

**Vysoká škola ekonomická v Praze**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2007**

**Artem Melamed**

Vysoká škola ekonomická v Praze  
Fakulta podnikohospodářská  
Obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

# **Analýza postavení podniku PARKHOTEL Sokolov na českém trhu**

Vypracoval: Artem Melamed

Vedoucí práce: Ing. Jitka Šlechtová, CSc.

## P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma  
“Analýza postavení podniku PARKHOTEL Sokolov na českém trhu”  
jsem vypracoval samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály  
uvádím v příloženém seznamu literatury.

V Praze dne 29.05.2007

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí své bakalářské práce Ing. Jitce Šlechtové, CSc. za její cenné rady, odborné vedení a konzultace při zpracování této práce. Současně děkuji jednatelům společnosti PARKHOTEL Sokolov za poskytnutí potřebných informací a materiálů.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Teoretická část</b> .....	<b>6</b>
1.1. Malé a střední podniky .....	6
1.1.1. Definice malých a středních podniků .....	6
1.1.2. Výhody a nevýhody MSP .....	8
1.1.3. Postavení MSP v ČR .....	9
1.1.4. Podpora MSP v ČR .....	10
1.1.4.1. Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB) .....	10
1.1.4.2. Vládní instituce .....	11
1.1.4.3. Nevládní organizace .....	12
1.1.4.4. Příležitosti vstupu do EU pro MSP .....	13
1.2. Analýza SWOT .....	16
1.2.1. Popis metody .....	16
1.2.2. Význam SWOT analýzy .....	17
1.3. Metoda SPACE .....	17
1.3.1. Popis metody .....	17
1.3.2. Význam metody .....	19
1.4. Analýza PEST .....	19
1.4.1. Popis metody .....	19
1.4.2. Význam metody .....	21
<b>2. Aplikační část</b> .....	<b>21</b>
2.1. Informace o podniku .....	21
2.1.1. Popis podniku .....	21
2.1.2. Obecná informace .....	21
2.1.3. Poskytované služby .....	22
2.1.4. Důvody návštěvy regionu .....	24
2.1.5. Důvody návštěv hotelu .....	25
2.1.6. Identifikace cílových skupin .....	26
2.1.7. Obchodní partneři .....	27
2.2. Analýza PEST .....	28
2.3. Analýza SWOT .....	33
2.4. Metoda SPACE .....	36
2.4.2. Analýza postavení firmy .....	38
<b>Závěr</b> .....	<b>39</b>
<b>Použitá literatura</b> .....	<b>40</b>

# Úvod

Současné ekonomické prostředí není jednoduché a snadno pochopitelné. Připomíná spíše divokou přírodu, kde vládne Kiplingův Zákon Džunglí: „Každý se stará sám o sebe“ . Ten nejlepší kus masa vždy bude mít ten, kdo je nejlepší a dokáže bojovat za svůj život, své teritorium a svůj kus masa. Ale pozor – „nejlepší“ nemusí vždy znamenat „největší a nejsilnější“, a to jak v přírodě, tak i v ekonomice. Nejlepším bude vždy ten, kdo umí něco dělat lépe, než ostatní. Takové zvíře v ekonomické džungli nikdy nezemře hlady.

A právě proto existují nejen velké a všemocné podniky, ale i ty menší. A ony taky dokáží přežít a poskytovat konkurenceschopnou produkci, protože velikost není všechno, co podnik potřebuje. A právě na tuto část podniků se zaměřím ve své bakalářské práci. Na malé a střední podniky. A podrobněji se podívám, jaké má postavení v této sféře podnik jménem PARKHOTEL Sokolov.

Cílem mé bakalářské práce je posoudit, zda je podnik PARKHOTEL Sokolov životaschopný a dokáže-li dlouhodobě přinášet svým majitelům zisk, a to na základě zjištění silných a slabých stránek podniku, analýzy jeho příležitostí a hrozeb, a také analýzy okolí. Dále na základě výsledků uvedených analýz určím, jakou strategii by si měla společnost zvolit pro svůj rozvoj v budoucnu.

## 1. Teoretická část

Táto část obsahuje teoretické znalosti, nezbytné k pochopení předmětu práce a naplní stanoveného cílu. Nejprve se zmíním o malých a středních podnicích obecně, jejich postavení v ČR a v zahraničí. Potom vysvětlím podstatu metod, které jsem zvolil pro analýzu postavení podniku PARKHOTEL Sokolov na trhu: SWOT analýza, PEST analýza a metoda SPACE.

### 1.1. Malé a střední podniky

#### **1.1.1. Definice malých a středních podniků**

Na začátku této práce se zmíním o tom, co je vůbec podnikání. Publikace Podnikání malé a střední firmy<sup>1</sup> uvádí čtyři různé pojetí:

- „*Ekonomické pojetí* – podnikání je zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to dynamický proces vytváření přidané hodnoty.

---

<sup>1</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*; 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

- *Psychologické pojetí* – podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něco dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.
- *Sociologické pojetí* – podnikání je vytvářením blahobytu pro všechny zainteresované, hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů, vytvářením pracovních míst a příležitostí.
- *Právnícké pojetí* – podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“

Podstatu podnikatelské činnosti nejlépe vysvětluje ekonomické pojetí. Jinými slovy řečeno, podnikání znamená: „vložím kus, dostanu dva“. Právě proto láká tato oblast stále více lidí, kteří chtějí prospět, avšak za existenci určitého rizika.

Dosud neexistuje všeobecně platná a jednotná definice malých a středních podniků, přestože se tento pojem používá docela často, proto každá publikace na toto téma používá různá vymezení MSP. Například v knize *Podniková ekonomika*<sup>1</sup> je uvedeno následující pojetí (v této části práce uvádím velké citace, protože je to přesnější a srozumitelnější výklad, než kdybych to změnil nebo vynechal některé části):

„Podle zákona o podpoře malého a středního podnikání, který má platnost od r. 2001, je za střední podnik pokládána firma, která zaměstnává méně než 250 pracovníků, její čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahuje 1,45 mld. Kč a aktiva uvedená v rozvaze jsou nižší než 980 mil. Kč. Malý podnik je podle tohoto zákona firma, která zaměstnává méně než 50 pracovníků, s čistým obratem 250 mil. Kč, jejíž aktiva v rozvaze nepřesahují 180 mil. Kč. Drobným podnikem (podnikatelem) je ten, který zaměstnává méně než 10 zaměstnanců.“

Kromě tohoto pojetí jsou další. Publikace *Podnikání malé a střední firmy*<sup>2</sup> uvádí další dvě vymezení MSP:

„*Statistické pojetí* – od roku 1997 se česká statistika harmonizovala s kvantitativní typologií podnikání Eurostatu (statistický úřad EU) a podniky dělí do tří skupin podle počtu zaměstnanců:

- a) malé – do 20 zaměstnanců
- b) střední – do 100 zaměstnanců
- c) velké – 100 a více zaměstnanců

*Doporučení komise EU* – poněkud jiná kvantitativní kritéria klasifikace podnikatelů a podniků používá komise EU. Uvedená metodika klasifikace podniků používá čtyři kritéria:

- Počet zaměstnanců

<sup>1</sup> SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika, 3. přepracované a doplněné vydání.*; 1. vyd. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.

<sup>2</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*; 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

- Roční tržby, resp. příjmy (podle toho, zda subjekt vede podvojný či jednoduchý účetnictví)
- Hodnota aktiv, resp. majetku (v závislosti na užití účetní soustavy)
- Nezávislost

Třídění podniků touto metodou je následující:

- 1) Velmi malý podnik (drobný, resp. mikropodnik) – do 10 zaměstnanců
- 2) Malý podnik – do 50 zaměstnanců, avšak v obou případech 1) ani 2) nesmí obrat přesáhnout 7 mil. EUR a aktiva nesmí převyšovat 5 mil. EUR
- 3) Střední podnik – do 250 zaměstnanců, přičemž nesmí mít obrat vyšší než 40 mil. EUR a aktiva nesmí přesáhnout 27 mil. EUR
- 4) Velký podnik – překračuje uvedené limity, přičemž v EU velký podnik je do 500 zaměstnanců a nad tuto hranici se hovoří o velmi velkém podniku.“

Kromě uvedených zdrojů, další vymezení nabízí Ministerstvo průmyslu a obchodu atd. Je zbytečné uvádět tady všechna možná pojetí MSP, protože jich je nesmírné množství. Už na základě uvedených rozdělení je možno představit si hranice mezi podnikem velkým a podnikem malým.

Ovšem existují případy, kdy pro vedení podniku je důležité, o které pojetí se jedná. Například, pokud jde o pořízení bankovního úvěru (zda banka považuje podnik za MSP nebo ne), nebo při kontaktu s institucemi podpory MSP (viz dále).

### 1.1.2. Výhody a nevýhody MSP

Každá zvolená cesta má svoje výhody a nevýhody. Malé a střední podniky se musejí taky počítat s tím, že vzhledem ke svým vlastnostem budou mít určité přednosti a nedostatky oproti jiným podnikům. Jíž zminěná Podniková ekonomika<sup>1</sup> poskytuje tento seznam:

„**Přednosti** malých a středních podniků spočívají zejména v následujících skutečnostech:

- Jednodušší řídicí struktura,
- Větší pružnost,
- Větší citlivost na požadavky trhu,
- Aktivní účast na inovačním procesu,
- Vytváření nových pracovních příležitosti (při nízkých kapitálových nákladech) a tím podněcování ekonomického růstu,
- Zmírňování negativních důsledků strukturálních změn,
- Schopnost působit jako dodavatelé velkých podniků,

<sup>1</sup> SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika, 3. přepracované a doplněné vydání.*; 1. vyd. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.



- Vyplňování okrajových oblastí trhu, které nejsou předmětem zájmu větších podniků,
- Napomáhání rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí,
- Podpora rozvoje strukturálně postižených a hospodářsky slabých regionů,
- Podněcování podnikatelského ducha členů společnosti k podstoupení rizika podnikání.

**K nevýhodám**, resp. slabým stránkám MSP patří:

- Nízký tržní podíl, který znamená nižší docilovanou rentabilitu,
- Nedostatek kapitalového vybavení; bankovní sférou jsou MSP považovány za rizikovou skupinu, což zhoršuje jejich přístup k kapitálu,
- Špatná orientace ve spravních, legislativních a daňových předpisech a jejich změnách,
- Ztížený přístup k veřejným dražbám,
- Problémy se zapojováním do náročných výzkumných projektů,
- Ztížené možnosti pro samostatné pronikání na zahraniční trhy,
- Respektování technických předpisů je u nich spojeno s vyššími náklady.“

Uvedený seznam je velký, ale je třeba si uvědomit, že autoři uvádějí výhody a nevýhody nejen pro samotný podnik, ale i pro jeho okolí (například mezi výhody tady patří napomáhání rychlejšímu rozvoji menších měst a obcí). Ale jako ty nejzákladnější přednosti je třeba mít v paměti zejména jednodušší řídicí strukturu, větší pružnost a větší citlivost na požadavky trhu. Je to logické, protože čím je organizace jednodušší, tím snadnější je provádět určité změny, řídit a kontrolovat. Jako základní nevýhody, největší váhu mají: nedostatek kapitalového vybavení, nízký tržní podíl a špatná orientace ve spravních, legislativních a daňových předpisech a jejich změnách. První nedostatek často vede ke krachu MSP, taky z důvodu, že banky považují klienty z této oblasti za rizikovou skupinu a je pro ně těžší získat peněžní prostředky pro podporu své činnosti. Nízký tržní podíl znamená malouschopnost nebo kompletní neschopnost konkurovat s velkými a známými podniky, a to znamená potíže s klientelou. Poslední nedostatek se dá eliminovat, například využitím poradenských služeb – ovšem ne zdarma.

I přes všechny nedostatky, MSP hrají významnou roli v světových ekonomikách, a vlády různých zemí se často snaží podporovat rozvoj MSP, protože bez nich se ekonomika nemůže obejít. O tom půjde řeč dále.

### **1.1.3. Postavení MSP v ČR**

Počet malých a středních podniků ve vyspělých ekonomikách se v současné době zvyšuje, stejně jako jejich význam v tvorbě HDP. V roce 2000 uvedl Český Statistický Úřad<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.czso.cz/>, 17.03.07

následující statistiku, která zobrazuje postavení MSP v ČR v podobě procentních podílu na Národním hospodařství:

- Počet podniků – 99,81
- Počet zaměstnanců – 59,47
- Výkony – 52,85
- Přidaná hodnota – 52,6
- Mzdové náklady – 54,67
- Investice – 40, 56.

Ihned první ukazatel náhledně předvádí, jakou roli hrají MSP v české ekonomice. Je jich tu téměř sto procent. Avšak v ostatních poměrech už mají zhruba polovinu, protože ten malý zbytek velkých podniků „vyhrává“ svou velikostí. Nicméně i padesát procent stačí, aby se dalo říct, že MSP hrají rozhodující role ve vytváření pracovních míst, výkonu a tvorbě HDP. Kromě toho, je tu velký prostor pro investice. Jsou rizikové, ale slibují velký výnos, a proto jsou přitažlivé pro investory. A právě proto se stát (a nejenom stát) snaží podporovat rozvoj MSP různými způsoby. O nich půjde řeč v následující kapitole.

#### **1.1.4. Podpora MSP v ČR**

Začínající podniky často potřebují podporu z důvodů jejich vlastnosti (viz Výhody a Nevýhody MSP). Jsou považovány bankami za riskantní, proto mají omezený přístup ke kapitálu.

Na začátku tohoto oddílů je třeba oznámit, že řeč půjde o malém a středním podnikání obecně, nikoliv konkrétně o PARKHOTELU Sokolov (tomu bude věnována celkem aplikační část).

##### **1.1.4.1. Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB)<sup>2</sup>**

Pro podporu MSP existuje v České republice banka, jejíž oborem je poskytování zvýhodněných úvěrů a dalších podpor malému a střednímu podnikání. Jmenuje se Českomoravská záruční a rozvojová banka (ČMZRB). Dále uvedená informace je z oficiálních stránek ČMZRB.

„Českomoravská záruční a rozvojová banka, a. s., je rozvojovou bankou České republiky. Napomáhá v souladu se záměry hospodářské politiky vlády České republiky a regionů rozvoji malého a středního podnikání, infrastruktury a dalších sektorů ekonomiky vyžadujících veřejnou

---

<sup>2</sup> Informace, uvedená v této kapitole je z internetových stránek banky <http://www.cmzrb.cz/app/>, 17.03.07

podporu. Byla založena v roce 1992. Je řízena pětičlenným představenstvem a devítičlennou dozorčí radou. Jejími akcionáři jsou:

- Česká republika zastoupená Ministerstvem průmyslu a obchodu, Ministerstvem financí a Ministerstvem pro místní rozvoj (72 % akcií),
- Komerční banka, a. s., Česká spořitelna, a. s., a Československá obchodní banka, a. s.

Banka poskytuje především:

- podpory malým a středním podnikatelům formou záruk a zvýhodněných úvěrů s využitím prostředků státního rozpočtu, strukturálních fondů a krajů,
- podpory vlastníkům panelových bytových domů při jejich rekonstrukci,
- zvýhodněné úvěry pro vodohospodářské projekty.“

Působí též jako finanční manager prostředků poskytnutých České republice na financování rozvoje infrastruktury.

#### **1.1.4.2. Vládní instituce**

Kromě ČMZRB, existují další organizace poskytující podporu malým a středním podnikům. Publikace *Podnikání malé a střední firmy*<sup>1</sup> je rozděluje do dvou velkých skupin: organizace vládní a nevládní.

Vládní instituce mají poskytovat zvýhodněné poradenské služby i podnikatelům ze sektoru MSP. Tyto programy mají celostátní působnost. Vládními institucí pro podporu MSP jsou například následující organizace:

CzechInvest je organizace zřízená MPO (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR) jako národní rozvojová agentura podporující restrukturalizaci průmyslu v ČR. V souladu s programem EU se tato organizace zaměřuje na zjednodušení podnikatelského prostředí (monitorování podnikatelského prostředí, navrhování legislativních změn, spolupráce s podnikatelskými institucemi, konzultace se zahraničními experty aj.)

Regionální poradenská a informační centra a podnikatelská a inovační centra (RPIC a BIC). Tyto centra byli zřízeny v ČR po vzoru zemí EU. RPIC poskytují malým a středním podnikům zvýhodněné úvodní konzultace a poradenské služby, pomoc při vytváření podnikatelských plánů a projektů, vytváření nových pracovních míst, zprostředkovávání bankovních úvěrů apod. Pro začínající inovační firmy poskytuje BIC zvýhodněný pronájem výrobních prostorů atd. BIC mají vazbu na velké průmyslové podniky a vysoké školy. Služby, poskytované organizacemi RPIC a BIC jsou dotovány ze státního rozpočtu, někdy i z dalších programů podpory MSP.

---

<sup>1</sup> VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*; 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

CzechTrade taky patří k organizacím, zřízeným MPO. Jak vyplývá z názvu, je to agentura na podporu obchodu. Hlavním cílem CzechTrade je prosazování a upevňování pozic českých exportérů na zahraničních trzích. Zabývá se například získáváním informací o zahraničních trzích (úrokové sazby, možnosti založení společnosti, platná legislativa atd.).

Národní vzdělávací fond (NVF) je nezávislá a nezisková organizace založená Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Zaměřuje se především na oblast zaměstnanosti a sociálního rozvoje. Podpořuje programy celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality a efektivnosti lidských zdrojů atd. Kromě státních prostředků využívá pro svou činnost i zdroje ze zahraničí, zejména z EU.

Centrum pro regionální rozvoj ČR (CRR ČR) je organizace, zřízená MMR ČR (Ministerstvem pro místní rozvoj ČR). Tato příspěvková organizace zaměřuje se na podporu činnosti ministerstva při realizaci regionální politiky, příhraniční spolupráce a implementaci programů a projektů Evropské unie v ČR.

#### **1.1.4.3. Nevládní organizace**

Nevládní organizace v rámci plnění svých činností poskytují podnikatelům řadu užitečných služeb. Nejsou zřízeny vládou ani subjekty státní správy. Dále je seznam a popis některá z těchto organizací.

Hospodářská komora (HK) je důležitou formou zájmového sdružování. Profesní komory registrují a kontrolují z hlediska odbornosti a etiky výkon tzv. svobodných povolání. Dále slouží komora jako poskytovatel informačních služeb pro své členy. Malým a středním podnikům nabízí poradenství a konzultační činnosti, jak ekonomického charakteru (daňové poradenství, finanční poradenství), tak i poradenství exportně-importní.

Agrární komora ČR (AK) působí stejně jako HK, ale v oblasti zemědělství, potravinářství a lesnictví. Obě komory jsou institucemi zřízenými ze zákona.

Svaz obchodu ČR je vrcholové, nezávislé, dobrovolné a otevřené zájmové sdružení, reprezentující svazy, asociace, velké retailingové a distribuční společnosti, spotřební družstva, malé a střední firmy obchodu, pohostinství, cestovního ruchu a souvisejících služeb, obchodní aliance a franchizingové sítě na českém trhu. Chrání podnikatelské zájmy, nabízí služby pro podnikatele z odvětví pohostinství, cestovního ruchu a obchodu.

Svaz průmyslu a dopravy ČR je nezávislá dobrovolná organizace, která sdružuje podnikatele a zaměstnavatele v České republice z oblasti dopravy a průmyslu. Svaz prosazuje a reprezentuje zájmy svých členů v dialogu se státními institucemi, nabízí členům poradenské, informační a vzdělávací služby. Poskutek dále pomoc v získávání zahraničních kontaktů, prezentuje své členy na veletrzích a výstavách, atd.

Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR. Je to dobrovolné, profesní a účelové sdružení právnických osob, které působí v různých oborech průmyslu. Chce přispět k rozvoji MSP cestou:

- Zlepšení podnikatelského prostředí
- Větší dostupnosti finančních prostředků
- Zlepšení informačního systému a poskytnutí kvalitnějších informací
- Reprezentování svých členů v dialogu s vládními institucemi a se zahraničím

Sdružení podnikatelů České republiky (SP ČR) je zaměstnavatelským svazem soukromých podnikatelů. Mezi členy svazu patří zejména podnikatelé MSP. Obhajuje zájmy svých členů, poskytuje informační a konzultační služby, pomoc při navazování obchodních kontaktů v tuzemsku a zahraničí atd.

#### **1.1.4.4. Příležitosti vstupu do EU pro MSP**

Vstup České republiky do Evropské unie poskytuje řadu příležitosti pro další vývoj malého a středního podnikání. Například v rámci přípravy nového programovacího období 2007 - 2013 pro využívání prostředků ze strukturálních fondů EU připravilo MPO nový Operační program Podnikání a inovace (OPPI) 2007 - 2013, který schválila vláda ČR usnesením č. 1302/2006 dne 15.11.2006 a který byl počátkem března 2007 odeslán EK. Internetové stránky MPO<sup>1</sup> 14. března 2007 zveřejnily následující informaci:

„Operační program Podnikání a inovace je základním programovým dokumentem resortu průmyslu a obchodu pro čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU v letech 2007 — 2013. OPPI, na jehož základě bude v tomto programovacím období českým podnikatelským subjektům podpora ze strukturálních fondů EU poskytována, vychází ze základních principů Lisabonské strategie, která je nově primárně orientována na dosažení vyššího hospodářského růstu a zaměstnanosti při respektování principů udržitelného rozvoje.

Operační program Podnikání a inovace rozpracovává významnou část strategického cíle Národního strategického referenčního rámce ČR na léta 2007 — 2013 "Konkurenceschopná česká ekonomika", vychází z hlavních strategických dokumentů ČR (Strategie hospodářského růstu, Strategie regionálního rozvoje atd.) a je v souladu se Strategickými obecnými zásadami Společenství pro hospodářskou, sociální a územní soudržnost na období let 2007 — 2013.

Proces tvorby OPPI respektoval princip partnerství, neboť jeho návrh byl průběžně projednáván a diskutován s ostatními resortními ministerstvy, se zástupci hospodářských a sociálních partnerů a dalšími zainteresovanými stranami.

---

<sup>1</sup> <http://www.mpo.cz/>, 14.3.2007

Globálním cílem OPPI je zvýšit do konce programovacího období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy.

OPPI je zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti sektoru průmyslu a podnikání, udržení přitažlivosti České republiky a jejích regionů a měst pro investory, na podporu inovací, urychlené zavádění výsledků výzkumu a vývoje do výrobní sféry, a to zejména stimulací poptávky po výsledcích výzkumu a vývoje, na komercializaci výsledků výzkumu a vývoje, na podporu podnikatelského ducha a růst hospodářství založeného na základě znalostí kapacit pro zavádění nových technologií a inovovaných výrobků, včetně nových informačních a komunikačních technologií.“ Podrobnější informace o tomto programu a jeho úplné znění lze nalézt na stránkách MPO.

Dále tento zdroj informace uvádí, že Vláda České republiky schválila dne 12. prosince 2006 usnesením č. 1425 Národní programy podpory malého a středního podnikání s platností na rok 2007. Jsou to programy TRH, CERTIFIKACE, DESIGN, ALIANCE a VÝVOJ. Tyto programy reagují na aktuální potřeby rozvoje malých a středních podniků v České republice a v roce 2007 budou společně s programy Operačního programu Podnikání a inovace podporovat projekty malých a středních podniků. Národní programy jsou zaměřeny na podporu podnikatelů formou záruk za bankovní úvěry pro malé a střední podnikatele, bezúročných úvěrů pro začínající podnikatele na území hlavního města Prahy a dále příspěvků a dotací pro podnikatele na celém území České republiky. Podrobná informace o těchto programech je ke stažení na stránkách MPO, tady jsou jen krátce popsány.

#### *Program TRH.*

„Cílem programu je usnadnit na území hlavního města Prahy:

- přístup k externímu financování pro projekty začínajících podnikatelů,
- realizaci podnikatelských projektů malých a středních podnikatelů zaměřených na investice a zvyšovat tak konkurenceschopnost těchto podnikatelů.“

#### *Program CERTIFIKACE.*

„Cílem programu je:

- podpora malých a středních podnikatelů při získávání certifikace ISO a zapojování do Programu EMAS.
- usnadnění účasti malých a středních podnikatelů v obchodních veřejných soutěžích a soutěžích o veřejné zakázky.“

#### *Program DESIGN.*

„Cíl programu:

Program napomáhá zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů tvorbou špičkového designu, který zvyšuje konkurenční schopnost průmyslové produkce, ovlivňuje tvorbu pracovního a životního prostředí, podílí se na zvyšování úrovně hmotné kultury společnosti a ve svých důsledcích spoluvytváří životní styl.

Cílem programu je poskytovat podporu malým a středním podnikatelům při začleňování designu do jejich podnikatelské strategie, napomáhat při výběru vhodného designéra, vytvořit podmínky pro účinnou spolupráci designéra s podnikatelem, přispět na úhradu finančních nákladů na vytvoření autorského díla a propagovat takto vzniklé nové produkty s kvalitním designem.“

#### *Program ALIANCE.*

„Cíl programu:

Cílem programu je zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů na zahraničních trzích prostřednictvím:

- podpory mezinárodních marketingových aktivit aliance, tj. Seskupení minimálně 3 malých a středních podnikatelů, jejichž výrobní program nebo sortiment se vzájemně doplňují pro dodávku v konkrétních odvětvích ekonomické činnosti a které mají uzavřenu Dohodu o spolupráci v rámci programu Aliance.
- prosazování myšlenky posilování spolupráce malých a středních podnikatelů v zahraničí.“

#### *Program VÝVOJ.*

„Cíl programu:

Cílem programu je podpora účasti malých a středních podnikatelů (MSP) na řešení projektů výzkumu, technického rozvoje a demonstrací v rámci 7. rámcového programu (7. RP) zaměřených na zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Program je zaměřen na podporu MSP, které se aktivně účastní 7. RP, tzn. jsou členy konsorcia projektu podávaného v rámci příslušné výzvy 7. RP jako účastníci projektu nebo koordinátoři, jejichž projekt dosáhne specifikovaného bodového hodnocení Evropské komise. Cílem je motivovat MSP k aktivnímu přístupu a práci na dalších projektech pokrytím části nákladů spojených s přípravou samotného projektu.

Program má přispět ke zvýšení počtu MSP aktivně zapojených do předkládaných projektů a slouží jako motivační prvek pro žadatele, kteří mají potenciál v oblasti příprav a realizace projektů 7. RP.”

## **1.2. Analýza SWOT**

### **1.2.1. Popis metody**

Ke svému rozvoji každý podnik musí zvolit určitou strategii. Ta se ovšem nevolí jen tak, ale na základě zjištěných informací o podniku a jeho okolí. Management při volbě strategii musí zvažít všechno, co má k dispozici a všechno, co ho může ohrozit.

Pokud mluvíme o podniku, informace o něm můžeme rozdělit na dvě části – silné stránky (S – „strengths“, angl.) a slabé stránky (W – „weaknesses“, angl.). Okolí podniku má svoje příležitosti (O – „opportunities“, angl.) a hrozby (T – „threats“, angl.). Na kombinaci poznatků, zjištěných v těchto kategoriích, je založena SWOT analýza.

#### *Příležitosti a hrozby okolí*

Hrozby okolí lze rozdělit na hrozby mikrookolí a hrozby makrookolí. Publikace Management: základy, prosperita, globalizace<sup>1</sup>, uvádí následující přehled typických hrozeb:

- ❖ „Vysoká diferenciacie v odvětví
- ❖ Státní regulace
- ❖ Know-how, které se v odvětví používá
- ❖ Velký počet konkurujících si firem, stejně velké konkurující firmy
- ❖ Pomalý růst odvětví
- ❖ Hrozba substitučních výrobků
- ❖ Hrozba vstupu nového výrobce atd.!“

Co se týká příležitosti, zmíněná publikace je charakterizuje jednak jako příležitosti, které pomohou podniku neutralizovat hrozby, jednak jako vlastní rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. V tom druhém případě bude charakter příležitosti závislý na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy.

Je třeba říci, že jednotná příležitost může být současně hrozbou a naopak. Například, když podnik má přístup k nějakému know-how a žádný z jeho konkurentů takovou možnost nemá – je to pro podnik velká příležitost. Ale vedení podniku by mělo mít na vědomí, že existuje současně hrozba: tohle know-how je nedostupné pro konkurenty jenom dočasně! Nebo podnik může mít příležitost, že má nějaký zvláštní zdroj surovin. Ale co když mu ten zdroj dojde?

#### *Silné a slabé stránky organizace*

Tato publikace dále uvádí, že okolí organizace hraje samozřejmě velkou roli v tvorbě strategii firmy, ale není jediným faktorem. Kromě příležitostí a hrozeb musí být vzaty v úvahu

---

<sup>1</sup> VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.



silné a slabé stránky organizace a vnitřní zdroje. Silné a slabé stránky mohou být hledány a analyzovány především v následujících oblastech:

- ❖ Finanční síla organizace
- ❖ Výzkum a vývoj
- ❖ Výrobní politika
- ❖ Úroveň managementu
- ❖ Organizace firmy
- ❖ Napojení na infrastrukturu
- ❖ Image firmy či výrobku atd.

Stejně jako u příležitostí a hrozeb okolí, silná stránka může být současně slabou.

Například známá firma, která má svůj image, láká víc spotřebitelů na trhu, ale takové postavení klade velké nároky na výrobek – trh neomlouvá chyby.

Různá strategická chování firmy vyplývají z různých kombinací těchto čtyř prvků analýzy SWOT. Existují čtyři základní přístupy, jak volit strategii na základě analýzy SWOT:

- Příklad S – O: využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí
- Příklad W – O: snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí
- Příklad S – T: využívat svých silných stránek pro eliminaci hrozeb
- Příklad W – T: snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace

### **1.2.2. Význam SWOT analýzy**

Analýza SWOT je jedním ze základních pomocných prostředků pro rozhodování a volbu strategii, protože uvádí, v čem je podnik silný a co mu chybí, a zároveň poskytuje informace o prostředí, ve kterém podnik působí – čím může okolí přispět, a naopak čím může ohrozit podnikání.

## **1.3. Metoda SPACE**

### **1.3.1. Popis metody**

Dalším pomocným prostředkem k vytvoření představy o podnikatelské strategii a sloučení poznatku analýzy vnějšího a vnitřního prostředí do jednoho celku je metoda SPACE (strategic position and action evaluation).

Podle publikace Management: základy, prosperita a globalizace<sup>1</sup> je vnější prostředí vyjádřeno prostřednictvím dvou agregovaných kritérií.

Stability prostředí, která je ovlivňována takovými faktory, jako jsou:

- Technologické změny,
- Míra inflace,
- Proměnlivost poptávky,
- Bariéry vstupu do odvětví,
- Tlak substitučních produktů,
- Značná cenová elasticita apod.

Atraktivnosti odvětví, kterou ovlivňují:

- Růstový potenciál trhu
- Kapitálová náročnost
- Využití kapacit
- Technologické know-how apod.

Vnitřní prostředí je vyjádřeno také dvěma kritérii. První z nich je Konkurenční výhoda, která je podmíněna následujícími faktory:

- Faktický podíl na trhu
- Životní cyklus výrobků
- Věrnost zákazníků
- Rychlost zavádění nových výrobků apod.

Druhé kritérium, Finanční síla podniku, je dána těmito ukazateli:

- Likvidita
- Návratnost investic
- Míra zadlužení
- Podnikatelské riziko
- Úspory z rozsahu apod.

Spojením kritérií vnitřního i vnějšího prostředí vznikají čtyři relativně odlišná postavení strategického chování. Organizace si pochopitelně může určit na základě své dosavadní situace, jaké je její postavení a jaké strategické směřování by měla volit. Dále publikace uvede následující typy chování firmy:

Agresivní postavení je typické pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, v kterém má organizace konkurenční výhodu a je schopná si ji chránit. Kritickým faktorem může být vstup

---

<sup>1</sup> VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

nových konkurentů do odvětví. Postavení umožňuje nové akvizice, zvyšování podílu na trhu a soustředění zdrojů na výrobky, které jsou vysoce konkurenceschopné.

Konkurenční postavení je typické pro atraktivní, relativně nestabilní prostředí, v kterém má organizace jistou konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla organizace. Ve strategických záměrech by si měla hledat cesty, jak upevnit své finanční postavení, spojení s jinou organizací, která je finančně stabilní, zvyšovat hospodárnost výroby, posilovat peněžní hotovostní toky.

Konzervativní postavení je typické pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní organizace. Kritickým faktorem je konkurenční schopnost výrobků. Organizace by měla chránit své úspěšné výrobky, vyvíjet nové, popř. Hledat možnosti proniknutí do atraktivnějších odvětví, snižovat náklady.

Defenzivní postavení je typické pro neatraktivní odvětví, v kterých organizaci chybí nejen konkurenceschopné produkty, ale i nutné finanční prostředky. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost. Organizace by měla výrazně redukovat náklady, omezit investice, reálně zvažovat odchod z daného odvětví.

### **1.3.2. Význam metody**

Hlavním přínosem metody SPACE je to, že umožňuje na základě kombinaci různých faktorů a jejich vlivů určit, jaké postavení má firma na trhu. Každé postavení má svoje charakteristické znaky a vyžaduje určitou strategii chování. To dělá metodu SPACE důležitým prostředkem k určení budoucí strategii firmy.

## **1.4. Analýza PEST**

### **1.4.1. Popis metody**

Analýza PEST je dalším prostředkem, který pomůže firmě zvolit vhodné strategické chování v budoucnu. Tentokrát se ale zamíří spíše na minulost. Podle publikace Management tato analýza vychází z popisu skutečnosti důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti. Analýza taky zvažuje, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Na základě zjištěných údajů posoudí, do jaké míry v důsledku těchto změn zvyšují či snižují specifické úrovně jejich důležitosti. Jinými slovy, jak se mění „citlivost“, míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoji relevantního faktoru.

Management: základy, prosperita, globalizace<sup>1</sup>, uvádí následující přehled některých základních skupin faktorů, které se zkoumají v rámci PEST analýzy:

„Ekonomické faktory.

- Trendy vývoje HDP
- Ekonomické cykly
- Úrokové sazby
- Vývoj peněžní zásoby
- Míra inflace
- Míra nezaměstnanosti
- Disponibilita a cena energií

Politicko-právní faktory.

- Antimonopolní opatření
- Zákony na ochranu životního prostředí
- Politika zdanění
- Regulace zahraničního obchodu
- Sociální politika
- Stabilita vlády

Sociálně kulturní faktory.

- Demografický vývoj
- Rozdělování důchodů
- Mobilita obyvatelstva
- Vývoj životní úrovně a životního stylu
- Míra vzdělanosti obyvatelstva
- Přístup k práci

Technologické faktory.

- Vládní výdaje na výzkum a vývoj
- Trendy ve vývoji a výzkumu
- Rychlost technologických změn
- Míra zastarávání technologií
- Vládní přístup k výzkumu a vývoji.“

Každý z uvedených faktorů zřejmě může těm či jiným způsobem ovlivnit a změnit externí prostředí podniku a podnik se bude muset tímto změnám přizpůsobit. Samozřejmě, že

---

<sup>1</sup> VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

zkoumání všech možných vlivů je velmi náročné a poskytne velké množství informací. A proto se doporučuje rozdělit tyto informace podle jejich důležitosti a podrobněji rozebírat jen ty nejdůležitější a nejvýznamější. Také je vhodné zjistit nejen co se stalo, ale i proč k tomu došlo, tedy definovat důvody, které vedly k vývoji faktoru v čase. U těchto důvodů je vhodné taky definovat míru vlivu, a to jak ne jednotlivý faktor, tak i na externí prostředí podniku jako celek.

### **1.4.2. Význam metody**

PEST-analýza umožňuje rozdělit všechny vlivy, působící na podnik, do stejnorodých skupin, čímž je systematizuje a usnadňuje jejich analýzu. Dále umožňuje stanovit nejenom následek, jako například analýza SWOT, ale často i příčinu. A pokud známe, co způsobilo vznik určité situací, je snadnější najít vhodné řešení.

## **2. Aplikační část**

Tato část práce obsahuje praktickou aplikaci znalostí, uvedených v 1. části, na příkladu podniku Parkhotel Sokolov. Nejdříve uvedu základní informace o podniku a jeho činnosti, dále bude následovat SWOT analýza, PEST analýza a aplikace metody SPACE.

### **2.1. Informace o podniku<sup>1</sup>**

#### **2.1.1. Popis podniku**

Název – Parkhotel Sokolov

Provozovatel – Donex Praha, s.r.o

Obor – hotelové služby

Lokace – město Sokolov, Karlovarský kraj.

Právní forma – s.r.o.

Počet zaměstnanců – 24

#### **2.1.2. Obecná informace.**

Hotel je umístěn v centru města Sokolov, uprostřed parku. Město Sokolov není v současné době příliš zajímavé pro turistiku, z toho důvodu že v nedaleké minulosti byl znám jenom jako středisko chemického průmyslu a těžby uhlí (Sokolovská uhelna, a.s.). V současnosti tento průmysl stále funguje, ale turistika začíná být dalším oborem, na který se zaměřuje

---

<sup>1</sup> <http://www.parkhotel-sokolov.cz/>, 19.04.07, reklamní materiály hotelu.

samospráva města. Parkhotel je největším hotelem v okolí města Sokolov: v minulosti jeho základní klientelou byli skupiny pracovníků, tím či jiným způsobem zapojených do průmyslu, jejichž návštěva města byla pracovním zájezdem. V současnosti, kdy se región mění svou hlavní specializací z průmyslové na turistickou, klientela se začíná taky měnit, což samozřejmě určitým způsobem působí na činnost hotelu. O tom půjde řeč dále.

Firma Donex Praha, s.r.o. koupila tento hotel v konkurzním řízení v roce 1999 (tehdy se hotel jmenoval ACTUS). Společnost zprovoznila hotel a přejmenovala ho na PARKHOTEL Sokolov, vytvořila zázemí pro sportovní a společenské aktivity a služby ( zubní ambulance, kadeřnictví, masáže, solárium, sauna) určené nejen hotelovým hostům, ale také občanům města Sokolova.<sup>2</sup>

### **2.1.3. Poskytované služby**

V této podkapitole půjde řeč o rozsahu služeb, který Parkhotel Sokolov nabízí. V současnosti žádný hotel v nejbližším okolí (tímto výrazem tady a dále v textu vyloučíme velká a celosvětově známá lázeňská města jako Karlovy Vary, Mariánské Lázně a Františkovy Lázně a budeme uvažovat Sokolovsko a malá města, zajímavá pro turisty, jako například Locket nebo lázně Kynžvart) nedisponuje najednou takovým rozsahem služeb, což umožňuje poskytovat různorodou nabídku balíčků služeb s přispůsobením přáním konkrétního zákazníka. Dále jsou popisy konkrétních služeb.

#### Ubytování

Základní ubytovací kapacita je 113 lůžek v 55 pokojích (což je největší kapacita v nejbližším okolí), z toho:

- 6 x jednolůžkový pokoj
- 40 x dvoulůžkový pokoj
- 9 x dvoulůžkový pokoj s přistýlkou

Hotel je také vybaven třemi pokoji s bezbariérovým přístupem pro handicapované hosty a několika rodinnými apartmany. Prostorné pokoje mají k dispozici vlastní koupelnu (WC a sprcha nebo vana) a jsou vybaveny TV se satelitním příjmem, bezpečnostní schránkou, telefonem s přímou provolbou, minibarem a splňují veškeré bezpečnostní a protipožární normy dle evropského standardu.

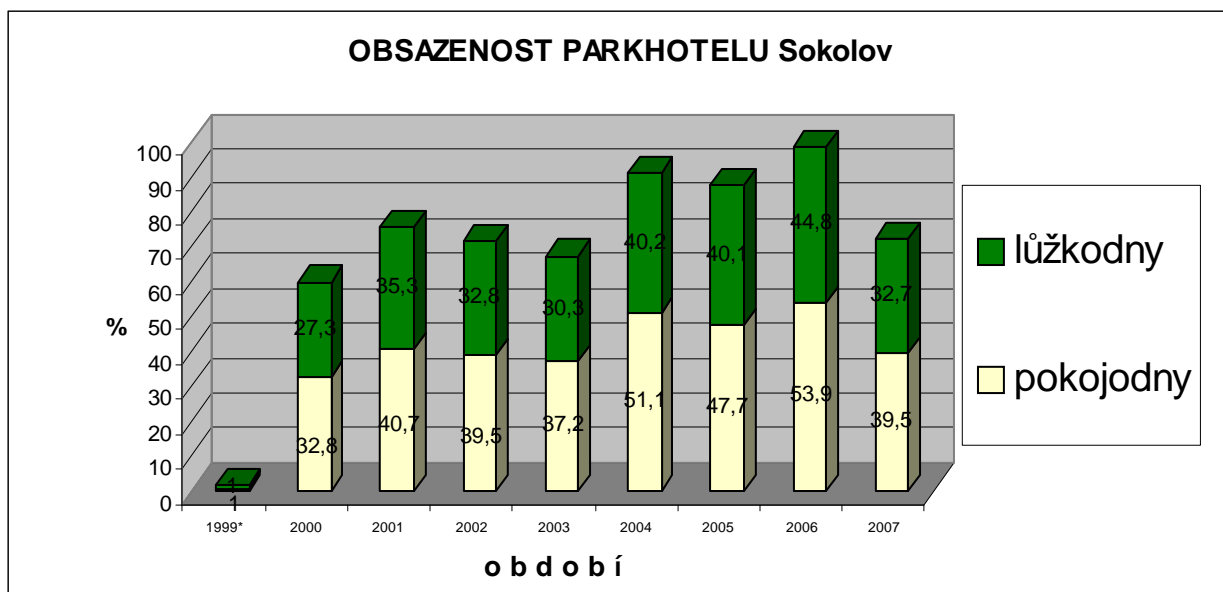
Když mluvíme o ubytovacích službách, nelze opomenout jejich využití, tedy obsazenost hotelu. Je měřena pomocí tzv. pokojodnů (počet zaplacených pokojů \* počet dnů pobytů), a

---

<sup>2</sup> Tisková zpráva: rekonstrukce PARKHOTELU Sokolov 5 NP. Sokolov, duben 2001.

lůžkodnů (počet obsazených lůžek \* počet dnů). Vývoj těchto veličin od roku 1999 (tedy od okamžiků, kdy hotel koupila společnost Donex Praha, s.r.o.) dobře ilustruje následující sloupcový graf:

**Graf č. 1: obsazenost Parkhotelu Sokolov.<sup>1</sup>**



Je vidět, že po převzetí vedení firmou Donex Praha se podařilo zlepšit situaci s obsazeností a hotel žije, ale zatím se nepodařilo dosáhnout požadované úrovni (60 procent). Nicméně v posledních tří letech obsazenost mírně roste, což je samozřejmě pozitivní trend, který může svědčit o správné politice provozovatelů.

Ceny ubytovacích služeb jsou na stejné úrovni s nejbližšími konkurenty (Bílý kůň, St. Florian a St. Ferdinand v Lokti). Stejně jako u konkurenci cena obsahuje snídaně. Když je dvoulůžkový pokoj obsazen pouze jednou osobou, je účtován s desetiprocentní slevou. Hotel taky nabízí slevy na ubytování dítěte: do 3 let zdarma, do dosažení 15 let má padesátiprocentní slevu.

### Stravovací služby

Hotelová restaurace má jeden velký sál, který je pro 110 osob, dále navíc salonek 1 pro 30 osob, salonek 2 pro 35 osob. Kromě těchto místností má hotel ještě konferenční sál pro 80 osob. Hlavní sál s výhledem do zeleně zámeckého parku spolu s moderním interiérem je vhodný pro rodinné oslavy, svatby, prezentace a školení. Jídelní lístek obsahuje velkou nabídku české a evropské kuchyně. Ceny jídel jsou v průměru o deset-dvacet procent vyšší, než v nejbližších restauracích města.

<sup>1</sup> Odborná konzultace s ředitelem hotelu, Sokolov 2006.

### Konferenční možnosti

Konferenční sál má kapacitu 80 osob. K dispozici je prezentační technika např. dataprojektor, video, TV, ozvučení, flipchart, internet Wi-Fi aj. Žadný z nejbližších konkurentů Parkhotelu nemá takovou nabídku pro konání konference. Je tu určitá výhoda i z hlediska polohy hotelu – v regionu je rozvinutý chemický průmysl a pracovní zájezdy tvoří jednu ze základních skupin návštěvníků.

### Služby pro volný čas

Přímo v hotelu jsou k dispozici tyto služby: relax centrum (k dispozici jsou sauna, whirlpool, parní box, hydromasáže), solárium, 25 m bazén s tobogány, masáže, kadeřník, zubář, fitness a spinning. Tím pádem jsou vytvořeny příležitosti jak pro relax, tak i pro sportovní zájezdy.

### Služby v blízkosti hotelu

Kromě služeb, který nabízí samotný hotel, ve městě a jeho okolí jsou k dispozici zákazníkům tenisové kurty, sportovní hala, zimní a fotbalový stadion, golfové hřiště, cyklostezky, běžecké trasy. S některými provozovateli těchto služeb hotel spolupracuje na vzájemně výhodných podmínkách (viz kapitolu „Obchodní partneři“)

Kromě základních cen, nabízí hotel zvýhodněné balíky služeb pro jednotlivé zájmové skupiny hostů, například Wellness pobyty, společenské pobyty (svatební, pro seniory atd.), sváteční pobyty, sportovní pobyty, firemní a další (lovecké, rybářské, aj.). Podrobnější informace o těchto nabídkách lze nalézt na internetových stránkách. Tyto balíky služeb nečastěji objednávají autobusové skupiny, což je jeden ze stálých zdrojů příjmu Parkhotelu.

## **2.1.4. Důvody návštěvy regionu**

Pro úspěšné podnikání každý hotel musí vědět, na jaké skupiny zákazníků se musí zaměřit. Výzkumy uskutečněné v letech 2000 – 2003<sup>1</sup> ukazují v procentních podílech následující důvody návštěv lázeňských měst v daném regionu:

- rekreace (53%)
- zábava (40%)
- kultura a památky (32%)
- lázeňská péče (36%)

---

<sup>1,2</sup> JEŽEK, J.: *Program rozvoje cestovního ruchu v Karlovarském kraji*. Studie Střediska pro regionalní rozvoj, Cheb 2003.



- prevence proti nemocem (22%)
- nákupy (21%)
- vzdělání, poznání (21%)
- ostatní (13%)
- sport (9%)

Z toho plyne, že nejvíce lidí (vice než polovina) jedou do regionu za rekreaci, což Parkhotel může hezky nabídnout svým velkým rozsahem služeb. Zábavy v současnosti není tak moc, ale pokud se nezastaví turistický rozvoj regionu, vzniknou v budoucnu na Sokolovsku velká jezera, kde budou otevřeny koupaliště, případně i akvaparky (jedno koupaliště s mini-akvaparkem, obsahujícím tři velké tobogány, už je v provozu). Kulturních památek v Sokolově je málo, jenom Sokolovský zámek a městské náměstí, ale Sokolov je umístěn tak, že nedaleko jsou například hrad Loket nebo zámek Kynžvart. Na druhou stranu to vyvolá nebezpečí, že turisté raději pojedou do těchto měst místo Sokolova, ale za prvé, Parkhotel se nachází přímo uprostřed regionu a je snadno se dostat odtamtud do všech zajímavých míst a během dne se vrátit. Za druhé, jak již bylo řečeno, žádný hotel v těchto městech nedisponuje tak velkým rozsahem služeb.

Co se týče ostatních důvodů, může hotel uspokojit jen touhu po sportu. Ale lázeňská péče, stejně jako prevence proti nemocem, nákupy a vzdělání – to jsou specializace Karlových Varů a podobných měst. Město Sokolov, a s ním i Parkhotel se s nimi v daných oblastech prostě nemůže konkurovat.

### **2.1.5. Důvody návštěv hotelu<sup>1</sup>**

- poznávací zájezd
- služební cesta
- cesta na seminář
- pobytový zájezd
- turistika
- návštěva známých
- sportovní vyžití
- spa-wellness aj.

---

<sup>1</sup> Odborná konzultace s ředitelem hotelu, Sokolov 2006.

Ten největší význam mají první dva důvody. Právě poznávací zájezdy lákají německé turisté. Spolupráce s turistickými firmami (viz „Obchodní partneři“) umožňuje stály a poměrně stabilní přítok zákazníků z Německa. Druhá skupina je starší, protože právě pracovníci na služebních cestách tvořili základní poptávku po službách Parkhotelu v minulosti. Služební cesty jsou nejčastěji spjaté s činností průmyslových podniků, zejména chemických závodů a Sokolovské uhelny, a.s. Ostatní důvody mají menší význam zejména z toho důvodu, že Parkhotel nemá v těchto skupinách zákazníku stále klienty nebo alespoň stále zprostředkovatele obchodu, jako v případě s autobusovými zájezdy. Jde totiž o „zákazníky z ulic“, ale těch je stále málo.

### **2.1.6. Identifikace cílových skupin<sup>2</sup>**

Identifikace cílových skupin, se považuje za jeden z nejdůležitějších nástrojů marketingu cestovního ruchu, tedy oboru, v němž Parkhotel Sokolov působí. Je známá také jako segmentace trhu. Většina regionů a podniků však nevěnuje tomu velkou pozornost a moc se tím nezabývají. Často jejich heslem je „počkej a uvidíš“ zda zákazník přijde, nebo často nabízejí služby bez bližšího zaměření na specifické potřeby zákazníků či segmenty zákazníků.

Podnik musí vybrat svůj cílový trh. Může uplatnit následující tři základní strategie:

- nediferencovaný marketingový přístup, který nerozlišuje tržní segmenty
- diferencovaný marketingový přístup, který identifikuje určitý počet tržních segmentů a u každého z nich uplatňuje specifický marketingový přístup
- koncentrovaný marketingový přístup, kdy sice rozlišujeme různé tržní segmenty, ale marketingový mix zaměřuje především na jeden specifický segment.

Pokud podnik nebo region chce dosáhnout maximálního příjmu, nemůže se spoléhat na nediferencovaný marketing. Bohužel vypadá, že spousta podniků nebo regionů jsou přesvědčeny, že každý spotřebitel na trhu chce koupit právě jejich službu nebo produkt. Zejména při poskytování složitějších a komplexních služeb je možné dosáhnout lepších výsledků cílenou a diferencovanou nabídkou zaměřenou na tržní segmenty potenciálních odběratelů.

Segmentace rozděluje heterogenní trh do homogenních skupin, u nichž je pak možné uplatnit cílenou nabídku. Cílem segmentace je efektivnější uspokojování potřeb zákazníků, jejich udržení a loajalita.

Tržní segmentace je v dnešním konkurenčním prostředí velmi důležitá. Je dobrou příležitostí, jak získat konkurenční výhodu pomocí diferenciací zákazníků. Segmentace umožňuje identifikovat a determinovat potřeby a požadavky jednotlivých skupin zákazníků a

---

<sup>2</sup> Odborná konzultace s ředitelem hotelu, Sokolov 2006.

tyto znalosti využívat pro odlišení nabídky služeb. Každý zákazník chce něco jiného než ostatní, a nemůžeme jednou nabídkou přilákat všechny.

Identifikací cílových skupin návštěvníků lázeňských středisek cestovního ruchu a lázeňství se významně zabýval výzkum cestovního ruchu a lázeňství v oblasti Eureka Egrensis v r. 2000. Tento výzkum vymezil následující skupiny zákazníků v Karlovarském kraji<sup>1</sup>:

- Spokojení jednotlivci či dvojice přijíždějících do lázní anebo na dovolenou (nižší střední vrstvy)
- Méně spokojení návštěvníci lázní (bohatší, ale spořiví)
- Spokojení mladší návštěvníci na krátkodobých cestách
- Nenáročný chudý student na výletě za poznáním (a do hospody)
- Návštěvníci Krušných hor v zimě
- Návštěvníci Krušných hor v létě
- Návštěvníci středisek kulturního a nákupního cestovního ruchu (Cheb, Locket, Bečov nad Teplou, Aš aj.)

Jak již bylo řečeno, Parkhotel nemůže konkurovat s velkými lázeňskými městy v oblasti lázeňské péče, stejně jako návštěvníci Krušných hor určitě pojedou přímo do Krušných hor. Cílovými skupiny hotelu porom zůstávají návštěvníci středisek kulturního cestovního ruchu, případně návštěvníky na krátkodobých cestách. Ze své strany bych k těmto skupinám dodal ještě sportovní zájezdy, a to by byla třetí cílová skupina zákazníků.

### **2.1.7 Obchodní partneri<sup>2</sup>**

Dále jsou uvedeny smlouvy o spolupraci, které má Parkhotel Sokolov uzavřené s různými podniky a skupiny podniků, a následky, které plynou z těchto smluv pro hotel.

*Spolupráce v oblasti ubytování a stravování.*

- 1) Provizní smlouva s Golfovým klubem Sokolov. Spočívá v tom, že Parkhotel přesvědčuje své klienty, že by mohli využít služeb golfového klubu, a pokud takto získá klub nové klienty, dostane Parkhotel provizi ve výši 10 procent. Na druhou stranu i golfový klub propaguje hotel svým klientům, kteří hledají ubytování v okolí. Hotel může dokonce i vzdát se desetiprocentové provizi a přímo zajistit svým klientům golfové služby s desetiprocentní slevou, což by bylo jeho konkurenční výhodou z hlediska nabídky služeb.

---

<sup>1</sup> JEŽEK, J.: *Program rozvoje cestovního ruchu v Karlovarském kraji*. Studie Střediska pro regionalní rozvoj, Cheb 2003.

<sup>2</sup> Odborná konzultace s ředitelem hotelu, Sokolov 2006.

- 2) Dohody o ubytování s firmami v regionu. Hotel poskytuje zvýhodněné ubytování pro zaměstnanci a hosté těchto firem, tyto firmy se zavazují ubytovat své hosté v Parkhotelu. Tato smlouva je důležitá zejména tím, že zajišťuje stálou klientelu. Mezi takové firmy patří například Wieland Electric, s.r.o., HSF s.r.o, a Sokolovská uhelna a.s.
- 3) Celoroční smlouvy s cestovními kancelářemi a cestovními agenturami. Jde tady především o zprostředkování autobusových zájezdů z Německa, což je další stály zdroj zákazníků.
- 4) Roční smlouvy o zajištění školení a seminářů pro společnosti T-Mobile, a.s. a Česká Spořitelna, a.s. Tyto společnosti využívají konferenční sál hotelu pro provádění konferencí.
- 5) Celoroční smlouva se sportovním klubem Baník Sokolov. Za zvýhodněné ceny na ubytování sportovní klub má závazek o ubytování partnerů v Parkhotelu. Je to další snaha o získání stálých klientů.

#### *Spolupráce s dodavateli.*

Tyto smlouvy jsou charakteristické tím, že firma-dodavatel určitého druhu zboží dodává své zboží s určitou výhodou, a hotel se zavazuje určitou dobu prodávat svým zákazníkům jenom toto zboží. Coca-Cola a zmrzlina Schiller, například, spolu se zbožím zdarma poskytuje lednice a skleničky. Snad nejlepší podmínky nabídl pivovar Krušovice – za závazek prodávat svoje pivo v hotelové restauraci tato firma koupila pro hotel nový restaurační nábytek. Parkhotel za tento nábytek zaplatil jen 1/8 ceny.

Je vidět, že hlavním trendem, který spojuje smlouvy o ubytování, je snaha získat co nejvíce stálých klientů. V oblasti služeb je to velmi důležité, protože jednou z vlastností služeb je participace zákazníka na její „výrobě“. Se stálým zákazníkem to jde snadněji, a kromě toho už není třeba ho přesvědčovat, hlavně nezklámat. Stálá klientela je taky zajištěním proti riziku neobsazenosti. Dá se říct, že tato strategie hotelu je v současné době správná.

## **2.2 Analýza PEST**

K určení správné podnikatelské strategie je třeba provést analýzu okolí sledovaného podniku a posoudit vliv jednotlivých faktorů na život podniku.

Dobrym prostředkem pro tento účel je PEST analýza (viz Teoretickou část). Faktory okolí je možno rozdělit do čtyř velkých skupin.

## *Politické a legislativní faktory.*

V současné době Karlovarský kraj je velmi zainteresován na neustálé zvyšování příležitostí pro rozvoj cestovního ruchu na svém území, a jeho první a základní prioritou je obnovení a posilování infrastruktury cestovního ruchu, což obsahuje<sup>1</sup>:

- 1) Rekonstrukce, modernizace a dobudování infrastruktury cestovního ruchu
- 2) Rozvoj doprovodné infrastruktury cestovního ruchu a lázeňství (sportovní možnosti, možnosti kulturního vyžití, zábava atd.). Patří jsem především výstavba nových sportovních středisek, například tenisové kurty v okolí Sokolova, dále nový Sokolovský golfový klub, s nímž Parkhotel spolupracuje (viz „Obchodní partneři“), a hlavně – vznikající nová jezera na místě úhelných dolů, což jistě bude v budoucnu známým místem pro rekreace celostátního významu. To všechno znamená větší možnosti regionu uspokojit přání návštěvníku, a tím i zvýšit návštěvnost. Pro Parkhotel to znamená příležitost, ale jen pokud včas chytí možnost využít tyto opatření ve svůj prospěch.
- 3) Dobudování venkovního informačního systému regionu. To znamená především zlepšení informovanosti návštěvníku regionu o kulturních památkách, například o zámkech, pomocí cedulí podél silnic. Zámeků je v okolí dost, a pokud bude o tom návštěvník vědět, bude ho to lákat.
- 4) Vybudování racionálního systému regionálních cyklistických cest, přeshraničně propojených a návazných na mezinárodní systém. Cyklistika je jedním z nejpopulárnějších letních sportů a cyklisté zároveň tvoří jednu z cílových skupin zákazníků Parkhotelu. K nejznámějším cyklistickým cestám patří cesty v okolí města Loket a kolem Svatošských skál.
- 5) Obnova a doplnění naučných stezek (informační panely, pěší cesty, odpočívadla). Naučné stezky nejen pobaví každého, kdo má zájem o přírodu, ale mají i vzdělávací funkci. Nejznámější naučnou stezkou v kraji je přírodní rezervace SOOS, dále jsou krásné naučné stezky v okolí Kynžvartu, v Kladské.
- 6) obnova a rozšiřování turistických stezek, zejména přeshraničních
- 7) vymezení tzv. „hradní a zámecké“ stezky regionem Západočeských lázní a její napojení na mezinárodní hradní stezku (Burgstasse)
- 8) Zlepšování zařízení pro zimní turistiku. Samozřejmě, že zájemci o horské lyžování pojedou v zimě například do Krušných hor, ale Sokolovsko nabízí několik běžeckých tras, což taky má své zájemci.

---

<sup>1</sup> JEŽEK, J.: *Program rozvoje cestovního ruchu v Karlovarském kraji*. Studie Střediska pro regionalní rozvoj, Cheb 2003. Opatření je víc, ale tady jsou uvedeny jen ty, co mají vliv na činnost Parkhotelu.

- 9) Výstavba malokapacitních a středně kapacitních rekreačních center (zejména sportovně rekreačních a zdravotně rehabilitačních) v rámci revitalizace a regenerace urbanizovaných území a využití minerálních pramenů. To má spíše negativní vliv, protože toto opatření jednoduše znamená zvýšení konkurence v oblasti sportu a rekreace.
- 10) Vytváření zařízení specializovaných na zdravotně rehabilitační, rekondiční a kondiční pobyty. Na první pohled to zní take jako zvýšení konkurence, ale pokud se podaří s provozovateli těchto zařízení naládit spolupraci, prospěje to obou stranám. Může to mít například formu vzájemných rekomendací nebo slev společným klientům.
- 11) Budování doprovodné dopravní infrastruktury pro usměrňování automobilové dopravy při cestovním ruchu (rozvoj navigačních systémů, budování záchytných parkovišť i výchozích parkovišť turistických cílů a okruhů a podpora hromadné dopravy v turisticky atraktivních lokalitách)
- 12) Výstavba a modernizace komplexních sportovně-rekreačních areálů a infrastruktury regionálního významu (při dodržování limitů využívání území (koupaliště, bazény, sportovní haly, víceúčelová hřiště aj.) Platí tu totéž, co v bodu 10. Hotel by měl s těmito podniky spolupracovat.
- 13) Výstavba, rekonstrukce a modernizace malých a středních ubytovacích zařízení včetně využití bohatého fondu nevyužitých historických objektů. Bohužel, tento a následující bod znamená jenom zvýšení konkurence.
- 14) Rekonstrukce, modernizace a výstavba velkých ubytovacích zařízení.
- 15) Výstavba a modernizace specializovaných gastronomických zařízení (zejména v rámci rozvoje a regenerace sídel a podpory nabídky místních specialit). Na jednu stranu to tvoří konkurenci pro hotelové stravování, ale na druhou to zlepšuje "gastronomický image" regionu, jeho nabídku návštěvníkům.
- 16) Výstavba multifunkčních společensko-kulturních zařízení regionálního a mezinárodního významu (kongresová turistika, zahradnické výstavy a další). To bude přispívat k větší návštěvnosti regionu a větší poptávce po hotelových službách.

### *Ekonomické faktory<sup>1</sup>*

V této oblasti je třeba zohlednit zejména vývoj těchto základních ekonomických ukazatelů: inflace, nezaměstnanost, vývoj HDP a změny úrokových sazeb. Celkem ekonomika České republiky vykazuje pozitivní tendence.

HDP vykazuje mírný růst, a v roce 2006 činila jeho výše 3220,3 mld. Kč. Celkem, anebo 313662 tis. Kč. na jednoho obyvatele. Hospodářský růst znamená především zvýšení spotřeby,

---

<sup>1</sup> <http://www.czso.cz/>, 25.04.07

včetně spotřeby služeb cestovního ruchu z důvodu zlepšení životního urovně a zvýšení koupěschopnosti poptávky.

Změny úrokových sazeb mají vliv zejména na měnový kurz. V současné době je česká koruna stabilní měnou, a proto je nízká i míra inflace.

Ve srovnání s rokem 1997 a rokem 1998 se míra inflace výrazně snížila a v současné době činí kolem 2,5 procenta, pokud ji měříme přírůstkem indexu spotřebitelských cen oproti minulému roku.

Nízká míra inflace pozitivně přispívá ke stabilitě hospodářského prostředí. Je to samozřejmě pozitivní i pro Parkhotel, protože podnikání ve stabilním ekonomickém prostředí je snadnější.

Naopak míra nezaměstnanosti se pohybuje ve vyšších hodnotách – kolem sedmi procent. Nezaměstnanost nemá velký vliv na činnost Parkhotelu. Jedině při výběru nových pracovníků jsou vždy k dispozici kandidáti, kteří potřebují práci (nejedná se o velmi kvalifikované pracovníky, jako například provozní manažer, ale o číšníky, uklízečky atd.)

### *Sociální a kulturní faktory*

Hlavním sociálním faktorem, výrazně ovlivňujícím činnost Parkhotelu, je migrace, tedy pohyb obyvatelstva. Cestovní ruch také patří do pojetí migrace a v současné době, s růstem životního urovně v ČR (viz ekonomické faktory) a v zahraničí, lidé začínají cestovat více, což je výhodou pro podniky, jejichž činností je ubytování. Podle údajů Asociace českých cestovních kanceláří a agentur (AČCKA) obecně cestovní ruch Evropy vzrostl oproti 1.– 3. čtvrtletí 2005 ve stejném období 2006 o 3 % a na rok 2007 se očekává mírný 4,5% růst. Trendem se také stává opakování cest. Turisté se pravidelně vracejí tam, kde se jim líbilo a kde byli spokojeni a snaží se destinaci poznat více do hloubky, vyhledávají kvalitnější služby za jim přijatelné ceny. Prim hraje „zdravá“ a „zážitková“ dovolená a významnou roli při jejich rezervacích plní internet. Jednou ze základních skupin klientů pro Parkhotel tvoří němečtí turisté, a právě z této země je v ČR nejvíc návštěvníků – jejich podíl tvoří 25,4 procenta, podle údajů Českého statistického úřadu<sup>1</sup>. Stejný zdroj také uvádí počet návštěvníků podle jednotlivých krajů.

---

<sup>1</sup> <http://www.czso.cz/>, 30.04.07.

**Tabulka č. 2: Zahraniční hosté v hromadných ubytovacích zařízeních v jednotlivých krajích ČR, 2000 – 2005**

	Zahraniční hosté v jednotlivých krajích ČR – relativní podíly					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Zahr. hosté celkem</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Praha	39,4%	47,6%	47,1%	52,2%	57,3%	58,8%
Středočeský kraj	5,8%	5,5%	4,6%	4,7%	4,4%	3,6%
Jihočeský kraj	6,9%	5,2%	5,2%	4,8%	5,2%	5,2%
Plzeňský kraj	3,3%	3,2%	3,3%	3,2%	2,8%	2,4%
Karlovarský kraj	7,0%	7,0%	8,4%	7,0%	6,4%	6,4%
Ústecký kraj	4,0%	3,5%	3,7%	3,1%	2,4%	2,6%
Liberecký kraj	5,8%	5,4%	5,9%	4,8%	4,1%	3,8%
Královéhradecký kraj	6,5%	5,8%	5,6%	5,7%	4,9%	5,1%
Pardubický kraj	2,0%	1,5%	1,3%	1,1%	0,9%	0,8%
Vysočina	2,2%	1,7%	1,4%	1,1%	1,1%	0,9%
Jihomoravský kraj	7,4%	6,3%	6,6%	6,5%	5,7%	5,8%
Olomoucký kraj	2,3%	2,0%	2,2%	2,1%	1,6%	1,6%
Zlínský kraj	3,0%	2,1%	1,8%	1,5%	1,3%	1,1%
Moravskoslezský kraj	4,3%	3,3%	2,9%	2,3%	1,8%	1,7%

Je vidět, že Karlovarský kraj je dokonce na druhém místě po Praze. Hraje tady významnou roli i to, že Karlovarský kraj je velice blízko od Německa, tedy pro Němce existuje levná možnost krátkých autobusových zájezdů. Jak již bylo zmíněno, Parkhotel je orientován právě na tuto klientelu.

Co se týká kulturního prostředí – dá se říct, že je velmi příjemné. Nejen že blízko Sokolova se nachází taková kulturní střediska, jako Loket, Karlovy Vary, Mariánské lázně a Františkovy lázně, ale i samotné město Sokolov se transformuje z průmyslového města v kulturně-rekreační, což samozřejmě láká turisty a tím pádem zvyšuje poptávku po službách v rámci cestovního ruchu.

### *Technologické faktory*

Tato skupina faktorů nemá moc velký vliv na činnost Parkhotelu, protože jeho činnost není tak těsně spojená s technologií, jako například činnost výrobních podniků. Ale žádná činnost se neobejde vůbec bez použití techniky – v případě hotelových služeb může jít například o technické vybavení posilovny, nebo o službu zvanou spinning (viz Nabízené služby). Pro zajištění konkurenceschopnosti a zachování své dobré pověsti musí každý podnikatel sledovat, aby z technologické stránky byly jeho služby alespoň na stejné úrovni jako u konkurence. Kromě toho by měl podnik nabídnout něco navíc – službu, kterou nemají konkurenti a kterou jsou zákazníci schopni a ochotni poznat.



Co se týká kvality a technického stavu posilovny, sauny, spinningu a dalších hotelových služeb, dá se říct že stav je velmi dobrý, protože potřebné stroje jsou nově pořízené a opotřebením se ještě neprojevilo.

## **2.3 Analýza SWOT**

Je to další mocný prostředek, který pomáhá zjistit postavení firmy na trhu. Obsahuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti a hrozby jeho okolí. Podrobnější popis této metody je v teoretické části práce.

Každému z uvedených vlivu je přiřazená váha – významnost pro podnik. Použil jsem při ohodnocení tři stupně:

„+++“ – podstatný vliv.

„+“ – mírný vliv.

„+“ – nepodstatný vliv.

### **S – strength (nebo-li silné stránky)**

#### **1. Jedinečnost hotelu v Sokolově co do kvality a rozsahu služeb. +++**

Parkhotel Sokolov je jediný hotel v regionu, který splňuje požadavky kladené na 3 hvězdičkový hotel. (kromě něho ještě TRANSMOTEL SOKOLOV, nyní zavřený). Parkhotel poskytuje svým hostům velké množství vedlejších služeb: stravování, relaxační studio (finská sauna, parní box, whirlpool vany), masáže, podvodní masáže, kosmetika, kadeřnictví, zubní ordinace, fitness centrum, spinning, , drobný prodej (recepce), pronájem salonků popř. školících prostor a dalších prostor hotelu. Dále je z hotelu „suchou nohou“ možné využití krytého bazénu a solária.

#### **2. Schopnost ubytovat autobusové zájezdy. +++**

To si může hotel dovolit z hlediska své kapacity – je největším hotelem v Sokolově z hlediska počtu lůžkomíst – má 113. Nejbližší konkurent – TRANSMOTEL SOKOLOV – měl jen 88.

Parkhotel, TRANSMOTEL a hotely Bílý kůň, St.Ferdinand a St.Florian v Lokti – to jsou jediné hotely v Sokolovsku, které mají možnosti ubytovat autobusové zájezdy.

#### **3. Snadná dostupnost centra města ++**

Hotel je umístěn přímo v zámeckém parku vedle historického centra města Sokolov. To usnadňuje seznámení s historickými památkami města, hlavně se Sokolovským zámekem. Kolem zámku se nachází zámecký park – Husové sady – a městský pivovar. Nedaleko zámku je staré městské náměstí s Kostelem Svatého Jakuba Většího a Evangelickým kostelem Svatého Tomaše.

#### **Další silné stránky:**

- Léčebné preventivní zařízení s.r.o. přes ulici v areálu parku se všemi důležitými rehabilitačními a některými ambulantními službami ++

- široká nabídka programů ++
- nové kongresové a školící zázemí +
- jedinečná poloha v klidném parku s výhledem do vzrostlé zeleně s oživujícím prvkem – protékající říčkou ++
- bezbariérový přístup a speciální pokoje +
- široká nabídka restauračních služeb +
- úzká spolupráce s Destinační společností Sokolovsko, o.p.s. ++
- krytý bazén vedle hotelu s rozsáhlým zázemím a tobogánem a celým spektrem služeb spa-wellness ++

## **W – weak (nebo-li slabé stránky)**

### **1. Informovanost ++**

I když má Parkhotel své internetové stránky a několik malých reklamních štítů kolem tras, je to nedostatečné pro dosažení příznivého úrovně informovanosti zákazníků. Turisté raději pojedou například do Karlových Varů, protože nevědí o tom, že v Sokolově najdou levnější balíček obdobných „wellness“ služeb.

Internetové stránky mají také své nedostatky. Několik balíků služeb, například, jsou popsány jenom v němečtině. Češi to nepřečtou, Němci to ani nebudou číst.

### **2. Parkovací plochy pro osobní auta i autobusy +++**

Jedním z největších problémů pro návštěvníky (a tedy i pro hotel) je nedostatek parkovacích míst, zejména pro osobní auta, a taky velmi obtížný výjezd z parkoviště.

### **Další slabé stránky:**

- ještě přetrvávající velmi špatné renomé hotelu ve městě i okolí – firma Actus ++
- příjezdové označení k hotelu +
- velké dluhy (velký podíl cizího kapitálu) +++

## **O – oportunities (nebo-li příležitosti okolí)**

### **1. Centrální poloha v regionu +++**

Sokolov leží přímo uprostřed známého „lázeňského trojúhelníku“, který tvoří Karlovy Vary, Mariánské Lázně a Františkovy Lázně. Kromě toho, na západ od Sokolovska leží Cheb – město plné historických a kulturních památek nadregionálního významu (Chebský Hrad má mezinárodní význam), a na sever – Kráslice, oblast s dobrými lyžařskými areály (například Bublava). Taková poloha umožňuje návštěvníkům, jež jsou ubytováni v Sokolově, denně navštěvovat velké množství zajímavých turistických lokalit v okolí.



## 2. Rozvoj cestovního ruchu v regionu +++

Vize rozvoje cestovního ruchu a lázeňství v Karlovarském kraji  
**Do Karlovarského kraje za zdravím, pohybem, krásou,  
poznáním a prožitkem**

Dříve byl Sokolov a jeho okolí zejména průmyslovým střediskem, a jeho specializací byla těžba uhlí. V současné době rozvoj cestovního ruchu má pro region stále větší význam, a proto region se rekultivuje pro nové účely.

O opatřeních, vedoucích k rozvoji cestovního ruchu kraje se mluvilo již v předchozích kapitolách (viz PEST-analýza). Tady uvedu ještě jeden důležitý faktor, tedy vytvoření velkých jezer na místě starých uhelných dolů<sup>1</sup>

### **T – threats (nebo-li hrozby)**

#### **1. Město není pro dlouhodobou turistiku ještě tak zajímavé +++**

Sokolov je znám jako město chemického průmyslu a těžby uhlí. Od začátku své existence byl Parkhotel orientován zejména na ty klienty, kteří navštěvovali město kvůli práci. V současné době probíhá v regionu aktivní rozvoj cestovního ruchu (viz dále), a situace se mění, stejně jako klientela, ale i když trend je pozitivní, turistický zájem je stále nízký.

#### **Další hrozby:**

- případný další pokles kursu Kč vůči EURO ++
  - přesunutí do vyšší daňové sazby DPH za ubytovací služby ++
  - snižující se výnosnost díky růstu vstupních cen za suroviny i energie ++
  - vzrůstající konkurence nabídky v okolí i lázeňských městech s jejich snižujícím se využitím.
- ++

<sup>1</sup> JEŽEK, J.: *Program rozvoje cestovního ruchu v Karlovarském kraji*. Studie Střediska pro regionalní rozvoj, Cheb 2003.

## 2.4. Metoda SPACE

Poslední metodou, kterou uplatním v rámci dané práce, je metoda SPACE. Teoretická základna je popsána v kapitole 1.3.1, teď se zaměřím na konkrétní případ. Popíšu vliv čtyř základních faktorů: stability prostředí, atraktivnosti odvětví, konkurenční výhody a finanční síly podniku.

### 2.4.1. Analýza jednotlivých faktorů

#### *Stabilita prostředí.*

V aplikaci PEST analýzy již byl popsán vývoj inflace, poptávky po hotelových službách a vliv technologických změn. Inflaci, stejně jako českou ekonomiku v celku, lze v současnosti považovat za stabilní, s mírným trendem ke zlepšování, což je pozitivním trendem pro podnikání.

Změny v oblasti technologie nemají velký vliv – znamená to jenom, že s novými technologiemi v oblasti nabízených služeb vznikají nové příležitosti: nové a kvalitní zařízení přináší hotelu konkurenční výhodu před ostatními.

Co se týče substitučních produktů, bylo by vhodné uvést seznam konkurentů v Sokolově a okolí.

Nejbližší lázeňská města: Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně, Jáchymov, Lázně Kynžvart, Cheb.

Přehled nejbližších hotelů a penzionů. Vpravo jsou uvedeny lůžkové kapacity.<sup>1</sup>

<b>Bečov nad Teplou</b> ( <i>Cihelny</i> )- hotel Royal Golf ***	64
- RS ČČK Komtesa	59
<b>Horní Slavkov</b>	- U Karkulky 50
<b>Cheb</b>	- Hotel Zámek Mostov 48
<b>Chodov</b>	- Hotel Nautilus *** 52
	- Penzion Harmonie 52
<b>Kraslice</b>	- Penzion Bublava 54
<i>Stříbrná</i>	- Stříbrný potok 88
<b>Loket</b>	- Hotel Bílý kůň *** 55
	- Hotel St.Florian *** 50
	- Hotel St.Ferdinand *** 50
	- Hotel Actus 30
	- Hotel Goethe 54
<b>Sokolov</b>	- PARKHOTEL Sokolov *** 113

<sup>1</sup> Odborná konzultace s ředitelem hotelu, Sokolov 2007

- Transmotel Sokolov ***	88
- Hotel Globál **	26
- Hotel Vítkov *	23
- Penzion U Jany	10
- Penzion Marie	11
- Penzion Piano	20
- TJ Baník Sokolov ( <i>kuchyňka, spol.prostor, restaurace</i> )	
– ubytovna „Na stráni“	24
– „Zimní stadion“	60
– „Sokrat“	52

Parkhotel nemá skoro konkurenty v oblasti ubytování autobusových skupin. Skupiny je možno v nejbližším okolí ubytovat pouze v Parkhotelu, potom v TRANSMOTELU a v hotelech Bílý kůň, St.Ferdinand a St.Florian v Lokti. Tato ubytovací zařízení mohou být konkurencí, které je nutno věnovat pozornost. Avšak jejich nevýhodou je mnohem nižší lůžková kapacita.

Zdá se, že nejhorší postavení v tomto směru má TRANSMOTEL protože má velmi nevýhodnou polohu u frekventované silnice a mezi čerpacími stanicemi, a navíc dost daleko od středu města, tedy i od obchodů, kulturních památek, restaurací – jinými slovy všeho, co budou návštěvníci potřebovat během svého pobytu. Z toho důvodu je nyní už zase zavřený. Oproti tomu hotely Bílý kůň, St.Ferdinand a St.Florian v Lokti jsou položeny ve velmi atraktivním prostředí středověkého města, přímo vedle krásného středověkého hradu. Hotel Bílý kůň je znám svou taneční vinárnou a posezením na hradbách. Hotel St.Ferdinand má svůj vlastní malý pivovar. Cenově jsou hotely v Lokti na úrovni Parkhotelu. Zřejmě, že zákazníci v této situaci ovlivní úroveň poskytovaných služeb. Velkou výhodou pro Parkhotel (a možná rozhodující) může být kromě samotné nabídky hotelu vedle nacházející bazén a Léčebné preventivní zařízení se širokou nabídkou relaxačních služeb nabízené formou specifických „pobytových balíčků“. Rovněž možné ubytování dvou zájezdových skupin (kapacita je větší než má konkurence) může být významným faktorem. Má i další výhody před svými konkurenty (viz SWOT analýzu). Pokud vezmeme úroveň ubytování a veškerých poskytovaných služeb, dále programový obsah a bezprostřední blízkost plaveckého bazénu, včetně možné spolupráce s Léčebným preventivním zařízením, nemá hotel na Sokolovsku konkurenci.

### *Atraktivnost odvětví.*

Růstový potenciál trhu cestovního ruchu v regionu má velké příležitosti, vzhledem k prudkému rozvoji turistiky (viz SWOT analýzu, příležitosti okolí). Důležité je, jestli Parkhotel dokáže tyto příležitosti chytit, například uzavřením smluv o spolupráci s rekreačními zařízení, které budou v regionu otevřeny pro veřejnost v blízké budoucnosti. Jde tady například o golfové

kluby, koupaliště apod. Kromě toho, pro turisty, kteří přijíždí do hotelů, existuje velké množství zajímavých měst, kam by mohli jet. Možná, že spolupráce s kulturními středisky by se mohla taky vyplatit (například, organizace skupinových zájezdů se slevou)

### *Konkurenční výhoda.*

Jak již bylo uvedeno na začátku této podkapitoly, Parkhotel má konkurenční výhodu v mnoha oblastech (poloha ve městě, služby, lůžková kapacita, ubytování autobusových skupin). Nicméně je třeba říci, že tato tvrzení jsou pravdivá pouze v případě, že nebereme v úvahu hotely ve velkých lázeňských městech (Karlovy Vary, Mariánské Lázně, Františkovy Lázně atd.). Bohužel, ale tyto hotely existují a přebírají většinu turistů v Karlovarském kraji a budou to dělat i v budoucnu. Sokolov a okolí se nikdy nesrovná s těmito celosvětově známými kulturními centry, a jeho jedinou nadějí je specializace na jiné oblasti – rekreační, zážitková, wellness turistika. Pokud se podaří regionu uskutečnit své plány v této oblasti, bude se dařit i Parkhotelu.

### *Finanční síla podniku.*

To je jednou z nejslabších stránek firmy. Jelikož tato firma nepodniká dost dlouho a je spíše rozvojovou, nikoliv rozvinutou, velký podíl jeho financování tvoří cizí zdroje a dá se říct, že podnik je předlužený. V této situaci je pro podnik rozhodujícím kritériem, jestli dokáže vytvářet zisk a tím krytí úroky. Pro odpověď na tuto otázku je třeba se podívat na výsledovku hotelu v posledních letech.<sup>1</sup>

V roce 2004 činil zisk 1361 tis. Kč, v roce 2005 1124 tis. Kč, a v roce 2006 1467 tis. Kč. Je vidět, že podnik nevykazuje ztrátu, ale pokud se podíváme na bilanční sumu a spočítáme rentabilitu aktiv, uvidíme, že zisk je ve skutečnosti velmi malý. Podíváme se na hodnoty:

$$ROA_{04} = 4,34\%$$

$$ROA_{05} = 3,46\%$$

$$ROA_{06} = 4,02\%$$

To je logické, jestli vezmeme v úvahu, v jakém stavu byl převzat tento podnik, ale pokud chce vyplatit dluhy, chtělo by to větší výnosnost.

## **2.4.2. Analýza postavení firmy**

Po zohlednění výše popsaných faktorů je zřejmé, že Parkhotel má řadu výhod před svými nejbližšími konkurenty (bez zohlednění velkých lázeňských měst), a vývoj odvětví v budoucnu lze považovat za atraktivní a perspektivní. Slabou stránkou je finanční pozice.

Při výběru ze čtyř základních druhů postavení firem na trhu (viz 1.3.1.), přikláním se k variantě, že Parkhotel má *Konkurenční postavení*, tedy podnik s konkurenční výhodou, který se

---

<sup>1</sup> Odborná konzultace s ředitelem hotelu, Sokolov 2007

snaží zlepšit svou finanční pozici. Pokud se mu to podaří, bude mít *Agresivní postavení*, to znamená že jeho finanční síla nebude v ohrožení, bude mít konkurenční výhodu a bude schopen ji chránit.

## **Závěr**

Cílem mé bakalářské práce bylo posoudit, jaké má postavení na českém trhu firma Parkhotel, s.r.o a navrhnout strategii, která by byla vhodná v současné situaci a vedla by ke zlepšení v budoucnu. Analytická část práce vychází z popisu podniku, předmětu jeho podnikání, zohlednění silných a slabých stránek a souvislostí s příležitostmi a hrozbami okolí (analýza SWOT). Následující část je věnována analýze samotného okolí pomocí PEST analýzy, a určení strategie pomocí metody SPACE.

V teoretické části jsem se soustředil na podstatu malých a středních podniků, jejich významu v ekonomice, obecně výhod a nevýhod a podporu malého a středního podnikání. V této části práce je popsána podstata dále aplikovaných metod.

V aplikační části mé práce jsem nejdříve popsal podnik, jeho obor podnikání a jeho služby. Následovně jsem provedl všechny tři analýzy, popsané v teoretické části, tedy analýzy SWOT a PEST, a taky metodu SPACE. Výsledkem bylo určení, reálných silných a slabých stránek podniku; čím okolí přispívá a čím ho ohrožuje. Dále jsem shrnul, jak probíhá vývoj tohoto okolí a jak by mělo vypadat v budoucnosti. Bylo zjištěno, že i když se novým majitelům podařilo hotel zprovoznit, nelze hodnotit současnou situaci jako velmi dobrou. K tomu svědčí jeho slabá finanční pozice a stále nízká obsazenost, která nestačí pro vytvoření potřebné výše zisku. Na druhou stranu, hotel má dobré perspektivy v budoucnu z toho důvodu, že díky opatřením kraje pro rozvoj turistiky bude poptávka po hotelových službách rychle růst. Na tomto základě jsem navrhl několik opatření, která by zlepšila situaci podniku.

- 1) Hledat vhodné a stálé obchodní partnery.
- 2) Pokusit se najít stálou klientelu (zejména v oblasti rekreační a sportovní turistiky)
- 3) Aktivně spolupracovat s rekreačními a kulturními středisky, která již jsou anebo vzniknou v regionu v blízké budoucnosti.
- 4) Zlepšit propagaci, zejména internetové stránky.
- 5) Zvýšit podíl vlastního kapitálu, případně vkladem dalšího společníka.

Předpokládám, že tato opatření pomohou zlepšit finanční situaci a posílit konkurenční schopnost Parkhotelu. Některá z těchto doporučení už začal podnik realizovat, což vedlo ke zvýšení počtu zákazníků. Věřím, že tato tendence bude dlouhodobá, protože nejen rozvoj samotného podniku, ale i prudký rozvoj regionu k tomu vytváří příznivé podmínky.

## **Použitá literatura**

### **Publikace:**

- 1) VEBER, J.; SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*; 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- 2) SYNEK, M. a kol.: *Podniková ekonomika, 3. přepracované a doplněné vydání.*; 1. vyd. Praha: Nakladatelství C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- 3) VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

### **Bakalářské práce:**

- 1) Tomáš Král (2006)
- 2) Lucie Zárbybnická (2006)

### **Internetové zdroje:**

- 1) <http://www.czso.cz/>
- 2) <http://www.mpo.cz/>
- 3) <http://www.cmzrb.cz/app/>
- 4) <http://www.gate2biotech.cz/>
- 5) <http://www.parkhotel-sokolov.cz/>

### **Další zdroje:**

- 1) JEŽEK, J.: *Program rozvoje cestovního ruchu v Karlovarském kraji.* Studie Střediska pro regionální rozvoj, Cheb 2003.
- 2) Odborná konzultace: Mgr. Jiří Stadník, ředitel Parkhotelu Sokolov.
- 3) Odborní konzultace: Mgr. Přemysl Rolenc, pracovník Parkhotelu Sokolov.
- 4) Reklamní prostředky hotelu.