

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Vliv okolí podniku na konkrétní podnik

The influence of surroundings on a specific company

Jana Charvátová

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana CHARVÁTOVÁ**
Osobní číslo: **K12B0248P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vliv okolí podniku na konkrétní podnik**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Charakterizujte zvolený podnik a popište jeho současnou situaci.
2. Pomocí zvolených metod popište vlivy působící na podnik.
3. Zhodnoťte dopad okolí podniku na daný podnik a jeho další možný vývoj.
4. Navrhněte opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- HYRŠLOVÁ, Jaroslava, KLEČKA, Jiří. *Ekonomika podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010, 346 s., [9] s. obr. příl. ISBN 978-80-86730-54-7.
- JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013, 342 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4386-8.
- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2015
Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2016


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
vedoucí katedry

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Vliv okolí podniku na konkrétní podnik“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v předložené bibliografii.

V Plzni dne 24. 04. 2016

.....

Podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za věcné rady a připomínky, které mi velice pomohly. Další poděkování patří bezesporu Marii Majerové, která mi poskytovala konzultace a interní informace hotelu Ulrika.

Obsah

Úvod.....	9
1 Informace o společnosti.....	10
1.1 Základní informace	10
1.2 Charakteristika hotelu	10
1.3 Lázeňské procedury	11
2 Pojem podnik.....	15
3 Okolí podniku.....	16
3.1 Vnitřní okolí	18
3.2 Zdroje podniku	19
3.2.1 Hmotné zdroje.....	19
3.2.2 Nehmotné zdroje.....	19
3.2.3 Lidské zdroje.....	20
3.2.4 Finanční zdroje	21
3.3 Finanční analýza podniku	21
3.3.1 Ukazatel rentability.....	21
3.3.2 Ukazatel aktivity	22
3.3.3 Ukazatel zadluženosti	22
3.3.4 Ukazatel likvidity.....	23
3.4 Vnější okolí	23
3.4.1 Mikroprostředí	24
3.4.2 Makroprostředí.....	27
4 SWOT analýza.....	32
4.1 Hrozby a příležitosti.....	32

4.2	Silné a slabé stránky	33
5	Okolí společnosti Ulrika s. r. o	34
5.1	Zdroje podniku	34
5.2	Mikrookolí společnosti Ulrika	40
5.2.1	Stávající konkurence společnosti	40
5.2.2	Potenciální konkurence společnosti	42
5.2.3	Hrozba substitutů společnosti	43
5.2.4	Vyjednávací síla zákazníků společnosti	44
5.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů	47
5.3	Makrookolí společnosti Ulrika	47
5.3.1	Politické a právní faktory	48
5.3.2	Ekonomické faktory	49
5.3.3	Sociální faktory	54
5.3.4	Technické a technologické faktory společnosti	54
5.3.5	Ekologické faktory společnosti	55
6	SWOT Analýza společnosti	56
6.1	Silné stránky	56
6.2	Slabé stránky	57
6.3	Příležitosti	57
6.4	Hrozby	58
6.5	Zhodnocení analýzy SWOT	58
7	Návrhy na opatření	59
7.1	Webové stránky	59
7.2	Internetové stránky na sociálních sítích	59
7.3	Čerpání dotací	60

Závěr	62
Seznam použitých tabulek, obrázků a grafů	64
Seznam použitých zkratk	65
Seznam použité literatury	66

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá tématem Vliv okolí podniku na konkrétní podnik. Pro toto téma byl vybrán hotel Ulrika s. r. o. Jedná se o lázeňský hotel ležící v samotném centru Karlových Varů.

Cílem této práce je analýza vlivů, které působí na vybraný podnik. Za pomoci několika vybraných metod budou zhodnoceny dopady okolí na podnik. Na základě výsledků metod budou navržena opatření ovlivňující následný vývoj hotelu.

Práce je rozdělena do dvou částí. V první části jsou shrnuty teoretické poznatky získané z odborných zdrojů. Druhá část práce obsahuje informace týkající se hotelu Ulrika, které se opírají o poznatky získané z teoretické části. Informace o hotelu jsou získané z interních zdrojů podniku.

Celá bakalářská práce je rozdělena do sedmi hlavních částí. První čtyři kapitoly jsou teoretické a na ně navazují další tři kapitoly, které jsou již praktické.

První kapitola je věnována základním informacím o hotelu Ulrika. V druhé kapitole je stručně vysvětlen pojem podnik. Následující kapitola je zaměřena na okolí podniku a jeho rozdělení na vnější a vnitřní prostředí. Dále tato kapitola obsahuje zdroje podniku a finanční analýzu. V jednotlivých rozděleních okolí podniku jsou navíc zahrnuty strategické analýzy. Čtvrtá kapitola se zabývá SWOT analýzou, kde jsou popsány působící vlivy okolí, tedy silné a slabé stránky a dále příležitosti a hrozby.

Pátá kapitola je věnována okolí společnosti Ulrika. Obsahuje rozbor zdrojů společnosti a dále rozbor mikrookolí a makrookolí hotelu. V mikroprostředí je detailně rozebrána PEST analýza. Kdežto problematice makroprostředí se věnuje Porterův model 5 konkurenčních sil. Šestá kapitola, s názvem SWOT analýza společnosti Ulrika, popisuje jednotlivé vlivy působící na hotel. Závěrem SWOT analýzy je její vyhodnocení. Na základě výsledků SWOT analýzy je vytvořena poslední, tedy sedmá kapitola. Ta obsahuje navrhovaná opatření hotelu, která by měla zlepšit chod společnosti.

1 Informace o společnosti

1.1 Základní informace

Název: Hotel Ulrika

IČO: 46884645

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 92 491 000,- Kč

Adresa: Sadová 875/16, 360 01 Karlovy Vary

Předmět podnikání:

- Péče poradenská, ošetrovatelská, diagnostická, preventivní a léčebná ambulantní, fyziatrie, balneologie a léčebná rehabilitace
- hostinská činnost
- silniční motorová doprava - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu více než 9 osob včetně řidiče, osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče
- provozování solárií
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Jednatel: Raif Kemalov

Počet pokojů: 60 (Obchodní rejstřík. Peníze.cz, 2016, Majerová, 2016)

1.2 Charakteristika hotelu

Ulrika je čtyř hvězdičkovým hotelem nacházejícím se v západočeském lázeňském trojúhelníku, a to konkrétně v samotném centru Karlových Varů, v těsné blízkosti nejvýznamnějších kolonád Mlýnská, Vřídelní a Tržní. Na trhu působí již 20 le, tedy od roku 1996. V roce 2015 Ulrika provedla rozsáhlou rekonstrukci Balnea, to znamená nové moderní interiéry, vany, bazén, vířivá vana, infrasauny, moderní lehátka atd.

Kromě této rekonstrukce Ulrika obměnila i vnější fasádu budovy. Hotel patří mezi jedny z nejvyhledávanějších karlovarských hotelů, a to především díky svému jedinečnému umístění a kvalitním službám. Hotel je z velké části obsazen ruskou klientelou, cca z 80 % zbylých 20 % tvoří turisté ze zbytku světa. Ulrika bohužel v posledních letech zaznamenává pokles ruské klientely, a to kvůli nepříznivému kurzu rublu k české koruně (cca 33,211/100 Rub.). Klienti hotelu mohou využít nejen samotné ubytování, ale také komplexní lázeňskou péči. Pod tímto pojmem si můžeme představit nejen poskytování Balnea a Wellness centra, ale zejména lékařskou péči. Při lékařské péči je pacient vyšetřen vysoce kvalifikovaným lékařem, který mu na základě laboratorních výsledků doporučí odborné procedury a popř. stanoví léčbu. Léčba zahrnuje infúze, podávání léků, fyzioterapii, elektroléčbu apod. Již zmíněné Wellnes centrum nabízí širokou škálu procedur, jako jsou například klasické, reflexní a podvodní masáže, zábaly a dále wellness procedury, které přispívají k prevenci a léčbě nemocí, regulaci metabolismu, snížení stresu a obnovení přirozené rovnováhy mysli i těla a mnoho dalších. (Medical centrum. Spa - ulrika.cz, 2016; Majerová, 2016)

1.3 Lázeňské procedury

Fyzioterapie

- **Laserová léčba urologických a gynekologických onemocnění-** léčba se zaměřuje na prevenci proti zmíněným onemocněním a dále na rehabilitaci po zánětlivých onemocněních pánevních orgánů.
- **Rázová vlna-** akustická vlna, která přenáší velké množství energie na postižené místo. Tato energie vyvolává hojivé a regenerační procesy vazivové a svalové tkáně.
- **Magnetoterapie-** Aplikace se provádí pomocí válcových nebo plochých aplikátorů. Tato terapie působí protibolestivě a protizánětlivě. Dále způsobuje roztažení cév a uvolňuje svalové napětí.
- **Ultrazvuk-** Hlubková mikromasáž tkáně, působí pozitivně na napětí svalstva, krevní oběh a metabolismus. Terapie se provádí pomocí speciální hlavičky.

- **Lymfodrenáž-** Napomáhá k celkové detoxikaci organismu, zlepšení metabolismu, zlepšení fyzické kondice až o 15 % a funguje i jako prevence proti nádorovým onemocněním.
- **Hydrocolon (střevní výplach)-** Působí preventivně proti onemocnění tlustého střeva. Pozitivně působí při problémech se zažíváním.
- **Laserová terapie-** Používá se při výskytu artrózy a při bolestech šlach a svalů.
- **Elektroléčba-** Používají se za účelem uvolnění svalů, ztlumení bolesti, prokrvení, snížení otoku a další.
- **Inhalace minerální vody-**Využívá se především u respiračních onemocnění ke zvlhčení sliznice.
- **Plynové injekce-** Jedná se o působení oxidu uhličitého, a to v kůži i ve svalech.
- **Suchá uhličitá koupel-** Koupel, jež odplavuje jedovaté látky z těla, regeneruje organismus, příznivě působí na mozek, nervový systém a deprese.
- **Kyslíková terapie-** Používá se především ke zmírnění stresu a k posílení imunity.
- **Detoxikace organismu-** Při detoxikaci organismu dochází primárně k pročištění orgánů v těle. Dále působí na snížení příznaků menopauzy, křečí či kožních problémů. Zvyšuje se vstřebávání živin, obnovuje se imunitní systém a výrazně se pročišťují játra a močové ústrojí. (Majerová, 2016; Medical centrum. Spa - ulrika.cz, 2016; Elektroléčba. rehabilitace.info, 2014)

Vodoléčebné procedury

- **Uhličitá koupel-** Působení oxidu uhličitého, během koupele, způsobuje roztažení cév v kůži a podkoží. Člověk tento proces vnímá jako příjemné teplo.
- **Perličková koupel-** Pobyt ve vířivé vodě ovlivňuje dýchání a povzbuzuje látkovou výměnu.
- **Rašelinová koupel-** Léčivých účinků rašeliny se využívá při revmatických chorobách a artrózách, přináší úlevu při bolestech zad, kloubů i svalů. Navíc zlepšuje ekzémy, kožní záněty a akné
- **Hydroxer-** Hydromasážní koupel zlepšuje prokrvení končetin. Současně pomáhá při pohybových a neurologických onemocněních.

- **Skotské stříky-** Díky rychlému střídání horké a studené vody, působí na krevní oběh, dýchací systém, nervový systém, žlázy s vnitřní sekrecí.
- **Floating-** Tuto metodu lze charakterizovat jako pohyb ve vaně, která je naplněna teplou vodou s vysokým obsahem soli. Příznivě ovlivňuje kožní onemocnění jako je atopický ekzém a lupénka.
- **Zubní irigace minerální vodou-** Jedná se o masáž dásní vřidelní vodou pod tlakem. Působí léčebně i preventivně proti onemocnění paradontózou.
- **Kneippův chodník-** Skládá se ze dvou nádrží a dochází ke střídání studené a teplé vody. Hlavní účinek této procedury je zlepšení prokrvení nohou, zlepšení celkového metabolismu a krevního oběhu. (Majerová, 2016; Medical centrum. spa-ulrika.cz, 2016)

Léčba teplem

- **Parafínový zábal (těla i rukou)-** Jedná se o zábal ze speciálního vosku získaného z ropy a obohaceného o vitamín E. Používá se nejen k léčebným, ale i kosmetickým účelům.
- **Rašelinový zábal-** Tento druh zábalu má výbornou detoxikační schopnost. Z těla jsou odváděny toxiny a zároveň jsou do těla přiváděny důležité minerální látky obsažené v rašelině.
- **Bioptron-** Bioptron je lampa, používaná pro světelnou terapii, která účinně tlumí bolest tím, že zmírňuje svalové křeče.
- **Infračervené záření-** Používá se pro tepelnou terapii při nachlazení, u revmatických onemocnění, chřipky, bolestí svalů a zánětů. Další využití nachází v kosmetice při péči o poškozenou pokožku, středního ucha, při poraněních či jizvách. (Majerová, 2016; spa-ulrika.cz, 2016)

Masáže

1. **Klasická masáž celková/částecná-** Dosahuje výborných účinků při odstraňování bolesti, navozování dobré nálady, povzbuzení energie a uvolnění svalstva.

