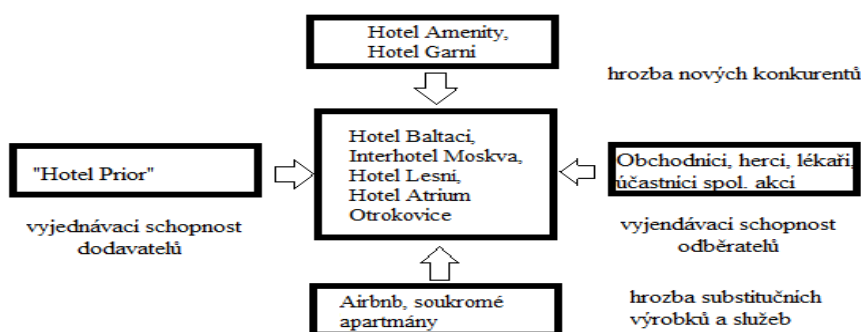
Další substituční službou jsou apartmány, které nabízejí podobný komfort, který je na stejné nebo i nižší finanční úrovni. Výhodou u tohoto typu ubytování může být například více soukromí nebo domácí prostředí, které může mít rozhodující vliv na konečné zákazníky. Poskytovatelé apartmánů jsou většinou obyvatelé Zlína, můžou svým klientům lépe poradit, ohledně Zlína a okolí, jak už z pohledu dopravy, restaurací nebo zábavy.

#### 4. Síly kupujícího

Síla zákazníku se odvíjí od několika faktorů, první z nich je počet zákazníků, který je v tomto případě spíše menší. Jelikož „Hotel Prior“ nebude prvním luxusnějším hotelem ve Zlíně, bude se muset potýkat s tím, že klienti, kteří tento komfort vyžadují, už jsou zvyklí na standard, který je ve Zlíně poskytován a pokud se stane, že zákazníci budou konzervativní, bude muset vynaložit větší úsilí na to, aby zákazníky přilákal. Má však nepřehlédnutelnou výhodu a tu, že bude nový. Zároveň větší počet hotelů, dává zákazníkovi širší výběr, kterým posiluje jeho sílu, čemuž se odborně nazývá stupeň diferenciacce služeb. Posledním faktorem může být citlivost na kvalitu služeb. Nastává, pokud potenciální zákazníci raději oželí komfort, kvalitu služeb a profesionální personál za nižší cenu.

#### 5. Síly prodávajícího

„Hotel Prior“ bude dominovat hlavně jedinečností služeb. První unikátní věc bude samotný vzhled budovy, který se navrátí zpátky do třicátých let. Dalším lákadlem je přístavba na střeše budovy, ve které bude restaurace a wellness odpočívárna s unikátním výhledem na město Zlín. Hotel bude provozovat známá zlínská společnost HP Tronic, která už má s tímto zkušenosti, což je určitě další silnou stránkou.



Obrázek 13 Porterova analýza pěti konkurenčních sil, zdroj: vlastní



## 9 PEST ANALÝZA

### Politické prostředí

Rozdělení hotelů do tříd určuje jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR. Určuje jednotlivé parametry hotelu od kapacity pokojů, vybavení, dále pak specifikace služeb, která je stupňovaná podle počtu hvězdiček. Více informací o této klasifikaci se nachází v úvodu praktické části. Dále je potřeba řešit legislativu a to zejména následujících zákonů:

