

Analýza konkurenceschopnosti podniku Hotel Ryšavý

Petra Uhlířová

Bakalářská práce
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra UHLÍŘOVÁ**
Osobní číslo: **M08245**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti podniku Hotel
Ryšavý**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se konkurenceschopnosti podniku.

II. Praktická část

- Analyzujte konkurenční postavení společnosti na trhu.
- Vypracujte návrhy pro zlepšení konkurenceschopnosti podniku na základě provedených analýz.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 128 s. ISBN 80-85943-41-7.
[2] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
[3] KOTLER, P. *Marketing Management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
[4] KOZÁK, V.; STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005. 128 s. ISBN 80-7318-326-9.
[5] PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Grycová**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **4. dubna 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2011**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou bakalářskou/diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:


- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 26.4.2011



⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti podniku Hotel Ryšavý. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. První část obsahuje teoretické poznatky z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti zpracovaných na základě výzkumu literárních zdrojů. Praktická část směřuje k analýze konkurenceschopnosti podniku Hotel Ryšavý při použití nástrojů Porter analýzy, Benchmarkingu, SWOT analýzy. Po vyhodnocení analýz jsou navržena doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, Porter analýzy, Benchmarking, SWOT analýza.

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on analyzing the competitiveness of the company Hotel Ryšavý. The work is divided into two parts, theoretical and practical. First part contains theoretical notes from area competition and competitiveness of processed based on research of literary sources. Practical part lead to competitiveness analysis of company Hotel Ryšavý using Porter analysis, Benchmarking and SWOT analysis. After evaluation I suggest recommendation to increase competitiveness of company.

Keywords: competition, competitive ability, Porter analysis, Benchmarking SWOT analysis.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Michaele Grycové za trpělivost, vstřícný a inspirativní přístup, za cenné rady a připomínky, které mi poskytla při vypracování teoretické i praktické části bakalářské práce.

Rovněž chci poděkovat panu Miloši Ryšavému, majiteli R Hotelu, za poskytnutí materiálů a informací potřebných ke zpracování praktické části bakalářské práce a za ochotu při spolupráci.

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

„Žádný podnik nevyroste k velikosti, pokud nevyneleznou způsob, jak měnit nádeníky v ředitele.“

Tomáš Baťa

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST | 13 |
| 1.1 TYPY KONKURENCE NA STRANĚ NABÍDKY | 13 |
| 1.1.1 Cenová a necenová konkurence | 13 |
| 1.1.2 Dokonalá a nedokonalá konkurence..... | 14 |
| 1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA..... | 15 |
| 1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE | 16 |
| 1.3.1 Prvenství v celkových nákladech | 18 |
| 1.3.2 Diferenciace | 18 |
| 1.3.3 Soustředění pozornosti | 19 |
| 1.4 ANALÝZA KONKURENTŮ | 19 |
| 1.4.1 Identifikace strategií konkurentů..... | 20 |
| 1.4.2 Odhalení cílů konkurence..... | 20 |
| 1.4.3 Odhad silných a slabých stránek konkurence..... | 20 |
| 1.5 TOTÁLNÍ KONKURENCE | 21 |
| 1.5.1 Formy konkurence na dnešních trzích..... | 21 |
| 2 STRATEGICKÉ ANALÝZY | 23 |
| 2.1 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ | 23 |
| 2.1.1 Vnější prostředí | 24 |
| 2.1.1.1 Makroprostředí..... | 24 |
| 2.1.1.2 Mikroprostředí | 26 |
| 2.1.2 Vnitřní prostředí | 27 |
| 2.2 PORTER ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL | 27 |
| 2.3 BENCHMARKING..... | 29 |
| 2.3.1 Kodex vedení benchmarkingu..... | 32 |
| 2.4 SWOT ANALÝZA | 33 |
| 3 SRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI | 35 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 36 |
| 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI | 37 |
| 4.1 SLUŽBY HOTELU | 37 |
| 4.2 PLÁNY NA ROZŠÍŘENÍ HOTELU | 39 |
| 4.3 MARKETINGOVÉ AKTIVITY | 40 |
| 4.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ HOTELU | 41 |
| 5 PORTER ANALÝZA | 42 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.1 | SOUČASNÍ KONKURENTI | 42 |
| 5.2 | VSTUP NOVÝCH KONKURENTŮ DO ODVĚTVÍ | 44 |
| 5.3 | VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ | 46 |
| 5.4 | VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ | 48 |
| 5.5 | SUBSTITUTY | 49 |
| 5.6 | SHRNUTÍ PORTER ANALÝZY | 50 |
| 6 | BENCHMARKING..... | 52 |
| 6.1 | VYBRANÍ KONKURENTI..... | 52 |
| 6.1.1 | Hotel v Moravském Krumlově..... | 52 |
| 6.1.2 | Sportovní hala v Moravském Krumlově | 52 |
| 6.1.3 | Hotel Lechovice | 52 |
| 6.1.4 | Hotel Hrotovice | 53 |
| 6.1.5 | Hotel Dolní Kounice | 53 |
| 6.2 | ANALÝZA BENCHMARKING..... | 54 |
| 7 | SWOT ANALÝZA | 56 |
| 8 | NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI..... | 58 |
| 8.1 | PROPOJENÍ S VINAŘSKOU STEZKOU..... | 58 |
| 8.2 | LEKCE AQUA-AEROBIKU | 58 |
| 8.3 | POŘÁDÁNÍ TURNAJŮ | 59 |
| 8.4 | SPOJENÍ SE SPOLKY POŘÁDAJÍCÍ ZÁJEZDY Z MORAVSKO – KRUMLOVSKA..... | 59 |
| 8.5 | ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ Z RAKOUSKA..... | 59 |
| 8.6 | SLEDOVÁNÍ PODNIKATELSKÉ AKTIVITY STÁVAJÍCÍCH KONKURENTŮ..... | 60 |
| 9 | SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI | 61 |
| | ZÁVĚR | 62 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 63 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 65 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 66 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 67 |

ÚVOD

V tržní ekonomice je konkurence každodenní realitou, se kterou jsou firmy neustále atakovány. Konkurence není pouze v odvětví, ale napříč celou ekonomikou. Firma, která má skvělou podnikatelskou strategii a diferencované výrobky, nemusí být úspěšná, pokud není konkurenceschopná. Firmy musí být pružné, schopné reagovat na stávající situaci na trhu, sledovat své konkurenty a jejich postoje, reagovat na přání zákazníka.

Jak již jsem zmínila, firma není ohrožena pouze konkurencí, ale především měnicími se zájmy zákazníků. Zákazník je jedním z nejdůležitějších prvků na trhu. On určuje poptávku po výrobcích a službách i možnou výši ceny. Pokud chce být společnost úspěšná musí sledovat přání zákazníka, zjišťovat jeho postavení ke společnosti, působit na něj pomocí reklam a marketingových tahů. Na trhu je velká konkurence, proto je zákazník schopen během krátké doby změnit dodavatele. Každá úspěšná společnost ví, že jednou z priorit by měl být spokojený zákazník.

Aby si firma ulehčila sledování konkurence, možnosti vstupu nového konkurenta a přání zákazníka, je vhodné vést databáze. Ty by obsahovaly základní údaje, kontakty, přání, podmínky a vyhlídky do budoucnosti. Jelikož je doba zainteresovaná na informačních technologiích, budou informace obsažené v databázi velice vzácné a pomohou nám držet si náskok před konkurencí.

Konkurenceschopnost firmy navyšují mimo jiné kvalitní zaměstnanci sdílející filozofii firmy. Pokud již na začátku přijmeme schopné zaměstnance, ušetříme za pozdější proškolení nových pracovníků a omezíme únik informací skrz propuštěné zaměstnance.

Za téma své bakalářské práce jsem si zvolila analýzu konkurenceschopnosti podniku Hotel Ryšavý. Jedním z hlavních důvodů byla potřeba zjistit, zda je nově vstupující hotel v době krize schopen uspět na trhu, i přes handicap turistické nezajímavosti oblasti hotelu. Také jsem potřebovala zjistit, jak silná je konkurence v okolí 20 km od hotelu, jak rozsáhlé služby konkurence poskytuje a jestli se na trhu nachází mezera, kterou by mohl R Hotel vyplnit.

Cílem mé práce je popsat současné tržní postavení podniku, zjistit které konkurenční síly náš hotel nejvíce ohrožuje, identifikovat a popsat hlavní konkurenty na trhu a provést příslušné analýzy, které povedou k vyřešení otázky konkurenceschopnosti firmy.

Abych mohla tento cíl uskutečnit, musela jsem získat teoretické znalosti, které jsem praktičovala na R Hotel. Proto je i moje práce rozdělená do dvou částí. První část je teoretická. Je zaměřená na výzkum literárních zdrojů týkajících se konkurence, konkurenceschopnosti, konkurenční výhody a strategie a v neposlední řadě teoretického zkoumání prováděných analýz. V druhé (praktické) části představuji R Hotel a jeho nejsilnější konkurenty. Abych zjistila postavení R Hotelu na trhu, provedu Porter analýzu, Benchmarking a SWOT analýzu.

Po vyhodnocení analýz navrhuji doporučení pro podnik, která mohou pomoci zvýšit jeho konkurenceschopnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

Mezi konkurenci můžeme zařadit všechny aktuální a potenciální nabídky i substituty konkurentů. Obsahuje vše, co by mohli brát odběratelé v úvahu. [6] Konkurence je typickým znakem pro současné tržní prostředí. Konkurence je nekončící proces, který se projevuje jako detailní segmentace trhu a cílových skupin zákazníků. Konkurence se projevuje na tuzemském, zahraničním i globálním trhu. [12]

Konkurenci můžeme chápat jako soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Konkurenci bychom našli v mnoha oborech, nejen v ekonomickém, ale i sociálním, kulturním, etickém, politickém atd. Konkurence ovlivňuje podnikání, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Důležité je si uvědomit, že konkurence je vztah dvou a více subjektů. [12]

Pokud chce nějaký konkurent vstoupit na trh, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- Konkurenceschopnost – konkurent musí být „konkurenční“ a musí vlastnit konkurenční potenciál.
- Podnikavost – musí chtít vstoupit mezi konkurenty na trhu a přidat se do konkurenčního boje, musí vlastnit specifický potenciál. [12]

1.1 Typy konkurence na straně nabídky

Existuje konkurence napříč trhem na straně poptávky a na straně nabídky. Jelikož ve své práci popisuji konkurenceschopnost podniku, rozhodla jsem se blíže popsat konkurenci na straně nabídky.

Každý prodejce, který přichází na trh, má snahu prodat co největší množství zboží za co nejvýhodnějších podmínek, které umožní maximalizaci jeho zisku. V jeho dalším zájmu je oslabení konkurence. [11]

1.1.1 Cenová a necenová konkurence

- Cenová konkurence – Jako nástroj konkurenčního boje je využívána cena. Výrobci se snaží přesvědčit pomocí snižování cen vlastního zboží co nejvíce kupujících.

- Necenová konkurence – Výrobci se snaží přesvědčit zákazníky jinými metodami, než je cenová politika. Mezi tyto metody patří kvalita výrobku, technická úroveň výrobku, diferenciací výrobku, design, image apod. [11]

1.1.2 Dokonalá a nedokonalá konkurence

- Dokonalá konkurence – Částečně může být považovaná za dokonalý stav. Je pro ni typické velké množství konkurentů na straně nabídky. Značná část konkurentů poskytuje stejné výrobky a služby (trh akcií, komoditní trh). Jelikož neexistují rozdíly mezi výrobky, jsou i ceny konkurentů stejné. Pokud nevyvolá reklama psychologickou diferenciací, nemají konkurenti zájem o propagaci. [11], [6]
- Monopolistická konkurence – Na trhu vystupuje mnoho konkurentů, kteří mají podobné výrobky a snaží se uspokojit poptávku v daném čase. Konkurenti jsou schopni odlišit svou nabídku jako celek nebo pouze její část. Konkurenti se zaměřují na tržní segmenty, kde mohou u zákazníků nejlépe obstát a nabízet tak za vyšší ceny. [6], [2]
- Oligopol – Jeden subjekt ovládá v daném čase jeden tržní segment. Vyrábí odlišné výrobky, aby byl schopen pokrýt poptávku na daném segmentu (např. OPEC ovládající trh s plynem a ropou). **Čistý oligopol** se skládá z několika konkurentů, kteří produkují stejné výrobky (např. ropa). Tyto společnosti jsou trhem nuceny prodávat za aktuální tržní cenu. Pokud mají shodné komodity i služby, jejich jedinou konkurenční výhodou je snižování nákladů. **Diferencovaný oligopol** se skládá z několika konkurentů, kteří produkují stejné výrobky (např. automobily, fotoaparáty), částečně se liší pouze kvalitou, prvky, stylem a službami. Konkurenti se snaží vynikat v některém z těchto hlavních atributů, za které si posléze mohou účtovat vyšší cenu. [6], [2]
- Čistý monopol – Na trhu existuje pouze jeden dodavatel, který dodává výrobek řadě zákazníků. Pokud stát nereguluje monopolní společnost, může inkasovat vysoké ceny a poskytovat minimální úroveň služeb. Pokud existuje aspoň malé nebezpečí existence substitutů nebo vstupu nové konkurence, investuje monopolní společnost do úrovně služeb a technologií. Pokud stát společnost reguluje, požaduje od ní nižší ceny a poskytování více služeb. Monopol může být **státní** (trh ovládá státní firma)

nebo **soukromý** (trh ovládá, i přes snahu státu a antimonopolních úřadů, soukromý subjekt) [2], [6], [11]

1.2 Konkurenční výhoda

Na trhu je nabízena velká škála produktů od různých distributorů a výrobců. Konkurenční výhody jsou rozhodujícím motivem pro výběr daného produktu od konkrétního výrobce a distributora. Na konkurenční výhody lze pohlížet ze dvou pohledů. Tím prvním je konkurenční výhoda daného produktu. Druhý pohled je vázán na výrobce a distributory. [2]

Existuje více dělení, jak může podnik poskytovat lepší výhody než jeho konkurenti. Já jsem se rozhodla uvést dělení:

a) Vítězství pomocí nižší ceny

Jednou z možností jak získat výhodu oproti konkurenci je agresivní tvorba ceny. Pokud firmy zaujímají postavení výrobců s nízkými náklady v rámci svého oboru, je tato tvorba ceny vhodná právě pro ně. Výši nákladů firmy ovlivňuje mnoho faktorů, např. sériovost, zkušenosti, umístění v nenákladné lokalitě, efektivnější řízení nákladů.

Pokud zákazníci požadují snížení ceny, může být jednou ze strategií snížení počtu služeb poskytovaných k danému produktu. Tento krok by měl být předem projednán se zákazníky. Důležité pro podnik je, aby byla cena snížena o menší částku, než kolik činí uspořené náklady.

Dlouhodobé udržení této strategie je velice obtížné. Pokud by prodávala za vyšší cenu, získala by peněžní prostředky, které může využít na investiční výstavbu nebo na zdokonalování výrobků služeb.

b) Pomoc zákazníkovi při snižování jeho ostatních nákladů

Máme dvě možnosti jak poradit zákazníkovi. První možnost je přesvědčit ho, že ačkoliv je cena našeho produktu vyšší, celkové dlouhodobé náklady jsou pro něj nižší. Toho můžeme docílit například bezporuchovostí produktů, kvalitním servisem, výkonností produktů, vyšší zůstatkovou cenou při prodeji opotřebovaných strojů. Někteří kupující se však i přes tyto výhody rozhodnou koupit levnější variantu, protože jsou nuceni snižovat náklady.

Druhou možností je pomoci zákazníkovi snížit jeho ostatní náklady. Tato strategie spočívá v bezplatném poskytování služeb, které zákazníkovi pomohou ušetřit peníze. Díky této úspoře je zákazník ochoten koupit si zboží i za vyšší ceny, než nabízí konkurence. Zákazníkovi můžeme pomoci ušetřit náklady na objednávku, skladování, zpracovatelské administrativní náklady.

c) **Doplnění nabídky o další přínosy, čímž se zvýší její přitažlivost**

Na trhu se vyskytují i zákazníci, kteří nestojí o snížení ceny nebo pomoc při úspoře ostatních nákladů. Pokud chceme získat i tuto skupinu zákazníků, musíme jí nabídnout více přínosů. Může se jednat o individuální úpravy, větší pohodlí, rychlejší služby, širší nebo lepší služby, instruktáže, zaškolení či poradenství, neobvyklé záruky, užitečné hardwarové a softwarové nástroje, program členských výhod. [7]

1.3 Konkurenční strategie

Podle Michaela Portera je zpracování analýzy konkurence důležitým krokem pro každý podnik. Na základě analýzy může navrhnout strategii, se kterou firma vstoupí na daný trh. Při vstupu na trh si musí každý podnik ubránit své postavení v odvětví, musí úspěšně vzdorovat pěti silám konkurence, a zabezpečit tak co největší výnosnost vloženého kapitálu. [11]

Konkurenční strategie se zabývá relativním postavením podniku uvnitř jeho odvětví. Postavení podniku určuje, zda bude jeho výnosnost pod nebo nad odvětvovým průměrem. Pokud podnik dokáže získat dobré postavení, může i při nepříznivé struktuře a průměrné výnosnosti odvětví dosahovat vysokých zisků. [14]

Pokud je podnik schopen dlouhodobě si udržet konkurenční výhodu, může dosahovat nadprůměrných výkonů. Každý podnik může mít dva typy konkurenční výhody: nízké náklady nebo diferenciaci, bez ohledu na jejich silné a slabé stránky. Důležitost kterékoliv silné a slabé stránky podniku je účinností jejího dopadu na diferenciaci nebo výši nákladů. Struktura odvětví ovlivňuje výhodu nízkých nákladů a diferenciaci. Pokud chce být podnik úspěšný, musí se s pěti silami konkurence vyrovnat lépe než ostatní. [14]

Nízké náklady a diferenciaci spolu s rozsahem činnosti, pro které se je podnik snaží získat, vedou ke třem generickým strategiím pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v daném tržním segmentu. Každá generická strategie představuje jinou cestu ke konkurenční výhodě,

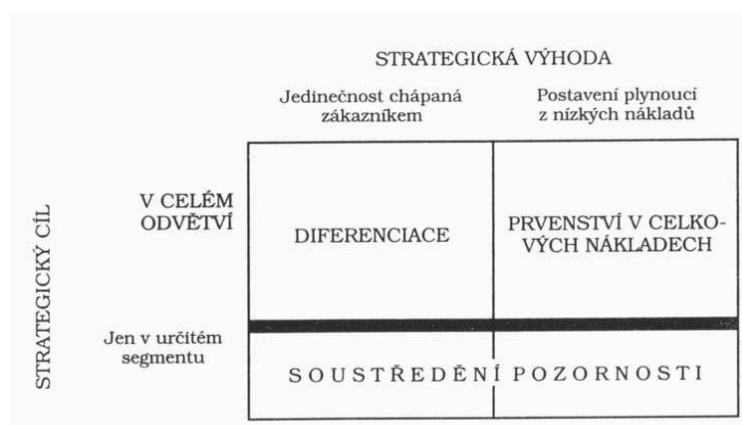
zároveň spojuje volby typu požadované konkurenční výhody s rozsahem strategického cíle. Opatření potřebná k realizaci generických strategií jsou v každém odvětví různá, stejně jako jsou různé vhodné strategie v daném odvětví. I když je výběr vhodné generické strategie často velmi náročný, představuje logické cesty ke konkurenční výhodě, které musejí být v každém odvětví prozkoumány. [14]

Mezi tři obecné strategie při zdolávání konkurenčních sil patří:

- prvenství v celkových nákladech
- diferenciaci
- soustředění pozornosti

V některých případech se mohou firmy rozhodnout pro sledování více než jednoho z uvedených přístupů, což je jen zřídka kdy možné. Pokud chceme efektivně využít jednu ze strategií, vyžaduje to obvykle plné nasazení a podpůrná organizační opatření. Z tohoto důvodu by byl účinek při sledování více strategií oslabený.

Úspěšné využití strategií vyžaduje různé prostředky a dovednosti. Strategie obsahují různé organizační uspořádání, kontrolní postupy a invenční systémy. Dosažení úspěchu vyžaduje zvolení jedné strategie a její vytrvalé sledování. [13]



Obr. 1 Generické strategie [13]

1.3.1 Prvenství v celkových nákladech

Cílem této strategie je dosažení nejnižších nákladů v příslušném odvětví. Toto opatření nám může zpočátku přinést vysoké náklady vynaložené na investiční výstavbu, aby mohl podnik zavést úspornější výrobu. Podnik musí snižovat přímé a režijní náklady, vyhýbat se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizovat náklady na výzkum, vývoj, reklamu a prodej. Abychom dosáhli tohoto snižování, musíme věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře. Snižování nákladů by nemělo proběhnout na úkor kvality, služeb a dalších.

Pokud je podnik v této strategii úspěšný, dosahuje v odvětví nadprůměrné výnosy bez ohledu na přítomnost konkurenčních sil. Nízké náklady chrání firmy před rivalitou konkurentů. Nízké náklady jsou pro podnik pozitivní, pokud jde o substituty, ve srovnání s jejími konkurenty v odvětví. Konkurenční boje omezí firma pouze na dalšího nejúspěšnějšího konkurenta, protože méně úspěšní konkurenti podlehnou konkurenčnímu tlaku. K dosažení celkových nízkých nákladů musí často podnik získat vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti (např. výhodný přístup k surovinám). Snižování nákladů jde často ruku v ruce se zjednodušováním konstrukce produktu. Pokud se jednou podaří podniku dosáhnout nízkých nákladů, přinese mu to velké ziskové rozpětí, které může dále reinvestovat do nového zařízení. [13], [11]

1.3.2 Diferenciace

Druhou metodou je odlišování produktu nebo služeb, které firma nabízí, od konkurence. Jedná se o vytvoření něčeho nového, co je v odvětví přijímáno jako jedinečné. Existuje mnoho forem odlišování: design, image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. Nejideálnější by bylo, kdyby se firma odlišovala ve více aspektech. Strategie diference neumožňuje firmě ignorovat náklady, ale nejsou hlavním strategickým cílem. Pokud se nám podaří této strategii dosáhnout, je schopná nám zajistit nadprůměrné výnosy v daném segmentu, protože vytváří pevnou pozici pro vypořádání se s konkurenčními silami. Zákazníci jsou věrni značce a nejsou citliví na cenu, což chrání podniky před konkurencí a snižováním cen. Ziskové rozpětí, které diference přináší, můžeme využít k oslabení vlivu dodavatelů a snižuje vliv odběratelů, kteří by měli zájem o levnější substitut.

Pokud se nám podaří diferencovat produkty, může to být překážkou v získání velkého podílu na trhu. Často je vytvořen dojem exkluzivity, který vylučuje velký podíl na trhu. Diferenciace bývá často dosaženo pomocí nákladných činností, jako jsou výzkum, propracovaný design produktu, vysoce kvalitní materiály či intenzivní podpora zákazníků. I když firma posílí své prvenství na trhu, nebudou všichni zákazníci ochotni platit vyšší ceny. [13]

1.3.3 Soustředění pozornosti

Tato strategie je postavená na soustředění se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Na rozdíl od předchozích dvou strategií je strategie soustředění pozornosti založena na principu vyhovět pečlivě zvolenému objektu a tomu přizpůsobit veškerá přijímaná opatření. Předpokladem této strategie je, že firma je schopna vyhovět přání ve zvoleném strategickém cíli efektivněji než konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Výsledkem může být dosažení diferenciace, neboť slouží svému vybranému cíli lépe než ostatní, může také vykazovat nižší náklady, popřípadě dosáhnout obojího. Ačkoliv diferenciace nevede k nízkým nákladům nebo diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli.

Firma, která zaměří svou pozornost na určitý cíl, může získat nadprůměrné výnosy v rámci celého odvětví. V případě fungování této strategie je firma ochráněna proti každé z pěti konkurenčních sil. Tuto strategii může soustředit na takové cíle, kde se nachází nejméně substitutů nebo je nejslabší konkurence.

Tato strategie je zatížena určitými omezeními, která se týkají dosažení celkového podílu na trhu. Firma se musí spokojit s kompromisem mezi ziskovostí a objemem prodeje. [13]

1.4 Analýza konkurentů

Pokud jsme se rozhodli analyzovat konkurenci, měli bychom pozorovat tyto proměnné:

- podíl na trhu – jak veliký podíl má konkurence na cílovém trhu,
- podíl na povědomí – podíl zákazníků, kteří mají jméno konkrétního konkurenta spojeno s výrobkem na daném trhu,
- podíl na oblibě – podíl zákazníků, kteří mají jméno konkrétního konkurenta spojené s kvalitním výrobkem, o který mají zájem. [5]

V okamžiku, kdy podnik identifikuje své hlavní konkurenty, měl by si udělat přehled o strategiích konkurentů, odhalit cíle konkurence a odhadnout jejich silné a slabé stránky. [6]

1.4.1 Identifikace strategií konkurentů

Strategická skupina firem se na daném cílovém trhu řídí stejnou strategií. Pokud podnik vstoupí do některé strategické skupiny, stanou se její členové hlavními konkurenty podniku. Podnik by si měl udělat přehled o svých konkurentech a jejich strategiích. [6]

Pokud chceme identifikovat strategii konkurenta, měli bychom se zaměřit na následující charakteristiky:

- kvalita výrobku a jeho rysy,
- vlastnosti, sortiment a služby zákazníkům,
- cenová politika, způsob a rozsah distribuce,
- obchodní strategie a reklamní plán,
- výzkum, vývoj, výroba, nákup, finance a další strategie. [9]

1.4.2 Odhalení cílů konkurence

Pokud společnost identifikovala své hlavní konkurenty i jejich strategie, musí si položit otázku:

- Co požadují konkurenti od trhu, na kterém se nacházejí?
- Co ovlivňuje chování konkurentů? [6]

Cíle konkurentů mohou být závislé na mnoha faktorech. Hlavním cílem je u většiny podniků maximalizace zisku. Některé společnosti kladou důraz na krátkodobý zisk, jiné na zisk dlouhodobý. [6]

1.4.3 Odhad silných a slabých stránek konkurence

Pokud chce být podnik úspěšný, musí shromažďovat informace o silných a slabých stránkách všech konkurentů. Úspěšné splnění strategie podniku i dosažení stanovených cílů závisí na zdrojích a schopnostech podniku. [6]

Mezi nejdůležitější informace o konkurenci patří:

- prodej,
- zisk,
- návratnost investic,
- obrat peněz,
- nové investice,
- využití kapacit. [9]

1.5 Totální konkurence

Na trhu, kde převládá totální konkurence, vystupuje mnoho konkurentů nabízejících podobný produkt. Přístup k informacím mají všechny podniky stejný. Jsou zde nízké bariéry vstupu i výstupu na trh. Na takovém trhu firmy riskují nutnost přijetí tržní ceny stanovené zákazníkem. Konkurenti jsou si rovni a vznikají velké přebytky nabídky. Společnosti si konkurují i na trhu práce, pokud chtějí získat kvalitní pracovní sílu. Vlastní-li některá společnost konkurenční výhodu, musí ji dále budovat a rozvíjet, jinak je časem znehodnocena. [8]

1.5.1 Formy konkurence na dnešních trzích

- Konkurence přímá a alternativní – Zákazník má možnost výběru z různých variant při uspokojování svých potřeb. Jako příklad bych uvedla leteckou společnost, která konkuruje IC vlakům, nebo kávu konkurující energetickým nápojům. [8]
- Konkurence lokální a globální - Na lokálním trhu si nekonkurují pouze místní firmy, ale zasahují sem i globální konkurenti. Ti se snaží přizpůsobit místním podmínkám a přitom stále využívají svou globální výhodu. [8]
- Konkurence vůči zákazníkovi - Firmy se velice často musí vyrovnat s dovednostmi zákazníka. Zákazník je mnohdy schopen přijít na jinou alternativu bez cizí pomoci. [8]

- Konkurence uvnitř firmy – Mnohé velké organizace vlastní dceřiné společnosti, které si mohou konkurovat navzájem. Často soupeří o investice pro svůj další rozvoj. [8]
- Konkurence na finančním trhu - Na tomto trhu si firmy konkurují při získávání úvěrů, státních dotací nebo daňových úlev. [8]
- Konkurence na trhu práce – Firmy se snaží získat co nejkvalitnější pracovní síly. Z pohledu zaměstnanců jde o lukrativní nabídku od firem z různých odvětví. Aby byly firmy úspěšné, musí vytvářet vyšší přidanou hodnotu pro své zaměstnance. [8]
- Konkurence legální a nelegální – V dnešní době se stále častěji objevují kauzy, ve kterých hraje velkou roli korupce. [8]
- Konkurenční výhody se znehodnocují v čase – Pokud se konkurenční výhody dále nerozvíjí, pak jsou v průběhu času znehodnoceny nebo zredukovány. [8]

2 STRATEGICKÉ ANALÝZY

2.1 Analýza marketingového prostředí

Žádný podnik, který vystupuje na trhu, nefunguje izolovaně. Podniky jsou na všech trzích ve všech státech obklopeny prostředím, které ovlivňuje jejich chování. Aby mohla být firma úspěšná, musí se zaměřit na okolní vlivy, analyzovat je, využít je a přizpůsobit jim své chování v souvislosti se současným i budoucím vývojem prostředí, ve kterém existují. V první řadě se snažíme analyzovat pravděpodobné trendy ve vývoji okolního prostředí, poznat a rozdělit trh, najít všechny jeho významné účastníky, zhodnotit vlastní vnitřní zdroje a určit naše silné a slabé stránky, resp. najít příležitosti a hrozby. Vlivy, které pro jeden podnik představují ohrožení jeho existence, mohou pro další podnik představovat příležitost pro rozvoj. Marketingové prostředí je tvořeno velkým počtem na sobě nezávislých faktorů, které jsou dynamické, projevuje se u nich nezanedbatelný stupeň nejistoty jejich průběhu. [4], [10]

Kotler a Armstrong upozorňují firmy, aby při analýze prostředí odlišovaly módní výkyvy od trendů a megatrendů:

- módní výkyvy – jsou nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, ekonomických a politických konvencí,
- trendy – mají dlouhodobou tendenci, dají se dobře předvídat,
- megatrendy – vyznačují se velkými sociálními, ekonomickými, politickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna a výrazným způsobem ovlivňují život jednotlivce i společnosti. [3]

Prostředí podniku můžeme rozdělit na vnitřní prostředí a vnější prostředí. Vnější prostředí dále dělíme na makroprostředí a mikroprostředí.



Obr. 2 Rozdělení vnějšího prostředí [3]

2.1.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí podniku se dělí na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí tvoří faktory, které ovlivňují mikroprostředí všech účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu. [3]

2.1.1.1 Makroprostředí

Makroprostředí podniku představuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi ztěžka může ovlivnit. Makroprostředí představuje pro podnik velké množství příležitostí, ale také mnoho rizik, se kterými je podnik neustále konfrontován, a které musí zdárně řešit, chce-li být úspěšný. Makroprostředí představuje velké množství vlivů, jejich vývojových trendů a tendencí. Tyto vlivy musí podnik důkladně monitorovat a systematicky analyzovat, aby uměl odhadnout následky jejich působení. [4], [10], [3]

Vlivy makroprostředí:

- Ekonomické prostředí – Do této skupiny patří faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Pro podnik představuje ekonomické prostředí

komplex trendů a tendencí podporujících jejich podnikatelské možnosti. Jedná se především o celkovou kupní sílu, která je definována reálnými příjmy obyvatelstva, cenovou úroveň, výši úspor a úvěrů poskytnutých spotřebitelům. K těmto faktorům patří vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace, koupěschopnost aj. [4], [10], [3]

- Technické a technologické prostředí – Každá nová technologie představuje pro podnik určitou „tvůrčí destrukci“. Zastaralá odvětví se často, místo přesunu do nových pozic, snaží bojovat s novými technologiemi. Nové technologie nutí podniky do podnikatelské aktivity a investice. Zároveň jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje zvyšovat hospodářský výsledek a konkurenceschopnost. K těmto faktorům patří trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie. [4], [3]
- Demografické prostředí – Demografické prostředí analyzuje otázky týkající se obyvatelstva. Podniky zajímají informace o lidech, protože lidé tvoří trhy. Informace o demografické kategorii populace jako celku, tak i jednotlivých rodin, jsou základem pro vytvoření segmentů. Podle velikosti a věkové skladby obyvatel by měl podnik řešit základní otázky jeho existence, tj. zda se vyplatí vstoupit nebo udržet stávající trh. K těmto faktorům patří růst světové populace, populační věkový mix, etnické trhy, vzdělanostní skupiny, typy domácností, geografické přesuny populace, přesun od hromadných trhů k mikrotrhu. [4], [10]
- Sociální prostředí – Sociální prostředí značným způsobem ovlivňuje charakter spotřebního a nákupního chování. Jedná se o podporu poptávky, postoj k výrobkům, k reklamě, firmě nebo třeba motivaci ke spotřebě. Marketingoví pracovníci musí znát základní názory a hodnoty spotřebitelů. K těmto faktorům patří vztah lidí k sobě samým, vztah lidí k druhým, postoj lidí k organizacím, názory lidí na společnost, postoj lidí k přírodě, uspořádání obyvatel (příjmy, majetek, vývoj životní úrovně, vzdělání, mobilita). [4], [10], [3]
- Politicko-právní prostředí – Legislativní prostředí obsahuje soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, která zahrnuje vliv vládních a politických orgánů, odborových organizací. Státní moc vytváří a ukládá zákony regulující podnikatelské prostředí, záko-

ny na ochranu spotřebitele i na ochranu zájmů společnosti. Politicko-právní prostředí vytváří pravidla pro podnikatelské a podnikové činnosti. K těmto faktorům patří politická stabilita, stabilita vlády, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika, sociální politika, zákon, ochrana životního prostředí. [4], [10], [3]

- Přírodní prostředí – Přírodní prostředí představuje přírodní zdroje, které podniky potřebují pro svou výrobu. V současné době je toto prostředí ovlivněno ekologickými požadavky, které apelují na úsporu některých druhů surovin a energií, kterých je nedostatek nebo požaduje obnovitelnost. K těmto faktorům patří nedostatek surovin, zvýšené náklady na energii, zvýšený stupeň znečištění, mění se úloha vlády při ochraně životního prostředí. [4], [10], [3]

2.1.1.2 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí podniku obsahuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit. Při analýze mikroprostředí musíme analyzovat celé jeho odvětví. Cílem této analýzy je identifikovat hybné síly působící v odvětví, které ovlivňují činnost podniku základním způsobem. [3]

Vlivy mikroprostředí:

- Podnik – Existence podniku je závislá na dokonalé kooperaci a správné funkci všech jeho složek. Péče o cílové trhy se promítá do všech funkčních oblastí podniku. K těmto faktorům patří marketingové, výrobní, technické, finanční oddělení apod. [4]
- Zákazníci – Zákazníci patří k nejdůležitějším faktorům marketingového mikroprostředí. Podnik má ke každé skupině zákazníků jiný přístup. Zákazníkovi pořizujícímu složitou investici věnuje větší pozornost než zákazníkovi kupujícímu spotřební zboží. [4]
- Dodavatelé – Tato skupina určitým způsobem ovlivňuje přístup podniku k potřebným zdrojům. Aby mohl podnik včas reagovat na nepříznivé situace, musí sledovat možnosti dodavatelů a jejich dlouhodobý vývoj. [4]

- Prostředníci – Externí zprostředkovatelé mohou zajišťovat část marketingu nebo marketingového mixu. Tito zprostředkovatelé bývají specializovaní na nákup a prodej zboží, distribuci. Mohou to být marketingové agentury nebo organizace pomáhající s financováním podnikových operací. [4]
- Konkurence – Pokud chce být podnik úspěšný, musí znát všechny své konkurenty a uspokojovat potřeby zákazníků lépe než konkurence. Podle konkurenčního tlaku rozlišujeme dva základní typy konkurence: komoditní (konkurence mezi dodavateli stejného druhu zboží) a substituční (konkurence mezi dodavateli různých výrobků, určených stejné skupině). [4]

2.1.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno zdroji firmy, managementem a jeho zaměstnanci, organizační strukturou, kulturou firmy, mezilidskými vztahy, etikou a materiálním prostředím. Vnitřní prostředí je řízeno podnikem a ovlivňováno manažery. [3]

Při analýze vnitřního prostředí hodnotíme realizaci strategických cílů firmy, finanční situaci a schopnosti, vstupní logistiku firmy, výrobní operace, techniky a technologie uvnitř firmy, vstupní logistiku, prodej, prodejní servis, vědeckovýzkumné a vývojové zdroje, lidské zdroje, úroveň řízení a organizaci práce, infrastrukturu firmy, image a goodwill firmy, silné a slabé stránky. Všechny faktory by měly být hodnoceny podle vlivu na budoucí perspektivu podniku. [3]

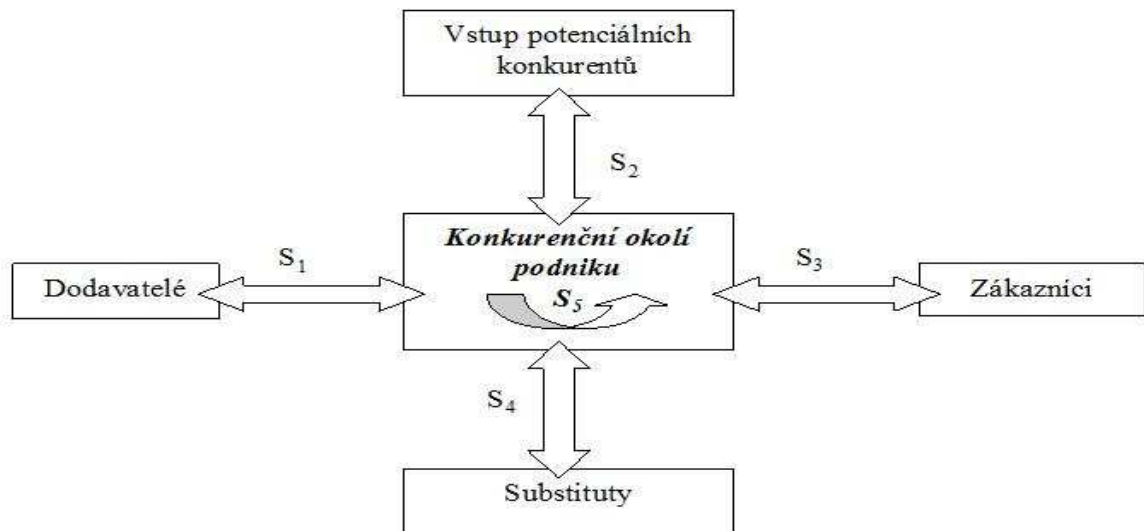
2.2 Porter analýza pěti konkurenčních sil

Podle Michaela Portera existuje 5 sil, které ovlivňují rozhodování o dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu. Konkurenční strategie musí porozumět pravidlům konkurence, které rozhodují o atraktivitě odvětví. Snahou podniku je co nejlépe čelit těmto silám a pokud možno je využít ve svůj prospěch. [6], [14]

Mezi dynamické faktory patří:

1. hrozba nově vstupujících firem (S 2)
2. vyjednávací vliv zákazníků (S 3)

3. hrozba substitučních výrobků nebo služeb (S 4)
4. vyjednávací vliv dodavatelů (S 1)
5. soupeření mezi existujícími firmami (S 5). [11]



Obr. 3 Porterův model pěti sil [11]

- **Hrozba nově vstupujících firem**

Na atraktivitě segmentu mají svůj podíl překážky při vstupu a výstupu do odvětví. Neatraktivnější segment je s vysokými překážkami při vstupu a nízkými při výstupu. Vstup pro nové firmy je obtížný a firmy s obtížemi mohou snadno vystoupit. Pokud jsou překážky při vstupu i výstupu vysoké, je zde zajištěn také vysoký zisk doprovázený velkým rizikem. Pokud jsou překážky vstupu i výstupu nízké, můžeme počítat s nízkým, ale stabilním ziskem. Pokud je překážka vstupu nízká a u výstupu vysoká, zapříčiní to nadměrnou kapacitu a snížené zisky pro všechny. [6]

- **Vyjednávací vliv zákazníků**

Pokud mají zákazníci velkou nebo rostoucí vyjednávací sílu, stává se segment neatraktivním. Vyjednávací síla zákazníků může růst pokud: jsou koncentrovanější

a organizovanější, výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, výrobek je nediferencovaný. Pokud se chce podnik před touto hrozbou chránit, měl by si vybrat skupinu zákazníků, která má nejmenší sílu vyjednávat nebo nemá možnost měnit dodavatele. Popřípadě musí vytvořit lepší nabídku, kterou ani silní zákazníci nebudou moci odmítnout. [6]

- **Hrozba substitučních výrobků nebo služeb**

Pokud existují substituty k daným výrobkům nebo službám, stane se segment nezajímavým. Možnost náhražky nám snižuje cenu i zisk. Firmy v daném odvětví musí sledovat cenové trendy a technologické pokroky. [6]

- **Vyjednávací vliv dodavatelů**

Pokud jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství, stává se segment neatraktivním. Síla dodavatelů spočívá v jejich koncentrovanosti nebo organizovanosti, v existenci malého počtu náhražek, v důležitosti jejich produktu, ve vysokých nákladech na změnu dodavatele. Nejefektivnější obrana je vytvoření dobrých vztahů s dodavateli, ze kterých plynou výhody pro obě strany. Také můžeme využít více zdrojů pro dodávky. [6]

- **Soupeření mezi existujícími firmami**

Působení velkého počtu konkurentů popřípadě agresivních konkurentů, činí segment neatraktivním. Ještě více neatraktivní je, pokud stagnuje nebo upadá, pokud rozšíření výroby vyžaduje skokovou investiční výstavbu, pokud jsou fixní náklady příliš vysoké, konkurenti mají vysokou motivaci udržet se v odvětví. Tyto podmínky vedou k cenovým a reklamním válkám. Nutí konkurenty zavádět nové produkty. Toto soupeření je velice nákladné. [6]

2.3 Benchmarking

Benchmarking patří mezi nástroje strategického managementu. Tento nástroj začala poprvé využívat společnost Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. Cílem benchmarkingu je, kromě sledování parametrů výrobků a procesů u nejlepších konkurentů, připravit postup zlepšení na úroveň těchto konkurentů. Slovo benchmarking je složené ze dvou anglických slov – bench (pracovní stůl) a mark (označit, hodnotit ve sportu). Obecně můžeme

benchmarking označit jako referenční bod pro měření rozdílných výkonových charakteristik. [18]

Benchmarking se postupem času zařadil mezi nejefektivnější nástroje zvyšování výkonnosti organizace. Může nás motivovat k potřebným změnám, nebo k učení od úspěšných konkurentů. [17]

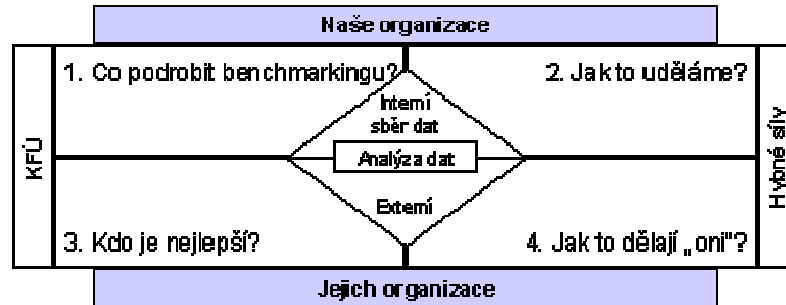
Užití benchmarkingu může mít na společnost významný dopad. Snaží se podnítit organizaci k realistickému procesu vylepšování, který je nutný k prosazení změn. Následky benchmarkingu se mohou odrazit:

- v lepší schopnosti rozhodovat,
- při stanovování náročných cílů,
- v postoji zákazníků ke společnosti,
- v zrychlených procesech změn,
- v úsporách nákladů,
- v dosažení úrovně World Class apod. [17]

Benchmarkingové metody by měly být orientovány na vyšší návratnost. Nejefektivnější cesta je zaměření na hlavní procesy, které přispívají k dosažení cílů. [16]

Procesní model benchmarkingu nám ukazuje jednotlivé kroky v rámci benchmarkingového projektu. Existuje spousta přístupů s různými kroky. Já jsem se rozhodla pro model se čtyřmi kvadranty, který objasňuje podstatu benchmarkingu. Na tomto modelu vidíme obecné souvislosti pro tvorbu procesního modelu. Kvadranty v modelu jsou spojeny procesem shromažďování a analýzy dat. Pro každý kvadrant existují otázky, které nám pomůžou zjistit, co se v daném kvadrantu děje. [17]

ŠABLONA PROCESU BENCHMARKINGU (MODEL SE ČTYŘMI KVADRANTY)



KFÚ – Kritické faktory úspěchu

Obr. 4 Model se čtyřmi kvadranty [17]

Přístup České společnosti pro jakost využívá v souvislosti v benchmarkingovými aktivitami čtyři fáze – plánování, shromažďování dat, analýzu, zlepšení pomocí adaptace. Aby byl benchmarking úspěšný, musí do podniku přijít shora. Musí ho podporovat vrcholové vedení a vytvořit pro něj infrastrukturu. [17]

V průběhu let se benchmarkinové analýzy rozvinuly do více skupin:

- interní benchmarking – pravidelné vyhodnocování vývoje výrobního systému,
- benchmarking zaměřený na konkurenci – porovnání vybraných ukazatelů s konkurencí,
- benchmarking zaměřený na průmyslové odvětví – nové vývojové trendy v průmyslu (např. štíhlá výroba),
- benchmarking zaměřený na světovou špičku – nedělá rozdíl v oboru podnikání, zaměřuje se na světově nejlepší podniky. [18]

2.3.1 Kodex vedení benchmarkingu

Jedná se o dokument České společnosti pro jakost. Tento dokument má otevřené vlastnictví a může být volně vydáván a distribuován pro podporu správného postupu benchmarkingu. Jedná se o návod, není zde zaručena právní ochrana. [17]

Je zde definováno 9 pravidel:

- zásady přípravy – musíme být připraveni před provedením prvního benchmarkingového kontaktu, zajistit legalitu kontaktu, každou výměnu prodiskutovat s benchmarkingovým partnerem,
- zásady kontaktu – respektování kultury firmy, kontaktovat osoby určené pro kontakt benchmarkingu, sdělovat jméno kontaktní osoby pouze po předchozí domluvě,
- zásady výměny – poskytování shodných informací, čestnost, plnění slibů, snaha vše co je projednáváno vysvětlit do detailu,
- zásady důvěrnosti – důvěrně udržovat zjištěné informace, nesdělovat je třetím osobám bez předchozí domluvy, účast organizace na studii je též důvěrná,
- zásady používání – používat získané informace pouze za účelem na který byly dohodnuty, získané kontakty používat pouze v rámci benchmarkingu,
- zásady zákonnosti – při vyskytnutí problému se poradit s právníkem, snažit se dodržovat pravidla a zákon, nevyužívat informace které mohly být získané nevhodnými prostředky, nepředávat informace zjištěné benchmarkingem dalším osobám bez svolení partnera,
- zásady dokončení – včasné dodržení závazků, které jsme dali benchmarkingovému partnerovi, usilovat o dokončení všech studií ke spokojenosti všech benchmarkingových partnerů,
- zásady porozumění a dohody – snažit se pochopit přání partnerů a plnit je,
- benchmarking s konkurenty – zajistit shodu s pravidly volné soutěže, před benchmarkingem se poradit s právníkem, nevyžadovat od partnera informace, které nám nechce sdělit, se získanými informacemi zacházet stejně důvěrně jako s interními informacemi. [17]

2.4 SWOT Analýza

O informacích, které shromažďujeme, musíme také vědět, co nám říkají. Pomocí marketingového analytického nástroje SWOT můžeme tyto informace třídit na silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). [1] Ve SWOT analýze se také promítá externí a interní marketingové prostředí. [6]

| SWOT analýza | | Analýza vnitřního prostředí | |
|----------------------------|------------------------------|---|---|
| | | Silné stránky (Strengths) | Slabé stránky (Weaknesses) |
| Analýza vnějšího prostředí | Příležitosti (Opportunities) | <p>Strategie maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</p> | <p>Strategie minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</p> |
| | Hrozby (Threats) | <p>Strategie maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</p> | <p>Strategie minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby</p> |

Obr. 5 SWOT analýza [25]

Analýza interního prostředí

Analýza interního prostředí se zabývá silnými a slabými stránkami. Firmy hledají atraktivní příležitosti, ale ne všechny je umí využít. Každá firma by měla zhodnotit své slabé a silné stránky. Je otázkou každé firmy, zda využije příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda si kvůli této příležitosti silné stránky vytvoří. [6]

- Silné stránky – Firmy by měli zjistit, které složky marketingového mixu mají vyšší úroveň než u konkurence. Tyto přednosti by poté měla využít jako svou konkurenční výhodu. [1]

- Slabé stránky – Zjištění horších složek marketingového mixu oproti konkurenci je pro firmy klíčové, při odstraňování jejich slabých stránek. [1]

Analýza externího prostředí

Analýza externího prostředí zahrnuje příležitosti a hrozby. Podnikatelská jednotka se musí zaměřit na klíčové síly makroprostředí a významné složky mikroprostředí, které ovlivňují její ziskovost. V těchto oblastech by měla sledovat nejnovější vývojové trendy a hledat k nim příležitosti a hrozby. [6]

- Příležitosti – Manažeři v podniku by měli sledovat nové trendy a včas předvídat vznik nových příležitostí. Měli by se zaměřit na tempo růstu stávajících trhů a pohlídat vznik nových trhů. Zároveň by se měli snažit o co nejvyšší využití silných stránek. [1]
- Hrozby – Do budoucna bychom měli počítat s možností vzniku nových hrozeb. Mohlo by se jednat o vstup nové firmy na trh, prudký pokles poptávky nebo objevení nových výrobků na trhu. Všechny hrozby bychom měli včas objevit a eliminovat jejich dopad na naši společnost. [1]

3 SRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretickou část bakalářské práce jsem rozdělila na dva úseky a to rozbor pojmů konkurence a konkurenceschopnost a teoretický rozbor strategických analýz.

V prvním úseku jsem nejprve vymezila pojmy konkurence a konkurenceschopnost. Poté jsem uvedla, které typy konkurence na straně nabídky se mohou vyskytnout. Zaměřila jsem na objasnění pojmu konkurenční výhoda a cesty, kterými této výhody může podnik dosáhnout. Dále jsem se zaměřila na konkurenční strategii a popis jednotlivých strategií, se kterými se můžeme v dnešní ekonomice setkat. Uvedla jsem zde i analýzu konkurence, popis jejích strategií, cílů, silných a slabých stránek. A posledním pojmem v této části je totální konkurence a její formy na dnešních trzích.

Druhý úsek je zaměřen na teoretický rozbor analýz, které následně zpracuji v praktické části. Nejdříve jsem objasnila pojem marketingové prostředí, rozdělila ho na vnitřní a vnější s to dále analyzovala. Poté jsem teoreticky rozebrala jednotlivé analýzy – Porter analýzu, Benchmarking, a SWOT analýzu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

R Hotel je provozován v malé obci Vémyslice, která má pouze 700 obyvatel. Tato obec se nachází v Jihomoravském kraji, nedaleko rakouských hranic. Leží mezi Znojmem a Moravským Krumlovem. Od Moravského Krumlova je vzdálená 8 km, od Znojma 30 km.

První zmínka o domě, ve kterém se hotel nachází, je z roku 1599. V té době se zde vařilo pivo. Postupem času zde byla hospoda s kuželnou, byty, mateřská škola, základní škola. Budova prošla v letech 2007 – 2010 rozsáhlou rekonstrukcí a 1. 8. 2010 byl slavnostně otevřen R Hotel. [21]

Základní filozofií hotelu je dokázat zákazníkům, že kvalitní hotelové služby nemusí hledat pouze ve velkých městech, ale mohou jimi disponovat i malé hotely na jihu Moravy. Služby hotelu mohou využívat jeho návštěvníci, ale také obyvatelé obce a blízkého okolí.

R Hotel se snaží na trhu prosadit získáním pověsti hotelu s osobním rodinným přístupem. Tato strategie se ukazuje jako výhodná. Hotel si za krátkou dobu působení na trhu získal své stálé zákazníky a 90 % návštěvníků se do hotelu vrací. Až se hotel prosadí na českém trhu, chtělo by vedení proniknout i do nedalekého Rakouska a získat si zde stálé návštěvníky.



Obr.6 Foto R Hotelu [21]

4.1 Služby hotelu

R Hotel se nezabývá pouze ubytováním klientů, ale také programem pro volný čas. Mezi služby hotelu patří:

- moderní ubytování v 10 pokojích ve dvou kategoriích (22 lůžek)
- restaurace zaměřená na českou a moravskou kuchyni (až 40 osob)
- restaurační salonek pro menší soukromé akce nebo školení (až 16 osob)
- salonek s billiardem (až 16 osob)
- bowlingová místnost se dvěma dráhami a posezením (až 20 osob)
- letní zahrádka (až 30 osob)
- původní degustační sklep (až 30 osob)
- klenutý moravský vinný sklep (až 40 osob)
- sklepní salonek (až 15 osob) [21]

Ubytovat se klienti mohou v jedno-, dvou-, tří-, čtyřlůžkových pokojích.



Obr. 7 Pokoj v R Hotelu [21]



Obr. 8 Koupelna s masážní sprchou [21]

Aby byl R Hotel schopen oslovit více potenciální klientů, rozhodlo se vedení pořádat oslavy, rauty, svatby, firemní školení, večírky, promoce a smuteční posezení. Kromě občerstvení jsou schopni zařídit veškerou techniku, dekoraci, hudbu, doprovodný program také dopravu. Prostory hotelu jsou nekuřácké a bezbariérové. [21]

R Hotel nabízí také dvě bowlingové dráhy a kulečnickový stůl. Další nejbližší bowlingová dráha se nachází v Hrotovicích, které jsou vzdáleny 19 km. Dále je nejbližší kuželková dráha v Moravském Krumlově vzdáleném 8 km. [21]



Obr. 9 Bowlingové dráhy s posezením [21]



Obr. 10 Salonek s kulečnickovým stolem [21]

Aby vedení hotelu vykompenzovalo nezajímavost okolí hotelu, má v plánu nabízet svým zákazníkům zlevněné vstupy do turistických lákadel ve vzdálenějším okolí. Mohlo by se jednat o brněnské nebo znojemské podzemí, termální lázně v Laa, popřípadě by se nabídka rozšířila o další objekty podle zájmu zákazníků.

4.2 Plány na rozšíření hotelu

Do konce roku 2011 se chystá hotel otevřít multifunkční krytou halu, kde je možné hrát tenis, futsal, florbal, nohejbal, stolní tenis. Dále potom halu na squash a krytý bazén s vířivkou a bazénem pro děti. Kapacita hotelu se rozšíří o další čtyři pokoje a společenskou místnost, která bude využívána pro konání společenských akcí. Tento salonek bude mít kapacitu pro 70 osob. Pro zvýšení atraktivity pro ženské zákaznice se chystá hotel ote-

vřít dvě wellnes místnosti. Jedna místnost bude využívána pro masáže. O využití druhé místnosti ještě není rozhodnuto.

Toto rozšíření hotelu a jeho služeb, se jeví jako strategický krok. Hotel tím rozšíří počet klientů. Nejbližší krytý bazén se nachází 19 km od R Hotelu v Hrotovicích, stejně jako hala na tenis, která má multifunkční využití. Hala na squash se nachází v 8 km vzdáleném Moravském Krumlově. Rozšířená kapacita by mohla do hotelu nalákat firmy, které zde mohou pořádat školení a firemní večírky.

4.3 Marketingové aktivity

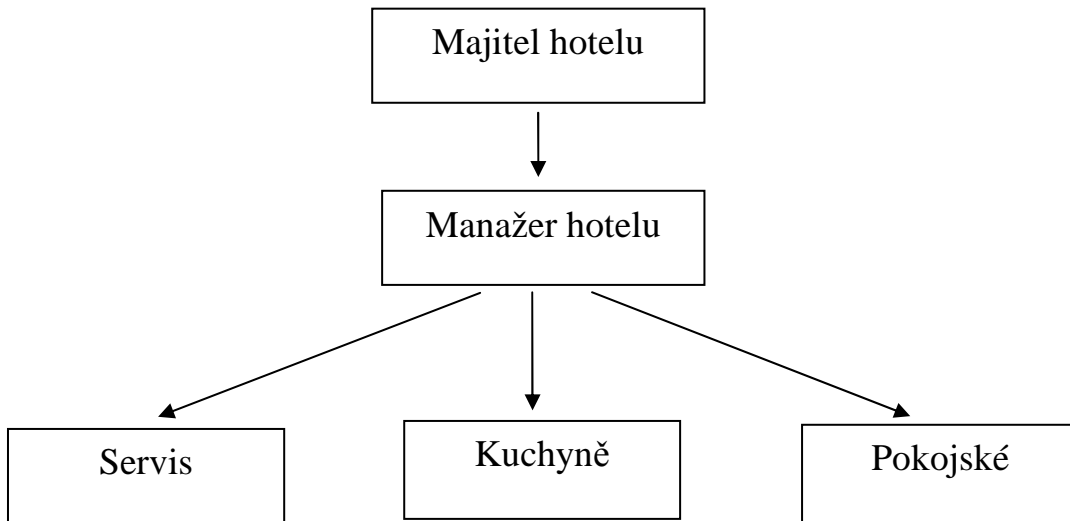
R Hotel vede marketingovou kampaň na regionální úrovni. Marketingová propagace je zaměřená na:

- Publikace v regionálních a místních tiskovinách
- Publikace v celostátních denících (Mladá fronta dnes, Lidové noviny)
- Reklamy v regionálních a místních tiskovinách
- Sponzorství na regionálních společenských akcích spojené s prezentací reklamních billboardů
- Akce pořádané hotelem (tradiční moravská zabíjačka, mikulášské posezení, kterého se účastní i čert s Mikulášem)
- Internetové stránky
- Stránka na facebooku
- Publikování na ubytovacích portálech, v kulturním informačním centru, ve vinařském fondu
- Spolupráce s brněnskými cestovními kancelářemi
- Zasílání prezentačních e-mailů

4.4 Organizační struktura zaměstnanců hotelu

V R Hotelu je zaměstnáno 10 lidí. Majitel hotelu pouze dohlíží na správné vedení hotelu. Chod hotelu má na starosti manažer hotelu. Ten rozděluje práci, plánuje směny, zajišťuje rezervace, obstarává zásobování, stará se o marketingové aktivity. V servise jsou zaměstnáni tři zaměstnanci, jejich náplní práce je především obsluha zákazníků, obsluha recepcce a vinného sklípku. V kuchyni pracují čtyři pracovníci. Úklid mají na starosti dvě pokojské. Ty zajišťují úklid pokojů, prostorů restaurace, salonků a bowlingové dráhy.

Tento počet zaměstnanců se při rozšíření hotelu navýší podle potřeb o 3 – 5 osob.



Obr. 11 Organizační struktura

5 PORTER ANALÝZA

V této analýze zkoumám vliv pěti konkurenčních sil na náš podnik. Jedná se o současné konkurenty, nové konkurenty, vyjednávací sílu zákazníků, vyjednávací sílu dodavatelů a substituty. Tato analýza je orientovaná na současnost a jejím cílem je nalézt postavení pro společnost, ve kterém se dokáže bránit konkurenčními silám.

5.1 Současní konkurenti

Tab. 1 Současní konkurenti

| Konkurenční rivalita v odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší) | | Průměrné odhady Rok | |
|---|---|---------------------|------|
| | | 2011 | 2015 |
| 1 | <p>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</p> <p>Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.</p> <p><i>Málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod)</i></p> <p><i>Hodně přibližně stejně silných konkurentů (5 bodů)</i></p> | 2,3 | 1,8 |
| 2 | <p>Růst odvětví</p> <p>Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.</p> <p><i>Vysoký růst poptávky (1 bod)</i></p> <p><i>Malý růst poptávky (5 bodů)</i></p> | 3,2 | 2,6 |
| 3 | <p>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</p> <p>Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj</p> <p><i>Nízký (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoký (5 bodů)</i></p> | 4,3 | 4,3 |
| 4 | <p>Diferenciace výrobků/služeb</p> <p>Čím vyšší diference výrobků/služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější.</p> <p><i>Vysoká diference výrobků/služeb (1 bod)</i></p> <p><i>Nízká diference (5 bodů)</i></p> | 4,2 | 3,8 |
| 5 | <p>Diferenciace konkurentů</p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd.</p> <p><i>Nízká diference konkurentů (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoká diference konkurentů (5 bodů)</i></p> | 2,2 | 2,0 |

| | | | |
|-----------------------------------|--|-------------|-------------|
| 6 | <p>Rozšiřují se kapacity pouze ve větších přírůstcích?</p> <p>Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.</p> <p><i>Kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod)</i></p> <p><i>Ve větších (5 bodů)</i></p> | 1,8 | 1,6 |
| 7 | <p>Intenzita strategického úsilí</p> <p>Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.</p> <p><i>Intenzita strategického úsilí malá (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoká (5 bodů)</i></p> | 4,4 | 4,8 |
| 8 | <p>Náklady odchodu z odvětví</p> <p>Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emociálních postojů vlastníků, tradice, atd.</p> <p><i>Náklady obchodu jsou nízké (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoké (5 bodů)</i></p> | 2,1 | 2,6 |
| 9 | <p>Charakter konkurence, postoj k business etice</p> <p>Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami.</p> <p><i>Konkurence typu gentleman (1 bod)</i></p> <p><i>Gangster (5 bodů)</i></p> | 2,8 | 3,9 |
| 10 | <p>Šíře konkurence</p> <p>Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší.</p> <p><i>Konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod)</i></p> <p><i>Je široká (5 bodů)</i></p> | 3,4 | 3,8 |
| Celkem (z max. 50 bodů) | | 30,9 | 31,2 |
| Průměrné skóre (celkem/10) | | 3,1 | 3,1 |

Konkurence v roce 2011 a 2015 bude zhruba stejná. Nepředpokládám velké zásadní změny u současných konkurentů. Domnívám se, že v roce 2015 už bude náš hospodářský cyklus v růstu, proto by mohla poptávka po službách hotelů vzrůst. Některé hotely by mohly rozšířit své doplňkové služby a nabídky pro trávení volného času. Počáteční investice do hotelu při jeho budování je vysoká, což ovlivní prostřednictvím odpisů i výši fixních nákladů v dalších letech. Pokud chtějí hotely zvětšovat svoji kapacitu, musí to ve většině případů provést formou přístavby. To je finančně náročné a některé hotely si to nemohou dovolit kvůli historickému původu budovy a umístění v centru města.

Průměrné skóre nám ukazuje, že síla konkurentů je střední a bude tomu tak i v budoucnu.

5.2 Vstup nových konkurentů do odvětví

Tab. 2 Hrozba vstupu nových konkurentů

| Hrozba vstupu do odvětví (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší) | | Průměrné odhady respondentů Rok | |
|---|---|------------------------------------|------|
| | | 2011 | 2015 |
| 1 | <p>Úspory z rozsahu</p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd.</p> <p><i>Úspory z rozsahu jsou velké (1 bod)</i></p> <p><i>Malé (5 bodů)</i></p> | 4,3 | 4,0 |
| 2 | <p>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</p> <p>Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.</p> <p><i>Kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Nízká (5 bodů)</i></p> | 1,4 | 1,2 |
| 3 | <p>Přístup k distribučním kanálům</p> <p>Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.</p> <p><i>Přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod)</i></p> <p><i>Snadný (5 bodů)</i></p> | 2,2 | 2,5 |
| 4 | <p>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd.</p> <p><i>Ano (1 bod)</i></p> <p><i>Ne (5 bodů)</i></p> | 4,1 | 4,1 |
| 5 | <p>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější</p> <p><i>Není snadný (1 bod)</i></p> <p><i>Je snadný (5 bodů)</i></p> | 2,8 | 3,2 |
| 6 | <p>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</p> <p><i>Je vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Je nízká (5 bodů)</i></p> | 2,4 | 2,2 |
| 7 | <p>Diferenciace výrobků/služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.</p> <p><i>Diferenciace vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Diferenciace nízká (5 bodů)</i></p> | 3 | 3,2 |

| | | | |
|----------------------------------|--|-------------|-------------|
| 8 | <p style="text-align: center;">Vládní politika</p> <p>Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.)</p> <p style="text-align: center;"><i>Negativně (1 bod)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Pozitivně (5 bodů)</i></p> | 2,0 | 2,2 |
| 9 | <p style="text-align: center;">Vývoj po případném vstupu do odvětví</p> <p>Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší.</p> <p style="text-align: center;"><i>„cesta zpět“ je obtížná (1 bod)</i></p> <p style="text-align: center;"><i>„cesta zpět“ je snadná (5 bodů)</i></p> | 1,6 | 1,4 |
| Celkem (z max. 45 bodů) | | 24,3 | 20,8 |
| Průměrné skóre (celkem/9) | | 2,7 | 2,3 |

Hotely nejsou schopny rapidně snižovat své náklady při poskytování většího množství služeb, navíc jsou kapacitně omezeny. Kapitálová náročnost vstupu do odvětví je vysoká. K výstavbě nebo rekonstrukci hotelu a pořízení jeho vybavení je zapotřebí vysoký počáteční vklad. V roce 2015 bude kapitálová náročnost ještě vyšší, protože ceny úvěrů stoupnou. Při vstupu nového konkurenta nejsou firmy moc schopny zlepšovat své služby. Každý hotel se snaží poskytovat co nejkvalitnější služby, aby si udržel své stávající zákazníky. Rozdíl by mohl být v pouze rozšíření poskytovaných služeb. Diferenciace služeb je nízká, pouze hotel v Hrotovicích má širší rozsah doplňkových služeb. Konkurenční hotely by mohli rozšířit své služby, proto by mohla diferenciace stoupnout. Nejednalo by se opět o žádné zásadní změny. Pokud další konkurent vstoupí do odvětví, bude se zde snažit udržet. Jeho hnacím motorem budou především vysoké počáteční náklady.

Průměrné skóre ukazuje, že hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je střední, její tendence v budoucnu klesá ke skóre nízkému.

5.3 Vyjednávací síla zákazníků

Tab. 3 Vyjednávací síla zákazníka

| Vyjednávací síla zákazníků (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší) | | Průměrné odhady respondentů Rok | |
|---|---|---------------------------------------|-------------|
| | | 2011 | 2015 |
| 1 | <p>Počet významných zákazníků</p> <p>Je-li významný podíl obrátu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká</p> <p><i>Malý počet významných zákazníků (1 bod)</i></p> <p><i>Nevýznamný (5 bodů)</i></p> | 4,0 | 3,4 |
| 2 | <p>Význam výrobku/služby pro zákazníka</p> <p>Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích</p> <p><i>Výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod)</i></p> <p><i>Nevýznamný (5 bodů)</i></p> | 3,6 | 3,0 |
| 3 | <p>Zákaznickovy náklady přechodu ke konkurenci</p> <p>Jsou-li vysoké, opak je zákaznickova vyjednávací síla nižší</p> <p><i>Jsou vysoké (1 bod)</i></p> <p><i>Nízké (5 bodů)</i></p> | 4,8 | 4,6 |
| 4 | <p>Hrozba zpětné integrace</p> <p>Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám</p> <p><i>Hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoce pravděpodobná (5 bodů)</i></p> | 1,2 | 1,1 |
| 5 | <p>Ziskovost zákazníka</p> <p>Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší)</p> <p><i>Vysoká (1 bod)</i></p> <p><i>Nízká (5 bodů)</i></p> | 3,0 | 3,0 |
| Celkem (z max. 25 bodů) | | 16,6 | 15,1 |

| | | |
|---------------------------|-----|-----|
| Průměrné skóre (celkem/5) | 3,3 | 3,0 |
|---------------------------|-----|-----|

R Hotel je na trhu krátkou dobu, proto si nestihl získat větší počet významných zákazníků. Domnívám se, že za 4 roky si najde na trhu své stálé zákazníky. Služby hotelu u většiny zákazníků netvoří významný podíl na jejich nákladech. Až se hotel rozšíří i o sportovní haly, mohl by tento podíl vzrůst. Náklady při přechodu ke konkurenci by mohla ovlivnit pouze delší vzdálenost, kterou by musel zákazník ujet. Pokud by hotel začal v budoucnu poskytovat věrnostní bonusy, ovlivnilo by to nárůst nákladů při přechodu ke konkurenci. Hrozba zpětné interakce je v tomto oboru více než nepravděpodobná. Mohlo by se stát, že zákazníkovi, který často využívá ubytování v hotelu, se vyplatí pronájem bytu.

Vyjednávací síla zákazníků je střední, tento trend je stejný i v budoucnu, i když nepatrně poklesne.

5.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Tab. 4 Vyjednávací síla dodavatelů

| Vyjednávací síla dodavatelů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší) | | Průměrné odhady respondentů Rok | |
|--|---|------------------------------------|-------------|
| | | 2011 | 2015 |
| 1 | <p>Počet a význam dodavatelů</p> <p>Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká</p> <p><i>Dodavatelů je mnoho (1 bod)</i></p> <p><i>Málo (5 bodů)</i></p> | 1,6 | 1,3 |
| 2 | <p>Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů</p> <p><i>Ano, velká hrozba (1 bod)</i></p> <p><i>Ne, malá hrozba (5 bodů)</i></p> | 4,2 | 4,0 |
| 3 | <p>Význam odběratelů pro dodavatele</p> <p>Čím menší je význam dodavatelů pro odběratele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů.</p> <p><i>Velký (1 bod)</i></p> <p><i>Malý (5 bodů)</i></p> | 2,8 | 2,2 |
| 4 | <p>Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví</p> <p>Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů</p> <p><i>Nepravděpodobná (1 bod)</i></p> <p><i>Velmi pravděpodobná (5 bodů)</i></p> | 3,2 | 3,6 |
| 5 | <p>Organizovanost pracovní síly v odvětví</p> <p>Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce!</p> <p><i>Nízká (1 bod)</i></p> <p><i>Vysoká (5 bodů)</i></p> | 1,8 | 2,0 |
| Celkem (z max. 25 bodů) | | 13,6 | 13,1 |
| Průměrné skóre (celkem/5) | | 2,7 | 2,6 |

Na trhu je mnoho dodavatelů, kteří jsou schopni zásobovat kuchyni, restauraci a vinný sklípek. R Hotel má malou kapacitu, proto nepatří mezi hlavní odběratele, jeho odběratelský podíl však při rozšíření kapacity a získání stálých zákazníků stoupne.

Vyjednávací síla dodavatelů je střední, drží se ale u hranice s nízkým ukazatelem, stejně to bude i v budoucnu.

5.5 Substituty

Tab. 5 Substituty

| Hrozba substitutů (1 bod ... nejnižší, 5 bodů ... nejvyšší) | | Průměrné odhady respondentů Rok | |
|--|--|---------------------------------------|------------|
| | | 2011 | 2015 |
| 1 | Existence mnoha substitutů na trhu <i>Málo, resp. žádné substituty (1 bod)</i> <i>Mnoho substitutů (5 bodů)</i> | 1,2 | 1,4 |
| 2 | Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů větší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni. | 2,0 | 2,2 |
| 3 | Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod) Vysoká (5 bodů) | 1,4 | 1,6 |
| 4 | Vývoj cen substitutů Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? Zvyšovat (1 bod) Snižovat (5 bodů) | 2,5 | 2,2 |
| 5 | Užitné vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? Zhoršovat (1 bod) Zlepšovat (5 bodů) | 2,2 | 2,4 |
| Celkem (z max. 25 bodů) | | 9,3 | 9,8 |
| Průměrné skóre (celkem/5) | | 1,9 | 2,0 |

Na trhu neexistuje moc substitutů, které by mohly nahradit služby R Hotelu. Mohlo by se jedna o ubytovny, popřípadě fast-foody. Jejich úroveň služeb však není schopna konkurovat službám v hotelu. Nepředpokládám, že by některý substitut mohl ohrozit služby hotelu. Skóre u substitutů je nízké dnes i v budoucnu. Je to způsobeno těžkým nalezením substitutů.

5.6 Shrnutí Porter analýzy

Tab. 6 Shrnutí Porter analýzy

| Faktor | Nízký | Střední | Vysoký | Strategické možnosti |
|---------------------------------|-------|---------|--------|---|
| Vyjednávací síla dodavatelů | | * | | Spolupráce se spolehlivými dodavateli, tzn. zúžit výběr dodavatelů na ty nejkvalitnější a nejspolehlivější |
| Vyjednávací síla zákazníků | | * | | Výhody pro stálé zákazníky, při rozšíření služeb bude jediným konkurentem hotel v Hrotovicích |
| Riziko vstupu nových konkurentů | | * | | Vstup do odvětví je kapitálově hodně náročný, pohlídat si větší síť hotelů při hledání nových možností na trhu. |
| Hrozba substitutů | * | | | Ohlídat činnost ubytoven a fast-foodu |
| Rivalita mezi firmami | | * | | Zvýšení konkurenceschopnosti díky rozšíření doplňkových služeb, rozšíření kapacity, vybudování sportovních hal. |

Vyjednávací síla dodavatelů má střední sílu a tak by tomu mělo být i za čtyři roky. Riziku ze strany dodavatelů můžeme předejít, pokud bude odebírat zboží od prověřených a spolehlivých dodavatelů, se kterými budeme mít sepsané dlouhodobé smlouvy.

Vyjednávací síla zákazníků má také střední sílu. V současné době poskytují potenciální konkurenti skoro shodné služby, s výjimkou hotelu v Hrotovicích. Až R Hotel rozšíří své služby a zprovozní sportovní haly, předběhne zbývající konkurenty a nepatrně oslabí vyjednávací možnosti zákazníků.

Pravděpodobnost vstupu nového konkurenta do odvětví je nízká. Počáteční kapitálová náročnost je vysoká, ne každému žadateli by byl potřebný úvěr schválen. Při odchodu z odvětví jsou problémem vysoké fixní náklady poskytnuté na výstavbu, rekonstrukci a vybavení hotelu. Pohlídala bych si pouze síť velkých hotelů, které by mohli při oslovování vět-

šího množství zákazníků využít jako další možnost rekreace pobyt ve vinařské oblasti na jihu Moravy.

Nedomnívám se, že v tomto odvětví jsou nějaké kvalitní substituty. Určité riziko by mohlo vzniknout ze strany ubytoven, fast-foodů a byster. Nedomnívám se, že by bylo schopni poskytnout služby odpovídající kvalitě v R Hotelu. Jejich výhodou však je vyšší cenová dostupnost než v hotelech.

Stupeň rivality mezi firmami je na střední úrovni, v roce 2015 by mohla toto soupeření ještě o něco stoupnout. Firmy bojují o co největší počet zákazníků prostřednictvím marketingových aktivit. Na daném území je, podle mého názoru, nedostatek těchto kvalitních služeb, proto, pokud budou hotely poskytovat kvalitní služby, nemusí se cítit ohroženi ze strany konkurentů.

6 BENCHMARKING

V analýze benchmarking určím postavení mnou analyzovaného hotelu na trhu a jeho poskytované služby. Nejprve vyberu potenciální konkurenty, zjistím jejich postavení na trhu a množství poskytovaných služeb. Poté určím faktory, podle kterých budu hotely porovnávat a přiřadím jim váhu důležitosti.

6.1 Vybraní konkurenti

Rozhodla jsem se popsat konkurenty hotelu, kteří se nacházejí v blízkosti 25 km.

6.1.1 Hotel v Moravském Krumlově

Hotel nabízí ubytování v dvou-, tří-, a pětilůžkových pokojích. Navíc také nabízí možnost pronajmutí svatebního apartmá. Kapacita hotelu je 49 lůžek. Ceny pokojů se pohybují v zhruba stejné výši jako ceny v R Hotelu. Hotel má také svou restauraci, kde je možné pořádat společenské akce.

V hotelu se kromě počítačové herny nenachází žádné další vyžití pro jeho zákazníky. Tento hotel nepovažuji za příliš silného konkurenta. [19]

6.1.2 Sportovní hala v Moravském Krumlově

V této sportovní hale se nachází dvě hřiště na squash a dvě kuželkové dráhy. Výhodou této haly je kuželkářská liga, která tyto dráhy často využívá. Ve sportovní hale je také možnost posezení v Sportbaru, kde jsou promítány sportovní přenosy. Sportbar nemá velkou kapacitu. Cena dráhy kuželek je o 22 % levnější než cena bowlingové dráhy v R Hotelu, cenu squashe zatím nemohu srovnat. Po rozšíření sportovního vyžití v R Hotelu, se domnívám, že toto sportovní centrum nebude silný konkurent. [23]

6.1.3 Hotel Lechovice

V tomto hotelu je možno se ubytovat v dvou-, tří-, čtyřlůžkových pokojích a apartmánech. Kapacita hotelu je 36 lůžek. Ceny ubytování jsou nižší než v R Hotelu. V hotelu se nachází také restaurace, která poskytuje i cateringové služby. Stejně jako v R Hotelu i zde se nachází sklepní vinárna. Tento hotel neposkytuje klientům žádné další sportovní vyžití.

Je vzdálený 22 km. Nachází se na jiném tahu, než mnou analyzovaný hotel, proto jej nepovažuji za příliš velkého konkurenta. [22]

6.1.4 Hotel Hrotovice

V tomto hotelu se mohou zákazníci ubytovat v jedno-, dvou-, tří-, čtyřlůžkových pokojích. Kapacita hotelu je 255 lůžek. Hotel disponuje největší počtem pokojů z mnou vybraných hotelů. Ceny pokojů jsou až o 100 % vyšší než v R Hotelu. Je zde restaurace, která pořádá rodinné oslavy a firemní večírky. Dále je zde také možnost využívat kongresové prostory. Hotel v rámci svých služeb nabízí krytý bazén, krytou tenisovou halu, squash, 4 bowlingové dráhy, kulečnick, saunu, solárium, whirlpool, spinning, aqua-aerobic, laserovou střelnici, vyjížďky na lodi, horolezeckou stěnu. [20]

Tento hotel považuji za největšího konkurenta. Jeho cenová dostupnost je nižší než u R Hotelu, ale nabízí větší možnosti vyžití pro své klienty. Má také svou tradici, stálé klienty, dobré jméno a větší kapacitní možnosti.

6.1.5 Hotel Dolní Kounice

Ubytování je poskytnuté v jedno-, dvoulůžkových pokojích, apartmánech. Pokoje se liší cenou na základě rozdělení do různých ubytovacích tříd a podle sezónnosti. Cena pokojů je vyšší než v R Hotelu. V některých případech i o 100 %. Je zde restaurace, kde je možnost konání firemních večírků. Hotel dále nabízí služby kosmetického a kadeřnického salonu, masáže, solárium, hotelové fitness pod vedením profesionálních trenérů, dvě bowlingové dráhy a whirlpool. Cena bowlingu je až o 40 % dražší než v R Hotelu. [24]

Tento hotel je zhruba 23 km vzdálený. Je nedaleko Brna, což se podepsalo na zvýšených cenách. Rozsah služeb tohoto hotelu je větší, ale cenově méně dostupný.

6.2 Analýza benchmarking

Tab. 7 Benchmarking

| Kritérium | R Ho- tel | Moravský Krumlov | Sportovní hala | Lechovice | Hrotovice | Dolní Kounice | Váha |
|---------------------|--------------|---------------------|-------------------|-----------|-----------|------------------|----------|
| Počet lů- žek | 1 | 3 | 0 | 2 | 10 | 4 | 0,2 |
| Zařízení pokojů | 10 | 3 | 0 | 5 | 4 | 7 | 0,1 |
| Cena uby- tování | 8 | 8 | 0 | 10 | 3 | 4 | 0,35 |
| Restaurace | 10 | 7 | 2 | 8 | 10 | 9 | 0,15 |
| Doplňkové služby | 6 | 4 | 3 | 3 | 10 | 8 | 0,1 |
| Sportovní vyžití | 4 | 0 | 6 | 0 | 10 | 4 | 0,1 |
| Suma | 6,5 | 5,15 | 1,2 | 5,9 | 6,95 | 5,45 | X |
| Pořadí | 2. | 5. | 6. | 3. | 1. | 4. | X |

Jako srovnávací kritéria jsem si vybrala počet lůžek, zařízení pokojů, cenu ubytování, restauraci, doplňkové služby, sportovní vyžití. U těchto ukazatelů mohly hotely dosáhnout stupnice od 1 do 10. 10 je nejvyšší známka, 1 nejnižší, 0 znamená, že tato služba není poskytována. Dále jsem přiřadila každému faktoru váhu, dle jeho důležitosti pro hotel. Nakonec jsem čísla vynásobila a zjistila jsem pořadí hotelů. Nejlépe si vedl hotel v Hrotovicích. R Hotel skončil na druhém místě.

Kapacita hotelu v Hrotovicích je 255, zbylé hotely dosahují jen 9 – 22 % této kapacity. Nejmenší kapacitu má R Hotel. Ten plánuje přístavbu, která ale nebude tak rozsáhlá, aby v tomto bodě dohnal konkurenci.

Jako další jsem zhodnotila vybavení pokojů. Tady se na prvním místě umístil R Hotel, jeho pokoje mají nejmodernější vybavení. Obrázky pokojů v některých hotelech působí staře, nevkusně a opotřebovaně.

Nejlevnější ubytování nabízí hotel v Lechovicích. R Hotel a hotel v Moravském Krumlově jsou o zhruba 20 % dražší. Ceny ve zbylých dvou hotelech jsou i o více než 100 % vyšší.

Úroveň restaurace je ve všech hotelech na zhruba stejné úrovni. Ve sportovní hala používají polotovary, což se odráží na kvalitě jídla.

Největší množství doplňkových služeb nabízí hotel v Hrotovicích, patří mezi ně: možnost sportovního vyžití, směnárna, drobný prodej na recepci, bezpečnostní trezor, připojení k internetu, prádelna, masáže, tenis s lektorem, půjčování raket a míčků, zapůjčení mirko-busu, ochutnávka vín, turnaje, výuka cizího jazyka. Podobné doplňkové služby poskytují i ostatní hotely, ne však v tomto rozsahu.

Největší možnost sportovního vyžití se nachází v hotelu v Hrotovicích. Mezi jimi nabízené sportovní aktivity patří: bazén, tenisová hala, bowling, kulečnick, squash, spinning, laserová střelnice, horolezecká stěna, vyjížděka lodí. R hotel si prozatím nevede moc dobře. Ale až otevře multifunkční halu, halu na squash a bazén mohl by se dostat na hodnotu 8.

Analýza benchmarking ukázala, to, co jsem na začátku předpokládala. Nejsilnějším konkurentem je hotel v Hrotovicích, dosáhl vyšších výsledků v počtu lůžek, doplňkových službách a sportovním vyžitím. Tento náskok by mohl R Hotel snížit po plánované přístavbě. R hotel se umístil na druhém místě, což, vzhledem ke krátkému působení na trhu, považuji za velký úspěch. Jako druhý nejsilnější konkurent se ukázal hotel v Lechovicích, který je umístěn na jiném tahu a mnou analyzovaný hotel předběhl pouze cenovou dostupností. Třetím nejsilnějším konkurentem je podle analýzy benchmarking hotel v Dolních Kounicích. Tento hotel má pouze vyšší ubytovací kapacitu a doplňkové služby. Čtvrtým nejsilnějším konkurentem je hotel v Moravském Krumlově. Nachází se pouhých 8 km od R Hotelu, je cenově stejně dostupný a má vyšší ubytovací kapacitu. V ostatních ukazatelích je ale daleko za R Hotelem. Sportovní halu v Moravském Krumlově nepovažuji za konkurenta. Konkurovat může pouze sportovnímu vyžitím.

7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se zaměřuje na vnitřní i vnější prostředí společnosti. Při analýze vnitřního prostředí zkoumáme silné a slabé stránky společnosti, u analýzy vnějšího prostředí zkoumáme příležitosti a hrozby, které společnost nemůže ovlivnit.

Tab. 8 SWOT Analýza

| Silné stránky | Slabé stránky |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Široký rozsah služeb ○ Nekuřácké prostory ○ Personál, s dlouholetou praxí v luxusním brněnském hotelu ○ Moderní pokoje po rekonstrukci ○ Cenově dostupný ○ Bezbariérové přístupy ○ Malá konkurence v okolí 25 km ○ Marketingová propagace | <ul style="list-style-type: none"> ○ Kolem obce nevede žádný hlavní tah ○ Hlučnost bowlingové dráhy, rušící okolní domy ○ Na trhu je velice krátkou dobu ○ Kryté haly mají využití pouze v zimním období ○ Malá kapacita hotelu, brání v pořádání velkých společenských akcí (např. plesy) ○ Málo doplňkových služeb |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Zvyšující se životní úroveň ○ Vyhledávání aktivního odpočinku ○ Rozšíření vinařské cyklostezky ○ 10 km vzdálená jaderná elektrárny Dukovany – ubytování delegací <p>Velká vytiženost sportovních hal v hotelu v Hrotovicích – návštěvníci budou hledat nejbližší alternativu</p> | <ul style="list-style-type: none"> ○ Špatná ekonomická situace ○ Turisticky nezajímavá obec Vémyslice ○ Statika staré budovy ○ Sjednocení dané z přidané hodnoty zapříčiní zvýšení cen (zejména v restauraci) ○ Atraktivnější prostory konkurence |

Za nejsilnější stránku hotelu považuji její personál. Obsluha v restauraci je velmi profesionální s osobním přístupem ke každému zákazníkovi. Pokrmy připravené šéfkuchařem jsou velmi chutné a zákazníci je často chválí.

Za nejslabší stránku podniku považuji malou kapacitu. R Hotel je schopen poskytnout k ubytování 22 lůžek. Tento problém se vedení snaží řešit přístavbou, které ale nebude tak rozsáhlá, aby mohl konkurovat hotelu v Hrotovicích.

Největší příležitost vidím v rozšíření vinařské cyklostezky přes obec Vémyslice, které spadá pod Znojemskou vinařskou oblast. Cyklisté by se zde mohli ubytovat, popřípadě využít služby restaurace, vinného sklípku nebo krytého bazénu.

Za největší hrozbu považuji špatnou ekonomickou situaci, která nutí potenciální zákazníky k úsporám. To by mohlo snížit výnosy restaurace, bowlingové dráhy, multifunkční a squashové haly a krytého bazénu. Tuto hrozbu by mohl ale podnik využít ke své prosperitě. Mohl by přilákat zákazníky od své konkurence cenově dostupnějším ubytováním.

8 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI

Jak ukázaly předchozí analýzy, je R Hotel schopen konkurovat podnikům s několikaletou tradicí. Po zavedení na trh se velice dobře uchytil a získal si stálé zákazníky.

Z analýz vyplynulo, že hotel má rezervy. Navrhovaná opatření by měla snížit ohrožení hotelu ze strany nových i stávajících konkurentů.

8.1 Propojení s vinařskou stezkou

Náklady na zavedení opatření:

- 10 000 Kč – značení cesty pro cyklisty
- 20 000 Kč – informování o rozšíření stezky v médiích

R Hotel patří pod znojenskou vinařskou oblast. V této oblasti vede cyklostezka. Obec Vémyslice by se k této stezce mohla připojit. Tímto krokem by přilákala více turistů. Ti by mohli využívat služby hotelu, jako např. stravování, posezení na zahrádce, využití sportovišť, ubytování. V případě zájmu by mohlo vedení R Hotelu pořádat ochutnávky vína ve vinném sklípku spojené s prezentací vinařů.

8.2 Lekce aqua-aerobiku

Náklady na zavedení opatření:

- 0 Kč

Výstavba bazénu je již realizována, provozování aqua-aerobiku by bylo pouze rozšíření služeb. Toto by uvítaly především ženy, které jsou ubytované v hotelu a ženy z okolí. Lekce aqua-aerobiku by byly placené, proto by zde byly nulové náklady na lektora. Mohli bychom zde kalkulovat s náklady obětované příležitosti, které vzniknou při blokování bazénu. Tyto náklady budou kompenzovány pronájmem bazénu lektorovy. Pronájem by mohl být stanoven v přiměřené výši počtu zákaznic. Lekce aqua-aerobiku by mohly být spojeny s wellness víkendem pořádaným pro ženy, který by obsahoval ubytování, aqua-aerobik, porady s kosmetičkou, masáže, procházky po okolí a další.

8.3 Pořádání turnajů

Náklady na zavedení opatření:

- 500 Kč/turnaj – tisk diplomů
- Poháry za první tři místa – 1 500 Kč/turnaj

Aby se sportovní vyžití v R Hotelu dostalo do podvědomí zákazníků, mohli by pořádat turnaje v tenisu, futsalu, florbalu, nohejbalu, stolním tenisu a squashi. Startovné by pokrylo náklady spojené s pořádáním turnajů. Soutěžící by mohli využívat služby restaurace, ubytování a v případě zájmu i vinného sklípku. Opět zde máme náklady obětované příležitosti v podobě pronájmu haly. Tyto náklady by opět mělo pokrýt startovné.

8.4 Spojení se spolky pořádající zájezdy z Moravsko – Krumlovska

Náklady na zavedení opatření:

- 0 Kč

Aby R Hotel vykompenzoval turistickou nezajímavost obce Vémyslice, mohl by se spojit se spolky z okolí, které pořádají různé zájezdy. Zajímavý program má turistický spolek z Moravského Krumlova, který pořádá výlety po okolí Moravského Krumlova, poznávací zájezdy do okolí Znojma, do Rakouska (okolí Retzu) a odpočinkové zájezdy do termálních lázní na Slovensko.

Podobných spolků je v okolí Vémyslic více a jejich program akcí je zajímavý a rozmanitý. Tyto zájezdy by si platil každý zákazník sám, popřípadě by mohly být zahrnuty ve zvýhodněných programech hotelu. To by náklady na zavedené opatření vzrostly.

8.5 Získání zákazníků z Rakouska

Náklady na zavedení opatření:

- 20 000 Kč - marketingová kampaň v Rakousku
- 10 000 Kč – navázání spolupráce s rakouskými cestovními kancelářemi

R Hotel leží nedaleko rakouských hranic, proto by mohl klientelu rozšířit o rakouské zákazníky. R Hotel by mohl nabídnout rakouským cestovním kancelářím zahrnutí hotelu do jejich nabídky rekreací. Přilákat by mohl také obyvatele Vídně. Rakouské zákazníky by

mohl nalákat na vinný sklípek a poznávací túry zaměřené na vinařství v okolí Vémyslic, zaujmout by je mohla také vinařská cyklostezka vedoucí ze Znojma. Dále by jim mohl R Hotel sestavit nabídku poznávacích zájezdů po jižní Moravě, navštívit by mohli Znojmo, Brno, Moravský Krumlov, Třebíč a k nim náležící památky. Část personálu v R Hotelu je schopna plynule komunikovat německy.

8.6 Sledování podnikatelské aktivity stávajících konkurentů

Náklady na zavedení opatření:

- 0 Kč

Jak už jsem zmínila v předchozích analýzách, je největším a nejsilnějším konkurentem hotel v Hrotovicích. R Hotel mu bude po rozšíření, které by mělo proběhnout do konce roku 2011, schopen konkurovat. Měl by ale nadále sledovat jeho podnikatelské aktivity, aby mu opět neunikl.

Sledovat by měl i ostatní konkurenty a jejich rozšiřování služeb. Pohlídat by si také měl vstup nového konkurenta na trh.

V tomto sledování pomohou managementu internetové stránky hotelů, reklamy v médiích. Pokud by probíhalo sledování pomocí těchto médií, pak by byly náklady nulové. Pokud by hotel vypracovával analýzy ke zjištění konkurenčního postavení, náklady by stouply, promítla by se v nich finanční odměna manažera hotelu za vypracování analýz.

9 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části bakalářské práce jsem nejprve představila Hotel Ryšavý. Popsala jsem jeho polohu, služby hotelu, plánované rozšíření, marketingové aktivity, organizační strukturu a stručně jsem zmínila historii budovy.

V další části jsem vypracovala jednotlivé analýzy. Jako první jsem zpracovala Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, ze které vyplynulo, že jediné ohrožení plyne ze strany současných konkurentů. Dále jsem zpracovala analýzu konkurentů, tzv. benchmarking. V této analýze jsem vybrala konkurenty v okruhu dvaceti pěti kilometrů a pomocí šesti ukazatelů jsem zjistila jejich konkurenční sílu. Jako nejsilnějšího konkurenta jsem označila hotel v Hrotovicích. Poslední zpracovanou analýzou je SWOT analýza, ve které jsem jako nejsilnější stránku vybrala personál, nejslabší kapacitu, největší příležitost vidím v rozšíření cyklostezky, největší hrozbou je současná ekonomická situace.

Po vyhodnocení analýz jsem navrhla opatření, která pomohou R Hotelu udržet si místo na trhu, zvýšit počet zákazníků a konkurenceschopnost.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřená na zpracování analýzy konkurenceschopnosti podniku Hotel Ryšavý, který působí v hotelnictví a s ním spojenými službami velice krátkou dobu. Při zpracování práce jsem sbírala kvalitní a hodnotné informace, které mi umožnily provést jednotlivé analýzy určující postavení podniku na trhu.

Abych mohla posoudit konkurenceschopnost a pozici na trhu provedla jsem několik analýz - Porter analýzu, Benchmarking a SWOT analýzu. Porter analýza ukázala, že žádná z pěti konkurenčních sil není velkým nebezpečím. Zaměřit by se měl R Hotel hlavně na rivalitu v odvětví. Analýza konkurentů dokonce ukázala, že pouze hotel v Hrotovicích je konkurenceschopnější než R Hotel, zbývající konkurenty hotel překonal. Ukázalo se, že po dokončení přístavby svou konkurenční výhodu ještě zvýší. SWOT Analýza odhalila silné a slabé stránky podniku a jeho příležitosti a hrozby. Z této analýzy vyplynulo, že by se měl podnik zaměřit na rozšíření kapacity, popřípadě udělat z malé kapacity svou výhodu. Podnik by mohla ohrozit špatné situace na trhu, proto je pro něj důležité udržet svou cenovou dostupnost, aby mohlo jeho služby využívat větší procento zákazníků.

Po provedení a vyhodnocení analýz jsem navrhla opatření, která by mohla zvýšit konkurenceschopnost podniku. Jednalo se především o rozšíření služeb, které by diferencovaly R Hotel od jeho konkurentů. Realizace některých návrhů by nezvyšovala náklady hotelu.

Konkurence na lokálním trhu není vysoká, ale v době krize je důležitější než v době ekonomické prosperity udržet si spokojeného zákazníka, který se bude do hotelu pravidelně a rád vracet. Hotel by se měl proto snažit zvyšovat počet svých stálých zákazníků a využívat všech příležitostí na trhu.

Jsem přesvědčená, že pokud si hotel udrží stávající trend, mohl by na trhu prosperovat. Je ale důležité nesunout na vavřínech a nezaspat důležité kroky konkurentů.

Po provedení a vyhodnocení analýz jsem navrhla příslušná opatření, která zohledňují výsledky těchto analýz s přihlédnutím na možnosti hotelu. Domnívám se, že hotel je schopen mé doporučení aplikovat do praxe. Domnívám se tedy, že cíl mé bakalářské práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] COOPER, J.; LANE, P. *Marketingové plánování: Praktická příručka pro manažera*. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 1999. 232 s. ISBN 80-7169-641-2.
- [2] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: RADIX, spol. s r. o. , 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [4]] KINCL, J., et al. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2004. 172 s. ISBN 80-86851-02-8.
- [5] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] KOTLER, P., *Marketing a management*. 12. vyd. Praha: Grada publishing,a.s., 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [8] KOŠTURIÁK, J.; CHAL, J. *Inovace: Vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, a. s. , 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.
- [9] KOZÁK, Vratislav, STAŇKOVÁ , Pavla. *Marketing I*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005. 128 s. ISBN 80-7318-326-9.
- [10] KOZEL, R., et al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [11] MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, a. s. , 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [12] PAVLŮ, D., et al. *Marketingové komunikace a konkurence*. Praha: Profesional Publishing, 2007. 172 s. ISBN 978-80-7318-634-0.
- [13] PORTER, M. E. *Konkurenční strategi : Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

[14] PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. 632 s. ISBN 80-85605-12-0.

[15] SOLOMON, M., MARSHALL, G., ELNORA, S. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, a. s. , 2006. 572 s. ISBN 80-251-1273-X.

Internetové zdroje :

[16] *Benchmarking CSQ* [online]. 2010 [cit. 2010-12-02]. Benchmarking. Dostupné z WWW: <http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp>.

[17] *Csq.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-12-02]. Benchmarking. Dostupné z WWW: <<http://www.csq.cz/cs/benchmarking-efqm.html>>.

[18] *IPA Slovakia* [online]. 2010 [cit. 2010-12-02]. Benchmarking. Dostupné z WWW: <http://www.ipaslovakia.sk/slovník_view.aspx?id_s=198>.

[19] *Hotel-epopej.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-17]. Hotel Epopej. Dostupné z WWW: <<http://www.hotel-epopej.cz/>>.

[20] *Hotel-hrotovice.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-17]. SPORT-V-HOTEL. Dostupné z WWW: <<http://www.hotel-hrotovice.cz/>>.

[21] *Hotelrysavy.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-02-28]. Historie Hotel Ryšavý. Dostupné z WWW: <<http://www.hotelrysavy.cz/>>.

[22] *Hotelweiss.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-17]. Hotel Weiss Lechovice. Dostupné z WWW: <<http://www.hotelweiss.cz/>>.

[23] *Sportcentrumosp.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-17]. Sport centrum OSP. Dostupné z WWW: <<http://www.sportcentrumosp.cz/>>.

[24] *Vinumcoeli.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-17]. Hotel Vinum Coeli . Dostupné z WWW: <<http://www.vinumcoeli.cz/>>.

[25] *Vlastnicesta.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-11-23]. SWOT analýza a strategie. Dostupné z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IC Inter City

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| OBR. 2 ROZDĚLENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ [3]..... | 24 |
| OBR. 3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL [11]..... | 28 |
| OBR. 4 MODEL SE ČTYŘMI KVADRANTY [17] | 31 |
| OBR. 5 SWOT ANALÝZA [25] | 33 |
| OBR.6 FOTO R HOTELU [21] | 37 |
| OBR. 7 POKOJ V R HOTELU [21]..... | 38 |
| OBR. 8 KOUPELNA S MASÁŽNÍ SPRCHOU [21]..... | 38 |
| OBR. 9 BOWLINGOVÉ DRÁHY S POSEZENÍM [21] | 39 |
| OBR. 10 SALONEK S KULEČNÍKOVÝM STOLEM [21]..... | 39 |
| OBR. 11 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA..... | 41 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| TAB. 1 SOUČASNÍ KONKURENTI | 42 |
| TAB. 2 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ | 44 |
| TAB. 3 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKA..... | 46 |
| TAB. 4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ | 48 |
| TAB. 5 SUBSTITUTY | 49 |
| TAB. 6 SHRNUÍ PORTER ANALÝZY..... | 50 |
| TAB. 7 BENCHMARKING | 54 |
| TAB. 8 SWOT ANALÝZA | 56 |