2. **Masáž aromatická celková/částečná-** Masáž užívaná jako relaxační procedura, která přináší uvolnění od stresu a dlouhodobého pracovního zatížení. Vonné oleje příznivě ovlivňují psychickou rovnováhu, nervový systém a emoce.
3. **Anticelulitidní masáž-** Je jednou z metod v boji a prevenci proti pomerančové kůži.
4. **Lymfatická masáž ruční-** Jde o kůru, která celkově regeneruje a detoxikuje tělo, zbaví jej přebytečné vody a odpadních látek. Pomáhá proti celulitidě. Blahodárně působí i na kvalitu pleti a vlasů.
5. **Masáž lávovými kameny-** Patří mezi oblíbené terapie k relaxaci organismu. Provádí se pomocí nahřátých masážních kamenů. Teplo z kamenů se rozlije po celém těle a uvolní ho.
6. **Reflexní masáž plosky nohou-** Při masáži nohou se masírují reflexní body, čímž dochází k prokrvení orgánů a velké úlevě v chodidlech.
7. **Baňková masáž zad-** Je to způsob, jak uvolnit místa, jež se zdají být zablokované. Místo se navíc prokrví, okyslíčí a následně dochází k odplavení toxických látek z těla. (Majerová, 2016; Medical centrum. spa-ulrika, 2016)

2 Pojem podnik

Pod pojmem „podnik“ si představíme jakýkoliv subjekt vykonávající činnost, spočívající v nabízení zboží či služeb na trhu. Prioritou přitom není často zmiňovaný zisk, ale zda podnik oslovuje zákazníky s nabídkou svých produktů či služeb. Rovněž tak není rozhodující, jakou právní podobu (ať už se jedná o akciovou společnost, společnost s ručením omezeným, Družstvo, nebo jiné) na sebe podnik bere. Hlavním cílem všech subjektů, které označujeme jako podnik, je přežít, uchovat se jako podnik. (Dvořáček a Slunčík, 2012). Nový občanský zákoník ale pojem podnik nezná a místo něj uvádí pojem obchodní závod, který definuje jako: „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu*“ (Slovník pojmů. Business.centrum.cz, 2016)

Podle nové definice Evropské komise je podnikem „*každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu.*“ (Malé a střední podniky. Epravo.cz, 2015)

Znaky podniku: (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Tabulka č. 1: Znaky podniku (Dle Gutenberga)

Všeobecné	Specifické
Kombinace výrobních faktorů – v podniku se účelně kombinují výrobní faktory s ohledem na požadovaný výstup.	Princip soukromého vlastnictví – vyjadřuje se převažující vlastnickou formou.
Princip hospodárnosti – snaha podniku pracovat co nejhospodárněji (maximalizace výstupu, minimalizace nákladů).	Princip autonomie – vyjadřuje nezávislost podnikání řízeného tržními vztahy bez direktivního zásahu státu.
Princip finanční rovnováhy – schopnost podniku plnit platební povinnosti.	Princip ziskovosti – jde o výsledek podnikání.

Zdroj: Wöhe, 1995

3 Okolí podniku

Podnik samozřejmě není izolovaný od jakékoliv civilizace, ale obklopuje ho vnější svět, tedy okolí. Okolím podniku rozumíme naprosto vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému. Dále vše co podnik může jakýmkoliv způsobem ovlivnit, nebo popřípadě vše, co může ovlivnit on sám. Vliv okolí na podnik je ve většině případů velice silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je spíše omezená. (Synek a Kislingerová, 2010)

V minulosti byly vztahy podniku k okolí poměrně jednoduché a zaměřeny především na okolí v bezprostřední blízkosti. Momentálně díky globalizaci je okolí podniku tvořeno v podstatě celým světem. Tato situace přináší podniku nejen větší množství podnikatelských příležitostí (např. společný trh), ale i mnohem vyšší nároky na jeho připravenost a schopnost obstát v konkurenčním období. (Procházková Taušl, 2015)

Globalizace je realitou, před kterou se nelze schovávat, nebo ji jakkoliv ignorovat. Podnikatelské subjekty mají v podstatě dvě možnosti jak se ke globalizaci postavit:

- **Proaktivní** – hledat cesty, jak se aktivně zapojit do dění a snažit se využít příležitostí, kterých globalizace přináší
- **Reaktivní** – jedná se o pasivní chování, kdy dochází k monitorování veškerých vlivů globalizace a průběžně jim přizpůsobovat svou strategii tak, aby nedošlo k ohrožení chodu podniku (Veber, 2009)

Od roku 2004, kdy Česká republika vstoupila do Evropské unie, se stala součástí jednotného trhu (plně až od roku 2007 kdy se zapojila také do Schengenského prostoru a zrušila hraniční kontroly).

Existence Schengenského prostoru přispěla k tomu, že zahraniční obchod České republiky vzrostl v rozmezí let 2005 a 2014 více než o 70%. Vývoz se podílel více než 40% na celkovém růstu ekonomiky. Česká republika se dle analýzy Unicredit Bank spolu se Slovenskem vyznačuje, ze všech zemí EU, nejvyšší intenzitou pohybu zboží přes hranice, měřenou objemem exportu k HDP. Zároveň se obě zmíněné země řadí mezi šest zemí EU, které se díky Schengenskému prostoru podílí na celkovém zahraničním obchodě více než 70 %. (Kdyby se rozpadl Schengen. Ihned.cz, 2016)

Jednotný trh pro podniky znamená:

- volný pohyb osob, právo bydlet, pracovat a žít v kterékoliv zemi EU,
- volný prostor pro poskytování služeb na celém území EU,
- volný pohyb kapitálu,
- volný pohyb zboží na celém území EU. (Synek a Kislingerová, 2010)

Výsledky podniku ve značné míře závisí na vnějších faktorech, které vystupují jako příležitosti či hrozby. Této problematice se více věnuje kapitola zabývající se analýzou SWOT. Znalost podnikového okolí je nezbytné pro: (Dvořáček a Slunčík, 2012)

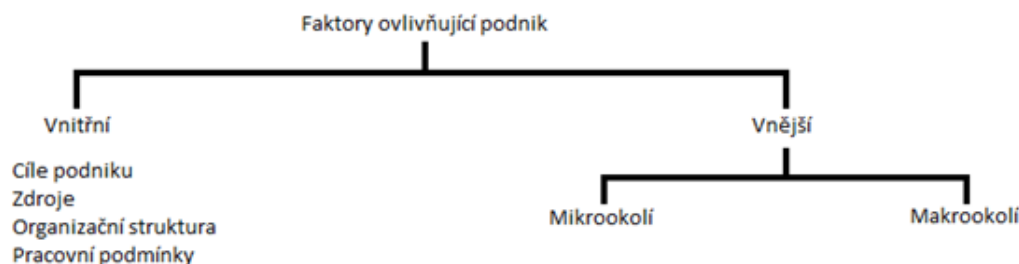
- Pochopení vztahů s okolím,
- schopnost podniku přizpůsobit se okolí,
- využití možností k ovlivnění okolí.

Podnikové okolí lze primárně rozdělit na:

- vnitřní,
- vnější.

Vnitřní okolí je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku. Jak lze vidět na obrázku č. 1, ve vnějším okolí rozlišujeme mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je představováno těmi faktory, které podnik může ovlivnit. Makrookolí zahrnuje faktory, které na podnik sice působí, ale podnik je nemůže ovlivňovat. Tato situace platí i v momentě, kdy tyto faktory mají rozhodující vliv. Jsou to faktory dané, nezávislé na působení podniku na trhu. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující podnik



Zdroj: Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3

„Všechny subjekty (podniky) bez rozdílu přeměňují vstupy na výstupy. Vstupy umožňují výstupy, na které produkují další vstupy.“ (Dvořáček a Slunčík, 2012)

3.1 Vnitřní okolí

Jak již bylo zmíněno, vnitřní okolí je představováno silami, působící uvnitř podniku a mající specifické dopady na řízení podniku. Ve skutečnosti jak vstupy, tak i výstupy podniku představují jeho okolí. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Vnitřní okolí podniku lze analyzovat například pomocí Goldrattovy teorie omezení (Goldratt, 1990). Podstatou teorie je, že každý podnik je založen za nějakým účelem. Tento účel si vždy stanoví vlastník podniku. Veškerá rozhodnutí provedená v podniku musí být provedena tak, aby byla v souladu s daným účelem. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

V podniku však existují zdroje, které limitují celkový výstup. Tyto zdroje mohou omezovat jak fyzické zdroje, tak zdroje vyplývající z podnikových pravidel a politik. Podle této teorie musí podnik vždy mít alespoň jedno hmotné omezení. Nehmotná omezení dále mít nemusí. V podniku je proto vždy jednou z priorit nalézt ono fyzické omezení, které podmiňuje výkonnost celého podniku. Pokud se výkonnost omezení nezmění, není možné zvýšení výkonnosti celého podniku. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

3.2 Zdroje podniku

Podnik je chápán jako soubor zdrojů. Na základě těchto zdrojů, lze budovat klíčové kompetence, jakožto východisko, základní kámen strategie podniku. Jedná se právě o tyto zdroje, které jsou pro podnik specifické a odlišují podnik od ostatních. Díky nim je podnik jedinečný. Tento přístup představuje podle Granta (Grant, 2012) významnou změnu v přístupu ke strategii podniku. (Sedláček a Buchta, 2006)

„Je prakticky nemožné nalézt dva zcela totožné podniky, podniky, které by měly stejné zkušenosti, stejné zdroje, schopnosti a podnikovou kulturu.“ (Sedláček a Buchta, 2006)

Zdroje podniku se obvykle klasifikují do čtyř základních skupin:

- Hmotné
- Nehmotné
- Lidské
- Finanční

3.2.1 Hmotné zdroje

Určení hmotných zdrojů musí být podrobnější, než jen výčet všech strojů a výrobních kapacit vlastněných podnikem. Kromě výčtu, jsou důležité také základní charakteristiky a vlastnosti zdrojů. Tyto vlastnosti musí být uvedeny z toho důvodu, že mohou ovlivnit potenciál zdrojů pro tvorbu konkurenční výhody např. stáří, výrobní schopnost, technický stav a spolehlivost, determinující kvalitu výstupu (strategie diferenciací), nebo umístění závodu blízko skladů či cílových zákazníků (nalezení nejúspěšnější cesty tak, aby byla nejlevnější a také co nejméně časově náročná) apod. Například pružné výrobní systémy mohou být pro mnoho konkurentů těžko napodobitelné. (Sedláček a Buchta, 2006)

3.2.2 Nehmotné zdroje

Nehmotné zdroje zahrnují jednak oblast technologie a jednak oblast, která zahrnuje pověst podniku. Technologií se rozumí např. patenty, licence, obchodní tajemství, know-how, a pověstí podniku zase ochranná známka, značka, finanční zabezpečení, goodwill atp. Klíčovými ukazateli jsou počet a význam patentů, výnosy z patentů a

licencí, podíl pracovníků ve výzkumu a vývoji na celkovém počtu zaměstnanců atp. Chyba, které se podnik při analýze zdrojů může dopustit, je například přehlédnutí či nedostatečná pozornost významu nehmotných zdrojů. Opomenutí, nebo podcenění nehmotných zdrojů, může mít často nevratné následky. Pokud například dojde k podcenění licenčního práva (autorského), může se tak podnik připravit o výsadu výroby jedinečného výrobku a začnou ho vyrábět i konkurenční podniky. (Sedláček a Buchta, 2006)

3.2.3 Lidské zdroje

Další skupina se zabývá lidskými zdroji podniku, respektive zaměstnanci. Zaměstnanci podniku jsou to, co podnik dělá takovým jakým je. Denně zaměstnanci přichází do styku se zákazníky a často záleží právě na nich, jaké jméno podniku udělají. Tento „zdroj“ ovšem vyžaduje specifické zacházení, z hlediska motivace, či míry uspokojení ze strany podniku. (Dedouchová, 1998)

Hmotné zdroje jsou významné, a jak již bylo zmíněno, mohou být zdrojem konkurenční výhody, stále častěji jsou však zdrojem konkurenční výhody zdroje nehmotné, které jsou často tak specifické, že jsou konkurencí těžko napodobitelné. Hodnota těchto zdrojů může růst v souvislosti s jejich využitím.