455/1991 Sb. Živnostenský zákon

262/2006 Sb. Zákoník práce

89/2012 Sb. Občanský zákoník

90/2012 Sb. Zákon o obchodních korporacích

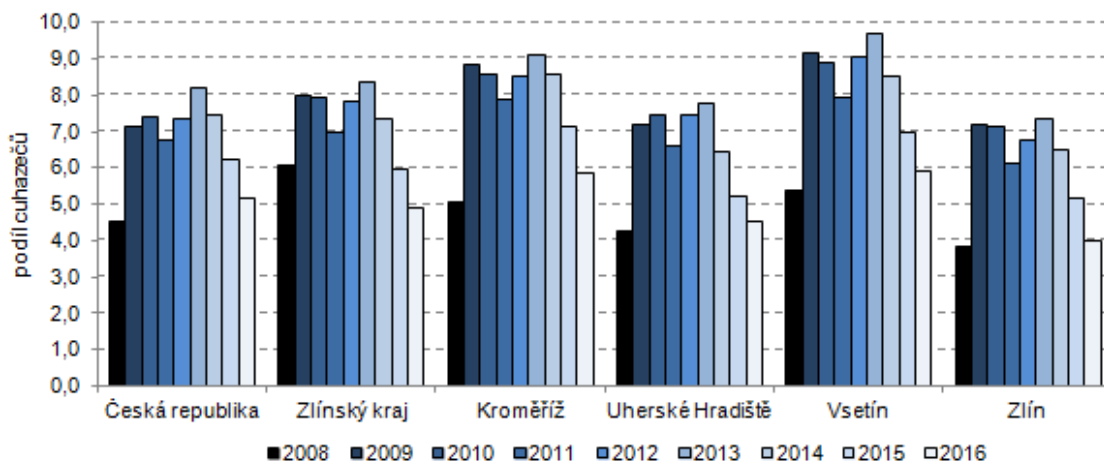
Česká legislativa je v oblasti obecného podnikání, ale i v případě provozování gastro služeb v rámci Evropy i světa na vysoké úrovni a vše je kontrolováno úřady. Je proto třeba dodržovat mnoho nařízení a norem, za které hrozí vysoké sankce. Proto každý provozovatel hotelového zařízení, by měl být podrobně seznámen s výše zmíněnými zákony. Protože však firma HP Tronic již několik hotelových zařízení provozuje, není třeba s nimi seznamovat od samého začátku. Má zkušenosti v oboru a tak by pro ni založení nového hotelu neměl být problém.

Česká legislativa je také velmi stabilní a prošla pouze velkou změnou v roce 2014, kdy vznikl nový Občanský zákoník, společně se zákonem o Obchodních korporacích i přesto je nutné sledovat občasné změny, které může vláda nově zařadit.

### Ekonomické prostředí

Významným faktorem pro ekonomické prostředí je ukazatel nezaměstnanosti v regionu. Podíl nezaměstnaných osob v kraji dosáhl 4,92 %, to je sedmá nejnižší hodnota mezi kraji. Pokud hovoříme o takto nízkých číslech ohledně nezaměstnanosti, mají všechny firmy na trhu problém s najímáním nových kvalifikovaných lidí. Je to z toho důvodu, že v těchto necelých pěti procentech v případě zlínského kraje se nacházejí právě nekvalifikovaní lidé, nebo lidé, kteří pracovat nechtějí. Na následujícím grafu je vidět trend snižování nezaměstnanosti od roku 2013, který v tomto roce dosahoval ve zlínském kraji 7,67% a postupně se snížil na zmiňovanou hodnotu. I když je pro zaměstnavatele důležité, aby jeho zaměstnanci měli co nejkratší dojezdovou vzdálenost do práce, bude se muset poohlédnout v přilehlých

městech, kde je nezaměstnanost o něco málo větší. Například ve Vsetíně nebo Kroměříži dosahuje necelých šesti procent oproti necelým čtyřem procentům ve Zlíně. Již teď by se společnost měla spojit se střední školou Gastronomie a obchodu ve Zlíně a nabídnou vyšším ročníkům praxi, na které by si je zaučila na budoucí pracovní pozici.



Zdroj: Ministerstvo práce a sociálních věcí

Obrázek 14 Vývoj nezaměstnanosti ve Zlínském kraji, zdroj: www.czso.cz

Nízká nezaměstnanost má vliv na zvyšování mezd. Údaje z celorepublikových statistik uvádějí, že platové ohodnocení v horních deseti procentech je následující tabulce 16.

