

# **Analýza konkurenceschopnosti vybrané firmy**

Jan Kvapil

---

Bakalářská práce  
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE** (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jan Kvapil**  
Osobní číslo: **M17277**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti vybrané firmy**

### **Zásady pro vypracování**

#### **Úvod**

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### **I. Teoretická část**

- Zpracujte teoretické poznatky dané problematiky konkurence a konkurenceschopnosti.

#### **II. Praktická část**

- Analyzujte současný stav konkurenceschopnosti daného podniku.
- Navrhňte doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti daného podniku.

#### **Závěr**

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

**Seznam doporučené literatury:**

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. V Praze: Idea servis, 2014, 103 s. ISBN 9788085970814.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 9788074002243.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2014, 716 s. ISBN 9780273786993.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2020**

L.S.

---

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

---

**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**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 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

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tématem této bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti vybrané firmy, respektive Resort Véska s.r.o., která poskytuje služby v oblasti ubytování. Práce se skládá ze dvou částí. V první, teoretické části jsou definovány základní pojmy související s konkurenceschopností a popsány analytické metody. V praktické části je zkoumaná firma představena, poté jsou na ni aplikovány metody vysvětlené v části teoretické. Je zde také uvedena stručná analýza konkurence. Na závěr práce jsou doporučeny návrhy, které by měly vést ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, mikroprostředí, makroprostředí, firma, PESTLE analýza, Porterův model 5S, SWOT analýza, BCG matice, McKinsey 7S

## **ABSTRACT**

The topic of this bachelor thesis is an analysis of competitiveness of a selected company, more precisely Resort Veska s.r.o, which provides services in an area of accommodation. The thesis is divided into two parts. The first, theoretical part defines basic concepts related to competitiveness and analytical methods. In the practical part the examined company is introduced, and then the methods explained in theoretical part are applied. Brief analysis of competitors is also provided. In the end propositions which should lead to improved competitiveness on the market are recommended.

Keywords: competition, competitiveness, micro environment, macro environment, company, PESTLE analysis, Porter's 5 forces model, SWOT analysis, BCG matrix, McKinsey 7S

Rád bych poděkoval paní Ing. Jance Vydrové, PhD. za odborné vedení bakalářské práce. Také děkuji manažeru Jiřímu Heřmánkovi z Resortu Véska za spolupráci při zpracování praktické části.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# 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 A KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>12</b>
1.1    DĚLENÍ KONKURENCE .....	12
1.2    KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	14
1.2.1    Analýza konkurence.....	14
1.2.2    Dělení konkurenční strategie.....	15
1.2.3    Konkurenční výhoda .....	16
1.3    MARKETINGOVÝ MIX .....	17
1.3.1    Nástroje marketingového mixu .....	18
<b>2 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ</b> .....	<b>20</b>
2.1    KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ .....	20
2.2    VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	21
2.2.1    Makroprostředí .....	21
2.2.1.1    PESTLE .....	22
2.2.2    Mikroprostředí.....	23
2.2.2.1    Porterův model 5S .....	24
2.2.2.2    Analýza SWOT .....	26
2.2.2.3    POWER SWOT .....	27
2.3    VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ .....	28
2.3.1    BCG matice .....	28
2.3.2    McKinsey 7S .....	29
2.3.3    VRIO metoda .....	30
<b>3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>31</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>33</b>
4.1    ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	33
4.2    HODNOCENÍ .....	34
4.3    PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ .....	34
4.4    HISTORIE.....	34
4.5    VEDENÍ .....	35
4.6    PORTFOLIO NABÍDKY.....	35
4.7    PROPAGACE.....	37
<b>5 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU</b> .....	<b>39</b>
5.1    PESTE ANALÝZA .....	39
5.1.1    Politické (legislativní) faktory.....	39
5.1.2    Ekonomické faktory .....	39

5.1.3	Sociální (kulturní) faktory .....	40
5.1.4	Technologické faktory .....	40
5.1.5	Ekologické faktory .....	40
5.1.6	Metoda ETOP .....	41
5.2	PORTERŮV MODEL 5S .....	42
5.2.1	Vyjednávací síla zákazníků .....	42
5.2.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	42
5.2.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	42
5.2.4	Hrozba substitutů .....	43
5.2.5	Rivalita firem působících na daném trhu .....	43
5.3	ANALÝZA SWOT .....	44
5.3.1	Silné stránky .....	44
5.3.2	Slabé stránky .....	45
5.3.3	Příležitosti .....	45
5.3.4	Hrozby .....	46
5.4	BCG MATICE .....	47
5.4.1	Vyhodnocení .....	47
5.5	MCKINSEY 7S .....	48
5.5.1	Strategie .....	48
5.5.2	Struktura .....	48
5.5.3	Systemy .....	49
5.5.4	Styl .....	49
5.5.5	Skupina .....	49
5.5.6	Schopnosti .....	49
5.5.7	Sdílené hodnoty .....	50
<b>6</b>	<b>ANALÝZA KONKURENCE .....</b>	<b>51</b>
6.1	GOLF RESORT OLOMOUC .....	51
6.2	PENZION U BLÁHŮ .....	51
6.3	RESORT HRUBÁ VODA .....	52
6.4	NUTREND WORLD .....	52
6.5	BENCHMARKING .....	52
6.5.1	Zdůvodnění .....	53
<b>7</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>55</b>
7.1	MONITOROVÁNÍ KONKURENCE .....	55
7.2	ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY .....	55
7.3	PROPAGACE .....	55
7.4	ROZŠÍŘENÍ PERSONÁLU .....	56
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>63</b>



<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>65</b>

## ÚVOD

Přechod československé ekonomiky z centrálně plánované na tržní po roce 1989 zaznamenal vznik nových firem na trhu, které dříve tuto možnost neměly kvůli tehdejšímu režimu. A čím více jich bylo, tím byla silnější i konkurence. Právě ta žene každý podnik k neustálému zlepšování, ať už v podobě intenzivnější marketingové propagace, profesionální formulování strategií a snaze získat výhodu nad ostatními. Firmy se nejen při svém vzniku, ale i v průběhu činnosti potýkají s mnoha problémy, ale sledování aktivit konkurence není dobré ignorovat. Ačkoliv to neradi přiznáváme, často existuje někdo, který v některých aspektech vyniká lépe, a my se od něj můžeme buď učit, anebo se naopak soustředit se na místa, kde má mezery a my můžeme vyniknout. Díky vysoké konkurenceschopnosti je jakákoliv společnost schopna se dlouhodobě udržet na trhu a generovat toužený zisk. A ke zjištění stavu konkurenceschopnosti napomáhá její analýza, což je tématem této bakalářské práce.

Toto téma jsem si zvolil, jelikož je z oblasti marketingu, který mi v rámci studia na Univerzitě Tomáše Bati přišel nejzábavnější. Navíc jsem si chtěl prohloubit znalosti v dané problematice, ať už čtením odborné literatury či vyzkoušením použití rozebíraných metod.

Firmu Resort Véska jsem si zvolil proto, že se nachází přímo v obci, kde bydlím i já, takže jsem s ní obeznámen už z dřívější doby. Určitě také napomohla vstřícnost a ochota zaměstnanců, kteří byli nápomocni při zpracování druhé části.

Práce se dělí na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část vysvětluje související pojmy a marketingové analýzy, a slouží čtenáři jako úvod do praktické části. Ta poté získané vědomosti převádí do praxe, a poskytuje celkový pohled na konkurenceschopnosti vybrané firmy, z které vyústí v závěru návrhy a doporučení na zlepšení stávající situace.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato bakalářská práce si klade za cíl provést analýzu konkurenceschopnosti vybraného podniku v oblasti hotelnictví a na základě výsledku analýzy navrhnout doporučení, která by měla zvýšit stávající úroveň konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Teoretická část bude zpracovávána formou literární rešerše, tedy zpracování poznatků z relevantních odborných publikací. Práce bude začínat definicí pojmů konkurence a konkurenceschopnost, základním dělením a popisem konkurenční strategie, včetně dělení, a poté bude popsán marketingový mix 4P (a další varianty) včetně popisu jeho nástrojů jakožto nedílná součást dané problematiky. Následně tvoří podstatnou část rozbor metod a technik, ať už pro vnější či vnitřní marketingové prostředí. Metody rozebírané a aplikované v rámci vnějšího prostředí budou PESTLE analýza pro makroprostředí, Porterův model pěti konkurenčních sil a analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro mikroprostředí. Uvedené metody analýzy vnitřního prostředí budou matice Boston Consulting Group, McKinseyho model 7S a metoda VRIO. Cílem teoretické části je poskytnout podklad pro zpracování části praktické, zejména v rámci popisovaných marketingových metod, které budou poté v další části aplikovány přímo na zkoumaný podnik.

V praktické části bude čtenáři představen vybraný podnik. Dále na něj budou aplikovány metody z teoretické části, z kterých vyplynou návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti. Součástí také bude stručné představení největších konkurentů dané firmy na trhu. Informace získané pro tuto část budou kombinací internetových zdrojů a zápisků z konzultací se zaměstnanci. Cílem praktické části je tedy nastínit strategii vhodnou pro zkoumaný podnik na základě poznatků zjištěných z analýz vnitřního a vnějšího marketingového prostředí firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Kotler a Keller (2013, s. 41) ve své publikaci říkají, že „*konkurence zahrnuje všechny současné nebo potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít kupující zájem.*“

Dle Čichovského (2002, s. 13) je konkurence definována jakožto otevřená množina konkurentů, kteří v určitém čase a místě tvoří funkční multiplikační vícefaktorový efekt, který je spojený se vzájemným působením silových vektorových polí dílčích konkurentů.

Můžeme tak konkurenci chápat jako soutěž mezi dvěma a více firmami či podnikateli, kteří se snaží získat zákazníky na svoji stranu a tím získat konkurenční výhodu nad ostatními účastníky trhu. Firma, která tuto soutěž „vyhraje“ pak generuje větší zisk a zabezpečuje si svoji dlouhotrvající životnost, kdežto firma, která nezvládla nátlak konkurence, zaniká.

Konkurenceschopnost je pak výsledkem působení konkurenčních sil., tudíž jak je podnik schopen odolávat ostatním. Platí, že vyšší hodnota konkurenceschopnosti, způsobuje vyšší úspěšnost, a tím i efektivnost realizační pozice konkurenta v konkurenčním prostředí. (Čichovský, 2002, s. 13)

Pro zajištění konkurenceschopnosti v budoucnosti jsou firmy nuceny optimalizovat, racionalizovat a standardizovat své procesy. (Jakubíková, 2013, s. 71)

Firmy nemohou spoléhat na jednu strategii určenou před začátkem podnikání, ale naopak se musí přizpůsobit nejen požadavkům zákazníků, ale i konkurenci. Neustálou optimalizací, racionalizací a standardizací procesů udržují krok s měnící se situací na trhu a zachovávají si tak svoji pozici oproti konkurenčním firmám, které lidově řečeno zaspaly na vavřínech, jako v případě např. Atari (herní konzole) nebo Nokia (mobilní telefony).

### 1.1 Dělení konkurence

Jakubíková (2013, s. 106) dělí konkurenci dle 4 základních hledisek:

- členění z teritoriálního hlediska: globální, alianční, národní, meziodvětvová, odvětvová, komoditní;
- členění z hlediska nahraditelnosti produktu: konkurence značek, odvětvová, formy, rodu;
- členění z hlediska počtu výrobců (prodejců): čistý monopol, oligomonopol, monopolistická konkurence, dokonalá konkurence;

- členění z hlediska organizovanosti a propojenosti do aliancí: monopol, kartel, syndikát, trust.

Spacey (simplicable.com, vlastní překlad) dělí konkurenci na pět typů:

- přímá: podnik, který nabízí stejné produkty nebo služby na stejných trzích, jako podnik druhý;
- nepřímá: podnik, který nabízí jiné kategorie produktu nebo služeb, ale ve stejném oboru podnikání a na stejných trzích (např. kavárna a restaurace);
- substituční: firma, která nabízí jiné produkty nebo služby, které je ale možné použít jakožto substitut našeho produktu (např. supermarket a restaurace);
- potenciální: zde se jedná o konkurenta, ať už přímého, nepřímého či substitučního, který ale zatím nedodává na stejný trh jako my (např. firma, působící v Evropě, která ale nedodává na americký trh je pro americké firmy potenciální konkurent);
- budoucí: firma, která má rychlý růst, a v blízké budoucnosti se při stejném tempu stane vážným konkurentem (např. začínající firma pro už zaběhlou velkou firmu).

Nakonec Tomek dle Kotlerovy analýzy konkurence rozlišuje 4 druhy (Jakubíková, 2013, s. 108):

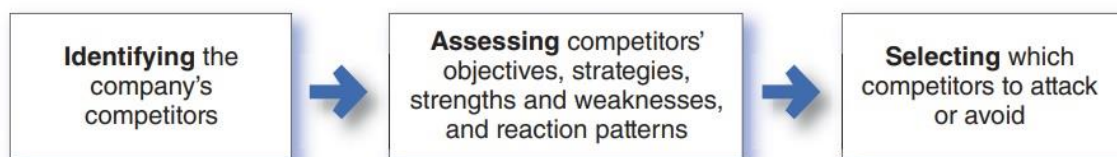
- konkurent následovatel: tento typ sleduje konkurenci a všemi svými schopnosti bojuje s konkurencí;
- konkurent laxní: laxní konkurent výrazně nereaguje na aktivity svých konkurentů;
- vybíravý konkurent: tento typ reaguje pouze na některé aktivity, popř. pouze některé konkurenty;
- konkurent tygr: tygr reaguje agresivně a okamžitě na jakoukoliv formu ohrožení ze strany konkurence.

## 1.2 Konkurenční strategie

Konkurenční strategii chápeme jako takovou strategii, která firmě zajistí silnou pozici oproti konkurenci, a získá firmě nejvyšší možnou strategickou výhodu. (Kotler a kolektiv, 2007, s. 568)

### 1.2.1 Analýza konkurence

*„Proces identifikace klíčových konkurentů, hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se vyhnout.“* (Kotler a kolektiv, 2007, s. 568)



Obrázek 1 Postup při analýze konkurence (Kotler a Armstrong, 2013, s. 548)

Při analýze (obrázek 1) postupuje podnik tak, že nejdříve musí identifikovat všechny jeho konkurenty, dále musí o těchto konkurentech sesbírat data – jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky a jejich obvyklé reakce. Nakonec rozdělí konkurenty na ty, na které zaútočí a kterým je lepší se vyhnout.