Nehmotné zdroje existují v různých formách, mohou být: (Sedláček a Buchta, 2006)

- nezávislé na lidech - jako je image,
- chráněné zákonem - jako obchodní značka, autorská práva, patenty
- zdroje vyplývající ze schopností, dovedností či kompetencí - jako např. know-how

Zdroje mohou být uvnitř podniku, ale mohou zahrnovat i významné faktory, na kterých se podnik podílí nebo k nim má přístup. (Sedláček a Buchta, 2006)

Je zřejmé, že zdroje a jejich hodnota jsou nestálé veličiny a v čase se mění. Velký vliv na změnu faktorů má také technologický pokrok. Pod technologickým pokrokem si každý automaticky vybaví inovace. Nejde však jen o ně. Významnou roli zde hrají také změny preferencí zákazníků, změny makroprostředí a mikroprostředí, změny

spotřebitelského chování apod. Je tedy potřeba zdroje opakovaně posuzovat, nacházet zdroje nové, nebo je začít využívat jiným způsobem. (Veber, 2009)

3.2.4 Finanční zdroje

V první řadě je nutné určit, které zdroje díky své jedinečnosti přinesou podniku konkurenční výhodu. Dále které jsou k dispozici většině konkurentů. (Sedláček a Buchta, 2006)

3.3 Finanční analýza podniku

Finanční analýza podniku se provádí prostřednictvím poměrové analýzy. Tato analýza dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou, odtud název poměrová. Tím se představa o finanční situaci ukazuje v dalších souvislostech. Postupy poměrové analýzy jsou často shrnovány do několika ukazatelů, rozdělených do skupin. Souhrnně hovoříme o soustavě ukazatelů. Mezi nejpoužívanější ukazatele řadíme ukazatel rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. (Kislingerová a Hnilica, 2005)

K tomu, aby podnik mohl dlouhodobě existovat, musí být nejen rentabilní, aby svým vlastníkům přinášel užitek, ale také likvidní a přiměřeně zadlužený. Slovo přiměřeně zde hraje velkou roli. (Kislingerová a Hnilica, 2005)

3.3.1 Ukazatel rentability

V praxi ukazatel rentability patří mezi nejpoužívanější a nejsledovanější, a to vzhledem k tomu, že informují o efektu, jakého podnik dosáhl vloženým kapitálem. Rentabilita přináší obraz o efektivitě podnikání. Popisuje vztah mezi finančními prostředky, které plynou z aktivit podniku a prostředky, které podnik na daná aktiva věnoval. Mezi nejznámější ukazatele rentability řadíme ukazatel rentability celkových aktiv, rentabilitu vlastního kapitálu a rentabilitu služeb. Ukazatelů je však teoreticky nekonečně mnoho, jen je vždy velice důležité zamyslet se nad tím, co vložit do jmenovatele a čitatele a o čem bude výsledek vypovídat. Nejobecnějším tvarem pro výpočet rentability je: výnos/vložený kapitál. (Kislingerová a Hnilica, 2005)

- **Ukazatel rentability celkových aktiv**

Prvním z ukazatelů je rentabilita celkových aktiv, mnohdy značena jako ROA. Anglicky Return On Assets. Tento ukazatel odráží, jakého efektu bylo dosaženo z celkových aktiv. Používá se jako měřítko rentability celkových zdrojů investovaných do podnikání. Výsledek hospodaření před zdaněním je uváděn pod zkratkou EBIT (Earnings Before Interest And Taxes). Pro výpočet je použit vzorec: $EBIT / \text{celková aktiva}$. (Kislingerová a Hnilica, 2005)

- **Rentabilita vlastního kapitálu**

Ukazatel znám pod zkratkou ROE. Anglicky Return On Equity. Vyjadřuje, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Vzorec pro výpočet je $\text{Výsledek hospodaření} / \text{Vlastní kapitál}$. (Kislingerová a Hnilica, 2005)

- **Rentabilita služeb**

Ukazatel, který má zkratku ROS. Anglicky Return on Sales. Vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Vzorec pro výpočet je $EBIT / (\text{tržby za prodej výrobků a služeb} + \text{tržby za prodej zboží})$. (Kislingerová a Hnilica, 2005)

3.3.2 Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, jak úspěšný management podniku byl ve využívání aktiv. Vzhledem k tomu, že se aktiva dělí do několika skupin, tak i ukazatele rentability mohou být kalkulovány na několika úrovních, například aktiva celková, dlouhodobá, či oběžná. Pro každé odvětví jsou typické jiné hodnoty. Z toho důvodu je tedy především pro tuto skupinu ukazatelů důležité hodnotit stav, či vývoj daných ukazatelů vždy ve vztahu k odvětví, ve kterém podnik působí (např. cestovní ruch, energetika, zpracovatelský průmysl atd.) Jinými slovy vždy porovnávané dosažené hodnoty podniku s oborovým průměrem. (Kislingerová a Hnilica, 2005)

3.3.3 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti sleduje vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku. Tedy vypovídá o úvěrovém zatížení firmy. V případě, kdy podniku vyjde vysoká hodnota tohoto ukazatele, nemusí to vždy znamenat negativní výsledek. Naopak v některých

případech může finanční páka kladně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu. Doporučené hodnoty celkové zadluženosti jsou stanoveny na rozmezí od 30% do 60%. Při analýze zadluženosti je velmi důležité zjistit, zda firma nemá nějaký majetek na leasing (nejčastěji automobily), aktiva získaná touto formou se totiž nezobrazují v rozvaze, ale ve výkazu zisku a ztráty. (Kislingerová a Hnilica, 2005; Synek a Kislingerová, 2010)

3.3.4 Ukazatel likvidity

„Likvidita je vyjádřením schopnosti podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky.“ (Scholleová, 2008)

Tento ukazatel se zaměřuje na schopnost podniku krátkodobě dostát svým závazkům v případech, kdy by se podnik dostal do nečekaného finančního problému. Likviditu dále dělíme na okamžitou, pohotovou a běžnou. Všechny tři zmíněné typy ukazatelů mají totožný obecný tvar. Konkrétně tedy podíl toho, čím je možno platit, k položce, která se musí zaplatit. Doporučené hodnoty jsou u pohotové likvidity v rozmezí od 1-1,5, u běžné od 1,8-2,5 a u okamžité od 0,2-0,5. (Kotler, 2007; Synek a Kislingerová, 2010)

3.4 Vnější okolí

Vnější prostředí firmy se rozděluje na dvě části: (Jakubíková, 2008)

- makroprostředí
- mikroprostředí.

Makroprostředí obsahuje síly, které působí na mikroprostředí všech účastníků trhu. Tyto síly ovšem působí na každého účastníka jinak. Liší se jak intenzitou působení, tak i mírou dopadu. (Jakubíková, 2008)

Vnější okolí lze chápat jako okolí specifické i všeobecné. Specifické okolí ovlivňují pouze faktory působící na konkrétním trhu, kdežto všeobecné ovlivňují veškeré faktory působící na trhu bez ohledu na to, na kterém trhu se nacházejí. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Jako další faktor je nutné posuzovat lokalizační faktory. Tyto faktory se liší podnik od podniku. Jiné působí na výrobní podnik a jiné na podnik, jehož předmětem podnikání je poskytování služeb. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

3.4.1 Mikroprostředí

Cílem marketingu je vytvářet, udržovat a také rozvíjet vztahy se zákazníky. Toho dosáhne tým, že bude plnit zákaznickovy potřeby a přání. Ke splnění potřeb nestačí však marketing samotný, ale velice důležitá je také interakce s ostatními faktory působící v mikroprostředí firmy. (Kotler, 2004)

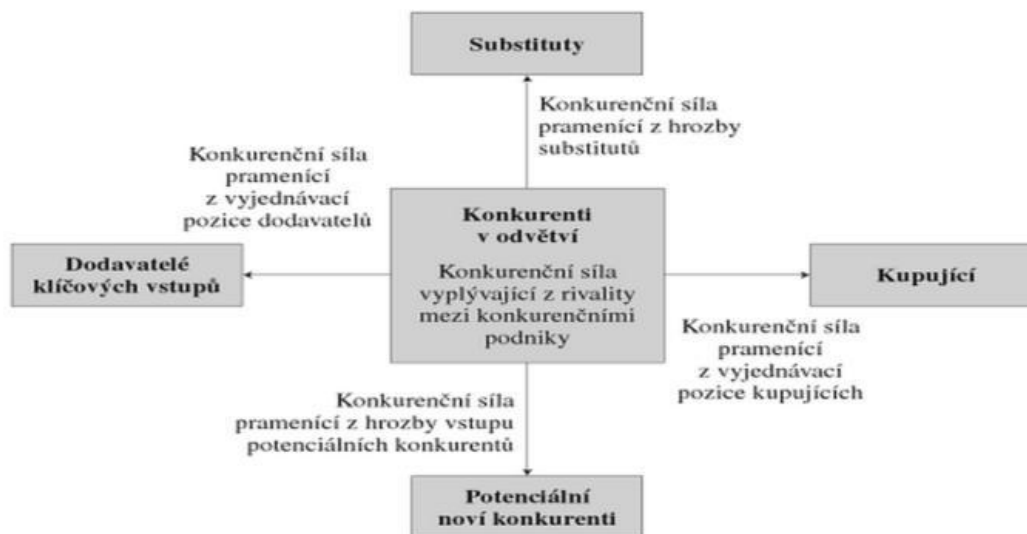
Nejdříve je nutné provést analýzu odvětví. Mezi základní sledované charakteristiky patří velikost trhu, fáze životního cyklu, ve kterém se odvětví v daném momentě nachází, nároky na kapitál apod. (Jakubíková, 2008)

Odvětví, ve kterém podnik působí, ovlivňuje výnosnost podniku ze všeho nejvíce. Úroveň odvětví je důležitým prvkem ekonomiky. Záleží na něm např. možnosti financování. Odvětví ovlivňuje obchodní i platební bilanci státu. Jeho úroveň může přilákat zahraniční investory. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Mezi vhodné oborové analýzy patří např. Porterův model 5 konkurenčních sil. Porterův model 5 konkurenčních sil, jenž je zobrazen v obrázku č. 2, analyzuje tzv. konkurenční pozice firmy v odvětví. Cílem je identifikování hybných sil, které ovlivňují činnost podniku. Mezi hybné síly dle Portera patří: (Hanzelková a Keřkovský, 2009)

- Vyjednávací síla zákazníků
- Vyjednávací síla dodavatel
- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Vyjednávací síla stávajících konkurentů
- Hrozba substitutů

Obrázek č. 2: Porterův model 5 konkurečních sil



Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazníci a spotřebitelé jsou důležitým faktorem mikroprostředí firmy. Bez zákazníků by firma nemohla na trhu působit. Neměla by komu prodávat své výrobky či služby a tím nemohla dosahovat zisku. Zákazníci a spotřebitelé jsou heterogenní. Zákazníkem může být jak fyzická osoba, tak právnická. Spotřebitelé výrobky mohou pořizovat za účelem dalšího prodeje, nebo spotřeby. Každý odběratel je důležitý a podnik by si jich měl vážit a naslouchat jim. (Zamazalová, 2010)

Kotler vymezuje cílové trhy do 5 základních skupin: (Kotler, 2004)

- **Spotřebitelský trh** – Trh, jež je tvořen jednotlivci a domácnostmi, kteří pořizují výrobky za účelem osobní spotřeby.
- **Průmyslový trh** – Výrobky a služby jsou pořizovány za účelem dalšího zpracování.
- **Trh obchodních mezičlánků** – Nákup je pořízen za účelem dalšího prodeje s cílem dosažení zisku.
- **Státní zakázky** – Zakázky jsou poptávány státními úřady, za účelem uspokojení potřeb, či redistribuce.
- **Mezinárodní trh** – Trh, který zahrnuje mezinárodní trhy.

Vyjednávací síla dodavatelů

Na dodavatelích závisí výrobní možnosti firmy. Právě dodavatelé ovlivňují včasnost, kvalitu a množství zdrojů, které jsou nezbytné pro chod podniku. Podnikům se doporučuje s dodavateli uzavřít podrobné a přesné smlouvy, obsahující veškeré náležitosti. Uzavření těchto smluv je doporučeno z toho důvodu, aby dodavatelé vždy dodržovali sjednané podmínky a neohrozila tak odběratele tím, že mu např. včas nedoručí zakázku. Dodavatel může zapříčinit také zánik společnosti. (Zamazalová, 2010)

Dodavatelé neovlivňují jen podnik samotný, ale také celé odvětví. To se může projevit tím, že například požadují snížení cen. Podnikatel působící v daném odvětví tak postrádá potřebnou sílu, aby mohl nákupní podmínky jakýmkoliv způsobem ovlivnit. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Hrozba vstupů nových konkurentů

Tato hrozba se nejčastěji vyskytuje v nových a rychle se rozvíjejících trzích. Tyto trhy totiž nejsou nasycené a jsou typické svou vysokou ziskovostí. Vstup nových konkurentů na trh je možný prakticky kdykoliv, ačkoliv existuje velké množství bariér, které tomuto vstupu brání. (Kotler, 2004)

Typickým příkladem rychle se rozvíjejícího trhu může být trh s mobilními telefony (a s elektronikou celkově). Dominance společností na trhu se neustále mění. Z toho plyne, že Porterova analýza není jednorázová záležitost, ale musí se provádět opakovaně, protože trh se neustále mění. (Kotler, 2004)

Vyjednávací síla stávajících konkurentů

„Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence.“ (Kotler, 2004)

Z tohoto pravidla plyne, že se nestačí zaměřit pouze na uspokojování potřeb zákazníků. Podnik se v očích zákazníka musí od konkurenčních nabídek odlišovat, vzhledem k tomu, že se jedná o soutěž, musí se snažit být lepší než konkurence. Tím podnik získá strategickou výhodu. (Zamazalová, 2010)

Firmy musí svou konkurenci pečlivě sledovat. Ať už z důvodu inspirace, díky čemuž mohou zvýšit svou efektivitu, nebo poučení se z jejich chyb. Firmy konkurenty sledují také z důvodu včasného zareagování na jejich strategii. V praxi se s tím často setkáváme. V momentě, kdy jedna společnost přijde na trh s novinkou, je jen otázka času, kdy se ji konkurence bude snažit napodobit. (Zamazalová, 2010)