Průměrná mzda v České republice ve druhém čtvrtletí 2016 činila 27 297 Kč, stejná mzda ve Zlínském kraji činila 24 122 Kč. Zlínský kraj měl o dvanáct procent nižší průměrnou mzdu oproti průměru v České republice. Proto je uveden v následující tabulce přepočítaný ze 100 % na 88 %, zaokrouhleno jednotky nahoru.

Tabulka 16 Průměrné mzdy v oboru hotelnictví, zdroj: eprehledy.cz

|                   |          |          |
|-------------------|----------|----------|
| Recepční          | 25 020Kč | 22 018Kč |
| Uklízečka         | 15 733Kč | 13 846Kč |
| Řídící pracovníci | 86 803Kč | 76 387Kč |
| Šéfkuchař         | 60 556Kč | 53 290Kč |

Tyto hodnoty by měl brát hotel v potaz při kalkulaci mezd u nových zaměstnanců.

I přesto, že je inflace dlouhodobě na nízké úrovni, tak je pozitivní, že v poledních letech či měsících nepatrně roste a je předpoklad ekonomického růstu v České republice. Nedávno

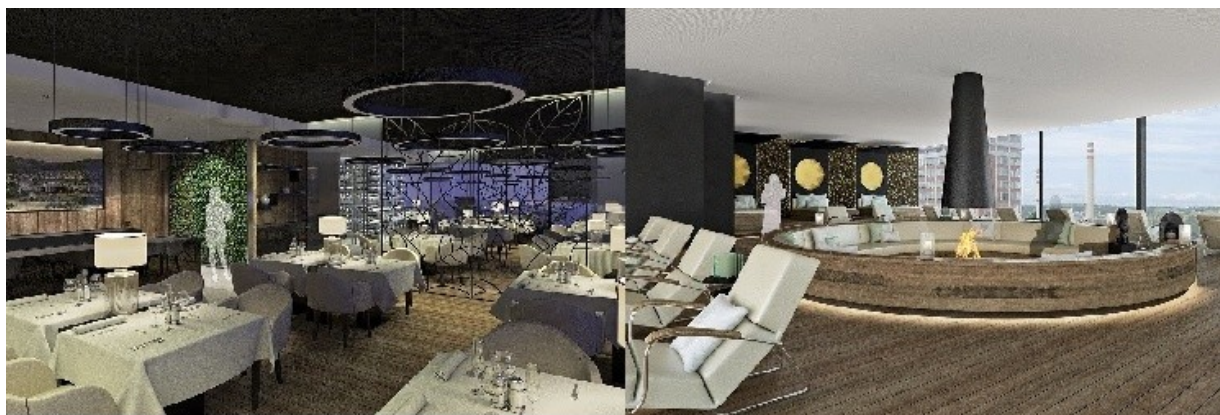
Česká národní banka přestala intervenovat, což mělo okamžitý vliv na posílení české koruny, ale pouze krátkodobě a momentálně (30. dubna) se vrací na původní hodnoty. Tento faktor může mít vliv na zahraniční klientelu, která musí valuty směňovat za české koruny.

### **Sociální a demografické prostředí**

Kromě již popsané nezaměstnanosti Zlínského kraje, nejsou ostatní sociální a demografické ukazatele v rámci PEST analýzy pro hoteliery až tak zajímavé, protože místní obyvatelstvo již v lokalitě bydlí a nemá potřebu využívat hotelového zařízení. Jediné wellness centrum provozované hotelem bude ovlivněno movitějšími rezidenty Zlína, kteří se však v lokalitě vyskytují.

### **Technologické prostředí**

Kromě základního vybavení, které vyžaduje klasifikace mezi čtyřhvězdičkovými hotely, kam patří například trezor, minibar, wi-fi připojení nebo televize se bude snažit hotel nabídnout nadstandardní technologické vymoženosti posledních let. Mezi zavedené standarty můžeme považovat trojitá nebo vícevrstvá okna pro odhlučnění rušných ulic. Vzduchová a teplotní pohoda klientů se bere také v potaz a kompletní klimatizační, vyhřívací a cirkulační systém v souladu s nejnovějšími nízkoenergetickými normami, bude tvořit nemalou část investice v ubytovacích prostorech. Tím se dostáváme i k otázce designového vybavení prostor a celkovému estetickému cítění, který je samozřejmě pro hotel významný. Následující grafické návrhy s tím jednoznačně počítají.



Obrázek 15 Prior – restaurace a odpočívárna, zdroj: zlin.cz

## DOPORUČENÍ

Projekt přestavby obchodního domu Prior se nyní nachází ve fázi před spuštěním realizace. Tato práce se nesoustředí na celý komplex, ale pouze na hotelovou část, které se bude týkat i tato doporučení. V první řadě si podnik musí uvědomit, jaké hrozby ho čekají díky tomu, že vstoupí do odvětví. Hlavně jde tedy o to, že „Hotel Prior“ nebude prvním hotelem na takové úrovni a jelikož Zlín není tak turistický atraktivní, může se stát, že bude mít problém s klientelou. Je to z toho důvodu, že bude poskytovat 70 pokojů, což znamená druhý největší hotel ve Zlíně na úrovni čtyř hvězdiček. Bude tedy velmi důležité získávání zákazníků. Napomůže tomu dostatečná marketingová kampaň. Pokud toto podcení, může se stát, že pokoje nebudou obsazeny a z ekonomického hlediska je toto značně nevýhodné. Tomuto částečně mohou zabránit tím, že část pokojů budou nabízet pro dlouhodobé ubytování. Zároveň bude mít velkou výhodu v tom, že to bude nově zrekonstruovaná, moderní stavba, která i díky tomuto přiláká určité procento zákazníků.

Další hrozbou je špatná dostupnost do Zlína, a to ze všech pohledů dopravy. Tuto hrozbu může hotel vykompenzovat tím, mezi své služby zařadí transfer z otrokovického nádraží přímo do hotelu, pro hosty, kteří budou cestovat vlakem. Očekává se, že hotel budou navštěvovat spíše obchodníci a náročnější klientela a u těchto lidí není obvyklé, že využívají služeb městské hromadné dopravy a tak tuto službu určitě uvítají.

Hrozba, která se skrývá pod blízkým konkurentem Interhotelem Moskva, je velká a doporučení v tomto ohledu budou spíše záležet na dlouhodobém stanovisku hotelu. Jelikož se „Hotel Prior“ pohybuje ve vyšších cenových relacích, mohou nastat dvě situace. V první řadě zákazníci akceptují vyšší ceny v důsledku úrovně a kvality služeb, nebo tyto ceny neakceptují, a aby „Hotel Prior“ získal zákazníky, bude muset přemýšlet o změně své cenové politiky, tak aby přitáhl více zákazníků třeba i od Interhotelu Moskva do svého rezortu.

Na druhou stranu má hotel velký potenciál a spoustu příležitostí, jako například blízkost kongresového centra. Toto znamená pro hotel obrovskou možnost, jak si zajistit klienty a to například tím, že se smluvně domluví s kongresovým centrem na propagaci, tak aby kongresové centrum nabízelo služby hotelu a to hostům nebo účinkujícím, popřípadě pokud se jedná o jinou než kulturní akci, tak pro tyto návštěvníky. Kongresové centrum však není jedinou atrakcí, která přiláká potenciální klientelu. Další kulturní akce, které se ve Zlíně a okolí konají, jsou například Barum Rally Zlín nebo Zlín film festival, toto také

podporuje předchozí doporučení, ve smyslu spolupráce s pořadateli těchto akcí a možnost pro VIP návštěvníky těchto akcí nadstandardního ubytování ve Zlíně, přímo v centru dění událostí.

V posledních letech se rozšířilo používání služeb internetových stránek pro rezervaci pokojů, jako například booking.cz nebo trivago.cz a tak je vhodné, aby se na těchto stránkách registrovali. Všichni konkurenti tyto domény využívají. Pro zákazníky je hlavní výhodou to, že mají všechny hotely z oblasti na jednom místě a jsou k nim napsané různé recenze od dřívějších návštěvníků a jejich hodnocení, od kterého se budoucí zákazníci hodně odvíjejí.

Dalším doporučením je navázání spolupráce s místní střední školou Gastronomie a obchodu, která může pro hotel produkovat budoucí zaměstnance, přímo podle potřeb hotelu a může to pro ně znamenat i levnější pracovní sílu, v případě, že se školou domluví. Zároveň si studenty rovnou školí na zvyklosti hotelu a je pak jednodušší, když tento člověk přichází do trvalého zaměstnání.

Projekt dominuje zejména střešní nástavbou, kde se bude nacházet restaurace a wellness odpočívárna s výhledem na Zlín. Na tuto dominantu se těší spousta obyvatel Zlína a určitě to bude krásný zážitek, který si mnoho lidí nenechá ujít. Velká výhoda také tkví v provozovateli hotelu, kterým je HP Tronic, tato společnost provozuje několik ubytovacích zařízení v České republice jako například Spa Hotel Lanterna, Wellness hotel Horal, Hotel Galik a další. Všechny tyto hotelové komplexy se nacházejí v Resortu Valachy v CHKO Beskydy.

Závěrem doporučení bych tedy shrnula to nejdůležitější. Je důležité, aby se podnik na začátku věnoval svým hrozbám a snažil se je co nejvíce zvrátit nebo minimalizovat a to pomocí svých silných stránek, kterých má tento projekt dostatek. Pokud bude správně postupovat, má určitě velkou šanci obstát na tomto trhu.

## ZÁVĚR

Tato práce se zabývá projektem před spuštěním realizace a to konkrétně přestavbou Prioru na obchodní komplex, kde se mimo jiné bude nacházet hotel s wellness centrem. V práci jsem nejprve zpracovala teoretickou část, kde jsem pomocí literárních zdrojů zpracovala poznatky o konkurenci a konkurenceschopnosti. V praktické části jsem pak krátce představila hotel a specifikovala, jaké povinnosti má jako čtyřhvězdičkový hotel v souvislosti s oficiální klasifikací ubytovacích zařízení v České republice. Dále jsem analyzovala konkurenci, která bude mít největší význam, byly to hotely Baltaci, Lesní, Interhotel Moskva a Hotel Atrium Otrokovice a Hotel Tomášov. Podrobně jsem popsala, jaké služby tyto hotely nabízí. V další části jsem použila SWOT analýzu, na kterou jsem se soustředila nejvíce. Podrobně jsem rozebrala všechny části této analýzy, největší důraz jsem kladla na hrozby a slabé stránky, na které by se podnik měl soustředit nejvíce a tím způsobem, že ze slabých stránek by se měl snažit udělat silné stránky a pomocí nich minimalizovat potenciální hrozby. Dále jsem v práci použila Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, kde jsem analyzovala potenciální konkurenty, kteří by mohli ohrozit podnik tím, že vstoupí do odvětví čtyřhvězdičkových hotelů, dále stávající konkurenci a její největší přednosti, sílu zákazníků a nakonec sílu projektu. V neposlední části této práce jsem využila analýzu PEST, neboli analýzu makro prostředí, kde jsem se jednotlivě soustředila na část politickou, ekonomickou, demografickou – sociální a nakonec technologickou. V závěru jsem práci zhodnotila a navrhla podniku několik doporučení.

Bakalářská práce byla vypracována v souladu se Zásadami pro vypracování a domnívám se, že byly splněny stanovené cíle této práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literární zdroje:

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 231 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MOLNÁR, Zdeněk. Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012, 254 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.

PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Vyd. 1. New York: Free Press, 2004, xxviii, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

LESÁKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Vyd. 1. Bratislava: Sprint 2, 2014, 350 s. Economics. ISBN 978-80-89710-07-2.

KOTLER, Philip. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

URBÁNEK, Tomáš. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. Management studium. ISBN 978-80-87197-17-2.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.

HORÁKOVÁ, Helena. Marketingové strategie. V Praze: Idea servis, 2014, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.

KURTZ, David L. a Louis E. BOONE. Principles of marketing. 12th edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2006, lii, 656 stran, 48 různě číslovaných. ISBN 0-324-32379-4.

Elektronické zdroje:

E-prehledy.cz, Průměrné mzdy v ČR podle profese, E-prehledy.cz © 2009-2016 [online], [cit. 2017-04-25] Dostupné z: [http://eprehledy.cz/prumerne\\_mzdy\\_podle\\_profese.php](http://eprehledy.cz/prumerne_mzdy_podle_profese.php)

Architekturazlin.cz, Baťovy tovární budovy, Architekturazlin.cz © 2016 [online], [cit. 2017-04-25] Dostupné z: <http://www.architekturazlin.cz/batovy-tovarni-budovy>

Airbnb.cz, Rekreační pronájmy, domovy, zážitky a místa – Airbnb, Airbnb, Inc © 2016 [online], [cit. 2017-04-24] Dostupné z: <https://www.airbnb.cz/about/about-us>

Zlin.cz, Zlin.cz - informační server pro Zlínský kraj, AVONET, s.r.o. © 1997-2016, ZLIN.CZ s.r.o. © 2017 [online], [cit. 2017-04-25]. Dostupné z: <http://zlin.cz/galerie?gid=1446&n=3&pid=527325&po=n>

Czso.cz, Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31. 12. 2016, czso.cz © 2016 [online], [cit. 2017-04-25] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2016>

Lesní - Hotel.cz, Lesní Hotel \*\*\*\* Zlín - Lesní Hotel Zlín, Lesní-Hotel.cz © 2013 [online], [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.lesni-hotel.cz/>

Atrium – Hotel.cz, Home | Hotel Atrium, Atrium-Hotel.cz © 2016 [online], [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.atrium-hotel.cz/cz/>

Hotelmoskva.cz, Interhotel Moskva a.s., Hotelmoskva.cz © 2016 [online], [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://hotelmoskva.cz/>

Baltaci.cz, Hotel Baltaci, Baltaci.cz © 2016 [online], [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.baltaci.cz/cs/o-hotelu/>

Booking.com, hotels worldwide. 118+ million hotel reviews, booking.com. © 2016 [online], [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: [https://www.booking.com/index.cs.html?label=gen173nr-1BCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcMvmaDqIAQGYAQXCAQp3aW5kb3dzIDEwyAEP2AEB6AEBkgIBeagCAw;sid=d41e8df8047ed1f5022a291c765125c1;sb\\_price\\_type=total&](https://www.booking.com/index.cs.html?label=gen173nr-1BCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcMvmaDqIAQGYAQXCAQp3aW5kb3dzIDEwyAEP2AEB6AEBkgIBeagCAw;sid=d41e8df8047ed1f5022a291c765125c1;sb_price_type=total&)

trivago.cz, Vyhledávač hotelů | Srovnávač cen ubytování. trivago.cz - Vyhledávač hotelů | Srovnávač cen ubytování © 2016 [online], [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <https://www.trivago.cz/>

Hotelstars Union | HotelStars.cz. Hotelstars Union | HotelStars.cz © 2016 [online], [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.hotelstars.cz/>

Ahrcz.cz, Asociace hotelů a restaurací ČR, Ahrcz.cz © 2016 [online], [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/pro-cleny/>



## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| S   | Strenghts                  |
| W   | Weaknesses                 |
| O   | Opportunities              |
| T   | Threats                    |
| EFE | External factor evaluation |
| IFE | Internal factor evaluation |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 Konkurenční typologie podle počtu producentů a diverzifikace produktu<br>v tržním prostředí, zdroj Čichovský 2002 ..... | 14 |
| Obrázek 2 Kroky při analýze konkurence zdroj: Kotler 2007 .....   | 15 |
| Obrázek 3 Faktory podnikového okolí, Zdroj: Dvořáček 2012 .....   | 24 |
| Obrázek 4 SWOT analýza, zdroj: Urbánek, 2010 .....  | 25 |
| Obrázek 5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil, zdroj Jakubíkova, 2013 .....  | 29 |
| Obrázek 6 Portervův model pěti konkurenčních sil, zdroj: Kurtz, Boone 2006 .....  | 30 |
| Obrázek 7 BCG matice, zdroj: Jakubíková 2013 .....  | 31 |
| Obrázek 8 Nový návrh budovy Prior, zdroj: zlin.cz .....   | 35 |
| Obrázek 9 Srovnání hotelů podle počtu pokojů, zdroj: vlastní .....  | 44 |
| Obrázek 10 Srovnání hotelů podle počtu konferenčních místností, zdroj: vlastní .....  | 44 |
| Obrázek 11 Srovnání hotelů podle oblíbenosti, zdroj: trivago.cz .....   | 45 |
| Obrázek 12 Porovnání cen hotelových pokojů v jednotlivých třídách .....   | 49 |
| Obrázek 13 Porterova analýza pěti konkurenčních sil, zdroj: vlastní .....   | 56 |
| Obrázek 14 Vývoj nezaměstnanosti ve Zlínském kraji, zdroj: www.czso.cz .....  | 58 |
| Obrázek 15 Prior – restaurace a odpočívárna, zdroj: zlin.cz .....   | 59 |

**SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 Ceny pokojů „Hotelu Prior“, zdroj: vlastní.....  | 36 |
| Tabulka 2 Nabízené služby k pokojům, zdroj: <a href="http://www.atrium-hotel.cz">www.atrium-hotel.cz</a> .....                                       | 38 |
| Tabulka 3 Hotel Atrium - Kapacita konferenčních místností (počet osob), zdroj:<br><a href="http://www.atrium-hotel.cz">www.atrium-hotel.cz</a> ..... | 39 |
| Tabulka 4 Hotel Atrium Konferenční místnosti – ceny, zdroj: <a href="http://www.atrium-hotel.cz">www.atrium-hotel.cz</a> .....                       | 39 |
| Tabulka 5 Hotel Lesní Typy pokojů, zdroj: <a href="http://www.lesni-hotel.cz">www.lesni-hotel.cz</a> .....   | 40 |
| Tabulka 6 Hotel Baltaci – typy pokojů, zdroj: <a href="http://www.baltaci.cz">www.baltaci.cz</a> .....   | 41 |
| Tabulka 7 Hotel Baltaci – Kapacita konferenčních místností (počet osob), zdroj:<br><a href="http://www.baltaci.cz">www.baltaci.cz</a> .....          | 41 |
| Tabulka 8 Hotel Baltaci – Konferenční místnosti, zdroj: <a href="http://www.baltaci.cz">www.baltaci.cz</a> .....                                     | 42 |
| Tabulka 9 Interhotel Moskva – typy pokojů, zdroj: <a href="http://hotelmoskva.cz">hotelmoskva.cz</a> .....   | 42 |
| Tabulka 10 Interhotel Moskva – Konferenční místnosti (počet osob), zdroj:<br><a href="http://hotelmoskva.cz">hotelmoskva.cz</a> .....                | 43 |
| Tabulka 11 Hotel Tomášov – Typy pokojů, zdroj: <a href="http://hotel-tomasov.cz">hotel-tomasov.cz</a> .....  | 43 |
| Tabulka 12 SWOT analýza příležitostí a hrozeb, zdroj: vlastní .....  | 46 |
| Tabulka 13 Matice EFE, zdroj: vlastní .....  | 47 |
| Tabulka 14 SWOT analýza slabé a silné stránky, zdroj: vlastní.....   | 47 |
| Tabulka 15 Matice IFE, zdroj: vlastní .....  | 48 |
| Tabulka 16 Průměrné mzdy v oboru hotelnictví, zdroj: <a href="http://eprehledy.cz">eprehledy.cz</a> .....  | 58 |