Aby mohla firma co nejefektivněji naplánovat svou strategii, musí o konkurenci získat co nejvíce informací, k čemuž pomůže pět kroků dle Kotlera a kolektivu (2007, s. 568). Jedná se o otázky, na které si firmy odpoví a tím získají stručnou analýzu:

- 1) Kdo jsou naši konkurenti?
- 2) Jaké mají cíle?
- 3) Jaké jsou jejich strategie?
- 4) Jaké mají silné a slabé stránky?
- 5) Jak reagují?

Některá marketingová oddělení, obzvláště pak u malých firem, nemají jakoukoliv znalost o konkurenci. Tato neznalost informací pak způsobuje, že firmy nedokáží kvalitně navrhnout nejen marketingovou, ale ve výsledku jakoukoliv strategii. Proto se doporučuje pravidelně pozorovat následující parametry konkurentů.

- 1) Jaké jsou jejich marketingové zdroje, jaké množství peněžních prostředků investují do médií a o jaké média se jedná (např. internet, tisk, televizní reklama atd.)?
- 2) Jak propagují své značky (zejména image)?
- 3) Co se snaží sdělit svým zákazníkům prostřednictvím komunikačních strategií?
- 4) Čím se vyznačují jejich *public relations* aktivity?
- 5) Jak se graficky prezentují?

Některé typy informací lze získat poměrně snadno pouhým pozorováním (např. propagace, PR aktivity, komunikace se zákazníky, grafická prezentace – webové stránky, logo, používané barvy atd.). Naopak informace jako výše investovaných zdrojů jsou poměrně těžko zjistitelné. V tomto případě může firma využít marketingových odborníků nebo i specializovaných agentur, které zkoumají a monitorují trh a poté tyto informace odprodávají zájemcům. Hlavními cíli analýzy konkurence jsou nejen získat informace, abychom se mohli odlišit a využít mezer, které naši konkurenti mají, ale i inspirovat se při tvorbě naší vlastní strategie už existující úspěšnou strategií. (Hanzelková a kolektiv., 2009, s. 124)

### 1.2.2 Dělení konkurenční strategie

K nejrozšířenějším konkurenčním strategiím patří tři základní podle Portera, kterými jsou následující. (Hálek, 2017, s. 150)

- strategie minimálních nákladů: pointou této strategie je to, že podnik, který vyrábí za co nejnižší možné náklady, je schopen nabídnout své produkty či služby za nižší cenu, než jakou nabízí konkurence. Tuto strategii využívají hlavně podniky, které se zaměřují na rozsáhlý masový trh.
- strategie diferenciací produktu: v rámci této strategie se podniky soustředí na rozvíjení jedinečnosti svých produktů (tedy odlišení se), ať už se jedná o styl či doplňkové služby jako např. servis apod.
- strategie tržní orientace (fokální, ohnisková): zde se firmy soustředí na jeden (popř. i více) segmentů trhu vzniklým demografickým, geografickým nebo jiným členěním, a snaží se tak získat vůdčí postavení v konkrétní oblasti zájmů spotřebitelů namísto celého trhu.



Jako další Kotler kategorizuje čtyři typy strategií v závislosti na postavení na trhu. (Jakubíková, 2013, s. 174)

- tržní vůdce: vůdce si snaží udržet tuto pozici, a to stálým rozšiřováním a získáváním nových zákazníků, inovací a posilováním značky;
- tržní vyzyvatel: usiluje o zvýšení tržního podílu útokem na vůdce nebo i další účastníky trhu pomocí např. nízké ceny nebo naopak špičkovým, unikátním produktem;
- následovatel: přizpůsobuje se (zejména) vůdci, soustřeďuje se na rentabilitu místo na tržní podíl;
- strategie obsazování tržních výklenků: viz strategie tržní orientace výše.

Horáková (2014, s. 41) ve své publikaci uvádí mnoho typů marketingových strategií, ale jednu kategorii charakterizuje jakožto „*systematizace na základě chování k vnějšímu prostředí, zejména ke konkurenci*“, tudíž je zařazuje v rámci konkurenční strategie. Jedná se o tyto dvě:

- kooperační strategii: jak název napovídá, jde o spolupráci dvou a více firem, které se snaží vyhnout konfliktním situacím na trhu, a chtějí tak dosáhnout společných cílů a snížit riziko i nejistotu.
- konfrontační strategii: tato strategie je více agresivní – namísto spolupráce se zde projevuje snaha vytlačit konkurenta a umístit svůj produkt nebo službu lépe než konkurence; může být ale namáhavější, kvůli potřebě neustálé analýzy tržního prostředí, vytvoření a udržení úspěšné konkurenční výhody atd.

### 1.2.3 Konkurenční výhoda

Kotler a kolektiv (2007, s. 568) definují konkurenční výhodu jakožto „*Výhoda oproti konkurenci, kterou firma získá tak, že zákazníkům nabídne vyšší hodnotu, buď pomocí nižších cen, nebo vyššího užitku, který vyrovná vyšší ceny.*“

Konkurenční výhodu pak můžeme rozlišovat na cenově nákladovou a kvalitativně založenou. Cenově nákladová, typická pro méně rozvinuté země, se vyznačuje zvyšováním tržního podílu, zatímco kvalitativně založená je charakterizována nejen cenou na trhu a hodnotou, ale i efektivností výroby a poskytování. Právě kvůli vyšší technologické náročnosti je tento typ častější u ekonomicky rozvinutějších zemí. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 139)

Konkurenční výhoda má ale dočasný charakter, jelikož o ni lze snadno přijít vlastními chybami, zaviněním konkurence anebo momentální situací na trhu. Ani inovativní myšlenka

nebo dobrý produkt nezaručují automaticky výhodu, pakliže jej firma není schopna úspěšně prodávat.

Neexistuje univerzální pravidlo způsobu získání konkurenční výhody, jelikož se mění dle současné situace a může tedy velice rychle zaniknout. Můžeme jí ale v podstatě dosáhnout tím, že v některých faktorech vynikáme nad konkurencí. Konkurenční výhoda pak vzniká kombinací těchto kvalit. Obecně řečeno jsou největší a nestálější konkurenční výhodou kvalitní lidské zdroje a důvěryhodné informace. (managementmania.com)

### 1.3 Marketingový mix

Jedná se o kombinaci faktorů, které firma dokáže kontrolovat, a která slouží k uspokojení potřeb zákazníků. Na základě konceptu marketingového mixu pracoval prof. Jerome McCarthy v 60. letech 20. století a vytvořil mix 4P, který obsahuje čtyři složky, kterými jsou produkt (*product*), cena (*price*), distribuce (*place*) a propagace (*promotion*). Všechny komponenty marketingového mixu se vzájemně ovlivňují a je nutno je vždy posuzovat v řešeném kontextu. Později byl Robertem F. Lauterbornem představen marketingový mix 4C, tedy hodnota/řešení pro zákazníka (*customer value/solution*), jehož ekvivalentem v 4P je produkt; náklady pro zákazníka (*cost to the customer*), tedy cena; pohodlí pro zákazníka (*convenience*), která odpovídá distribuci (resp. prodejní místa) a komunikace (*communication*), tedy propagace. Rozdíl je v úhlu pohledu – zatímco 4P je z pohledu firmy, 4C je variantou z pohledu zákazníka. Další možný přístup k marketingovému mixu je model podle Moteeho, který definuje 4P v jiné podobě, a to účast (*participation*), klient-klient komunity (*peer-to-peer communities*) v sociálních sítích, personalizace (*personalization*) a prediktivní modelování (*predictive modeling*). (Palatková, 2011, s. 48)

Dle Kotlera a kolektivu (2007, s. 70) jde o souhrn taktických marketingových prostředků, které jsou využívány podnikem k optimalizaci nabídky v souladu s cílovými trhy. Marketingový mix představuje možnosti, jejichž využitím firma může ovlivňovat poptávku po svých produktech či službách.

### 1.3.1 Nástroje marketingového mixu

Produkt může mít hmotnou, ale i nehmotnou podobu, a je předmětem zájmu osob či firem na cílovém trhu. Je jím tedy výrobek, služba, ale i informace nebo myšlenka. Představuje celkovou nabídku spotřebitelům, nejen zboží a služby samotné, ale i další faktory jako jsou prestiž firmy, obchodní značka, jedinečný design, doplňkové služby, balení, velikost, barva, poprodejní záruky atp. Atraktivní a jedinečný produkt přiláká více zákazníků a představuje tak značnou výhodu oproti konkurenci.

Cena představuje míru hodnoty produktu; udává, kolik peněz musí spotřebitel vynaložit, aby na oplátku dostal žádaný výrobek nebo službu. Výše ceny je důležitý faktor při rozhodování zákazníků, jelikož nižší ceny motivují ke koupi ty spotřebitele, kteří chtějí ušetřit a zbylé peníze využít jinde, a vysoké ceny mnohdy značí luxusní a výjimečný produkt. Výše ceny je stanovována několika způsoby, ať už nákladově, konkurenčně, poptávkově či hodnotově. Cena je důležitá pro podniky (zajištění ziskovosti), i pro zákazníka (jako rozhodovací faktor).

Distribuce uskutečňuje dodání produktu od výrobce k zákazníkovi. Distribuční systém představuje dvě výhody pro spotřebitele, a to výhodu prostorovou a časovou. Tyto výhody představují pro zákazníka možnost zakoupit žádaný produkt v místě a v době, která mu nejvíce vyhovuje.

Propagační činnost má svoji pointu hlavně v informování o produktu (o jeho ceně, vlastnostech, dostupnosti, výhodnosti pro zákazníka atd.) a získání zákazníků, kteří si daný produkt zakoupí. Důležitost komunikace v rámci marketingu spočívá v překonání neinformovanosti a tvorby dobré image na trhu. Společnost by měla aktivně komunikovat se současnými i potenciálními zákazníky, odběrateli, dodavateli, zprostředkovateli a s veřejností.

Společnosti nabízející služby mohou používat rozšířený marketingový mix 6P, kde tyto složky znamenají produkt (*product*), cena (*price*), propagace (*promotion*), distribuce (*place*) a navíc lidé (*people*) a procesy (*process*).

Lidé představují klíčovou součást marketingu, ať už se jedná o zaměstnance firmy poskytující služby, tak i o zákazníky. Zařazení lidí do marketingového mixu zlepšuje image podniku a ti pak jsou na oplátku informováni a věrni firmě.

Procesy sledují, nejen jakým způsobem budou služby poskytovány, ale i ostatní činnosti důležité pro plynulý chod firmy. Špatné procesy mohou způsobit řadu negativních událostí,

kvůli kterým potenciální či stávající zákazník raději zvolí konkurenci. (Dědková a Honzáková, 2012, s. 99)

Hanzelková a kolektiv (2009, s. 73) uvádějí jako nástroje marketingového mixu následující:

Reklama (*advertising*) je placená neosobní propagace a komunikace, jejímž účelem je přimět potenciální zákazníky k zakoupení myšlenek, zboží nebo služeb podniku, který reklamu vytvořil. Produkty nebo služby mohou být inzerovány v tisku, televizi, rozhlasu, plakáty nebo billboardech atd.

Osobní prodej (*personal selling*). Jedná se o osobní komunikaci, aktivně prováděnou přímo prodejci za účelem efektivního prodeje a pozitivní reprezentaci. Výhodou je budování vztahů se zákazníky, kteří většinou tuto formu vnímají za osobnější a příjemnější.

Podpora prodeje (*sales promotion*) jsou krátkodobé stimuly, sloužící k podpoře nákupu či prodeje výrobku nebo služby. Jedná se např. ukázky v prodejnách, slevy, prémie, kupony, soutěže a akce, předvádění, demonstrace atd.

Vztahy s veřejností (*public relations*) představují budování kladných vztahů s cílovými skupinami pomocí příznivé publicity, zakládáním pozitivního image firmy a vyvracením (či předcházením) negativních informací, které by mohly způsobit pokles hodnoty firmy v očích zákazníků.

Přímý marketing (*direct marketing*) je přímé spojení s individuálními zákazníky z cílových skupin za účelem rychlé odezvy a upevněním trvalých vztahů se zákazníky.

Marketing v místě prodeje (*point of sale/purchase marketing*), neboli komunikace přímo v prodejně nebo na místě poskytnutí služby (v místě prodeje/koupi).

Na tvorbu marketingového mixu neexistuje univerzální způsob, jelikož na něj působí mnoho faktorů s různou intenzitou vzhledem k povaze firmy. Měl by být perfektně sestaven a disponovat určitou mírou flexibility, aby zvládl ustát a reagoval na změny v marketingovém prostředí, plně uspokojoval zákazníky a fungoval v souladu s cíli firmy. Všechny prvky marketingového mixu se vzájemně ovlivňují, a musí být uvedeny do souladu, tudíž je zde kladen důraz na spolupráci a komunikaci všech účastníků, kteří ve firmě mix tvoří. Analýza marketingového mixu má dynamický nepřetržitý charakter, a doporučuje se mix upravovat dle momentální situace nebo potřeby. Ideální marketing management navrhne takovou marketingovou strategii, která sjednotí 4P (zájmy firmy) se 4C (zájmy zákazníků). (Jakubíková, 2013, s. 194)

## 2 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

### 2.1 Konkurenční prostředí

„Jako konkurenční prostředí je definován časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení. (Čichovský, 2002, s. 11)

Kotler a Keller (2013, s. 42) člení prostředí na činné a širší. Činné prostředí obsahuje všechny účastníky výroby, distribuce a propagace, tudíž sem spadají společnost, dodavatelé (materiálu, služeb, banky, reklamní agentury atd.), distributoři, dealeři a spotřebitelé. Širší prostředí je možné rozdělit na šest částí: demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politicko-právní prostředí.



Obrázek 2 Dělení marketingového prostředí (Horáková, 2014. s. 70)

## 2.2 Vnější prostředí

Dle Horákové (2014, s. 69) vnější prostředí představuje síly vně firmu, které na její fungování mohou působit negativně nebo pozitivně. Tyto síly jsou firmou velmi málo ovlivnitelné i kontrolovatelné a většinou silně regulují činnosti podniku. Z vnějšího prostředí plynou pro firmu jak příležitosti, tak i hrozby. Lze jej dělit na makro a mikroprostředí.