Hrozba substitutů

Poslední z pěti konkurenčních sil je hrozba vzniku substitutů. Tato hrozba má v českém jazyce velmi trefný překlad „hrozba vzniku náhražek“. Většina lidí si vybaví často uváděný příklad substitutu, a to rohlíky a housky. Substituty však nemusí být vždy tak dokonalé. Jedná se prakticky o cokoliv co výrobek či službu nahradí. Jako příklad může být uvedena soukromá vysoká škola poskytující po absolvování titul MBA a její náhražkou může být firma poskytující školení (tedy bez možnosti získání diplomu). V momentě, kdy zákazníci chtějí získat pouze zkušenosti, mohou dát přednost této firmě. (Zikmund, 2011)

Substitutům se lze bránit cílenou reklamou a tzv. diferenciací výrobku, tedy specifickými vlastnostmi. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

3.4.2 Makroprostředí

Jak již bylo zmíněno, makroprostředí spadá do okolí vnějšího. Makroprostředí se skládá z několika základních faktorů, které nelze příliš či vůbec ovlivňovat. Faktory může firma jen velmi pomalu a slabě ovlivňovat. V dlouhodobém horizontu můžeme uvažovat, že je vůbec ovlivnit nelze. V horizontu krátkodobém je sice ovlivnit lze, ale spíše než firmou samotnou, jsou ovlivňovány externími institucemi. (Zamazalová, 2010)

Praxe dokonce ukazuje, že lze změnit i některá nevyhovující ustanovení zákonů. Firma samotná je sice změnit nemůže, ale prostřednictvím asociací či společenství ano. Důležitým nástrojem pro tyto změny je lobbování na správných místech. Správným místem není myšlena pouze úroveň státu (poslanecké sněmovny atd.), ale také nadnárodní úroveň (EU apod.) (Jakubíková, 2008)

Základní faktory makroprostředí lze rozdělit do 4 základních skupin, které lze označit akronymem **PEST** (v některých publikacích se objevuje pod názvem STEP): (Zamazalová, 2010)

- **Politické a právní**
- **Ekonomické**
- **Sociální**
- **Technické a technologické**

Někdy se uvádí ještě pátý faktor. Tento faktor je spojen s přírodním okolím, ten je zahrnut pod názvem ekologické prostředí (někdy bývá zahrnut v technických a technologických faktorech). Ekologické prostředí zahrnuje faktory týkající se nejen životního prostředí, ale i klimatických podmínek, ve kterých se podnik nachází. (Zamazalová, 2010)

Při PEST analýze se posuzuje, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se odhaduje, jak moc se zvyšuje či snižuje jejich důležitost. Cílem je vybrat pouze ty, které jsou pro podnik důležité. (Jakubíková, 2008)

Do PEST analýzy by měly být zařazeny právě ty vývojové trendy, které z hlediska budoucího vývoje marketingu představují hrozby, nebo příležitosti. Hrozby by měly být neprodleně řešeny a příležitosti pokud možno co nejlépe využity. Pokud se filtrace hrozeb a příležitostí podaří, může se analýza považovat za relevantní. (Hanzelková a Keřkovský, 2009)

Politické a právní faktory

Právo je souhrnem pravidel, který je stanoven státem. „*Právní předpisy jsou projevem výkonu veřejné moci, jejímž prostřednictvím se buď právo tvoří, nebo aplikuje.*“ (Dvořáček a Slunčík, 2012). Politické a právní předpisy ovlivňují existenci firem velmi výrazně. Hlavní roli představuje především právní rámec, ochrana spotřebitelů, životní prostředí a vynutitelnost práva jako takového. Politické faktory jsou ovlivňovány především přístupem vládní administrativy k firmám a trhům, regulací a deregulací ekonomiky, svobodou tisku, daňovým systémem, ale také všemi diskutovanou korupcí. Patří sem však i riziko válek, terorismu, revolucí, nebo znárodnění. (Zamazalová, 2010)

Z pohledu mezinárodního turismu sice objem poptávky v důsledku terorismu obvykle neklesá (je redistribuován do oblastí, které nejsou teroristickými útoky postiženy), avšak lze vypočítávat určité zevšeobecnění v chování účastníků. Často si lidé spojují danou situaci např. s celou kulturou, nebo náboženstvím. Na rozvoj turismu nemají pozitivní vliv ani epidemie (chřipkové epidemie apod.), jejichž dopady jsou spíše lokálního charakteru. (Palatková a Zichová, 2011)

Důležité je také riziko výskytu politického tlaku na firmy a na strukturu trhu. Jako příklad lze uvést povinnost nemocnic být neziskovými organizacemi. V momentě, kdy by nemocnice mohly být státními či soukromými, mnohé by se zajisté změnilo. (Zamazalová, 2010)

Co se týče politicko-právních faktorů, nelze opomenout ani instituce, jejichž cílem je udělování ocenění a certifikátů, nebo definování norem. Přitom nezáleží na tom, o jaký druh norem se jedná, ať už jsou to normy politické, neziskové, vládní či jiné. Lze sem třeba zařadit srovnávání/testy výrobků, nebo služeb. Ty mohou mít následně vliv nejen na legislativu (hygienické parametry), ale také třeba existenci výrobků (na eliminaci výrobků s nekvalitními výrobky). (Zamazalová, 2010)

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří především kupní síla trhu a spotřebitelů, spolu s faktory, které je ovlivňují. Mezi hlavní ekonomické oblasti, které je potřeba prozkoumat, patří stádium hospodářského cyklu ekonomiky (naší i světové), politická situace, hospodářská, monetární a fiskální politika, stav platební bilance, míra inflace a situace na kapitálovém trhu. (Hanzelková a Keřkovský, 2009)

Jedním z významně ovlivňujících faktorů je daňová politika dané země. V České politice platí obdobný daňový systém jako ve většině vyspělých zemí. Nejvíce se podniků dotýká daň z přidané hodnoty a daň z příjmu právnických osob. (Veber, 2009)

Dalším významným ekonomickým faktorem, který ovlivňuje turismus je ekonomický růst, měřený HDP. HDP ovlivňuje výši disponibilního důchodu jednotlivce. V zemích s vyšším HDP obyvatelé mnohem více cestují. Cestování je ovlivňováno změnou vzájemného měnového kurzu zemí. (Palatková a Zichová, 2011)

Každá ekonomika je specifická svým rozdělením obyvatelstva z hlediska výše příjmů. V některých ekonomikách je poměr bohatých a chudých zanedbatelný, v jiných je naopak rozdíl veliký. V rozvinutých zemích je zpravidla silná střední třída, kdežto v rozvojových zemích je naopak velký podíl chudých obyvatel. Například v České republice v průběhu posledních let rychle rostly reálné mzdy, přesto ale mzdy nedosáhly úrovně některých sousedních zemí. (Palatková a Zichová, 2011)

Na základě globalizace a ekonomických změn v mnoha zemích se firmy musí přizpůsobovat nové situaci na trzích. Faktory, které byly uvedeny, mají vliv na strukturu nabídky a strategii firem na vývoj výrobků a oslovování trhů. (Palatková a Zichová, 2011)

Sociální faktory

Sociální faktory se dělí na dva druhy, na **kulturní** a **demografické**. Kulturní faktory se týkají určitých specifických faktorů daného trhu a subjektů, žijících v něm. „*Kulturou rozumíme soubor hodnot, idejí a odpovídajících postojů skupiny osob a/nebo subjektů (v případě podobné firemní kultury v daném odvětví).*“ (Zamazalová, 2010) Kultura se může týkat nejen duševních stránek, ale i materiálních faktorů. Je důležité zkoumat obsah, ale i vývoj kultury. Velkou roli to hraje především v momentě, kdy chce podnik vstoupit na nový trh (např. v jiné zemi, kde je jiné náboženství). (Zamazalová, 2010)

Názory a postoje se dělí na **primární** a **sekundární**. Do primárních řadíme ty, které člověk vnímá jako neměnné, dané. Jsou to ty, které získá od svých rodičů, popř. ve škole atd. Naopak do sekundárních patří názory, které subjekt získá z okolí, ve kterém se pohybuje. Tedy od svých přátel, zaměstnání, kroužky atd. Firma tedy sekundární postoje může silně ovlivňovat, kdežto ty primární jen velmi těžko a bude se jim muset přizpůsobit.

Demografické faktory se zaměřují na obyvatelstvo jako celek. Zkoumají jeho velikost, složení, rozmístění apod. Složení obyvatelstva může zahrnovat věk, pohlaví vzdělanost a mnoho dalších. Sledování těchto faktorů je důležité zejména pro správné nastavení nabídky a cílenou reklamu firmy. (Zamazalová, 2010)

Dalším faktorem, jenž je na pomezí sociálních a ekonomických faktorů je fond času. Fond času je tvořen tzv. sociálními zákony. V souvislosti s článkem 7 Globálního

etického kodexu turismu (schválen OSN v roce 2001), je v posledních letech věnována pozornost tzv. sociálnímu turismu. Sociální turismus je turismus handicapovaných skupin. Handicap zde ale nepředstavuje pouze tělesně, či duševně postižené, ale jakékoliv postižení, tedy např. ekonomické, nebo sociální. Spadají sem senioři, studenti, rodiny s dětmi a zdravotně handicapovaní. (Palatková a Zichová, 2011)

Technické a technologické faktory

Technické a technologické faktory jsou, vzhledem k rychlému tempu vývoje technologií, velkou součástí marketingového prostředí podniků. Firmy se od ostatních firem snaží odlišit nejen patenty, ale jakoukoliv technickou diferenciací. Co se týče technických diferenciací, často mají výhodu velké, mezinárodní či finančně silné společnosti, oproti malým a středním firmám. To však neznamená, že malé firmy výhody dosáhnout nemohou. Mohou přijít na nějaké průlomové řešení i bez velkého finančního zatížení. Těm ostatním potom nezbývá nic jiného, než kopírovat s drobnými obměnami, nebo po uplynutí zákonem stanovené ochranné lhůty. (Zamazalová, 2010)

Současný trh turismu nejvíce ovlivňuje rozvoj letecké dopravy. Letecká doprava zaznamenává největší dynamiku růstu ze všech druhů doprav. Tento druh dopravy podstatně zlepšil prostorovou a časovou dostupnost a díky vzniku nízkonákladových společností, postupnou liberalizací a snižováním cen se letecká doprava stala dostupnou širokým vrstvám obyvatelstva. Informačně-komunikační technologie v dnešní době zasahují do všech procesů, které jsou spojené s realizací turismu. Technologie zásadně změnila způsob vyhledávání, porovnávání informací s jinými, nebo třeba tzv. „virtuální prohlídky“, které se staly velmi realistické. (Palatková a Zichová, 2011)

Ekologické faktory

Realizace turismu je do jisté míry ovlivňována přirozenou atraktivitou prostředí. Faktory týkající se životního prostředí, přírodních a klimatických podmínek poslední dobou nabývají na důležitosti, ačkoliv stále nejsou zahrnuty do akronymu PEST. Do jisté míry ovlivňují i politické a právní faktory a to prostřednictvím certifikátů a norem. K certifikátům patří vliv životního prostředí a do norem ty, které se týkají kvality života (emisní limity, kvalita pitné vody apod.). Tyto faktory mají vliv na výrobu a náklady spojené s ní. (Zamazalová, 2010)

4 SWOT analýza

Pojem SWOT je akronymem slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. Do češtiny bychom ta slova mohli přeložit jako silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby, viz obrázek č. 3. Zjišťují se na základě strategického (interního i externího) auditu. Z důvodu přehlednosti a větší působivosti se jedná o malé množství položek, na které by se podnik měl zaměřit. (Kotler, 2007)

„Dobrá strategie je ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje, nebo neutralizuje její slabé stránky“. Zmíněné faktory se podnik od podniku liší. Záleží na tom, v jakém oboru podnik působí, nebo v jaké životní fázi se právě nachází. (Kotler, 2007)

Obrázek č. 3: SWOT Analýza

SWOT ANALÝZA		FAKTORY	
		Pozitivní	Negativní
VLIVY	Interní	S Silné stránky	W Slabé stránky
	Externí	O Příležitosti	T Hrozby

Zdroj: businesspro.cz, 2016

4.1 Hrozby a příležitosti

Při analýze hrozeb je třeba vycházet nejen z makrookolí, ale i z mikrookolí. Cílem SWOT analýzy je přesvědčit vedení firmy k tomu, aby předvídala důležité trendy firmy. Tyto trendy mohou být zásadní pro chod společnosti. Každá hrozba má jinou váhu, proto by vedení mělo posoudit, které jsou ty nejzávažnější a na ty se zaměřit. Příležitosti se zpravidla vyskytují tam, kde podnik může využít změny v okolí ve svůj prospěch. I v tomto případě má každá příležitost jinou váhu a podnik by se měl soustředit na ty

nejdůležitější. V závislosti na silných stránkách, může např. trend, nebo vývoj představovat příležitost a zároveň hrozbu. (Kotler, 2007)

4.2 Silné a slabé stránky

Silné a slabé stránky společnosti nezahrnují veškeré její rysy, ale jen ty, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Příliš dlouhý výčet znamená, že se společnost dostatečně nesoustředí na ty nejdůležitější. Být v něčem dobrý, totiž znamená být průměrný. Z toho plyne, že konkurence je lepší, tudíž se z toho stává slabá stránka, kterou je potřeba eliminovat. (Kotler, 2007)

Ze SWOT analýzy lze odvodit 4 následující strategie: (Veber, 2009)

- SO – využívání silných stránek a to ve prospěch příležitostí, které plynou z okolí
- WO – využitím příležitostí překonat slabé stránky
- ST – využití silných stránek k eliminaci ohrožení
- WT – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení

5 Okolí společnosti Ulrika s. r. o

Praktická část této bakalářské práce vychází z interních zdrojů společnosti Ulrika, které byly konzultovány s Marií Majerovou, účetní společnosti.

5.1 Zdroje podniku

1. Hmotné zdroje

Do hmotných zdrojů podniku patří především budova, ve které je hotel provozován. Spolu s budovou majitel vlastní také pozemek o celkové výměře 426 m². Parcela zahrnuje pozemek, na němž je hotel postaven a jeho přílehlá prostranství, tedy prostor před budovou. Do toho spadá i parkoviště, které je v centru Karlových Varů bezesporu nezbytností. Nemovitost spadá do územního obvodu, kde státní správu katastru nemovitostí ČR vykonává Katastrální úřad pro Karlovarský kraj.

Aby lázeňský hotel mohl fungovat, musí být vybaven špičkovými přístroji:

- lasery,
- magnety,
- lymfodrenážní přístroje,
- rentgeny
- a další.

Veškeré zmíněné vysoce moderní přístroje hotel vlastní. Spolu s přístroji hotel vlastní také kuchyň, recepci, restauraci, tělocvičnu a zdravotnické oddělení (balneo). Ve zdravotnickém oddělení se nachází např. sauny (parní, finská, infračervená), bazén či brouzdaliště.

2. Nehmotné zdroje

K nejdůležitějším nehmotným zdrojům podniku, lze bezesporu zařadit živnostenská oprávnění, bez nichž by hotel nemohl fungovat. Jsou jimi Hostinská činnost, Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, dále koncesovaná živnost pro silniční motorovou dopravu, vázaná živnost pro provozování solárií, a vzhledem k tomu, že hotel má ve svém předmětu podnikání prodej lihovin, tak také živnostenské oprávnění k prodeji kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. Tato

oprávnění hotel nemá od svého vzniku, ale získal je v průběhu svého působení na trhu v závislosti na tom, jak se rozrůstal. Např. roku 2009 získal koncesi na směnárenskou činnost. Vzhledem k tomu, že hotel ubytovává velké množství zahraničních hostů, je pro ně toto oprávnění velkým přínosem.

Mezi další nehmotné zdroje hotelu patří bezesporu systémový program, který užívá. Již několikátým rokem užívá program jménem Agnis, který je určen pro hotely a restaurace. Programu Agnis předcházelo užívání programu UNIQ Booking. Tento program je doplněn o rezervační, ubytovací a restaurační software. Firma ho využívá především díky jeho přehlednosti, jednoduchosti a široké škále doplňkových funkcí (směnárna a další). Vzhledem k tomu, že softwarové vybavení nelze pořídit na splátky, činily pořizovací náklady programu jednorázový poplatek 18 000 Kč. Do tohoto poplatku ale nejsou zahrnuty tzv. udržovací náklady (aktualizace, změny v DPH, sledování kurzovních lístků apod.).

3. Lidské zdroje

Momentálně má společnost cca 65 zaměstnanců. Zaměstnance hotelu lze rozdělit do několika základních skupin. Do recepce, kuchyně, masérství a lékařství a úklidu. Toto rozmezí zaměstnanců je dle kritérií EU řadí mezi střední podniky. Výše zaměstnanců se odvíjí od období, ve kterém se podnik momentálně nachází. Tím je myšlena sezónnost. Od června do září, kdy se hotel nachází v hlavní sezóně, zaměstnává více pracovních sil. Především v kuchyni a úklidu.

V tomto období hotel často na výpomoc najímá brigádníky, kteří v období letních prázdnin hledají brigádu. Často zaměstnává studenty ze Střední školy stravování a služeb, která též sídlí v Karlových Varech. V ojedinělých případech firma zaměstnává také studenty Střední zdravotnické školy a vyšší odborné školy zdravotnické, kteří se zde učí mimo jiné i masérství.

Své stálé zaměstnance firma pravidelně posílá na školení. Jedná se především o maséry, fyzioterapeuty, ekonomy a zaměstnance provozních úseků (dietní sestra, recepční apod.). Zaměstnanci touto formou čerpají nové informace a zkušenosti. Učí se novým technikám a rozšiřují tak poskytovanou škálu služeb hotelu. Mezi školení recepčních lze

např. zařadit školení o bankovkách, kde se učí rozpoznat falešné valutové bankovky. Ekonomové či účetní zase absolvují školení na elektronické evidenci tržeb, kontrolní hlášení, nebo DPH. Sestry musí ovládat moderní stravování a maséři zase absolvují školení založené na nových technikách masáží (např. indická masáž hlavy, antistresové masáže apod.).

Jako další podnik poskytuje jazykové kurzy. Vzhledem k tomu, že se podnik zaměřuje především na ruskou klientelu, je bezpodmínečně nutné, aby zaměstnanci mluvili rusky (jedná se o ty zaměstnance, kteří přijdou s klienty do styku, to znamená, hovoří s nimi). Jako další hotel požaduje znalost anglického a německého jazyka, alespoň na úrovni B1. Tyto kurzy se konají v Karlových Varech tak, aby zaměstnanci nemuseli dojíždět mimo město.

Díky všem těmto poskytovaným kurzům dosahují zaměstnanci vysoké kvalifikovanosti, která bezesporu patří mezi silné stránky hotelu. Zaměstnanci kurzy a chování managementu oceňují a váží si spolupráce s tímto hotelem. Od toho se odvíjí i fluktuace zaměstnanců, která je na velmi nízké úrovni.

4. Finanční zdroje

Rentabilita

U všech tří použitých ukazatelů je základní požadavek rostoucí charakter hodnot, díky němuž společnost může dosahovat zisku. Tento požadavek hotel Ulrika u všech ukazatelů splňuje. Ačkoliv v průběhu let hodnoty lehce kolísají, i přesto v posledním roce 2014 dosahují oproti, předchozím letům, kladných hodnot. To je dáno především tím, že v roce 2014 společnost poprvé dosáhla kladného výsledku hospodaření. V tabulce č. 2 lze vidět rostoucí trend i v porovnání s oborovým průměrem. Rentabilitu celkových aktiv pozitivně ovlivňuje především rostoucí zisk společnosti. Stejně jako ROA, je ziskem kladně ovlivňována také rentabilita vlastního kapitálu. Zde je pouze ten rozdíl, že je použit zisk po zdanění (EAT) a dále, že hodnota je snižována velkým vlastním kapitálem společnosti. Ukazatel celkových tržeb koresponduje s oborovým průměrem ze všech nejméně, avšak dosahuje nižších výkyvů. Nižší hodnoty, než je průměr odvětví tohoto ukazatele, napovídají dvě možnosti, buď má společnost relativně

nízké ceny služeb, nebo vysoké náklady. První variantu vylučuje fakt, že ceny za služby v porovnání s vybranou konkurencí jsou srovnatelné. Proto přichází v úvahu druhá varianta, tedy vyšší náklady společnosti. Ty jsou dány především investicemi firmy v minulých letech. Hotel Ulrika v loňském roce obnovoval fasádu budovy a během minulých let rozšiřoval škálu nabízených služeb, tudíž investoval do pořízení nových přístrojů.

Tabulka č. 2: Srovnání ukazatelů s oborovými průměry v letech 2011-2014

Ukazatelé rentability				
Roky 2011-2014	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Celkových aktiv ROA	-2,77	-1,87	-2,39	0,11
Vlastního kapitálu ROE	-4,16	-1,98	-3,31	0,006
Celkových tržeb ROS	-13,98	-8,84	-9,25	0,014
Oborový průměr ROA	-1,4	-1,4	0,6	1,257
Oborový průměr ROE	-16	-15,4	2,2	1,319
Oborový průměr ROS	-6,4	-5,9	-80,5	1,162

Zdroj: vlastní zpracování dle MPO a interních zdrojů, 2016

Aktivita

Jak lze v tabulce č. 3 vidět, ukazatel doby obratu zásob má od roku 2011 do roku 2014 klesající charakter. Klesající charakter tohoto ukazatele je pro společnost příznivý. Vypovídá o tom, že firma rok od roku potřebuje méně zdrojů k financování zásob. Méně příznivý charakter naopak vykazuje doba obratu pohledávek, jelikož má rostoucí tendenci. V praxi to znamená, že firma potřebuje stále více finančních zdrojů k financování pohledávek. I přes rostoucí charakter, se firma pohybuje ve velmi příznivých hodnotách. Proto prozatím nebude potřeba měnit portfolio odběratelů. Firma by dobu obratu pohledávek měla monitorovat. Pokud by se totiž situace nadále

zhoršovala, měla by včas zasáhnout. Třetí ukazatel obratu celkových aktiv téměř dokonale kopíruje průměrové hodnoty. Stejně jako hodnoty průměru má rostoucí charakter, jenž je pro firmu žádoucí.

Tabulka č. 3: Ukazatelé aktivity s oborovými průměry v letech 2011-2014

Ukazatelé aktivity				
Roky 2011-2014	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Doba obratu pohledávek	4 dny	3,2 dne	9,2 dní	11 dní
Doba obratu zásob	2,14 dne	2,04 dne	1,7 dnu	1,6 dnu
Obrat celkových aktiv	0,2	0,211	0,258	0,31
Oborový průměr obratu celkových aktiv	0,21	0,24	0,26	0,2

Zdroj: Zpracování dle MPO a interních zdrojů, 2016

Zadluženost

Celková zadluženost společnosti má od roku 2011 klesající charakter. První rok ještě spadá do doporučeného rozmezí, avšak roky následující jsou již pod hranicí daného rozmezí. Klesající hodnoty vypovídají o tom, že společnost upřednostňuje financování podniku z vlastních zdrojů. Nižší hodnoty jsou příznivější pro banky a věřitele, jelikož se zvyšuje pravděpodobnost, že firma bude schopna dostát svým závazkům. Díky nižším hodnotám se ovšem připravuje o možnost využití finanční páky. Ukazatel míry zadluženosti, stejně jako té celkové, má klesající tendenci, viz tabulka č. 4. Pohybuje se zhruba kolem 50 % a stále se snižuje, přitom doporučená hodnota je cca 100 %. Nízké hodnoty pro firmu znamenají nízké věřitelské riziko. Společnost v krátkodobém horizontu neuvažuje o financování z cizích zdrojů, z toho důvodu v nejbližší době nelze očekávat navýšení hodnot. (Ukazatelé zadluženosti. Finanční analýza, 2011)

Tabulka č. 4: Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti				
Roky 2011-2014	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Míra zadluženosti	0,499	0,426	0,387	0,346
Celková zadluženost	0,333	0,299	0,279	0,257

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2016

Likvidita

Jak je z tabulky č. 5 zřejmé, hodnoty pohotové, běžné a okamžité likvidity jsou srovnávány s oborovými průměry. Všechny hodnoty ukazatelů mají stejnou rostoucí tendenci jako jejich oborové průměry. Dá se říci, že i hodnoty v průběhu všech let jsou s průměry oboru vcelku srovnatelné. Fakt, že hodnoty jsou srovnatelné, je dán především nízkým stavem zásob. V roce 2014 ukazatel pohotové likvidity dosáhl doporučených hodnot. Pohotová likvidita již spadá do rozmezí od 1-1,5. Naopak okamžitá likvidita se od doporučených hodnot v posledním roce mírně odchýlila, rozmezí přesáhla cca o 0,39. Hodnoty hotelu tedy ukazují, že je poměrně schopen dostát svým závazkům. (Ukazatelé likvidity. Businessvize.cz, 2010)

Tabulka č. 5: Ukazatelé likvidity s oborovými průměry v letech 2011-2014

Ukazatelé likvidity				
Roky 2011-2014	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2013	Rok 2014
Pohotová likvidita	0,34	0,25	0,62	1,14
Běžná likvidita	0,37	0,27	0,66	1,18
Okamžitá likvidita	0,27	0,19	0,39	0,89
Oborový průměr pohotová likvidita	0,5	0,35	0,29	1,33
Oborový průměr běžná likvidita	0,49	0,35	0,29	1,37
Oborový průměr okamžitá likvidita	0,1	0,12	0,11	0,53

Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO a interních zdrojů, 2016

5.2 Mikrookolí společnosti Ulrika

V praktické části se problematikou mikroprostředí společnosti bude zabývat Porterův model pěti konkurenčních sil.

5.2.1 Stávající konkurence společnosti

Stávající konkurence společnosti může být vnímána na několika úrovních. Na úrovni města, okresu, kraje, státu, EU apod. Jak již bylo zmíněno v charakteristice společnosti, hotel se nachází v Karlových Varech. Dle Českého statistického úřadu se v Karlových Varech nachází 120 ubytovacích zařízení a v celém Karlovarském kraji 498, (počet jednotek je aktuální k 3. březnu 2016). Od roku 2012 došlo k mírnému poklesu hromadných ubytovacích zařízení cca o 20 jednotek. Pro účely této bakalářské práce byla pro zjednodušení vybrána konkurence podniků na úrovni města. Všech 120 ubytovacích zařízení tvoří konkurenci hotelu, avšak mezi nejhlavnější konkurenty Ulrika řadí 4 hotely. Jejich názvy a základní údaje vyobrazuje následující tabulka č. 6. (Cestovní ruch – časové řady. Český statistický úřad, 2015)

Tabulka č. 6: Srovnání konkurence s hotelem Ulrika

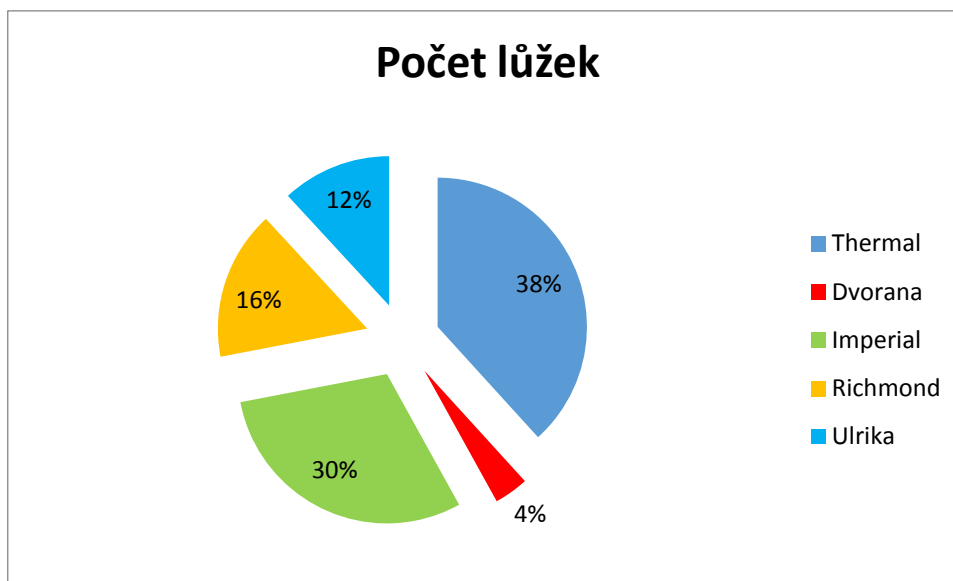
Srovnání konkurence s hotelem Ulrika s. r. o				
Název hotelu	Právní forma	Kategorie	Základní kapitál	Počet lůžek
Hotel Ulrika	S. R. O.	*****	92,5 milionů	160
Hotel Dvorana	S. R. O.	*****	200 tisíc	50
Hotel Imperial	A. S.	*****	90,7 milionů	405
Hotel Thermal	A. S.	*****	499,6 milionů	516
Parkhotel Richmond	A. S.	*****	102 milionů	218

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Mezi největšího konkurenta společnost označila hotel Thermal, který patří mezi nejznámější hotely v Karlových Varech. Proslul především díky Mezinárodnímu filmovému festivalu, který v roce 2016 uspořádá již 51. ročník. Hotel Thermal je

centrem dění tohoto filmového svátku a každoročně uvítá mnoho známých tuzemských i zahraničních celebrit. Mezi nejznámější bezesporu patří Mel Gibson, John Travolta či Richard Gere. Jednou z konkurenčních výhod je množství lůžek, kterými hotel disponuje. V následujícím grafu č. 1 lze vidět, že Thermal vlastní nejvíce lůžek. Mezi zmíněnými 5 hotely disponuje 38 % lůžek, kdežto hotel Ulrika jen 12 % (160 lůžek).

Graf č. 1: Srovnání počtu lůžek hotelu Ulrika s konkurencí



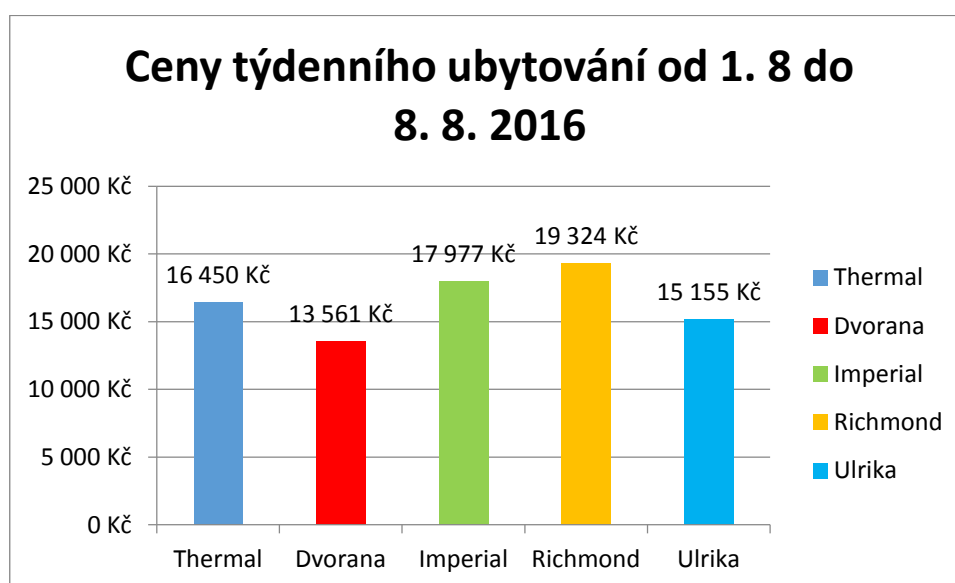
Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2016

Hotel Ulrika si je vědom nedostatečné kapacity lůžek. Proto vznikl čtyřhvězdičkový komplex Goethe House a byl navzájem propojen s hotelem Ulrika. Toto spojení navýšilo kapacitu Ulriky o dalších 56 míst. Propojení dvou sousedících hotelů má za následek to, že ani jeden z hotelů zcela nepřijde o zákazníky, které již nemůže ubytovat z důvodu naplněné kapacity.

Dalším důležitým faktorem konkurenceschopnosti je širší nabízených služeb. Ulrika zaměstnává pouze kvalifikované pracovníky. Snaží se jít s dobou a nezaostávat za konkurencí, proto neustále obohacuje svůj sortiment dalšími novými procedurami. V roce 2015 hotel Ulrika rozšířil svou nabídku např. o Kneippův chodník, ledovač, rašelinovou koupel a detoxikace organismu pomocí přístroje splendid'eau.

Důležitým faktorem, při výběru hotelu z pohledu zákazníků, bývají nejen nabízené služby, ale také cena. Ačkoliv by byly hotelem poskytované služby bezkonkurenční, vysoká cena by mohla zákazníka odradit. Proto se Ulrika snaží být srovnatelná s konkurencí. Následující graf č. 2 uvádí ceny pěti vybraných hotelů ve stejném časovém horizontu, a to od 1. 8. 2016 do 8. 8. 2016 a za stejný jednolůžkový pokoj tak, aby srovnání bylo co nejpřesnější.

Graf č. 2: Ceny týdenního ubytování ve srovnání s konkurencí



Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Z grafu je zřejmé, že nabídka ubytování hotelu Ulrika je cenově srovnatelná s uvedenými cenami konkurence. Avšak Ulrika patří mezi vybranými čtyřhvězdičkovými hotely k těm levnějším. Při objednávání nezávislých objednávek bylo navíc zjištěno, že hotel Ulrika, Dvorana a Richmond má v ceně tohoto termínu snídaně, zatímco u ostatních se za stravování musí připlácet.

5.2.2 Potenciální konkurence společnosti

Stávající podnik vždy ohrožuje i riziko, že do odvětví vstoupí další nový konkurent. To ovšem není jednoduché. V oblasti hotelnictví se jedná především o obrovské vstupní náklady. Cena budov, pozemku, na kterém leží a pozemku přiléhajícím, se především

v centru Karlových Varů, vyšplhá na několik milionů korun. Vstupující podnik má v tomto případě dvě následující možnosti. První z možností je pořídit si pozemek a vystavět na něm hotel, nebo odkoupit pozemek již s budovou a provést rekonstrukci (pokud je nutná). Problém ovšem je, že mnoho pozemků v centru Karlových Varů vlastní soukromí vlastníci cizích národností, kteří na nich již často podnikají. Pokud však vstupující podnik získá pozemek i s budovou, následují další náklady v podobě pořízení vybavení hotelu. Pořízení kvalitních zdravotnických přístrojů se mohou vyšplhat na několik desítek milionů korun.

Pro potenciální konkurenty může být obtížné získání klientské základny. To se může jevit jako nemožné, vzhledem k počtu hotelů v Karlových Varech. Jak ale zveřejnila Mladá fronta dnes, v letošním roce se čeští hoteliéři těší nárůstu klientů. Během jediného měsíce ledna, který nepatří mezi hlavní sezónu, se v hotelech po celé České republice ubytovalo na 700 000 klientů, což je o 6 % více, než činil rekord v loňském roce. Největší nárůst zaznamenaly tři a čtyř hvězdičkové hotely. Nárůst zaznamenaly i Karlovy Vary, které v loňském roce pocítily v oblasti hotelnictví spíše útlum. (Hotelům dál přibývají hosté. E15.cz, 2016)

Další překážkou by mohl být nedostatek kvalifikovaného personálu. Kvalifikace personálu s sebou nese nejen další finanční náklady, ale také náklady časové.

5.2.3 Hrozba substitutů společnosti

Na substituty se může pohlížet ze dvou základních pohledů, na dokonalý substitut a nedokonalý. K nabízeným službám hotelu neexistuje dokonalý substitut neboli náhražka. Nedokonalé substituty avšak existují. Existuje jich rovnou několik. Vždy záleží, z jakého pohledu je na ně nahlíženo. Zákazník může hotel navštívit z několika důvodů a to:

- ubytování,
- využívání léčebných lázeňských procedur,
- stravování.

Od těchto důvodů se dále také odvíjí substituty. Pokud by zákazník chtěl hotel využít **pouze k ubytování** bez jakýchkoliv procedur, substitutem hotelu by se stalo jakékoliv

ubytovací zařízení. Jednalo by se o ubytovací jednotky jakékoliv kategorie (ne jen na úrovni čtyř hvězdičkového hotelu). Mezi hlavní substituty by se poté řadily např. penziony, ubytovny či hotely bez lázeňských procedur.

V momentě, kdy by zákazník chtěl využít **pouze léčebných lázeňských procedur, nebo procedur spojených s pobytem**, substitutem by se staly wellness pobyty. Ty se však od procedur poskytovaných hotelem Ulrika zásadně liší především absencí minerálních pramenů s léčebnými účinky. Dále se wellness pobyty od lázeňských mohou lišit v personálu. V lázeňství jsou přítomni kvalifikovaní lékaři, kteří určují léčebnou kúru klientům přesně dle jejich zdravotního stavu. Kdežto ve wellness jakožto relaxačním centru být přítomni nemusí. Wellness pobyt lze definovat jako jedno či vícedenní pobyt, při kterém klient absolvuje relaxační, či zdravotní procedury, které si sám zvolí.

Poslední uvedenou možností je návštěva hotelu **pouze za účelem stravování**. V momentě, kdy zákazník hotel navštíví pouze z důvodu občerstvení, přichází v úvahu hned několik substitutů. Ačkoliv tato situace není obvyklá, vedení hotelu uvedlo, že s ní má své zkušenosti. Jako místo stravování lze určit nejen hotel, ale také restaurace, bistra či hospody. Tuzemští obyvatelé ke stravování využívají spíše zmíněné substituty, ale cizinci často během oběda využijí možnosti návštěvy právě hotelů.

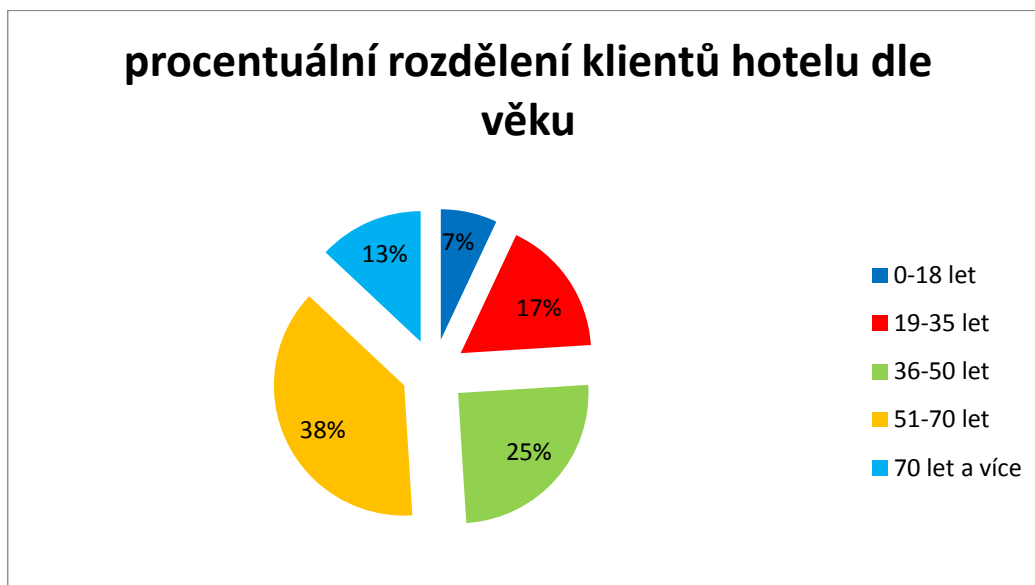
5.2.4 Vyjednávací síla zákazníků společnosti

Pod pojmem zákazník si lze představit jakéhokoliv odběratele služeb hotelu. Odběratelem, z pohledu hotelu, může být fyzická osoba, právnická osoba, cestovní agentura či slevový portál.

Fyzická osoba

I přesto, že jednotliví klienti hotelu nejsou tím největším odběratelem služeb hotelu, hotel si jich velice cení. Tuto skupinu lze rozdělit dle několika kritérií, a to dle pohlaví, věku a národnosti. Dle interních zdrojů, hotel navštěvuje 57 % žen a 43 % mužů. Rozdělení věkových kategorií znázorňuje graf č. 3.

Graf č. 3: Procentuální rozdělení klientů dle věku



Zdroj: vlastní zpracování dle interních informací, 2016

Informace použité v grafu jsou aktuální k roku 2015. Jak lze z grafu vyčíst, hlavní klientelou hotelu je skupina ve věku 51-70 let. Více než polovinu klientské základny tvoří věková kategorie 51 a více. To, že lázeňské hotely jsou nejvíce využívány staršími lidmi a seniory je dáno především tím, že se u nich častěji vyskytují zdravotní potíže a tudíž i větší zájem o léčebné procedury. Naopak nejméně početná kategorie je tvořena zákazníky ve věku 0-18 let. Tato skupina většinou nevyužívá procedur poskytovaných hotelem. To je často dáno tím, že mladé rodiny navštěvují hotel za účelem turismu a využívají jeho výborné umístění v samotném centru lázeňství a turistiky.

Posledním rozdělením jednotlivců je dle národnosti. Karlovy Vary jsou typické ruskou klientelou. Ačkoliv v posledních letech hotel zaznamenal pokles této klientely a naopak nárůst turistů z Asijských zemí. Pokles ruské klientely je dán především zhoršením jejich ekonomické situace a poklesem rublu. I přesto stále tvoří největší část klientské základny hotelu. Hotel Ulrika je ovšem, i přes nepříznivou ekonomickou situaci Ruska, celoročně zaplněn z více než 90 %.

Právnícká osoba

Pojem právnícká osoba představuje firmy, které hotel využívají ke svým konferencím a kongresům. Délka pobytu právníckých osob v hotelu se nejčastěji pohybuje kolem 1-3 dnů. Buď se jedná o jednorázovou akci, kdy zaměstnanci firmy přijedou do hotelu a stráví zde jednu noc, nebo druhá nejčastější možnost je víkendový pobyt. V případě kdy se jedná o víkendový pobyt, často je klienty spojován využitím lázeňských procedur. Dle ČSÚ (Český statistický úřad) v loňském roce v Karlovarském kraji opět stoupla obliba těchto konferencí téměř o dvojnásobek oproti roku předešlému. (Cestovní ruch - časové řady. Český statistický úřad, 2015)

Cestovní agentury

Cestovní agentury jsou nejvýznamnějším zprostředkovatelem služeb hotelu. Tento odběratel ročně hotelu přivádí nejvyšší počet klientů. Nevýhodou oproti fyzickým či právníckým osobám je, že cestovním agenturám hotel Ulrika musí platit provize. Mezi přední cestovní agentury využívané hotelem patří bezesporu cestovní kancelář Astra. Cestovní kancelář sídlí právě v Karlových Varech a specializuje se především na lázeňské destinace, jako jsou Karlovy Vary, Františkovy Lázně či Mariánské Lázně. V současné době rozvoje internetu, hotel Ulrika využívá také internetových agentur, které nabízejí mnoho možností ubytování. Mezi nejznámější patří tripadvisor.cz a booking.com. Tyto servery se těší velké oblibě, protože na nich lze vidět srovnání s jinými hotely a hodnocení zákazníků.

Slevové portály

Slevové portály jsou další významnou složkou odběratelů. Portály se staly v posledních letech velkým trendem. Vyrůstající využití těchto forem nákupu je zásluhou především stále častějšího užívání internetu. Slevové portály hotel využívá převážně v mezisezónních obdobích, kdy kapacita není naplněna tak, jako během hlavních sezón. V této době se hotelu vyplatí zlevnit své pobyty o několik procent tak, aby nalákala novou klientelu. Poskytovaných nabídek využívají nejvíce mladí lidé, kteří s internetem často pracují. Hotelu to přináší především klientelu využívající wellness pobyty a pobyty pořízené za účelem turismu. Mezi hlavní slevové portály, se kterými hotel

Ulrika spolupracuje, patří Slevomat.cz a Vykupto.cz. Zde se hotel pyšní téměř 100% spokojeností od více než 100 zákazníků.

5.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Podnik si vždy musí důkladně promyslet, jakého dodavatele si zvolí, jelikož nesprávná volba dodavatele by mohla vést k ovlivnění chodu celé společnosti. Jedním ze základních kritérií, podle nichž si firma vybírá dodavatele je spolehlivost, cena, kvalita služeb a výrobků, včasnost atd. Důležité jsou také zkušenosti získané ze spolupráce z předchozích let.

Vzhledem k tomu, že hotel Ulrika poskytuje služby, není závislý na svých dodavatelích tak, jako třeba výrobní podniky. Proto lze říci, že každý ze současných dodavatelů je do určité míry nahraditelný. Ulrika využívá své dodavatele k dodání, odvozu a případným opravám chladicích boxů či kávovarů, jež má podnik bezplatně zapůjčen po dobu svého provozu. Chladicí boxy a kávovary slouží současně jako reklamní prostředek firem. Hotel si velmi potrpí na kvalitní suroviny, ze kterých připravuje pokrmy pro své zákazníky. Z toho důvodu dává přednost čerstvým potravinám od místních farmářů. Jelikož hotel je z větší části obsazen cizinci, kteří si potrpí na lokální kuchyni, zaměřila se restaurace hotelu spíše na české pokrmy. V případě, kdy lékař či nutriční terapeut upraví klientovi jídelníček na míru, hotel se díky častým dodávkám potravin pružně přizpůsobí. Jednotlivé dodávky přijímají samotní zaměstnanci hotelu. Nejčastěji je přijímají vedoucí skladu. Ti jsou zodpovědní za kontrolu úplnosti a kvality dodávky.

Více než polovina všech dodavatelů hotelu pochází z Karlovarského kraje. Umístění dodavatelů znamená větší pružnost a včasnost. Do současné doby neměl hotel s žádným ze svých dodavatelů zásadní problémy.

5.3 Makrookolí společnosti Ulrika

V praktické části bude makroprostředí společnosti posuzováno analýzou PEST rozšířenou o pátý element ekologické faktory.

5.3.1 Politické a právní faktory

Vzhledem k tomu, že hotel Ulrika je právní formou společnost s ručením omezeným, lze právní faktory zaznamenat již zde. Tuto právní formu upravuje Občanský zákoník. Od 1. 1. 2014 nabyl platnost občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.) a zákon o obchodních korporacích (zákon č. 90/2012 Sb.). Přinesly s sebou mnoho **změn týkajících se právě společností s ručením omezeným**. Jednou ze zásadních změn je, že není nutno vytvářet povinný rezervní fond. Další je změna základního kapitálu. Již není potřeba vložit 200 000 Kč, ale stačí 1 Kč. Mnohými změnami prošly také náležitosti společenské smlouvy (určení počtu jednatelů, určení druhů podílů atd.). Změnám se nevyhnuly ani internetové stránky společností s ručením omezeným. Každý, kdo vlastní internetové stránky, musí na nich nově zveřejnit údaje, které je povinná uvádět na obchodních listinách. Konkrétně se jedná o následující údaje: jméno a sídlo, údaj o zápisu do obchodního rejstříku (včetně oddílu a vložky) a identifikační údaj, byl-li podnikateli přidělen. (Základní změny v s.r.o. od roku 2014. Portál.pohoda, 2013)

Díky vstupu České republiky do EU a Schengenského prostoru, se tento stát stal turisticky navštěvovanější. Vzhledem k tomu, že hotel Ulrika je zaměřen na ubytování především cizinců, musí dodržovat jistá pravidla. Ta platí nejen pro hotely, ale pro všechny ubytovatele. Pod pojmem ubytovatel se rozumí každý, kdo poskytuje bydlení za úhradu, nebo kdo ubytovává více než 5 cizinců (nejsou-li to rodinní příslušníci). Ubytovatel je povinen **oznámit policii ubytování cizince** do 3 pracovních dnů a vést domovní knihu, kterou na požádání policie musí předložit. (Informace pro pobyt cizinců. Policie ČR, 2015).

Vstup České republiky do EU s sebou nese také možnost čerpání dotací. Tuto možnost však hotel Ulrika do dnešního dne nevyužil. Jako důvod uvedl velké administrativní zatížení.

Od letošního roku vchází v platnost dva nové **zákony upravující elektronickou evidenci tržeb**. Ta nabude účinnosti na konci roku 2016. Jako první bude zavedena právě u hotelů a restaurací. Do půl druhého roku bude zavedena u všech podnikatelských subjektů, kromě řemeslníků (u nich bude zákon zaveden později). Součástí nových zákonů je také novela zákona o dani z příjmu, jež se bude vztahovat na

stravovací služby, kromě podávání alkoholu. Nově tyto služby budou spadat do patnácti procentní sazby daně z přidané hodnoty. Momentálně ještě stále spadají do 21%. V tuto chvíli se ještě stále jedná o snížení DPH i u točeného piva z 21 % na 10 %. To však ještě politici neprosadili. Hotel již vlastní nové registrační pokladny, které umožňují propojení systému s internetovým připojením, tudíž po zavedení zákonů neočekává tak velké finanční náklady. Mimo jiné podnikatelé mohou využít jednorázový příspěvek na náklady spojené se zavedením elektronické evidence tržeb. Tento příspěvek je možno čerpat až do výše 5 000 Kč v závislosti na daňovém základu z podnikání. (Prezident Zeman podepsal zákony. Aktuálně.cz, 2016)

V neposlední řadě hotel Ulrika podléhá městským vyhláškám města Karlovy Vary. Jednou z nejdůležitějších vyhlášek týkající se turismu je zákon o místních poplatcích č. 565/1990 Sb. Tato vyhláška zahrnuje **poplatek za lázeňský či rekreační pobyt**. V současné době je tento poplatek 15 Kč za den. Poplatek platí vždy návštěvník. Momentálně však Svaz měst a obcí České republiky usiluje o úpravu novely zákona o místních poplatcích. Jednalo by se o navýšení poplatku na dvojnásobek, tedy 30 Kč, nebo 1 euro za den. (Poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt. TTG.cz, 2016)

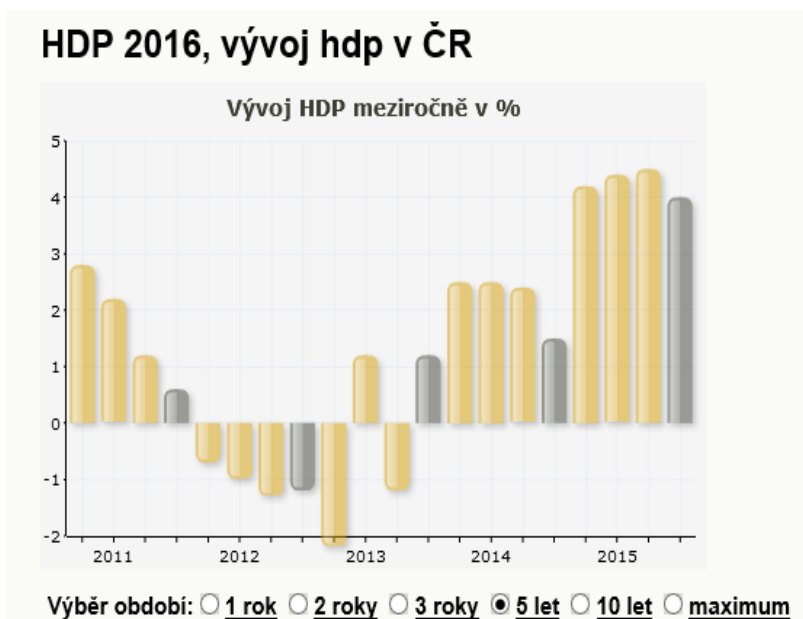
5.3.2 Ekonomické faktory

Mezi nejvýznamnější ekonomické faktory působící na podnik patří HDP, nezaměstnanost, inflace, měnové kurzy a daňové zatížení.

HDP

V současné době se tento makroekonomický ukazatel po velkém propadu v období 2012-2013 nachází ve fázi expanze. Vývoj HDP za posledních 5 let zachycuje graf č. 4. V letošním roce ČNB předpokládá stále fázi expanze, avšak růst se zpomalí na 2,7 %. V roce 2017 naopak předpokládá zvýšení na 3 %. Dle guvernéra ČNB Miroslava Singera hrubý domácí produkt v letošním roce prudce zpomalí z důvodu dočasného snížení tvorby hrubého kapitálu. Naopak příznivě na ekonomický vývoj přispívá pokles cen ropy a zvyšování zahraniční poptávky. Příznivý vývoj HDP je důležitý z toho důvodu, jelikož má za následek zvýšení poptávky po statcích a službách. Tedy by se mohla zvýšit i poptávka po službách hotelu Ulrika. (ČNB zhoršila pro letošek odhad růstu HDP. České noviny, 2016)

Graf č. 4: Vývoj HDP v ČR v letech 2013-2016



Zdroj: Kurzy.cz, 2016

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je dalším důležitým ekonomickým faktorem. Dle ČSÚ je k 29. 2. 2016 nezaměstnanost v Karlovarském kraji 7,14%. Vyššího podílu nezaměstnanosti dosahují v tomto kraji muži, kteří dosahují 7,36 %, oproti tomu podíl žen činí 6,92%. V porovnání s českým průměrem je o 0,61 procentního bodu vyšší. Karlovarský kraj patří mezi kraje s vysokým podílem nezaměstnanosti. Důvodem je vysoký odliv mladé generace. V Karlovarském kraji je sice velké množství středních škol, ale minimum vysokých. Z toho důvodu studenti odchází do jiných měst, kde již často zůstávají. Dalším důvodem vysoké nezaměstnanosti je fakt, že v době krize značně oslabil zpracovatelský průmysl výroba porcelánu, který je pro tento kraj typický. Porcelánky musely v minulých letech propustit více než 1500 svých zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že hotel má cca 65 zaměstnanců, kde většina z nich má běžnou specializaci, nedá se hovořit o tom, že by je případná nezaměstnanost ovlivnila. Tomu nasvědčuje i velice nízká fluktuace zaměstnanců. (Nezaměstnanost v Karlovarském kraji. Český statistický úřad, 2016; Karlovarský porcelán rozdává výpovědi. Ihned.cz, 2009)

Inflace

Růst cenové hladiny úzce souvisí s HDP. V roce 2015 činila výše inflace 0,3%. Inflace v roce 2015 dosáhla nejnižší hranice od roku 2003. Tento vývoj ovlivnilo především další snížení cen v oblasti potravin a nealkoholických nápojů a dopravy. Vliv měla také nízká cena ropy. V letošním roce dochází k růstu inflace. Ke dni 12. 2. 2016 hodnota inflace výrazně akcelerovala na 0,6%. Tento vývoj ovlivnilo především zvýšení cen v oblasti potravin a nealkoholických nápojů a dále v oblasti alkoholických nápojů a tabáku. Dle Ministerstva práce a sociálních věcí bude inflace v následujících letech nadále stoupat. Pro letošní rok ministerstvo práce a sociálních věcí zveřejnilo prognózu v intervalu 0,3% až 1,1%, pro rok 2017 1% až 2,4% a pro rok 2018 nárůst až na 2,5%. Zvyšování cen potravin může ovlivnit i ceny pobytů hotelu, které stravování zahrnují. V nejbližší době se hotel ovšem nechystá zvyšovat ceny, z důvodu velké obsazenosti. (ČSÚ: Průměrná míra inflace. Parlamentnílisty.cz, 2016; Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2016)

Měnové kurzy

V současné době ČNB uměle udržuje hladinu koruny vůči euru poblíž hranice 27 Kč/euro. Kurz koruny se banka chystá uměle udržovat minimálně do konce roku 2016. V roce 2013 (především na jeho konci) lze zaznamenat intervence ČNB, které vedly k oslabení české koruny vůči euru z cca 26 Kč za euro na 27 Kč za euro. Tento průběh lze zaznamenat v grafu č. 5 pod textem. V případě nutnosti je v průběhu tohoto roku ČNB připravena, bez potřeby dalšího rozhodnutí bankovní rady, provést další intervence. Oslabení české koruny ovlivňuje nejen české obyvatele, ale také obyvatele zahraniční, kteří se do České republiky chystají. Díky oslabené koruně se očekává zvýšení zájmu o dovolené v tuzemsku. Značná část českých turistů totiž dá přednost tuzemským dovoleným před těmi zahraničními. Turisté tak učiní z důvodu zdražení zahraničních dovolených. Naopak zahraniční turisté dají přednost dovolené za hranicemi jejich státu. Dovolená v České republice je nyní vyjde levněji. Hotel Ulrika tedy očekává nárůst klientely. (Prohlášení bankovní rady. Česká národní banka, 2016)

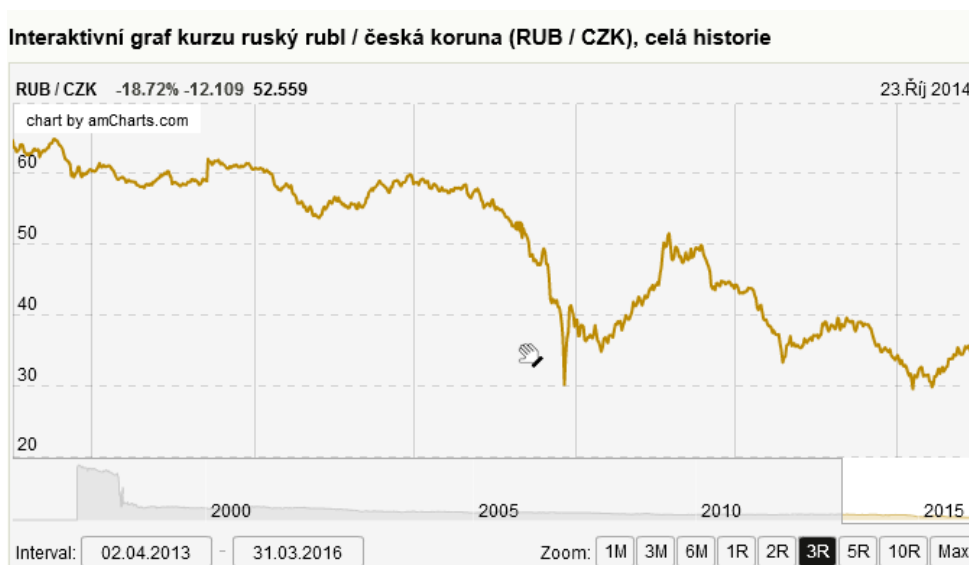
Graf č. 5: Kurz EUR/CZK v letech 2013-2016



Zdroj: Kurzy.cz, 2016

Z důvodu povahy hotelu Ulrika, je nutné uvést nejen kurz české koruny k euru, ale také kurz rublu vůči české koruně. Největší část klientů je totiž ruského občanství. Vývoj ruské měny, jež zobrazuje graf č. 6, není ovlivněn intervencemi tak jako Česká republika, ale je především ovlivněna cenou ropy. Jak lze z obrázku vidět, od roku 2014 došlo k obrovskému propadu a tedy oslabení rublu. Padající kurz rublu má za následek zdražení zahraničních dovolených pro ruské občany. To negativně ovlivní náš cestovní ruch. Od letošního roku dle České tiskové kanceláře zaznamenává Česká republika 26% pokles ruských turistů v porovnání s již tak nízkými hodnotami z roku 2015. Ačkoliv Karlovy Vary ubytovávají nejvíce ruských klientů, kteří stále ubývají, i přesto celkové počty turistů v České republice rostou. Hotel Ulrika momentálně celou situaci pouze sleduje, protože nezaznamenává nedostatek klientely. Pokud by tento problém ale nastal, musela by přehodnotit svou orientaci z ruských klientů na klienty z jiných zemí. (Propad rublu. Investiční web, 2016)

Graf č. 6: Kurz RUB/CZK v letech 2013-2016



Zdroj: Kurzy.cz, 2016

Daňové zatížení

Jednou z daní, která zásadně ovlivňuje chod podniku, je **daň z příjmu právnických osob**, jenž upravuje § 21 zákona č. 586/1992 Sb. Od roku 2010 se daň ustálila na výši 19 %. Daň daní veškeré subjekty založené za účelem podnikání. Česká republika patří, v porovnání daně z příjmu právnických osob s ostatními Evropskými státy, k těm daňově přívětivějším. (Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. Daňáři online, 2016)

Další důležitou daní je **daň z přidané hodnoty**. Tato daň je daní nepřímou, kterou každý člověk platí ve většině nakupovaného zboží. Odvádí ji ovšem prodejci. Vzhledem k tomu, že hotel Ulrika je plátcem daní, ovlivňuje ho i výše DPH. Daň z přidané hodnoty je daňovým systémem České republiky rozdělena do dvou sazeb, na sazbu základní a sazbu sníženou. Základní sazba se od roku 2013 ustálila na 21 %. Sazba snížená od loňského roku rozlišuje dvě sazby. První sazba je na úrovni 15% a druhá 10%. Nově zavedená nejnižší 10% sazba se vztahuje pouze na léky, knihy a kojeneckou výživu, což hotel Ulrika příliš neovlivňuje. Více hotel však ovlivňuje první snížená sazba, která zahrnuje ubytovací služby, potraviny, nealkoholické nápoje, vodné, stočné

a další. Vše, co nespadá do první snížené sazby poté, spadá do sazby nejvyšší, tedy základní. (Sazby DPH. Jak podnikat, 2016)

5.3.3 Sociální faktory

Jak již je zmíněno v teoretické části, sociální faktory zahrnují faktory kulturní a demografické. Mezi nejvýznamnější kulturní faktor ovlivňující hotel Ulrika je bezesporu **vývoj kultury v Karlových Varech**. Největší kulturní událostí je Mezinárodní filmový festival. Jedná se o nejprestižnější filmový festival střední a východní Evropy s dlouholetou tradicí. První ročník se konal již v roce 1946. Promítání více než 200 českých i zahraničních filmů, každý rok naláká stovky turistů, nejen z České republiky. Hotely a restaurace v tomto období zaznamenávají obrovský nárůst poptávky. Město Karlovy Vary se neustále snaží město po kulturní stránce rozvíjet. Důkazem je výstavba nové moderní KV arény v roce 2009, která se stala sídlem klubu HC Energie Karlovy Vary. V KV aréně je k vidění nejen lední hokej, ale také ostatní sporty či kulturní akce, jako například koncerty. V roce 2014 k aréně město přistavělo halu pro míčové sporty, krytý i venkovní bazén a parkoviště. Letos město navíc plánuje obsáhlou rekonstrukci hotelu Thermal za zhruba 400 milionů korun. Díky kulturnímu rozvoji město očekává celkový rozvoj cestovního ruchu. Demografické faktory zahrnují informace o obyvatelích, v tomto případě o klientech hotelu. Touto problematikou se zabývá kapitola Vyjednávací síla zákazníků. (U KV Areny začala výstavba. KV aréna, 2014; Karlovarský hotel Thermal čeká rekonstrukce. Aktuálně.cz, 2016; Profil společnosti. Kviff.com, 2016)

5.3.4 Technické a technologické faktory společnosti

V současné době je velice důležité, aby podnik šel, po technické stránce, s dobou a nezaostával tak za konkurencí. Hotel Ulrika se snaží plnit tzv. technologické trendy. V nedávné době zřídil hotel na svých oficiálních internetových stránkách **rezervační systém**. V tomto systému si zákazníci mohou jednoduše vytvořit objednávku a odeslat ji. V současné době hotel disponuje wi-fi. Pro většinu lidí, je **bezdrátové připojení** nezbytností a ovlivňuje jejich rozhodnutí při výběru hotelu. Nutno podotknout, že právě bezdrátové připojení, které je dostupné po celém areálu a ne jen v místnostech tomu určené, je jednou z konkurenčních výhod hotelu. Hotel na své zákazníky myslel i při

vybavování pokojů. Předem pečlivě promyslel **umístění elektrických zásuvek** tak, aby klienti mohli v pohodlí nabíjet i několik elektronických zařízení najednou. Dalším technologickým trendem hotelu je **elektronické uzavírání dveří**. Apartmány klientů se již nezamykají klíčem tak, jak tomu bylo dříve. Klíče byly nahrazeny kartami. V neposlední řadě si hotel Ulrika za jeden z cílů klade bezpečnost svých klientů. Z toho důvodu byly ve vstupní hale a na chodbách nainstalovány **bezpečnostní kamery**.

5.3.5 Ekologické faktory společnosti

Dalším důležitým působícím faktorem, je faktor ekologický. Jedno z ekologických omezení hotelu Ulrika vzniklo z jeho umístění. Vzhledem k tomu, že se hotel nachází v centru Karlových Varů, může hrozit **znečištění odpadních vod**, nebo léčivých pramenů, které hotel čerpá. Zákon, jenž znečištění odpadních vod upravuje, se nazývá Nařízení č. 401/2015 Sb. o ukazatelích a hodnotách přípustného znečištění povrchových vod a odpadních vod, náležitostech povolení k vypouštění odpadních vod do vod povrchových a do kanalizací a o citlivých oblastech. (Nařízení č. 401/2015 Sb. o ukazatelích a hodnotách. TZB-info, 2016)

6 SWOT Analýza společnosti

Tabulka č. 7: SWOT analýza společnosti Ulrika

Silné stránky	Slabé stránky
Vysoce kvalifikovaný personál a jeho nízká fluktuace	Internetové stránky
Moderní přístroje	Soustředění se na ruskou klientelu
Kvalita poskytovaných služeb	
Existence internetového rezervačního systému	
Spolupráce s hotelem Goethe House	
Umístění hotelu	
Příležitosti	Hrozby
Čerpání dotací z EU	Kurzové výkyvy
Rozšíření nabídky služeb	Silná konkurence
Ekonomický rozvoj Karlových Varů	Úbytek ruské klientely
Ekonomický růst ČR, EU a Asie	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů, 2016

6.1 Silné stránky

Mezi silné stránky hotelu Ulrika patří bezesporu jeho **personál**. Hotel se pyšní vysoce kvalifikovaným personálem, který se neustále zdokonaluje prostřednictvím školení. