

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Teze diplomové práce

Strategický management v hotelnictví

Vypracoval: Bc. Lucie Miesbauerová

Vedoucí práce: Ing. Martin Pech, Ph.D.

České Budějovice

2023

Anotace:

Cílem této práce je zhodnocení strategického řízení v podniku a podnikatelských jednotkách a navrhnout doporučení ke strategii a vzájemnému vyladění. Literární rešerše popisuje základy strategického řízení seznamuje s jednotlivými strategickými analýzami. Přibližuje možnosti strategického vyladění pomocí Balance Scorecard. Praktická část se pak věnuje konkrétnímu vybranému podniku a podnikatelským jednotkám. Jsou postupně vytvořeny všechny potřebné vnější a vnitřní analýzy pro zhodnocení současné situace podniku na trhu – PEST analýza, Porterův model, VRIO analýza, analýza funkcionálních oblastí. Veškeré informace jsou získány z veřejně dostupných informací nebo z rozhovoru s pověřenými pracovníky vybrané společnosti. Výsledkem této práce je zjištění strategií podniku a podnikatelských jednotek pomocí vyhodnocení SWOT analýzy. Vybraná společnost XY pracuje se strategií SO, podnikatelský jednotka XX pracuje se strategií ST a podnikatelská jednotka YY pracuje se strategií SO. Díky tomuto zjištění jsou navrhovány tři alternativy pro strategické vyladění podnikatelských jednotek.

Klíčová slova: strategie, strategická analýza, PEST analýzy, Porterův model, VRIO analýza, SWOT analýza, strategické vyladění

Úvod

V diplomové práci je prováděna strategická analýza vybrané společnosti a dvou vybraných podnikatelských jednotek této společnosti za účelem zhodnocení strategického řízení v podniku. Cílem diplomové práce je zhodnotit strategické řízení v podniku na základě syntézy výsledků situačních analýz a návrh na doporučení ke strategii a vzájemnému strategickému vyladování jednotlivých provozních jednotek vybraného podniku.

Celá práce je strukturována k dosažení tohoto cíle. Nejprve jsou uvedena teoretická východiska pomocí odborné literatury. Následuje metodika práce, kde je stručně vysvětlen postup ke zpracování situačních analýz podniku. Nejprve se práce zabývá strategickou analýzou podniku. Analýza se skládá z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Poté je tvořena SWOT matice a následně vyhodnocena současná situace společnosti. Analýza vybraných podnikatelských jednotek má stejný postup a stejné zvolené analýzy k analyzování vnějšího a vnitřního prostředí. Strategická analýza podnikatelských jednotek pak povede k doporučené strategii ke vzájemnému strategickému vyladování provozních jednotek vybraného podniku. Nakonec je v závěru práce zhodnocení současného stavu podniku a podnikatelských jednotek, což napomáhá k návrhu ke zlepšení a strategickému vyladování provozních jednotek podniku.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit strategické řízení v podniku na základě syntézy výsledků situačních analýz a návrh doporučení ke strategii a vzájemnému strategickému vyladování jednotlivých provozních jednotek vybraného podniku.

Tento hlavní cíl celé práce byl rozdělen do tří následujících dílčích cílů:

- Dílčí cíl 1: Zhodnocení strategického řízení v podniku.
- Dílčí cíl 2: Určení strategické pozice podniku a organizační jednotky.
- Dílčí cíl 3: Návrh doporučení pro strategii z hlediska strategického vyladování provozních jednotek

Metodika

Diplomová práce je tvořena sedmi provázanými kroky. Jednotlivé kroky na sebe navazují a pomocí dosažení jednotlivých dílčích cílů pomáhají dosáhnout hlavního cíle diplomové práce.

Metodologický postup práce:

1. Prostudování odborné literatury.
2. Zpracování metodiky v souladu s cílem diplomové práce.
3. Charakteristika vybraného podniku v hotelovém odvětví.
4. Zpracování situačních analýz podniku v souladu s cílem diplomové práce.
Tento krok odpovídá dílčímu cíli 1. Přičemž k analýze vnějšího prostředí je využita PESTE analýza a Porterův model. U PESTE analýzy je brána v potaz nejen významnost faktoru, ale také časový horizont a jejich důsledky pro podnik. Vnitřní prostředí je pak analyzováno pomocí VRIO analýzy. Interní informace jsou získány pomocí rozhovoru s odpovědnými pracovníky vybraného podniku.
5. Tento krok navazuje na dílčí cíl 1. Následně je vytvořena SWOT analýza pomocí syntézy provedených analýz vnitřního a vnějšího prostředí podniku a určení současné situace na trhu. SWOT analýza je poté vyhodnocena pomocí párového srovnávání, což napomáhá ke vzniku alternativních strategií podniku.
6. Návrh doporučení pro strategii a na zlepšení současného stavu. Krok 6. navazuje na dílčí cíl 2.
7. Zhodnocení strategického řízení z pohledu strategického vyladování provozních jednotek.

Výsledky

První dílčí cíl byl zaměřen na zpracování situačních analýz pro vybranou společnost XY, vybranou podnikatelskou jednotku XX a vybranou podnikatelskou jednotku YY. Tyto analýzy byly tvořeny pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí. První dílčí cíl byl pak základem pro určení strategické pozice společnosti i podnikatelských jednotek. Druhý dílčí cíl je tvořen SWOT analýzou, což napomůže zjištění současné situace podniku i podnikatelských jednotek na trhu. SWOT analýza byla hodnocena pomocí Fullerova trojúhelníku. Třetí dílčí cíl je pak obsažen v diskusi.

V následujících obrázcích 1-3 jsou názorně zobrazeny výsledné hodnoty SWOT analýz vybrané společnosti XY a jejích podnikatelských jednotek XX a YY.

SWOT analýza společnosti XY

Tabulka 1: Vyhodnocení SWOT společnosti XY

	Číslo faktoru	Název faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost	
Silné stránky	1	Umístění hotelových komplexů	12	2.	8,82 %	33,05 %
	2	Kvalita služeb	9	5.	6,60 %	
	3	Pracovníci Front-office	14	1.	10,28 %	
	4	Image společnosti	10	4.	7,35 %	
Slabé stránky	5	Hluk v komplexech ve městě	2	9.	1,50 %	19,18 %
	6	Malé ubytovací kapacity	7	7.	5,15 %	
	7	Cena služeb	4	8.	2,94 %	
	8	Absence společenských prostor	11	3.	8,09 %	
	9	Vysoká zadluženost	2	9.	1,50 %	
Příležitosti	10	Snížení míry inflace	7	7.	5,15 %	26,47 %
	11	Zvyšování volného času	10	4.	7,35 %	
	12	Rozšíření ubytovacích kapacit	12	2.	8,82 %	
	13	Rozšíření využívaného rezervačního systému	7	7.	5,15 %	
Ohrožení	14	Nové zákony	8	6.	5,88 %	21,29 %
	15	Snížení reálných mezd	1	10.	0,72 %	
	16	Substituty	11	3.	8,09 %	
	17	Nová konkurence	9	5.	6,60 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení SWOT společnosti XY

Pomocí SWOT analýzy můžeme určit nejlepší oblast společnosti XY. V tabulce 1 můžeme vidět, že nejlepší oblastí jsou příležitosti (Opportunities) 26,47 % a silné stránky (Strengths) s výslednou hodnotou 33,05 %. V příležitostech je patrné, že největší příležitost je pro vybranou společnost XY rozšíření stávající ubytovací kapacity hotelových komplexů. S tím přímo souvisí i zvyšování volného času, které je v oblasti příležitostí na druhém místě. Zvýšili se volný čas obyvatel, obyvatelé začnou poptávat ubytovací služby a pro společnost je

příležitostí zvýšení ubytovacích kapacit. Naopak jako silnou stránku můžeme opravdu vnímat kvalifikované pracovníky front-office, kteří jsou v oblasti poskytování služeb velmi důležití.

Díky vyhodnocení SWOT analýzy můžeme určit strategii, kterou se společnost XY řídí. Jelikož největší procentuální zastoupení vyšlo pro společnost ve faktorech silných stránek a příležitostí je vhodné, aby se společnost zaměřila na strategii SO.

SWOT analýza podnikatelské jednotky XX

Tabulka 2: Vyhodnocení SWOT podnikatelské jednotky XX

	Číslo faktoru	Název faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost	
Silné stránky	1	Kulturní památka – budova hotelu	8	6.	6,00 %	24,00 %
	2	Nadstandardní vybavení apartmánů	6	8.	4,50 %	
	3	Památkově významná poloha	3	10.	2,30 %	
	4	Reklama	7	7.	5,20 %	
	5	Relativně stabilní zadlužení	8	6.	6,0 %	
Slabé stránky	6	Zastarávající systémy	7	7.	5,20 %	17,30 %
	7	Malá dostupnost recepce	4	9.	3,10 %	
	8	Silný marketingový tým a strategie	6	8.	4,50 %	
	9	Rentabilita	6	8.	4,50 %	
Příležitosti	10	Snížení míry inflace	9	5.	6,70 %	29,10 %
	11	Nové softwary a zabezpečení	10	4.	7,4 %	
	12	Rozšíření ubytovacích kapacit	9	5.	6,70 %	
	13	Rostoucí životní úroveň	11	3.	8,30 %	
Ohrožení	14	Nové vyhlášky v centru	13	2.	9,60 %	29,60 %
	15	Snížení mezd	3	10.	2,30 %	
	16	Substituty	10	4.	7,40 %	
	17	Rivalita na trhu	14	1.	10,30 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení SWOT podnikatelské jednotky XX

Jednotku XX nejvíce ovlivňují příležitosti (opportunities) 29,10 % a ohrožení (threats) 29,60 %. Pomocí vyhodnocení SWOT analýzy můžeme odvodit strategii SWOT, kterou podnikatelská jednotka využívá. V případě podnikatelské jednotky XX se jedná o strategii ST. Neboť podle výsledků je patrné, že převažují ohrožení (threats) nad příležitostmi a silné (strenghts) stránky nad slabými. V potaz lze brát i strategii SO, neboť příležitosti jsou od ohrožení odlišné pouze o 0,50 % a silné stránky převyšují slabé o více než 6,00 %.

SWOT analýza podnikatelské jednotky YY

Tabulka 3: Vyhodnocení SWOT podnikatelské jednotky YY

	Číslo faktoru	Název faktoru	Absolutní četnost	Pořadí	Relativní četnost	
Silné stránky	1	Specifické formy ubytování	10	4.	7,35 %	40,44 %
	2	Zázemí pro doplňkové služby	9	5.	6,62 %	
	3	Odborný personál	14	1.	10,29 %	
	4	Účinnost reklamy	13	2.	9,56 %	
	5	Likvidita	9	5.	6,62 %	
Slabé stránky	6	Rostoucí zadluženost	7	6.	5,15 %	16,18 %
	7	Vysoké náklady na marketing	4	8.	2,94 %	
	8	Placené parkoviště	2	9.	1,47 %	
	9	Recepce o víkendu zavřena	9	5.	6,62 %	
Příležitosti	10	Snížení míry inflace	9	5.	6,62 %	22,79 %
	11	Zvyšování mobility obyvatel	12	3.	8,82 %	
	12	Rozšíření ubytovacích kapacit	5	7.	3,68 %	
	13	Nové softwary a hardwary v hotelovém komplexu	5	7.	3,68 %	
Ohrožení	14	Stavební povolení v dané oblasti	2	9.	1,47 %	20,59 %
	15	Vyhlášky obce a zákony	13	2.	9,56 %	
	16	Substituty	9	5.	6,62 %	
	17	Nová konkurence	4	8.	2,94 %	

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení SWOT podnikatelské jednotky YY

Výsledkem SWOT analýzy je zvolení nejlepší oblasti podnikatelské jednotky YY a následná volba vhodné SWOT strategie. Jelikož pro podnikatelskou jednotku YY jsou nejvíce ohodnoceny silné stránky (Strengths) a to 40,4 %. V silných stránkách nejvíce četností získal odborný personál, který je pro podnikatelskou jednotku YY velice důležitý. Druhé největší procentuální vyhodnocení mají příležitosti (Opportunities) s 22,79 %, lze jako nejvhodnější strategii pro podnikatelskou jednotku YY zvolit strategii SO.

Diskuse

Ze SWOT analýz můžeme určit alternativní cesty pro strategické vyladování podnikatelských jednotek.

- *Alternativa 1: rozšíření služeb*
- *Alternativa 2: využití nových technologií*
- *Alternativa 3: rozšíření kapacit*

První alternativa je pro společnost XY časově a finančně náročná, ale dokázala by přilákat větší množství zákazníků, a tudíž by přinesla v budoucnu i vyšší tržby. Nejprve by musela společnost XY najít pozemek nebo nemovitost ve vhodné destinaci pro cestovní ruch, kde by mohla vystavět rozšířený hotelový komplex pro doplňkové služby. Následně po dokončení hotelového komplexu by bylo potřeba navýšit počet zaměstnanců.

Současný rezervační systém není využíván naplno je vhodná alternativa druhá. Podnik využívá rezervační systém Previo, který neustále rozšiřuje svoje funkce. Tyto nové funkce jsou však vždy s nějakým navýšením ceny. Pro podnik by to tedy znamenalo zvýšení nákladů, ale přineslo by to zjednodušení práce hlavně recepčních a pokojských. Konkurenci ani zákazníky to neovlivní. Například by mohlo dojít k zakoupení licence na housekeepingovou aplikaci, která automaticky převádí informace o obsazených pokojích a volných pokojích z rezervačního systému.

Třetí alternativou je rozšíření ubytovacích kapacit. Jelikož k celému hotelovému komplexu připadají i velké pozemky, nebyl by problém s hledáním vhodného místa k výstavbě. Jedná se o drahou a časově náročnější alternativu, která by přinesla zisky. Počet zaměstnanců by se zvýšil, zvýšily by se náklady, ale zároveň by se zvýšily zisky z ubytování. Konkurence

by zůstala v tomto případě totožná a segment zákazníků by se nezměnil, neboť široký výběr ubytování se již zaměřuje na velké množství segmentů.

Strategické vyladování

Jak je patrné ze SWOT analýz je potřebný zásah pro sladění podnikatelských jednotek vybrané společnosti XY. Jelikož strategie vybrané společnosti XY vychází ze strategických analýz a SWOT analýzy jako strategie SO, u podnikatelské jednotky XX je výslednou strategií strategie ST/SO. Strategie podnikatelské jednotky YY je strategie SO, tudíž strategie totožná se strategií celé společnosti XY.

V případě vyladování podnikatelských jednotek by bylo nutné sjednotit na strategii SO, neboť se shoduje na této strategii větší část zkoumaných jednotek. Pro vyladění jednotek by bylo nejvhodnější, aby se podnikatelská jednotka XX zaměřila na alternativu 2. Jelikož má tato podnikatelská jednotka jako silné stránky i faktory jako je kulturní památka, nadstandardní vybavení apartmánů a reklamu, mohla by podnikatelská jednotka XX využít reklamy a propagovat tak tyto silné stránky pro vznik příležitosti a tím i přiblížení ke strategii SO.

Pro podnikatelskou jednotku YY a společnost XY vychází z jejich SWOT analýz strategie shodná – strategie SO. Pro vyladování jednotek by tak bylo vhodné využít alternativu 1 pro společnost XY a alternativu 3 pro podnikatelskou jednotku YY.

Závěr

Cílem diplomové práce je zhodnotit strategické řízení v podniku na základě syntézy výsledků situačních analýz a návrh doporučení ke strategii a vzájemnému strategickému vyladování jednotlivých provozních jednotek vybraného podniku. Tohoto cíle je dosaženo pomocí tří dílčích cílů. Nejprve je nutná strategická analýza vnějšího a vnitřního okolí vybraného podniku XY a podnikatelských jednotek XX a YY. V návaznosti na první cíl je určení strategické pozice podniku i podnikatelských jednotek. Dílčí cíl třetí je pak návrhem doporučení pro strategické vyladování provozních jednotek.

Prvním dílčím cílem bylo zhodnocení strategického řízení podniku. Strategické řízení podniku a podnikatelských jednotek bylo zjišťováno pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí. V analýze vnějšího prostředí byla využita PEST analýza a Porterův model. PEST analýza ukázala, že významnými faktory s dlouhodobým dopadem na vybranou společnost mají politické faktory a technologické. Je tomu dáno především tím, že různé zákony a vyhlášky

mohou omezovat provoz podnikatelské jednotky nebo společnosti celkové. Naopak nejméně významné faktory s krátkodobým dopadem jsou faktory společenské, neboť se tyto faktory mohou velmi rychle měnit. Jelikož se vybraná společnost i její podnikatelské jednotky nacházejí ve stejném regionu, byla PEST analýza pro všechny sjednocená. Porterův model už byl dělán pro jednotlivé podnikatelské jednotky a společnost XY zvlášť.

Pro společnost XY z Porterova modelu plyne, že nejvíce ovlivňující jsou síly rivalita na trhu a hrozba nových substitutů, neboť substitutem je jakékoliv ubytovací zařízení a je velká řada konkurenčních podniků. Vnitřní analýza pomocí VRIO analýzy a analýzy funkcionálních oblastí ukázala silné a slabé stránky společnosti. Pro společnost XY podle VRIO analýzy jsou nejdůležitější nehmotné zdroje a lidské zdroje. Nehmotné zdroje jsou nahraditelné, kdežto lidské zdroje ve stávající kvalitě jsou obtížně nahraditelné a představují tak silnou stránku společnosti. Mezi další dlouhodobě významné faktory patří fyzické zdroje, kam lze zařadit veškeré historické budovy a jejich vybavení. Z analýzy funkcionálních oblastí je patrné, že nejvýznamnějšími faktory pro společnost XY je marketing a z toho kvalita služeb a na druhém místě lidské zdroje a jejich reprezentace na pozicích front-office.

Podnikatelská jednotka XX vycházela z PEST analýzy celé společnosti. Porterův model ukázal, že vliv hrozby substitutů a rivalita na trhu jsou silnější než ve společnosti XY. Je to dáno především polohou podnikatelské jednotky XX v historickém jádru města, kde se nachází celá řada dalších konkurenčních podniků. Hrozba nových konkurentů je nižší oproti společnosti. VRIO analýza ukázala jako nejsilnější stránku fyzické zdroje podnikatelské jednotky, a to především tedy budovu, která je zachovávána jako kulturní památka. Pomocí analýzy funkcionálních oblastí opět vyšel marketing jako nejsilnější stránka, ale za zmínku stojí i relativně stabilní zadluženost oproti jiným podnikatelským jednotkám vybrané společnosti.

Porterův model podnikatelské jednotky YY ukazuje, že vliv substitutů a rivalita na trhu jsou i pro ni velké, avšak pro tuto jednotku je zásadní i vstup nových konkurentů. VRIO analýza ukazuje, že fyzické zdroje jsou i pro tuto podnikatelskou jednotku stěžejní a představují konkurenční výhodu. Nehmotné zdroje představují slabé stránky a konkrétně se jedná například o omezenou otevírací dobu recepce bez víkendů. Marketing je podle analýzy funkcionálních oblastí opět na prvním místě. Lidské zdroje jsou velmi významným faktorem, a pracovníci jsou vybíráni s opatrností a poskytuje se jim potřebné vzdělávání.

Druhý dílčí cíl pak vycházel z prvního dílčího cíle. Pomocí analýz vnějšího a vnitřního prostředí a jejich syntézy byla pomocí SWOT analýzy určena pozice společnosti a podnikatelských jednotek na trhu. Pomocí SWOT analýzy vybrané společnosti XY byla

stanovena SWOT strategie jako strategie SO. Silné stránky po vyhodnocení pomocí Fullerova trojúhelníku dosahují 33,05 % a příležitosti 26,47 %. Příležitostí pro společnost je především rozšíření stávajících ubytovacích kapacit. Silnou stránku zastupují z největší části lidské zdroje a pracovníci front-office. SWOT strategie podnikatelské jednotky XX byla vyhodnocena jako strategie ST. Přičemž silné stránky představují 24 % a hrozby 29.6 %. Velké ohrožení je dáno především pozicí podnikatelské jednotky XX, centrem města a obrovskou konkurencí na daném trhu. Strategií vhodnou pro podnikatelskou jednotku YY díky vyhodnocení SWOT analýzy je strategie SO. Tato podnikatelská jednotka je tedy lépe vyladěna s celkovou strategií společnosti. Přičemž silné stránky jsou zastoupeny z 40,4 % a příležitosti 22,79 %.

Třetím dílčím cílem byl návrh doporučení pro strategii z hlediska strategického vyladování provozních jednotek. Jelikož vybrané společnosti XY vyšla strategie SO, podnikatelským jednotkám ST a SO je opravdu potřeba zvolit vhodná opatření pro strategické vyladování podnikatelských jednotek. Jelikož se strategie provozní jednotky YY shoduje ve strategii s vybranou společností XY, byl by potřeba zásah u podnikatelské jednotky XX. Jako vhodné opatření je navrženo využití alternativy 2: využití nových technologií. Po tomto kroku by mělo dojít ke sjednocení strategií celé společnosti. Společnost XY by se měla zaměřit na alternativu 1: rozšíření služeb a podnikatelské jednotka YY na alternativu 3: rozšíření kapacit.

Náročnost jednotlivých alternativ je odlišná. Alternativa 1 by znamenala velkou finanční a časovou náročnost, což by představovalo především vybudování nových prostor pro nové doplňkové služby. Po otevření by bylo potřeba doplnění personálu. Nové doplňkové služby by rozšířily i působnost ubytovacího zařízení a přilákaly by větší množství zákazníků, tudíž do budoucna i vyšší zisky a daná investice by se vrátila. Alternativa 2 je také finančně náročná, ale časově přijatelnější. Jednalo by se o zavedení nových technologií a rozšíření stávajících. Tato alternativa by ulehčila práci zaměstnancům, tento ušetřený čas by pak mohl pomoci k efektivnější práci. Alternativa 3 by byla opět časově i finančně velmi náročná, neboť by se jednalo o rozšíření ubytovacích kapacit v podobě výstavby nových apartmánů či celých budov. Zároveň by tato alternativa přinesla příležitost nových pracovních míst a navýšil by se tak počet zaměstnanců. Do budoucna by tato alternativa přinášela zisky.

V oblasti poskytování ubytovacích služeb je důležitá znalost konkurenčního prostředí, neboť se jedná o velmi rozsáhlou síť konkurenčních podniků. Znalost vlastních silných a slabých stránek může napomoci ke zvýšení konkurenčního postavení na trhu. Důležité pro prosperitu společnosti je uvědomění si příležitostí, ale také hrozeb. Za tímto účelem byla

také vypracována tato diplomová práce. Díky diplomové práci může podnik vidět postavení na trhu svých podnikatelských jednotek. Výsledné strategie odráží chování podniku a pomocí alternativ může dojít ke strategickému vyladování provozních jednotek vybrané společnosti XY.

Další bibliografické údaje

Type of thesis: master

Author: Bc. Lucie MIESBAUEROVÁ

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in Ceske Budejovice, Czech Republic

Thesis supervisor: Ing. Martin Pech, Ph.D.

Number of pages: 98

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: Strategic management in the hotel industry

This diploma thesis deals with the issue of strategic management and strategic alignment of operating establishments in the hotel industry. The aim of this work is to evaluate strategic management in the company and business establishment and to propose recommendations for strategy and mutual strategic alignment. Literary research deals with issues on a given topic. It describes the basics of strategic management and introduces individual strategic analyses. Then the thesis mentions the possibilities of strategic alignment with the Balanced Scorecard. The practical part is then devoted to a specific selected company and business establishments. All the necessary external and internal analyses are gradually created to evaluate the current situation of the company on the market - PEST analysis, Porter's model, VRIO analysis, analysis of functional areas. All information is obtained from publicly available information or from an interview with authorized employees of the selected company. The result of this work is the identification of the strategies of the company and business establishments using a SWOT analysis. The selected company XY works with the SO strategy, business establishment XX works with the ST strategy and business establishment YY works with the SO strategy. Thanks to this finding, three alternatives are proposed for the strategic alignment of business establishments.

Key words: strategy, strategy analysis, PEST analysis, Porter's model, VRIO analysis, SWOT analysis, strategic alignment.