### 2.2.1 Makroprostředí

Obsahuje ty vlivy, které afektují mikroprostředí všech účastníků trhu, ale s variabilní intenzitou a mírou dopadu. Je nemožné (nebo velmi obtížné) jej ovlivnit. Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociokulturní, geografické, technologické, inovační, ekologické aj. Některé z těchto vlivů mají hmotnou podobu (např. technologické) a jiné jsou nehmotné (např. legislativní). (Jakubíková, 2013, s. 98)

Demografické prostředí představuje významnou část makroprostředí, jelikož se týče populace, která tvoří jak zákazníky, tak i zaměstnance. Posuzované faktory jsou velikost populace, hustota a rozmístění obyvatel, věk, rasa, pohlaví, zaměstnání, vzdělání atd.

Přírodní prostředí obsahuje přírodní zdroje, které firma používá jakožto vstupy nebo na ně má vliv. Nejdůležitějšími otázkami v rámci tohoto prostředí jsou otázky týkající se nedostatku surovin, ceny energií, zásahy vlády do ekologie a poslední dobou hlavně znečištění.

Politické a legislativní prostředí tvoří zákony, úřady a další zájmové skupiny, které omezují činnost firem na trhu. Vliv tohoto prostředí může mít podobu jako např. ochrana firem před konkurencí, ochrana životního prostředí, pravdivost reklam atp.

Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, jako jsou kupní síla, nákupní zvyky, chování spotřebitele a další, které musí ekonomičtí specialisté pozorně sledovat, aby firma mohla předpovídat jakékoliv změny a patřičně se jim přizpůsobit, aby si zajistila stabilnější polohu a výhodu oproti konkurenci.

Sociokulturní prostředí odráží chování společnosti, postoje, hodnoty, osobní preference atd.; firma musí vnímat rozdíly, které vznikají mezi vnitřní kulturou podniku a kulturou na trhu, kde své produkty nabízí. Někteří lidé mají zvyk utrácet, konzervativní zase spořit, a tomu se musí firmy přizpůsobit.

Technologické prostředí má charakter, který často podléhá změnám – s postupem času jsou vynalézány či inovovány prostředky, jenž mají důrazný vliv na veškerou činnost firem. Ty společnosti, které technologicky zaostávají, jsou obyčejně mezi prvními, které zaniknou.

(Kotler a kolektiv, 2007, s. 135)

### 2.2.1.1 PESTLE

Nejvýznamnější metodou pro analýzu makroprostředí je PESTLE (nebo její varianty jako PEST, SLEPT, PESTEL atp.). Tento akronym je tvořen prvními písmeny posuzovaných faktorů, které odráží vlivy makroprostředí, tudíž politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technické/technologické, legislativní a ekologické. (Jakubíková, 2013, s. 100)

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 9) řadí mezi politicko-právní faktory zejména typ vlády a její stabilitu, svobodu tisku, úroveň byrokracie a korupce, regulace ekonomiky a možné změny v politickém klimatu; s tím souvisí i legislativní faktory, kdy se jedná o pravidla (zákony, omezení, nařízení) pro činnosti firem, které musí při tvorbě této analýzy zohlednit. Ekonomické faktory mohou být např. míra inflace, průměrná (či minimální) mzda, nezaměstnanost, úrokové míry či devizové kurzy. Mezi sociálně-kulturní řadíme faktory jako životní styl, úroveň vzdělání, demografický vývoj ale i přístup k volnému času. Ekologické faktory mohou být např. přístup k ochraně životního prostředí nebo nakládání s odpadem, úspora energie, alternativní materiály a tak dále.

Analýza makroprostředí organizuje jeho hybné síly a jejich vliv na činnost společnosti, a je nezbytná pro formování strategií. (Horáková, 2014, s. 71)

Tato metoda je využívána pro strategické analýzy zaměřené na strategie vyšších úrovní, business strategie a zejména strategii marketingu. Veškeré faktory, se kterými analýza pracuje, musí mít na firmu přímý vliv a musí být relevantní (ovlivňují totiž rozhodování). Pozornost by měla být věnována i vývojovým trendům, které by při formulaci budoucí strategie představovaly možné příležitosti nebo hrozby, jako např. trendy vývoje technologií, nové zákony atd. (Hanzelková a kolektiv, 2009, s. 96)

Pro vyhodnocení makroanalýzy je možné použít techniky MAP a ETOP. MAP znamená *monitor* (monitorovat), *analyze* (analyzovat) a *predict* (předpovídat). Firma by měla monitorovat, které faktory jsou při tvorbě strategie relevantní, analyzovat, jaký je možný vliv těchto faktorů, a předpovídat rozvoj jednotlivých faktorů (jestli bude silnější, zhruba stejný nebo slabší). Další technikou je ETOP (*enviromental threat and oportunity profile*).

Zde se analyzuje vliv relevantních prostředí makroprostředí, tudíž příležitosti a hrozby (popř. neutrální vliv) jaké jednotlivé faktory pro společnost představují.

### 2.2.2 Mikroprostředí

Je jej možné charakterizovat jako síly v blízkosti firmy, které mají vliv na její možnost sloužit zákazníkům. Patří sem vertikální síly (dodavatelé, zprostředkovatelé, zákazníci), horizontální síly (konkurenti, veřejnost) a společnost jako taková, které dohromady tvoří systém poskytování hodnoty firmy. Toto okolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které v některých případech firma dokáže vědomě ovlivnit svými činnostmi.

Důležitým prvkem v rámci mikroprostředí je odvětví, které zahrnuje společnosti s velmi podobnými aktivitami. Je tedy reprezentováno skupinou firem, které fungují ve stejném sektoru dané ekonomiky. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 146)

Síly v blízkosti firmy jsou následující (Dědková a Honzáková, 2012, s. 43; Jakubíková, 2017, s 102; Kotler a kolektiv, 2007, s. 130):

- dodavatelé – firmy, organizace a jednotlivci, kteří poskytují zdroje, které jsou pro společnost a její konkurenty potřebné na výrobu zboží a služeb; při výběru dodavatelů by se měly společnosti soustředit zejména na jejich postavení na trhu, kvalitu, spolehlivost a délka trvání dodávek, předchozí zkušenosti a ceny služeb.
  - dodavatelé vstupů – dodávají vstupy do výrobního procesu, jako např. materiál, polotovary, energie ale i pracovní síly nebo informace a technologie
  - dodavatelé (poskytovatelé) služeb – patří sem např. právní kanceláře
  - dodavatelé dalších zdrojů – např. vybavení pracovišť
- zprostředkovatelé – firmy, které společnosti pomáhají propagovat, prodávat a distribuovat její zboží konečným kupujícím.
  - distributoři – nakupují zboží a služby za účelem dalšího prodeje;
  - fyzická distribuce – firmy zabývající se skladováním, přepravou z místa vzniku do místa určení a dalšími službami;
  - marketingové agentury – firmy, které uskutečňují marketingový výzkum, reklamní agentury, mediální společnosti a další, které společnosti pomáhají propagovat její služby a produkty;



- finanční zprostředkovatelé – banky, úvěrové společnosti, pojišťovny atd., které pomáhají např. s financováním nebo pojištěním proti rizikovým událostem.
- zákazníci – účastníci cílového trhu; pro podnik mohou být nejdůležitější zákazníci, kteří buď nejvíce utratí, kteří jsou loajální, anebo ti, kteří mají vliv na ostatní zákazníky.
  - spotřebitelské trhy – účastníci nakupují zboží a služby pro osobní spotřebu;
  - průmyslové trhy – firmy nakupující zboží za účelem další výroby;
  - vládní a nevýdělečné trhy – zboží a služby, které nakoupí, využívají pro veřejnost nebo na předání potřebným;
  - překupní trhy – nakupují zboží a služby za účelem dalšího prodeje;
  - mezinárodní trhy – všechny trhy mimo tuzemsko (i zde mohou být spotřebitelské, průmyslové, vládní a překupní trhy).
- konkurenti
- veřejnost – libovolná skupina, která projevuje zájem na schopnostech firmy uskutečnit své cíle, popř. má na ně vliv; člení se na finanční veřejnost, vládní veřejnost, místní veřejnost, občanská sdružení a organizace, všeobecnou veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost (zaměstnanci).
- společnost (firma) – rozhoduje o strategii podniku, provádí výzkum trhu, tvoří reklamu a jinak propaguje atd.

Mezi nejpoužívanější metodu analýzy mikroprostředí se řadí například Porterův model pěti sil nebo analýza SWOT.

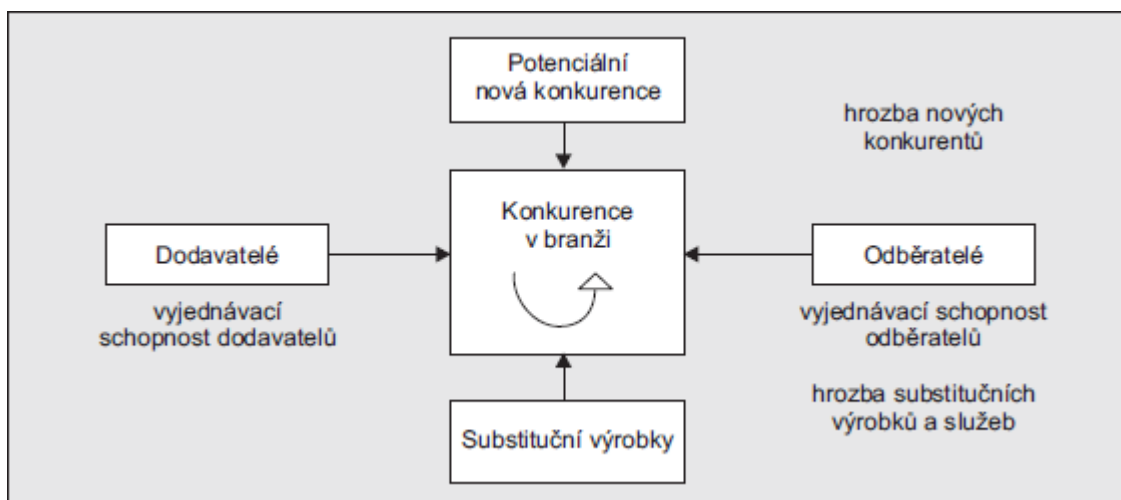
### 2.2.2.1 Porterův model 5S

Používá se za účelem zmapování faktorů, které mají vliv na vyjednávací pozici společnosti v určitém odvětví. Faktory této analýzy jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita firem účinkujících na daném trhu. (Hanzelková a kolektiv., 2009, s. 109)

1. *Bargaining power of buyers* – vyjednávací síla zákazníků. Zde hrozí situace jako odchod zákazníka ke konkurenci, kvůli faktorům jako vysoká cena, nízká kvalita, nedostatečná diferenciací produktu a další.
2. *Bargaining power of suppliers* – vyjednávací síla dodavatelů. Firma se soustřeďuje na faktory, jako jsou možnost změny dodavatele, významnost podniku pro dodavatele,

jestli má informace o konkurenci stávajícího dodavatele, kvalita zdrojů od dodavatele atd.

3. *Threat of entry* – hrozba vstupu nových konkurentů. Faktory zvyšující hrozbu vstupu nových konkurentů mohou být například umístění firmy ve vysoce konkurenčním prostředí, anebo vstup do odvětví není příliš nákladný (a je tak pro nové firmy snadnější).
4. *Threat of substitutes* – hrozba substitutů. Zde je největší hrozbou nižší cena konkurenčního produktu při stejné kvalitě a naopak, tedy vyšší kvalita při stejné ceně.
5. *Competitive rivalry within industry* – rivalita firem působících na daném trhu. Možné hrozby jsou např. úpadek trhu a malá ziskovost (což způsobí vyšší soutěživost firem kvůli udržení se na trhu); nebo nové, potenciálně výnosné odvětví, kde se firmy budou snažit získat vedoucí pozici.



Obrázek 3 Porterův model 5 sil (Jakubíková, 2013, s. 109)

Dle Horákové (2014, s. 71) výsledky 5S analýzy slouží k vytipování možných hrozeb a určení příležitosti, jejichž využitím by bylo možné snížit či eliminovat působení hrozeb. Tento model nalézá využití při tvorbě marketingových strategií, jelikož se využívá jakožto prostředek pro představení prvků nezbytných pro rozhodování a hodnocení projektovaných strategií – lze pak vylepšit plánované opatření firmy proti konkurentům, snížit hrozbu substitutů, zvýšit překážky pro vstup do odvětví novým firmám atd.

### 2.2.2.2 Analýza SWOT

SWOT analýza obsahuje prvky vycházející z analýzy vnitřní (S-W analýza) i vnější (O-T analýza), a tudíž ji řadím v rámci mikroprostředí.

Definice dle Hanzelkové a kolektivu (2009, s. 139) zní: „*Analýza zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Lze ji využít i k sumarizaci závěrů strategické analýz. Jednotlivé závěry strategické analýzy třídí na interní slabiny a silné stránky a externí hrozby a příležitosti.*“

SWOT analýza řádně a podrobně zkoumá vnitřní slabé a silné stránky, příležitostí a ohrožení, které mají vliv na aktivity podniku, a na základě výsledků poskytují náhled pro utváření strategických rozhodnutí firmy. Jedná se o analýzu, nikoliv o jednoduchý výpis problémů, a je nutné jednotlivé aspekty pochopit a rozebrat. Má velké množství využití, jak u plánování dlouhodobých strategických postupů, ale i u krátkodobých taktických, anebo při operativních úkonech.

Její pointou je představení a interpretaci výsledků externích i interních analýz. Sestrojuje logický rámec, který vede k více organizovanému a detailnějšímu zkoumání silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Jedná se o rozbor silných a slabých stránek neboli vnitřní průzkum stavu a činností společnosti, příležitostí a ohrožení neboli vnější vlivy prostředí podniku, informace o změnách na trhu a o aktivitách a strategiích konkurentů. Její výsledky pomáhají očekávat a využívat tržní trendy, které jsou vysoce podstatné pro další růst a vývoj podniku. (Horáková, 2014, s. 77)

Při vypracování této analýzy je vhodné dodržovat následující zásady, aby byla co nejpřesnější a použitelná (Hanzelková a kolektiv, 2009. s. 140):

- 1) měla by být zaměřená pouze na podstatná fakta a skutečnosti;
- 2) analýza by měla pracovat pouze s těmi fakty, které bezprostředně souvisí s momentálně analyzovanou oblastí;
- 3) SWOT, která je zpracovaná kvůli jednomu účelu, není aplikovatelná na odlišný účel;
- 4) do analýzy by měly vstupovat výhradně pravdivá, spolehlivá a prozkoumaná data;
- 5) správná SWOT analýza je čistě objektivní (odráží vlastnosti objektu nebo jeho prostředí) a neměly by do ní vstupovat subjektivní názory zpracovatele, které ji zkreslují.

Na základě SWOT analýzy lze pak vytvořit následující čtyři základní strategie (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 16):

- SO – použití silných stránek na dosažení příležitostí;
- WO – minimalizace slabých stránek za využití příležitostí;
- ST – využití silných stránek k likvidaci ohrožení;
- WT – eliminace slabých stránek a vyvarovat se ohrožení.

Tabulka 1 SWOT analýza (Jakubíková, 2017, s. 129)

<b>Silné stránky (strengths)</b> skutečnosti podniku představující výhody firmě i jejím zákazníkům	<b>Slabé stránky (weaknesses)</b> skutečnosti podniku, ve kterých zaostává oproti konkurenci a kde je možné zlepšení
<b>Příležitosti (opportunities)</b> vnější skutečnosti možného úspěchu (zvyšování poptávky, spokojenosti atp.)	<b>Hrozby (threats)</b> vnější skutečnosti, které mohou ohrozit společnost (snížit zisk, poptávku atd.)

### 2.2.2.3 POWER SWOT

Rozšíření klasické SWOT je přísnější a detailnější POWER SWOT analýza, která doplňuje původní analýzu vzhledem k situaci v podniku. POWER je akronym tvořený následujícími faktory (Horáková, 2014, s. 78):

*Personal experience* – v překladu osobní zkušenosti; jedná se o vyjádření vědomostí, přístupů, stanovisek či přesvědčení v souvislosti s předmětem analýzy;

*Order* – neboli řád; určuje hranice (a jejich případné změny) mezi veličinami;

*Weighting* – česky vážení; přiřazuje váhu individuálním faktorům dle důležitosti pro analýzu, nejčastěji v procentech;

*Emphasize detail* – zdůrazňuje detaily; tvůrce analýzy se soustřeďuje na nezmíněné detaily, rozvíjí posuzované faktory a napomáhá tak k efektivnějšímu rozhodování;

*Rank and priority* – v překladu hodnota a priorita; po předchozích krocích dodává analýze strategický význam – dává přednost příležitostem s vyšší vahou, přiřazuje jim silné stránky, hledá cestu k odstranění překážek, eliminaci slabých stránek atd.

## 2.3 Vnitřní prostředí

Toto prostředí je mnohdy řazeno v rámci mikroprostředí (jako společnost).

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno provázanými skupinami uvnitř firmy. Tvoří jej zdroje (materiálové, finanční, lidské a nehmotné), schopnosti firmy, organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vztahuje se tedy na faktory (zdroje), které může firma přímo nakupovat a management podniku ovlivňovat. Zdroje firmy v obecné podstatě zachycuje model 5M: *men* – lidé (pracovní síla), *money* – peníze (finanční zdroje), *machinery* – stroje (vybavení), *minutes* – minuty (čas) a *materials* – materiály (výrobní faktory). (Jakubíková, 2012, s. 133)

Definice dle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 3) zní, že vnitřní okolí je tvořeno souhrnem sil působících uvnitř firmy, které mají určité dopady na vedení podniku. Řadí sem nejen vstupy, ale i výstupy transformačního procesu.

### 2.3.1 BCG matice

Jakubíková (2013, s. 133) popisuje BCG matici jako model vyvinutý americkou poradenskou společností *Boston Consulting Group* jako nástroj pro hodnocení firemního portfolia.

Je založena na dvou faktorech úspěšnosti, a to skutečné (nebo potenciální) tempo růstu trhu v % (vertikální osa) a relativní podíl na trhu (horizontální osa) v porovnání s největším konkurentem, popř. největšími konkurenty. Vertikální osa se dělí na dva díly, od 0 % do 20 %, a tudíž střed 10 % je považován za mezník pomalého a rychlého tempa růstu. Horizontální osa se také dělí na dva díly, (zleva) od 10 do 0,1; středová hodnota 1 zde znamená, že relativní tržní podíly sledované firmy jsou shodné s podíly největšího konkurenta v odvětví. Do takto vzniklých kvadrantů se umísťuje kruh, který představuje sledovaný produkt firmy. Objem tohoto kruhu představuje generované tržby.

Jednotlivé kvadranty jsou hvězdy, otazníky, dojně krávy a psi.

Hvězdy lze charakterizovat jejich vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. V budoucnosti budou hlavním zdrojem zisku, tudíž je zde nutnost investic a stabilizace na daném trhu. Jestliže klesne tempo růstu, přesunou se do dojných krav (což ale není negativní).

Otazníky mají nízký podíl na rychle rostoucím trhu, což znamená nestabilní polohu. Vyžadují velký objem finančních zdrojů, což může znamenat hrozbu, že se z nich stanou psi, ale také možnost zvýšení tržního podílu a tedy ziskovost.

Dojné krávy si udržují kladnou pozici na trhu (velký tržní podíl a pomalé tempo růstu). Generují velký objem peněžních prostředků, zpravidla mnohem větší, než jsou investice do nich. Firma by měla udržovat dojné krávy, protože jsou nejvýnosnější, ale mohou mít omezenou životnost. V tom případě je třeba sledovat životní cyklus a v případě úpadku dále do krav neinvestovat.

Psi jsou ty produkty, které mají nízké tempo růstu a k tomu nízký tržní podíl. Jelikož pro firmu nepředstavují příslib zisku, tak by je firma měla utlumit či kompletně eliminovat, a ušetřené peníze investovat do jiných, slibnějších produktů.

BCG matice je jednoduchý (a proto oblíbený) model, který ale má i svoje nedostatky, např. že vlivy jsou vyjádřeny pouze dvěma faktory a nepočítá s reakcí konkurenta, která má důrazný vliv na vývoj ziskovosti produktů.

### 2.3.2 McKinsey 7S

Jedná se o analytickou techniku, která se využívá na hodnocení kritických faktorů podniku. Tuto techniku navrhli konzultanti z americké firmy *McKinsey&Company* v 70. letech. 7S představuje sedm komponentů, ze kterých se podnik teoreticky skládá. (managementmania.cz)

Těchto sedm komponentů lze dělit na základní faktory úspěchu (neboli *hardware*) a podpůrné faktory úspěchu (neboli *software*). (Jakubíková, 2013, s. 328)

Základní faktory úspěchu:

- *strategy* – strategie (určení cílových trhů a způsobu, jak jich docílit);
- *structure* – struktura (organizační uspořádání firmy, způsob řízení);
- *systems* – systémy (technické a informační systémy, technologie, techniky a metody).

Podpůrné faktory úspěchu:

- *styles* – styl (pro firmu typický postup při jednání, chování, konání atd.);
- *staff* – skupina (zaměstnanci; obecně lidé uvnitř organizace);
- *skills* – schopnosti (dovednosti, znalosti, zkušenosti);
- *shared values* – sdílené hodnoty (firemní kultura, vize, poslání).

### 2.3.3 VRIO metoda

Tato metoda se soustřeďuje na zdroje společnosti, které se rozdělují na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, inovační prostředí), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, licence, patenty, technologie, image, znalost trhu). (Jakubíková, 2013, s. 109)

VRIO je tedy akronym tvořený prvními písmeny daných hledisek v anglickém jazyce, podle kterých zdroje posuzujeme (Horáková, 2014, s. 71):

- *value* – hodnota (jak jsou zdroje cenné);
- *rareness* – neobvyklost, vzácnost (jak jsou vzácné);
- *imitability* – napodobitelnost (jak moc je jednoduché zdroje napodobit);
- *organization* – uspořádání (jak organizační uspořádání využívá zdroje).

### 3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V rámci první kapitoly jsou vysvětleny základní pojmy, jako jsou konkurence a konkurenceschopnost. Konkurenci můžeme chápat jakožto firmy soutěžící na trhu o získání zákazníků, maximalizaci zisku a životaschopnost. Konkurenceschopnost pak udává schopnost pozorované firmy odolat působení jiných firem. Dále je uvedené členění konkurence, která může mít mnoho podob dle mnoha hledisek. Dalším vysvětleným pojmem je konkurenční strategie, která znamená postup, pomocí kterého si firma zajistí konkurenční výhodu, kterou rozumíme soubor faktorů, díky kterým získává firma náskok před ostatními. Konkurenční strategii také lze dělit, ať už na základní, dle postavení na trhu či dle chování ke konkurentům. Dalším důležitým pojmem je marketingový mix neboli kombinace prvků sloužících k uspokojení potřeb zákazníků. Může mít podobu 4P (produkt, cena, distribuce a propagace) z pohledu firmy nebo 4C (hodnota pro zákazníka, náklady pro zákazníka, pohodlí a komunikace) z pohledu zákazníka. Ideální mix je pak takový, který dokáže oba pohledy sjednotit.

Druhá kapitola je zaměřená na analýzu konkurenčního prostředí, což je prostor, kde dochází k vzájemnému působení dvou i více firem. Lze jej dělit na vnější a vnitřní. Vnější se dále dělí na makroprostředí (demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, technologické a další vlivy, a s nimi související PESTLE analýza) a mikroprostředí (síly v blízkosti firmy; dodavatelé, zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti, veřejnost a firma). Metody použité pro analýzu mikroprostředí jsou například Porterův model pěti sil a SWOT analýza. Porterův model 5S mapuje faktory, jako jsou vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita stávajících konkurentů. SWOT analýza je matice zkoumající silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Vnitřní prostředí je soubor sil působících uvnitř firmy, a použité metody jsou zde BCG matice pro hodnocení firemního portfolia zařazením produktů do kvadrantů dojně krávy, hvězdy, otazníky a psi (dle tempa růstu a relativního podílu na trhu), analýza McKinsey 7S (strategie, struktura, systémy, styl, skupina, schopnosti a sdílené hodnoty) pro hodnocení kritických faktorů podniku a nakonec metoda VRIO (hodnota, neobvyklost, napodobitelnost a uspořádání) pro hodnocení zdrojů firmy.

Poznatky z teoretické části této bakalářské práce budou sloužit v části praktické pro usnadnění analýzy zkoumané firmy.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

*„Hotel S-PORT Véska je situován v obci Véska, 15 minut jízdy od centra Olomouce. I přes svou blízkost k Olomouci se nachází v kouzelné přírodě na úpatí Nízkého Jeseníku. Hotelový resort S-PORT Véska je „přístav“ aktivního odpočinku se vším na jednom místě. Naleznete zde tenisové kurty (vnitřní / venkovní), multifunkční sportovní halu, fitness, golfové hřiště, wellness centrum, bazénovou halu s vířivkou, konferenční prostory pro až 80 osob a řadu dalších aktivit. Okolní příroda je protkaná množstvím turistických stezek a cyklistických cest, které přímo vybízejí k jejich využití.“ (s-port.cz)*

Jedná se o resort, což je ubytovací zařízení, které svými charakteristikami a vybavením spadá do kategorií hotelů se třemi až pěti hvězdičkami. Účelem zařízení tohoto typu je zejména poskytování společensko-kulturních využití a také sportovních aktivit. (hotelstars.cz)



Obrázek 4 logo Resortu  
Véska (s-port.cz)

### 4.1 Základní informace

Obchodní jméno: Resort Véska s.r.o.

Forma podnikání: společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: 8. května 504/25, 779 00 Olomouc

Sídlo provozovny: Véska 91, 783 16 Dolany

Identifikační číslo: 291 81 828

Datum vzniku: 17. září 2009

Základní kapitál: CZK 4 700 000,00

Oficiální internetové stránky: <https://www.s-port.cz/cs/>

## 4.2 Hodnocení

Oficiální počet hvězd dle klasifikace mezinárodní unie Hotelstars jsou 3 hvězdičky. Metodika udělování hvězd je posuzována dle vybavení pokojů a nabízených služeb. Resort Véska tedy nedosahuje 4 hvězd např. kvůli tomu, že nenabízí obsluhu formou *room service* (pokojová služba), pokoje nejsou vybaveny čalouněnými křesly, odkládací plocha v koupelně nedosahuje daných rozměrů, chybí některé kosmetické produkty atd.

Uživatelská hodnocení dle nejrůznějších internetových portálů jsou velmi pozitivní. Například dle 529 recenzí na google.com dostal hotel hodnocení 4,4 z možných 5. Na sociální síti Facebook dostal hotel hodnocení 4,6/5 na základě 137 recenzí. Na stránce booking.com hotel dosáhl hodnocení 8,9 z 10 na základě 50 recenzí a na portálu Slevomat 4,4/5 dle 1078 hodnocení, i když zde lidé hodnotili spíše balíčky služeb než resort ve své podstatě. Dále byl resort ohodnocen 8,5/10 na stránce trivago.cz (dle 52 recenzí) či 4,5 z 5 (na základě 18 recenzí) na webu tripadvisor.com.

## 4.3 Předmět podnikání

Společnost Resort Véska s. r. o. (dále jen Resort Véska) podniká na základě dvou živnostenských oprávnění, a to hostinská činnost a také výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, kam dále spadají obory jako zprostředkování obchodu a služeb; velkoobchod a maloobchod; pronájem a půjčování věcí movitých; poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků; služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy; ubytovací služby; reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení; nákup, prodej, správa a údržba nemovitostí.

## 4.4 Historie

Hotel byl založen 17. září 2009 zápisem do obchodního rejstříku, a samotná výstavba budovy firmy započala v roce 2012 podle návrhu architektonického studia RAW. Veřejnosti byl poté otevřen k užívání 1. ledna 2014. Jedná se tedy o velmi mladý resort, který na trhu hotelů a resortů nemá příliš dlouhou tradici.

## 4.5 Vedení

Hotel je ve vlastnictví MUDr. Mgr. Ivana Langer, a funguje jako pobočka společnosti IES MORAVIA REAL a.s. Ředitelem hotelu je pan Michal Slavík. Další pracovníci jsou provozní manažer restaurace Mgr. Petr Čep, facility manažer Jiří Heřmánek a vedoucí recepce Eva Vodičková. Dále v hotelu pracují recepční, pracovnice úklidu, pokojské, kuchaři a čišníci. Hotel spadá do kategorie malé podniky, kdy celkový počet zaměstnanců je méně jak 50.

## 4.6 Portfolio nabídky

Hlavním účelem Resortu Véska jakožto hotelu je ubytování. Nabízí 30 standardních pokojů a 4 luxusní pokoje Suite. Samozřejmostí je i možnost přistýlky až pro dvě osoby. Součástí pokojů jsou i balkony či francouzská okna, kde je předností výhled na nedaleké Oderské vrchy a okolní přírodu. Standardní vybavení všech pokojů jsou např. satelitní televize, osobní trezor či minibar. Připojení k Wi-Fi je možné v celém areálu resortu. Cena za jednolůžkový pokoj Standard činí 1 800 Kč za noc, za dvojlůžkový pokoj Standard 2 800 Kč, za jednolůžkový pokoj Suite 2 600 Kč a dvojlůžkový Suite 3 600 Kč za noc. Všechny ceny jsou včetně snídaně.

Možností je také pronájem prostor, pro příležitosti jako jsou školení, firemní večírky či svatby. Cena pronájmu je individuální a mění se dle dalších faktorů, jako jsou např. účel pronájmu, počet hostů, požadavky na občerstvení atd.

Součástí hotelu je samozřejmě i restaurace s letní terasou a dva bary. Otevírací doba je každý den od 7:00 do 10:00, a poté od 11:00 do 23:00 s výjimkou akcí, kdy se doba upravuje dle potřeby. Menu restaurace se mění každý den (vyjma stálých nabídek) a průměrná cena hlavního jídla je 159 Kč bez přílohy.

Podstatným obsahem nabídky je i využití nejrůznějších sportovních aktivit a wellness, které slouží jako hlavní důvod návštěvy hotelu mnoha zákazníků. Mezi sportovní aktivity nabízené hotelem patří minigolf, cyklistika, tenis, zapůjčení sportovní haly (pro sporty jako kopaná, házená, volejbal, basketbal atd.), bowling (k dispozici jsou 2 dráhy), stolní tenis, kulečník, pétanque, stolní fotbal, šipky, bazénová hala a fitness centrum, kde se nachází posilovací stroje a vybavení. V rámci wellness se zde nachází finská sauna, parní komora, solná komora a vířivka. Hosté také mohou využít masáže a kosmetických služeb. Ceník sportovních aktivit viz příloha.

V rámci marketingového mixu podniku jsou zde nabízeny balíčky služeb, které za zvýhodněnou cenu kombinují vybrané služby hotelu do jedné objednávky. Těmito balíčky jsou *JARO/LÉTO NA VÉSCE 1, 2 a 3* (podle počtu dnů pobytu; balíček 1 znamená 2 noci, balíček 2 znamená 3 noci a balíček 3 znamená 4 noci), *DÁMSKÝ WELLNESS BALÍČEK*, *V NEJLEPŠÍM VĚKU*, *FAT BIKE A WELLNESS PRO DVA*, *BOWLING A MLSÁNÍ HRANOLKŮ*, *WELLNESS SE SLADKOU TEČKOU PRO DVA* a *RODINNÝ POBYT NA VÉSCE*. První typ balíčku kombinuje ubytování, stravování formou polopenze, neomezený vstup na bazén a 2 hodiny wellness, 1 hodina sportu dle výběru, a navíc různé slevy na využití dalších aktivit. Dámský wellness je logicky cílený pro ženy, a obsahuje identickou nabídku navíc s lahví šumivého vína Prosecco jako ubytovací dar. Balíček *V NEJLEPŠÍM VĚKU* je exkluzivně pro zájemce, kdy alespoň jeden z páru je starší 60 let. Obsah balíčku je podobný prvnímu, až na 1 hodinu sportu zdarma, která je zde nahrazena kreditem 100 Kč do restaurace na každý den. Balíček *FAT BIKE* nabízí 1denní zapůjčení kol typu Fat Bike na 2 hodiny, dvou hodinový přístup na bazén a wellness, a nakonec dezert s kávou či čajem. Bowlingový balíček je určen až pro 8 zákazníků, kteří dostanou poukaz na 90 minut bowlingu a 1 kg hranolek. Balíček *WELLNESS SE SLADKOU TEČKOU* obsahuje dvou hodinový vstup na bazén a wellness, spolu s dezertem a kávou či čajem. Poslední rodinný balíček není přesně cenově ani obsahově stanoven, jelikož je tvořen zákazníkovi na míru dle jeho individuálních požadavků a přání.

Tabulka 2 ceník balíčků služeb (vl. zpracování)

Balíček	Cena	
	neděle-pátek	čtvrtek-neděle
JARO/LÉTO NA VĚSCE 1	2 499 Kč	2 699 Kč
JARO/LÉTO NA VĚSCE 2	4 490 Kč	4 890 Kč
JARO/LÉTO NA VĚSCE 3	6 290 Kč	6 690 Kč
DÁMSKÝ WELLNESS	4 190 Kč	4 590 Kč
V NEJLEPŠÍM VĚKU	4 190 Kč	4 590 Kč
RODINNÝ POBYT NA VĚSCE	-	
FAT BIKE A WELLNESS PRO DVA	889 Kč	
BOWLING A MLSÁNÍ HRANOLKŮ	439 Kč	
WELLNESS SE SLADKOU TEČKOU PRO DVA	649 Kč	

#### 4.7 Propagace

V dnešní době existuje mnoho způsobů, jak se může firma propagovat, ale Resort Véska využívá jen některé. Nejdůležitější formou jsou nejspíše internetové stránky, kde potenciální zákazník může najít drtivou většinu informací, včetně ceny pokojů, nabídky sportu a wellness, fotek zařízení, a má zde možnost si rovnou rezervovat pokoj. Stránky jsou průběžně aktualizovány, hlavně skrz rozšiřování nabídky sportu (zatím poslední novinkou bylo zakoupení elektro kol).

Co se týče sociálních sítí, tak Resort Véska využívá pouze stránku Facebook. Zde je ale velmi aktivní a přidává novinky nejen z nabídky, ale i akcí a soutěží či turnajů. Jsou zde i uvedeny základní informace a veřejnost má možnost kontaktovat správce stránky s jakým-koliv dotazem. Momentálně má stránka přes 2 300 „to se mi líbí“.

Zajímavou formou propagace je i využití slevového portálu Slevomat, kde resort nabízí své balíčky služeb, ať už již dříve zmíněné či speciální (jako například silvestrovský balíček či balíček ke dni matek). Vzhledem k faktu, že resort má zde přes 1 000 hodnocení, se dá tvrdit, že tato forma zajistila relativně velké množství zákazníků. Zákazník (který by se jinak

o resortu nemusel dozvědět), si zde zakoupí balíček, a jestliže byl spokojený, je pravděpodobnost, že se vrátí i budoucnu.

Resort a jeho součást Sportovní Klub Véska také nabízí pořádání nejrůznějších sportovních turnajů, akcí a soustředění nejen pro tuzemské zájemce, ale i ze zahraničí. Proto spolupracuje se zprostředkovatelskými agenturami, které zajistí zahraniční klienty, kteří by se jinak o resortu nemuseli dozvědět.

Každý rok zde probíhá i den otevřených dveří, včetně doprovodného programu jako je prohlídka areálu, vyzkoušení různých sportů, mini turnaje (v roce 2020 turnaj v minigolfu) či grilování. V roce 2020 zde proběhl dne 20. června.



Obrázek 5 budova Resortu Véska (booking.com)

## 5 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

### 5.1 PESTE analýza

Tato analýza zkoumá pět druhů faktorů vyplývajících z makroprostředí podniku. V rámci vzájemné provázanosti řadím legislativní faktory v rámci politických, stejně jako kulturní faktory v rámci sociálních.

#### 5.1.1 Politické (legislativní) faktory

Politické a legislativní faktory ovlivňující činnosti hotelu jsou například nejrůznější zákony a omezení vyplývající z živnostenských oprávnění Resortu Véska. V rámci oprávnění „hostinská činnost“ může hotel poskytovat ubytování, připravovat a prodávat jídla a nápoje, provozovat hry ale i prodávat např. tabákové výrobky. V rámci oprávnění „výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“ může hotel poskytovat např. ubytovací služby anebo půjčovat movité věci (jako např. horská kola atd.). Výrazným politickým prvkem je i Schengenský prostor, díky kterému je pohyb mezi zeměmi Evropy snadnější, a do hotelu pak proudí zákazníci ze zahraničí, ať už turisté či sportovci, kteří se zde mohou účastnit různých turnajů a soutěží. Zaměstnavatel také odvádí zdravotní pojištění (9 % z hrubé mzdy k roku 2020) a sociální pojištění (24,8 % z hrubé mzdy k roku 2020) za zaměstnance a také daň z příjmů (19 %). Také skrz nařízení vlády kvůli epidemii viru COVID-19 byla činnost hotelu výrazně omezena v první polovině roku 2020.

Konkrétní zákony ovlivňující činnost firmy jsou mimo jiné např. následující (zacatek-podnikani.cz):

- nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb.;
- zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích;
- zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- atd.

#### 5.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické prvky spadají podstatné faktory, jako jsou minimální mzda (14 600 Kč za měsíc k roku 2020) a průměrná mzda (34 077 Kč k 1. čtvrtletí 2020), od které se dále odvíjí platy zaměstnanců nebo inflace (2,9 % ke květnu 2020), která má vliv na podstatné



nákupy hotelu. Důležitá je i fáze hospodářského cyklu, jelikož ve fázích jako recese a deprese se lidé zaměří pouze na podstatné výdaje a hotel přijde o zákazníky, což se podepíše na jeho ziscích. Dalším ekonomickým faktorem Resortu Véska je zaměstnávání brigádníků, které představuje výhodu pro zaměstnavatele v nižším ohodnocení než pro stálé zaměstnance. Nezaměstnanost, která svým způsobem afektuje návštěvnost, v dubnu 2020 dosáhla 2,3 % ekonomicky aktivních obyvatel. (czso.cz)

### 5.1.3 Sociální (kulturní) faktory

Tyto faktory jsou pro hotel velmi významné – zabývají se totiž mimo jiné i využitím volného času. Hotel spoléhá na zájem společnosti o rekreaci a sport, které jsou jeho hlavními přednostmi. Cílová skupina je široká, jelikož může jít o mladé lidi, které láká sport, starší občany, pro které představuje největší výhodu wellness, ale i rodiny s dětmi, které mohou hotel využít v rámci výletů po České republice. K 1. lednu 2020 má Česká republika 10 693 939 obyvatel, z toho 632 015 obyvatel sídlí v Olomouckém kraji, kde se Resort Véska nachází. Průměrný věk byl k roku 2019 cca 42,5 let. (czso.cz)

### 5.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory nehrají v hotelu příliš velkou roli, jelikož se nejedná o výrobní podnik využívající moderní stroje. I tak se zde ale nachází pokročilé technologie, ať už dálková regulace bazénu nebo počítačové programy a kamerový systém v rámci řízení hotelu, nebo například moderní elektro-kola či vybavení na virtuální realitu v rámci nabídky.

### 5.1.5 Ekologické faktory

Tyto prvky také nijak výrazně neovlivňují aktivity Resortu Véska. Možností by zde byla například instalace solárních panelů na střechu pro šetrnější generování energie a částečně i ušetření peněžních prostředků. V rámci přírodních faktorů má ale velký vliv počasí, jelikož za příznivějších podmínek je mnohem pravděpodobnější, že lidé budou chtít využít venkovní aktivity, jako tenisový kurt, jízdu na horských kolech či minigolf.

### 5.1.6 Metoda ETOP

Tato metoda slouží jako vyhodnocení poznatků PESTE analýzy, a jednotlivým sektorům přiřazuje konkrétní faktory a jejich pozitivní či negativní vlivy pro činnost firmy.

Tabulka 3 metoda ETOP (vl. zpracování)

Sektor okolí	Vliv
Politicko-legislativní	+ politická stabilita
	± změna sazeb pojištění
	- zpřísnění podmínek pro činnost
Ekonomické	+ dotace
	+ fáze vzestupu hospodářského cyklu
	± zvyšování mezd
	- fáze poklesu hospodářského cyklu
	- vstup konkurence na trh
	- růst nezaměstnanosti
Sociálně-kulturní	+ zájem o zdravý životní styl
	+ stěhování obyvatel na venkov
	- šetření peněz potenciálními zákazníky
Technologické	+ rozvoj technologií
	+ komunikace formou sociálních sítí
Přírodní	± počasí

Pozn.: + pozitivní vliv, - negativní vliv, ± možnost pozitivního i negativního vlivu dle kontextu

## 5.2 Porterův model 5S

Tento model analyzuje pět základních sil, které působí na Resort Véska v jeho bezprostředním okolí.

### 5.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Jelikož se jedná o společnost nevýrobní, tak své služby poskytuje rovnou koncovým zákazníkům. Zákazníci se zde dělí na jednotlivce a firmy. Firmy využívají resort zejména pro nájem prostor za účelem firemních večírků či školení, a jednotlivci využívají široké spektrum služeb resortu včetně pronájmu prostor (např. za účelem svatebních oslav).

Resort má pevně stanovené ceny, které neumožňují zákazníkům vyjednávat o jejich výši. I tak ale mají možnost využití balíčků se sníženou cenou či využití slev, které plynou z členství v sportovním klubu Véska. Zákazníci od resortu požadují pohodlí pokojů, variabilitu sportovních a wellness aktivit a očekávají vstřícné a pohotové chování zaměstnanců, jako např. telefonická dostupnost recepce, nízká doba čekání v restauraci apod.

### 5.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Resort má velké množství dodavatelů, od kterých nakupuje zásoby potřebné pro chod podniku. Potraviny do restaurace jsou nakupovány z velkoobchodů Bitfood a Makro, spolu s dodávkami nápojů od firmy Coca-cola. Sportovní náčiní je z drtivé většiny dodáváno firmou inSPORTline. Mezi další dodavatele patří např. společnosti Techneco a Ecolab, tudíž společnosti dodávající bazénovou chemii a čisticí prostředky.

Někteří dodavatelé jsou z České republiky, a někteří ze zahraničí. Resort své dodavatele vybírá zejména dle cen produktů a dopravy, a i když jsou ceny přesně stanovené a nedávají prostor pro vyjednávání, může resort využít množstevních rabatů a získat tak výhodnější nabídku a ušetřit peníze. Od ceny vstupů se dále odvíjí cena nabízených produktů a služeb.

### 5.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup na trh není příliš komplikovaný, jelikož vyžaduje pouze kapitál a lidské zdroje, a nikoliv odborné znalosti, jak je tomu u komplikovanějších výrobních oborů vyžadující moderní technologie. Jedinou překážkou tedy mohou být poměrně vysoké náklady vynaložené na pozemek, budovy, zaměstnance a patřičné vybavení. I přes tento fakt je ale v ČR velmi

mnoho resortů, a proto je vhodné trh sledovat, jelikož by potenciální zákazníci mohli preferovat nový, neozkoušený resort s větší diferenciací nabídky.

#### **5.2.4 Hrozba substitutů**

Tato hrozba je poněkud vysoká, jelikož se v České republice nachází velké množství hotelů, penzionů a dalších možností ubytování. V posledních letech se rozmáhá trend pronajímání vlastních prostor prostřednictvím firem jako je např. Airbnb, což také má vliv na popularitu hotelů, jelikož se ve většině případů jedná o levnější variantu. Výhodou resortu oproti této variantě je ale nabízení doplňkových služeb.

Substitut sportovních aktivit mohou být libovolní poskytovatelé sportovních služeb, jako jsou fitness, posilovny, sportovní haly, cvičiště nebo bazénové haly. Alternativou pro zákazníky může být i např. pořízení daného sportovního prostředku – půjčení horského kola stojí zákazníka v Resortu Véska 300 Kč/den, což po cca 45 zapůjčení je nevýhodné (množství utracených peněz pak převyšuje tržní cenu kola).

V rámci wellness mohou být substitutem lázně, které jsou ale většinou ozdravného charakteru, zatímco Resort Véska nabízí wellness jakožto formu odpočinku po sportovním výkonu.

#### **5.2.5 Rivalita firem působících na daném trhu**

Na daném trhu působí hodně firem, a jsou tedy nuceny o zákazníky bojovat. Nejefektivnějším způsobem pro získání výhody by byl intenzivnější marketing. Resort tedy využívá portál Slevomat na získání zákazníků (i když je tato forma populární i mezi ostatními konkurenty).

Firmy působící na daném trhu získávají konkurenční výhodu např. poskytnutím širší nabídky, větším pohodlím či nižší cenou.

### 5.3 Analýza SWOT

Tato analýza kombinuje analýzu vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) s analýzou vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby). Využité informace pocházejí od zaměstnanců resortu a vlastního posudku.

#### 5.3.1 Silné stránky

- lokalita
- široká nabídka
- velké prostory
- oblíbenost u zákazníků
- zákazníci ze zahraničí
- zkušené pracovníci
- možnost balíčků na míru

Lokalita je silnou stránkou z toho důvodu, že prostředí resortu vybízí k sportovním aktivitám, jako jsou např. vyjížďky na kolech, nebo z toho důvodu, že je poblíž Nízkého Jeseníku a Oderských Vrchů, které jsou ideální pro turistiku. Širokou nabídkou hotelu se myslí zejména velké množství nabízených sportovních aktivit a tři druhy wellness komor. Výhodou velkých prostorů je možnost ubytování hodně zákazníků, a zároveň i možnost jejich pronájmu a pořádání akcí. Resort je velmi oblíbený u veřejnosti, kdy přes letní měsíce zaznamenává mnoho rezervací a objednávek, a také půjčování sportovního náčiní. Je také oblíbený u zahraničních zákazníků, kteří v hotelu skloubí ubytování spolu s turnaji či sportovním soustředěním, nejčastěji (dle konzultace se zaměstnanci) v tenise. Silnou stránkou jsou bezpochyby zkušené zaměstnanci, jelikož drtivá většina zaměstnanců pracuje v resortu už od jeho vzniku, a jsou tak dopodrobna seznámeni s veškerými procesy probíhajícími uvnitř firmy, které by novým zaměstnancům mohly představovat problémy při nastoupení, a pracují efektivně. Možnost balíčků na míru představuje výhodu pro zákazníky, kteří jsou nespokojeni s přednastavenými balíčky, a jedná se o výhodu např. nad Resortem Hrubá Voda, který sice balíčky poskytuje, nikoli však možnost na míru.

### 5.3.2 Slabé stránky

- lokalita
- malá propagace
- nedostatečné menu restaurace
- malé množství zaměstnanců
- cena
- firma nemá dlouholetou tradici
- délka bazénu

I když byla lokalita v silných stránkách, je zařazena i ve slabých stránkách z důvodu, že někteří zákazníci by mohli upřednostňovat ubytování v resortu přímo ve městě. Resort se sice aktivně recenzuje na portálu Slevomat a na sociální síti Facebook, i tak jde ale o nedostatečnou propagaci. Nedostatečným menu restaurace se myslí to, že nabízí malé množství zejména dezertů. Slabou stránkou je i malé množství zaměstnanců, které ovlivňuje činnost resortu tak, že když např. chybí facility manažer či ředitel, nemá je kdo efektivně zastoupit. Cena je slabou stránkou z toho důvodu, že v Olomouckém kraji je 131 hotelů s cenou do 1 499 Kč, a jen 52 s vyšší cenou, kam spadá i Resort Véska, tudíž je spíše dražší. Firma také nemá dlouholetou tradici na trhu, jelikož byla veřejnosti otevřena teprve nedávno, v roce 2014. Slabou stránkou je i délka bazénu. Možnost plavání je sice plusem oproti jiným resortům, ale bazén v Resortu Véska měří pouze 12 metrů na délku, a tak je sice vhodný pro rekreační koupání, nikoliv však pro pořádání závodů v plavání pro profesionální sportovce.

### 5.3.3 Příležitosti

- více zahraničních zákazníků
- změna životního stylu společnosti
- ustoupení konkurence z trhu
- spolupráce s novými dodavateli
- pozitivní demografický vývoj

I když resort poměrně často ubytovává zahraniční zákazníky, jedná se většinou o ty stejné, a získání dalších by zvýšilo zisky i povědomí v zahraničí. Změna životního stylu představuje příležitost z toho důvodu, že lidé čím dál více chtějí žít zdravě a tedy i sportovat, a k tomu mohou využít právě resort. Příležitostí je i ustoupení konkurentů z trhu, kteří by ukončením

činnosti přišli o zákazníky, kteří by mohli využít právě Resort Véska jakožto náhradu. Spoluprací s novými dodavateli by firma mohla získat výhodnější nabídky než do teď, a tím by ušetřila peníze, které by mohla využít jinde. Demografický vývoj, zejména tedy stěhování občanů na venkov, by přinesl množství nových potenciálních zákazníků, a růst populace je příležitostí ze stejného důvodu.

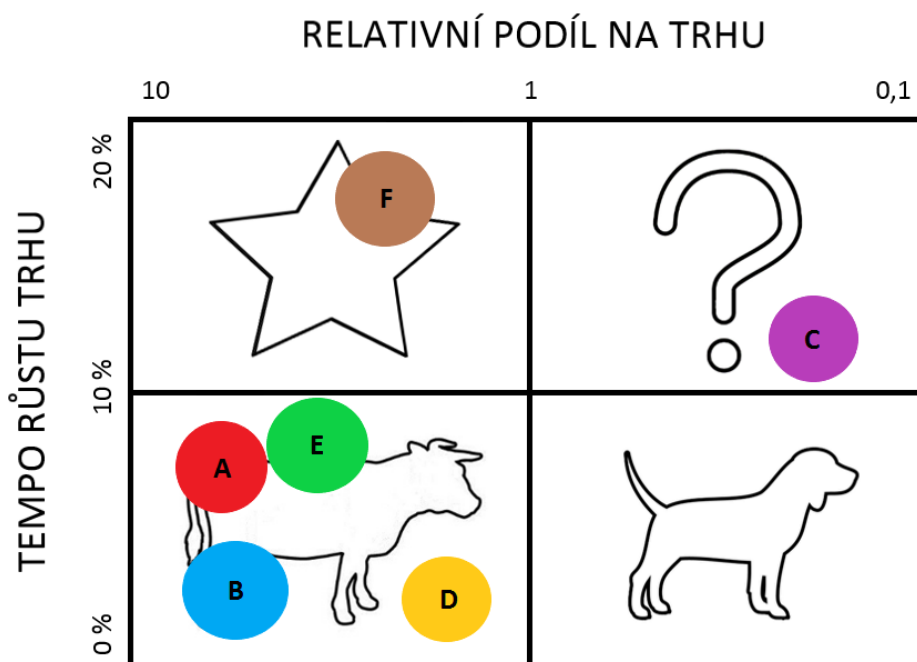
#### 5.3.4 Hrozby

- ztráta zahraničních zákazníků
- vstup nové konkurence na trh
- posílení stávající konkurence
- pokles ekonomiky
- trendy v oblasti ubytování

Pravým opakem příležitosti zisku zahraničních zákazníků je hrozba jejich ztráty. To by se mohlo stát tak, že stálí zákazníci by začali upřednostňovat konkurenci – s tím souvisí i vstup nové konkurence, která by mohla přebrat resortu zákazníky, i posílení konkurence stávající (např. díky rozšíření sortimentu či efektivnějšímu marketingu). Také pokles ekonomiky je značná hrozba, jelikož v horší hospodářské situaci nebudou lidé chtít utracet za dovolené a hotely, a resort by tak přišel o významné množství peněžních prostředků. Trendy v oblasti ubytování představují vzrůstající oblíbenost alternativních možností ubytování, jako je např. levnější pronájem vlastních prostor Airbnb jakožto náhrada hotelu.

## 5.4 BCG matice

V rámci této analýzy bude hodnoceno portfolio nabídky resortu v závislosti na tempu růstu trhu a relativním podílu na trhu dle informací poskytovaných zaměstnanci. Poté bude konkrétní nabídka v podobě kruhu umístěna do jednoho ze čtyř kvadrantů. Matice byla sestavena z produktů vyjmenovaných v první kapitole praktické části, a na základě konzultace s resortem byly poté patřičně umístěny.



Obrázek 6 BCG matice (vl. zpracování)

### 5.4.1 Vyhodnocení

- A. Nabídka sportovních aktivit byla shrnuta do jednoho kruhu kvůli množství nabízených aktivit, i když některé jsou více populární než jiné. Nejvíce populární jsou tenis, badminton a bowling, a nejméně pak sporty jako šipky či pétanque. Resort také zaznamenává největší popularitu ze začátku, když přidá do nabídky nový sport (jako poslední půjčování elektronických kol). Celkově jsou ale sporty velmi populární už od vzniku firmy nejen pro ubytované hosty, ale i pro příležitostné zákazníky, a proto se nacházejí v sektoru dojných krav.
- B. Ubytování je hlavní aspekt resortu, a není tak divu, že se nachází v sektoru dojných krav. Popularita pokojů typu Standard ale převažuje nad typem Suite, zejména kvůli nižší ceně.



- C. Pronájem prostor je zařazen mezi otazníky z důvodu, že není využíván tak často jako ostatní nabídka. Důvodem může být umístění resortu – zákazníci, kteří chtějí pořádat semináře či školení budou více preferovat snadněji dostupnější hotel ve městě. I když je stále pro hotel výhodný, jelikož přináší zisk v případě využití, mohlo by být prospěšnější transformování těchto prostor na normální pokoje, které se těší velké oblibě.
- D. Restaurace a bary jsou využívány prakticky každým návštěvníkem, je zde ale nevyužitý potenciál zvýšení popularity restaurace jakožto samostatný prvek, který by využívali i ti zákazníci, kteří nejsou ubytováni. I tak se ale nachází v sektoru dojných krav.
- E. Nabídka wellness spadá do dojných krav, jelikož se těší velké oblibě jak mezi ubytovanými návštěvníky, tak i příležitostnými, jednodenními zákazníky.
- F. Balíčky služeb jsou velmi populární, a hojně využívané. Resort zaznamenává jejich vzrůstající oblíbenost, zejména díky slevovému portálu Slevomat. Z tohoto důvodu se nacházejí v sektoru hvězd, a podnik by se je měl snažit přesunout do dojných krav.

## 5.5 McKinsey 7S

Tato analýza popisuje vnitřní základní faktory úspěšnosti podniku, a to sedm následujících.

### 5.5.1 Strategie

Resort se usilovně snaží plnit své cíle dané ředitelem a vlastníkem, které sleduje pomocí předem určených kvót a poté srovnává aktuální výsledky s výsledky předchozího období. Jde zejména o počet návštěvníků a objem přijatých peněžních prostředků, popř. i počet prodaných balíčků.

Podnik klade důraz především na kvalitu a rozmanitost poskytovaných služeb, a také na přání a komfort zákazníků, kteří jsou základním pilířem úspěchu resortu před konkurencí.

### 5.5.2 Struktura

Firma Resort Véska je společností s ručením omezeným. Společnost má jednoho vlastníka, který působí jako jednatel resortu. Za chod pak odpovídá ředitel, který má pod sebou několik vedoucích pracovníků, kteří zase řídí pracovníky pod nimi. Jedná se tedy o hierarchickou, respektive liniovou organizační strukturu, která je pro tento podnik ideální kvůli jeho menší velikosti.

### 5.5.3 Systémy

Ve firmě se nacházejí systémy na sledování momentální i budoucí (rezervace se zadá do systému) obsazenosti pokojů pomocí programu REHOS, a také např. program na dálkové regulování bazénu DULCOMARIN II. Další programy jsou např. kamerový systém ATEAS, evidenční program RESTIS nebo vytápěcí systém Honeywell.

Resort nevyužívá žádné programy pro interní komunikaci zaměstnanců. Ti se v případě potřeby (zejména při plánování akcí a turnajů) scházejí osobně na jednáních a schůzkách.

Zpracování účetnictví, včetně evidence zaměstnanců a jejich mezd probíhá „externě“ v mateřské firmě IES MORAVIA REAL.

### 5.5.4 Styl

Při objednávce zákazník zavolá (či rovnou přijde do resortu), a je uvítán recepcí. Ta poté zkontroluje systém pokojů v případě ubytování a zadá do něj objednávku. Po odhlášení návštěvníka je v systému pokoj uvolněn a objednávka archivována pro potřeby účetnictví.

Styl vnitřních procesů probíhá tak, že nejdříve konzultuje vlastník s ředitelem, který poté předá informace ostatním zaměstnancům, aby se patřičně připravili. V rámci procesů je vítána zpětná vazba včetně připomínek a vlastních názorů, a úpravy; jedná se tedy o demokratický styl řízení.

### 5.5.5 Skupina

V resortu se celkem pohybuje cca 18-20 stálých zaměstnanců. Veškerí pracovníci na vyšších pozicích jsou zde zaměstnáni už od počátku, a náborem zaměstnanců se tedy myslí pouze nižší pozice. Ten probíhá přes internetové stránky (jako např. jobs.cz) či přes úřad práce. Mezi nadstandardní zaměstnanecké výhody patří např. zlevněné stravné v restauraci, různé slevy na služby hotelu a prémie při velkém zatížení, které probíhá zejména u větších akcí. Za zmínku stojí i zde pořádané firemní večírky, které utváří příjemné pracovní klima a utužuje přátelské vztahy mezi zaměstnanci.

### 5.5.6 Schopnosti

Aby resort fungoval co nejefektivněji a patřičně tak uspokojoval návštěvníky, je od zaměstnanců požadována profesionalita, samostatnost, ochota a schopnost práce v týmu. Noví za-

městnanci jsou zaškoleni, zejména ti, kteří budou pracovat se zmíněnými systémy, a při výběru jsou upřednostňováni ti s praxí v oboru. To zajistí, že zaměstnanec už podstatnou část chápe a je schopnější ji vykonávat. Od recepce se také očekává znalost druhého jazyka, preferovaně angličtiny.

### **5.5.7 Sdílené hodnoty**

Se sdílenými hodnotami jsou zaměstnanci seznámeni už při nástupu, a provází je po celou dobu působení v resortu. Jedná se zejména o kvalitu služeb a rychlost reakce na přání zákazníka. Cílem resortu je vytvořit nadstandardní prostředí, kam se návštěvníci budou chtít vracet, a k tomu je zapotřebí všech zaměstnanců. Mezi nimi panuje přátelská atmosféra a důležitá je i vzájemná komunikace.

## 6 ANALÝZA KONKURENCE

Resort Véska lze charakterizovat jako konkurenta laxního, tudíž že nijak výrazně nesleduje svoji konkurenci ani její aktivity. Přímými konkurenty jsou resorty nabízející ubytování, sportovní služby a wellness. Nepřímými konkurenty jsou obyčejné hotely, hostely, penziony atd., i např. Airbnb, tudíž společnosti nabízející ubytování; plavecké stadiony, posilovny, sportovní haly a kurty, tudíž sportovně založené společnosti; restaurace, kavárny a bary (společnosti nabízející stravování) i lázně, které poskytují ubytování, restaurace a wellness zákazníkům apod.

Mezi největšími konkurenty jsem tedy vybral Golf Resort Olomouc a penzion U Bláhů (skrz bezprostřední blízkost) a dále Resort Hrubá Voda a Nutrend World (skrz nabídku a poměrně i blízkost, jelikož se také nacházejí poblíž Olomouce). Informace jsou získány ze stránek justice.cz a booking.com.

### 6.1 Golf Resort Olomouc

Jedná se o resort, který se také nachází v obci Véska. Nenabízí tolik pokojů jako Resort Véska, jelikož drtivou většinu pozemku zabírá golfové hřiště par 72 a golfová tréninková plocha. Forma podnikání je spolek a byl zapsán do rejstříku roku 1993.

Hodnocení dle Hotelstars: 4\*

Ceny pokojů: od 1 916 Kč za noc

Silné stránky: vyšší hodnocení, golfové hřiště

Slabé stránky: vyšší cena, vyjma golfu žádná nabídka sportovních aktivit, menší kapacita (10 pokojů)

### 6.2 Penzion U Bláhů

Tento penzion se nachází v obci Dolany, pod kterou obec Véska katastrálně spadá, jelikož se nachází jen 2 kilometry od ní. I přes malé množství pokojů je hojně navštěvovaný, a to hlavně díky restauraci a cukrárně. Penzion patří pod firmu P+J BLÁHA, s.r.o a byl zapsán roku 1999.

Hodnocení dle Hotelstars: 3\*

Ceny pokojů: od 1 145 Kč za noc

Silné stránky: nižší cena, součástí penzionu je i cukrárna, pečeť kvality od pivovaru Holba

Slabé stránky: žádná nabídka sportovních aktivit, menší kapacita (10 pokojů)

### 6.3 Resort Hrubá Voda

Tento resort nabízí široké spektrum služeb, jako např. wellness, mnoho sportovních aktivit (letní i zimní sporty) a sportovní školu Newman School. Patří pod společnost PARK SPORTU Hrubá Voda, a.s. a nachází se v obci Hrubá Voda poblíž Olomouce, a byl zapsán do rejstříku roku 2007.

Hodnocení dle Hotelstars: 3\*

Ceny pokojů: od 1 175 Kč za noc

Silné stránky: nižší cena, větší kapacita (32 pokojů), nabídka zimních sportů (lyžování, bobování), sportovní škola

Slabé stránky: horší lokalita (daleko od většího města)

### 6.4 Nutrend World

Nutrend World sídlí přímo v Olomouci a nabízí luxusní pokoje i restauraci, wellness centrum a špičkově vybavené fitness včetně tréninků, workshopů a diagnostiky. Hotel patří firmě NUTREND D.S., a.s., která byla do rejstříku zapsána roku 2000.

Hodnocení dle Hotelstars: 4\*

Ceny pokojů: od 1 830 Kč za noc

Silné stránky: vyšší hodnocení, umístění přímo ve městě, větší nabídka sportovních aktivit

Slabé stránky: vyšší cena, menší kapacita (24 pokojů)

### 6.5 Benchmarking

Benchmarking je marketingová metoda měření a porovnávání s konkurencí na základě hodnocených kritérií. V rámci srovnávání budu pracovat se stupnicí bodů 1-5 a váha všech faktorů bude 100 %. Posuzovanými faktory zde budou velikost, nabídka, cena, počet hvězd a uživatelské hodnocení. Velikost je velmi důležitý faktor, který firmě jako je hotel říká, kolik je schopna v jeden moment přijmout maximální počet zákazníků, a body tedy odráží

desítky (1 znamená 10 a méně pokojů, 5 znamená 41 a více pokojů). V rámci nabídky je hodnoceno pouze množství nabízených sportovních aktivit hotelů. Cena zkoumá cenu pokoje za noc a stupnice je zde do 1 000 Kč, do 1 400 Kč, do 1 800 Kč, do 2 000 Kč a nad 2 000 Kč za noc; stupnice je zde tedy obrácená (nižší cena jakožto lepší faktor znamená vyšší bodové ohodnocení). Počet hvězd je dle mezinárodní asociace Hotelstars a 1 bod odpovídá 1 hvězdě. Uživatelské hodnocení je jen dle stránky booking.com, která ale pracuje se stupnicí 1-10, tudíž pro snadnější bodování do tabulky bude skóre zákazníků vyděleno dvěma a zaokrouhleno matematicky na celá čísla.

Tabulka 4 benchmarking (vl. zpracování)

	<b>Resort Véska</b>	<b>Golf Resort Olomouc</b>	<b>Penzion U Bláhů</b>	<b>Resort Hrubá Voda</b>	<b>Nutrend World</b>
<b>Velikost</b>	3	1	1	4	3
<b>Nabídka</b>	3	1	0	4	3
<b>Cena</b>	3	2	4	4	2
<b>Počet hvězd</b>	3	4	3	3	4
<b>Uživatelské hodnocení</b>	4	5	5	4	5
<b>Součet</b>	16	13	13	19	17
<b>Pořadí</b>	<b>3</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

### 6.5.1 Zdůvodnění

Resort Véska se na základě výsledků benchmarkingu zařadil přesně doprostřed. Kapacita hotelu Resort Hrubá Voda je sice větší jen o dva pokoje, i tak ale dostal skrz danou stupnici vyšší skóre. Zkreslující je i kapacita Nutrend World, která i když má o 6 pokojů méně, tak spadá do stejné kategorie jako Resort Véska, tudíž 21-30 pokojů, což má vliv na hodnocení.

Nabídku Resortu Véska hodnotím číslem 3 z důvodu, že Nutrend World (také hodnocení 3) má sice více možností, co se týče posilovacích strojů a fitness vybavení, ale součástí hotelu není bazénová hala, což může být pro některé zákazníky rozhodující faktor. Resort Hrubá Voda má vyšší skóre i přes absenci bazénu, jelikož nabízí prakticky identické aktivity

jako první resort, ale navíc je zde i možnost několika zimních sportů. Golf Resort Olomouc dostal skóre 1, i když nabízí jen jeden sport, ale zato se jedná o rozsáhlé, cca 100 hektarové golfové hřiště oblíbené pro tuzemské i zahraniční turnaje. Penzion u Bláhů nenabízí žádné sportovní aktivity, a proto dostal skóre 0.

Hodnocení ceny resortu je přesně uprostřed vybraných konkurentů, jelikož je cena pokoje na noc levnější než v Golf Resortu Olomouc a Nutrend World, ale poněkud dražší než v Penzionu U Bláhů a v Resortu Hrubá Voda.

Počet hvězd je logický – hotely Nutrend World a Golf Resort Olomouc jsou čtyřhvězdičkové, ostatní hotely jsou jen tříhvězdičkové.

Uživatelské hodnocení je v originálních jednotkách zhruba podobné: Resort Véska má skóre 8,9/10; Golf Resort Olomouc má 9,1/10; Penzion U Bláhů má 9,0/10; Resort Hrubá Voda má skóre 8,8/10 a Nutrend World má 9,2/10. Výrazné bodové rozdíly vznikly až po upravení hodnot do tabulky, jelikož v původních číslech je rozdíl mezi nejhůře a nejlépe bodovaným hotelem pouhých 0,4 bodu.

## 7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

### 7.1 Monitorování konkurence

Resort Véska by měl ze všeho nejdříve více sledovat konkurenci a reagovat na ni. Nemusí jít přímo o útok, jakým by bylo např. snižování cen, ale výhodou by bylo sledovat, jak konkurence rozšiřuje nabídku a inspirovat se jí. Doporučením je tedy přeorientovat se z konkurenta laxního na alespoň konkurenta vybíravého, což by mělo kladný vliv na konkurenceschopnost podniku.

### 7.2 Rozšíření nabídky

Resort by se měl dále soustředit na ostatní slabé stránky, které lze snadno ovlivnit (na rozdíl od např. lokality a krátkému působení na trhu). Bylo by vhodné např. rozšířit bazén. I když by se jednalo o nákladné rozšíření, byl by pak bazén vhodný i pro závody, což by přilákalo další sportovce z ČR i ze zahraničí. Dalšími možnostmi je pořízení horolezecká stěny, doplnění posilovacích strojů anebo nabídka několika zimních sportů (i když je takto hotel omezen lokalitou, byla by možnost např. běžkování či svozu na nejbližší lyžařský svah).

Prostor na zlepšení je i v rámci restaurace. Kdyby rozšířila nabídku, zejména o dezerty, byla by více využívána jako kavárna, a tím by získala větší tržby. Tato strategie funguje pro Penzion U Bláhů, a fungovala by i pro Resort Véska. Momentálně je totiž restaurace resortu využívána většinou jen návštěvníky hotelu, a takhle by se mohla stát oblíbenější u stálých obyvatel obce.

### 7.3 Propagace

Dále by byla důležitá větší a intenzivnější propagace. Řešením by mohlo být například investování do billboardů po Olomouckém kraji či rovnou České republice (pro získání tuzemských zákazníků) nebo internetová reklama (pro získání tuzemských i zahraničních zákazníků). Billboardová kampaň pro menší a střední firmy stojí v průměru 20 000 Kč (mojebillboardy.cz) a internetová reklama záleží na mnoho faktorech, ale je možnost cen začínajících na 800 Kč (blog.lupa.cz). Další možností by mohlo být i pořádání většího množství akcí (např. dětské dny), které by byly volně dostupné veřejnosti a přilákaly by tak návštěvníky, kteří by se mohli chtít vracet. Vhodná by byla i aktivita na dalších sociálních sítích,



jelikož vzrůstají na popularitě a představují tak tedy prostor na získání potenciálních zákazníků. Vedle aktivity na síti Facebook by bylo rozumné spravovat profil na síti Instagram, která je populární spíše u mladších občanů. Jedná se o jednoduchý a levný způsob propagace, jelikož je cena za vedení účtu nulová, a resort se zde může inzerovat přidáváním fotek hotelu, akcí, jídel z restaurace či sportů a novinek.

#### **7.4 Rozšíření personálu**

Resortu by dále prospělo najmout a zaškolit více zaměstnanců na všech pozicích. I když se také jedná o nákladnější akt, více zaměstnanců by zajistilo plynulejší chod a vyšší efektivitu při výkonu pracovních pozic, zejména pak v náročnějších situacích, jako je pořádání akcí. Nejvíce je v resortu potřeba dalších číšníků a servírek, u kterých se průměrná mzda pohybuje v rozmezí 13 055 Kč až 17 269 Kč za měsíc, a pomocné síly do kuchyně, u kterých je průměrná měsíční mzda od 10 495 Kč do 15 221 Kč. (prace.kurzy.cz)

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce zpracovávala analýzu konkurenceschopnosti firmy Resort Véska s.r.o působící v oboru hotelnictví a poskytování služeb v oblasti sportu a wellness. Byla rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a praktickou.

Teoretická část vysvětlila základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti, včetně dělení konkurence, definice a dělení konkurenční strategie i výhody a definicí marketingového mixu, v další části poté v rámci marketingového prostředí podniku představila strategické analýzy, a tím splnila cíl. Cílem bylo připravit podklad pro usnadnění tvorby praktické části a představit čtenáři danou problematiku.

Cílem praktické části bylo provést analýzu konkurenceschopnosti vybraného podniku a také nastínit strategii. Nejprve byla firma představena základními údaji a vybranými nástroji marketingového mixu, propagací a produktem. Resort není dle mého názoru dostatečně propagován, a proto bylo zvýšení propagace uvedeno v návrzích na zlepšení včetně množství peněz, které by firma musela vynaložit. V rámci produktu byly uvedeno portfolio a také balíčky služeb.

Následně byly aplikovány vybrané metody, a to PESTE analýza, Porterův model 5 sil, SWOT analýza, BCG matice a McKinsey 7S. Z PESTE analýzy vyplynulo, že na resort má výrazný vliv politicko-legislativní prostředí skrz zákony a opatření, které musí podnik dodržovat; ekonomické prostředí afektuje firmu kvůli faktorům jako je mzda, fáze hospodářského cyklu a nezaměstnanost; největší vliv má ale prostředí sociálně-kulturní, jelikož se jedná o resort, který závisí na využití volného času potenciálních zákazníků. Analýza ETOP přiřadila vlivy jednotlivým prostředím, a rozdělila je na příležitosti a hrozby. Ve výsledku převažovaly spíše příležitosti. Díky metodě Porterův model 5 sil jsem došel k závěru, že firma by mohla prosperovat z průzkumu trhu, kde by mohla najít levnější dodavatele, měla by více monitorovat konkurenci (jak je zmíněno v návrzích) a hlavně se soustředit na poskytování nadstandardních služeb zákazníkům, kteří jsou klíčoví pro úspěch podniku. SWOT analýza poskytla pohled na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Resort by měl ještě více posílit silné stránky, eliminovat stránky slabé, využít příležitosti (pakliže se vyskytnou) a vyhnout se ohrožením. Z matice BCG vyplynulo, že by se měl podnik soustředit na dojně krávy, u kterých se nečeká pokles, a snažit se přesunout hvězdy do sektoru krav. U otazníků teprve čas ukáže, zda je vhodné si je nechat či vyřadit. V McKinseyho analýze 7S je vidět, které aspekty činí Resort Véska úspěšným.

Analýza konkurence se zabývala největšími protivníky resortu na trhu, a to Golf Resort Olomouc, Penzion u Bláhů, Resort Hrubá Voda a resort Nutrend World. Benchmarking poté odhalil, že Resort Véska má určité mezery, které by měl využít jako prostor pro zlepšení.

Kapitola návrhy a doporučení poté tyto poznatky přenesla do podoby možností, které by mohla analyzovaná společnost provést pro zlepšení konkurenceschopnosti. Tyto možnosti byly větší monitorování trhu, rozšíření nabídky resortu, intenzivnější propagace včetně cen a nakonec rozšíření personálu.

Celkově hodnotím konkurenceschopnost resortu jako pozitivní, jelikož je schopen ustát tlak ze strany konkurentů a zajistit si životnost, i tak je ale v některých oblastech prostor pro zlepšení, na který by se firma měla soustředit. Celkově hodnotím přínos práce kladně, neboť přinesla možné návrhy na zvýšení stávající úrovně konkurenceschopnosti a cíl daný na začátku práce byl dle mého názoru splněn.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [2] DĚDKOVÁ, Jaroslava a Iveta HONZÁKOVÁ, 2012. *Základy marketingu pro kombinované studium*. Liberec, 204 s. Studijní text pro kombinované studium. Technická univerzita v Liberci.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] HÁLEK, Vítězslav, 2017. *MANAGEMENT a MARKETING*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1.
- [5] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [6] HORÁKOVÁ, Helena, 2014. *Marketingové strategie*. Praha: IDEA SERVIS, 103 s. ISBN 978-80-85970-81-4.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vydání. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-8706-0.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vydání. Praha: Grada, 320 s. ISBN 9788024742090.
- [9] KOTLER, Philip, Veronica WONG, John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [11] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2014. *Principles of Marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson, 716 s. ISBN 978-0-273-78699-3.
- [12] PALATKOVÁ, Monika, 2011. *Marketingový management destinací*. Praha: Grada, 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2.

**SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

- [1] Billboardy a cena: Kolik zaplatíte za billboard? ©2011 - 2020. *MojeBillboardy: tisíce reklamních ploch za skvělé ceny* [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.mojebillboardy.cz/blog/kolik-zaplatite-za-billboard>
- [2] BOŠTÍK, Jan Xaver. Ceny za PPC, SEO a internetovou reklamu v ČR jsou od 800 Kč až do 35.000 Kč měsíčně, ©1998 – 2020. *Lupa.cz: server o českém Internetu* [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://blog.lupa.cz/janxaver-reklama/ceny-za-ppc-seo-a-internetovou-reklamu-v-cr-jsou-od-800-kc-az-do-35-000-kc-mesicne/>
- [3] Český statistický úřad, ©2020 [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>
- [4] *Hotel S-Port Véska: Wellness pobyt a aktivní dovolená*, ©2017 [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://s-port.cz/cs/>
- [5] KÁNINSKÁ, Markéta. Právní předpisy v podnikání, pojmy podnikání a podnikatel, jednotlivé formy podnikatelské činnosti, ©1997 - 2020. *Začátek podnikání ve 12 krocích: Manuál pro budoucí a začínající podnikatele* [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.zacatek-podnikani.cz/onb/33/pravni-predpisy-v-podnikani-pojmy-podnikani-a-podnikatel-jednotlive-formy-podnikatelske-cinnosti-uniquei-dmRRWSbk196FNf8-jVUh4Enim7vAz0m95X82X64dl-xFXsM13NTYMBg/>
- [6] Konkurenční výhoda (Competitive Advantage), ©2011-2016. *ManagementMania* [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurencni-vyhoda-competitive-advantage>
- [7] McKinsey 7S, ©2011-2016. *ManagementMania* [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [8] METODIKA KLASIFIKACE, ©2020. *Hotelstars: OFICIÁLNÍ JEDNOTNÁ KLASIFIKACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ ČR* [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/metodika-klasifikace>
- [9] *Najděte si slevy na hotely, ubytování v soukromí a mnoho dalšího...: Od útulných venkovských chalup až po stylové apartmány*, ©1996–2020 [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.booking.com/>

- [10] SPACEY, John. 5 types of competitor, ©2010-2020. Simplicable [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://simplicable.com/new/competitor>
- [11] *Ubytování v Česku a na Slovensku: 7013 hotelů a 2825 pobytových balíčků*, ©1997 - 2020 [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://www.hotel.cz/olomoucky-kraj/>
- [12] Úplný výpis z obchodního rejstříku: Resort Véska s.r.o., C 45571 vedená u Krajského soudu v Ostravě. ©2012-2015. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=263306&typ=UPLNY>
- [13] Volná pracovní místa MPSV. ©2000 - 2020. *Kurzy.cz: Kurzy měn, akcie, komodity, investice* [online]. [cit. 2020-07-28]. Dostupné z: <https://prace.kurzy.cz/urad-prace/volna-mista/>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

- aj. a jiné
- apod. a podobně
- atd. a tak dále
- atp. a tak podobně
- a.s. akciová společnost
- ČR Česká republika
- např. například
- s.r.o. společnost s ručením omezeným

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Postup při analýze konkurence (Kotler a Armstrong, 2013, s. 548) .....	14
Obrázek 2 Dělení marketingového prostředí (Horáková, 2014. s. 70) .....	20
Obrázek 3 Porterův model 5 sil (Jakubíková, 2013, s. 109) .....	25
Obrázek 4 logo Resortu Véska (s-port.cz) .....	33
Obrázek 5 budova Resortu Véska (booking.com) .....	38
Obrázek 6 BCG matice (vl. zpracování) .....	47



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 SWOT analýza (Jakubíková, 2017, s. 129) .....	27
Tabulka 2 ceník balíčků služeb (vl. zpracování) .....	37
Tabulka 3 metoda ETOP (vl. zpracování) .....	41
Tabulka 4 benchmarking (vl. zpracování) .....	53

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Ceník sportovních aktivit část 1.

Příloha P II: Ceník sportovních aktivit část 2.

# PŘÍLOHA P I: CENÍK SPORTOVNÍK AKTIVIT ČÁST 1.



## CENÍK SPORTOVIŠŤ LÉTO 2020

15. 5. – 31. 10. 2020



### TENIS

Uvedená cena platí pro dva hráče na kurtě, každý další hráč hraje 25 Kč.

Po - Ne	Pultová cena
09:00 - 14:00	120 Kč / hod.
14:00 - 19:00	150 Kč / hod.
19:00 - 22:00	120 Kč / hod.
Hala	300 Kč / hod.
Osvětlení antuky	200 Kč / hod.
Trenér individuální	400 Kč / hod. (bez dvorce)

### HŘAČSKÝ POPLATEK

Dospělí 3.500 Kč  
 Děti a mládež 3.000 Kč  
 Senior nad 65 let 2.500 Kč

Uhradou hráčského poplatku vzniká danému hráči nárok na časově neomezenou hru na antukových kurttech zdarma. Ostatní hráči na kurtě platí adekvátní cenu dvorce a to buď 1/2 ceny při dvouhře nebo 1/4 ceny při čtyřhře. (Hráč se prokáže jakýmkoli osobním dokladem).

### BADMINTON

Uvedená cena platí pro dva hráče na kurtě, každý další hráč hraje 25 Kč.

Po - Ne	08:00 - 22:00	120 Kč / 30 min.	200 Kč / hod.
---------	---------------	------------------	---------------

### BOWLING

Po - Ne	08:00 - 22:00	320 Kč / osoba / dráha
---------	---------------	------------------------

### VÍCEÚČELOVÁ SPORTOVNÍ HALA

Po - Ne	08:00 - 22:00	individuální ceny od 400 Kč / hod.
---------	---------------	------------------------------------

### KOSMETIKA

Na objednání

Na objednání	Cena
Čistící medová procedura pro slednocentri pleti	490 Kč / 30 min.
Čistící detoxikační procedura pro hydrataci a oživení pleti	490 Kč / 30 min.
Termální mezoterapie obohacena o beauty elixír	859 Kč / 60 min.
Vyhlazení hlubokých vrásek s beauty elixírem	1019 Kč / 60 min.
Člená redukce mimických vrásek v oblasti očí (Tato procedura je nadsávkou ke dvěma předejším uvedeným procedurám a neprovádí se samostatně)	275 Kč / 15 min.

### STOLNÍ TENIS / KULEČNÍK / PÉTANQUE karambol, pool

Po - Ne	08:00 - 22:00	100 Kč / hodina
---------	---------------	-----------------

V ceně je zahrnut pronájem 2x pálika, 1x míček / 1x sada koulí / 2x tágo.

### STOLNÍ FOTBAL / ŠIPKY

Po - Ne	10 Kč / hod.
---------	--------------

### VIRTUÁLNÍ REALITA

Po - Ne	na objednání	330 Kč / hodina
---------	--------------	-----------------

### PŮJČOVNA JÍZDNÍCH KOL

Po - Ne	1 kolo	300 Kč / 2 hod.	500 Kč / den
---------	--------	-----------------	--------------

### HORSKÉ KOLO SPECIALIZED

Po - Ne	1 kolo	200 Kč / 2 hod.	300 Kč / den
---------	--------	-----------------	--------------

## PŘÍLOHA P II: CENÍK SPORTOVNÍK AKTIVIT ČÁST 2.

FITNESS		08:00 – 21:00	50 Kč / osoba / vstup
Po – Ne			
<b>BAZÉNOVÁ HALA S VÍŘIVKOU</b>			
Pro členy klubu 50 % sleva!			
Po – Ne	08:00 – 21:00	120 Kč / hod. / osoba	
Dospělí	celodenní vstup	200 Kč / hod. / osoba	
Děti do 12 let	08:00 – 21:00 celodenní vstup	100 Kč / hod. / osoba 200 Kč / hod. / osoba	
Pondělí od 07:00 – 12:00 hod. mimo provoz. Probíhá pravidelná sanitace bazénu a vířivky. Ceny jsou uvedeny za 1 hod. + 15 min. převezení, každých dalších započatých 10 min. 25 Kč / osoba.			
<b>WELLNESS</b>			
sauna / pára / solná komnata. Se vstupem do bazénové haly - <b>ZDARMA!</b>			
Po – Ne			
	08:00 – 16:00	+ 200 Kč / spuštění	
		150 Kč / hod. / osoba	
		Min. počet osob pro rezervaci jsou dvě osoby	
	16:00 – 21:00	150 Kč / hod. / osoba	
		spouštěcí hodiny	
spuštěny všechny sauny			
Rezervace provádějte nejpозději 2 hod. před nástupem do sauny! V ceně je zahrnuto zapůjčení prostěradla. Ceny jsou uvedeny za 1 hod. + 15 min. převezení, každých dalších započatých 10 min. 30 Kč / os. Mimo spouštěcí hodiny se hrají jednorázový poplatek 200 Kč za spuštění jednoho wellnessového místa.			
<b>MASÁŽE</b>			
Na objednání			
			Cena
Masáž			400 Kč / 30 min.
Masáž			600 Kč / 60 min.
Armehtyst. BioMat™ - Infra regenerace			250 Kč / 30 min.
<b>MINIGOLF</b>			
Po – Ne			
Dospělí	08:00 – 21:00	60 Kč / 30 minut / osoba	každých dalších 30 minut 40 Kč / osoba
Děti do 10 let	08:00 – 21:00	30 Kč / 30 minut / osoba	každých dalších 30 minut 20 Kč / osoba
<b>PŮJČOVNĚ</b>			
Raketka		50 Kč / hod.	
Pálka stolní tenis		25 Kč / hod.	
Tenisové míče – 4 ks		100 Kč / hod.	
Košík - prodej		60 Kč / ks	
Míč – basketbal, volejbal, kopaná		50 Kč / hod.	
Zlomení / poškození rakety		500 - 1000 Kč	
Jednorázový sprchový šampón		15 Kč	
Ručník		20 Kč	
Prostěradlo		40 Kč	
Osuška		40 Kč	
Župan		100 Kč	
Balíček Wellness EXTRA - osuška, župan, sprchový šampón, balená voda 0,8l		150 Kč	
<b>ČLENSTVÍ</b>			
Členství			
Platnost 12 měsíců od zakoupení			
50 % sleva na bazén s vířivkou			
10 % sleva na sportovní a zábraní aktivity, wellness, kosmetiku, masáže			
10 % sleva na konzumaci			
Sleva se nevztahuje na trenéřskou činnost			
Možnost vytváření dlouhodobých rezervací v on-line systému			
<b>500 Kč</b>			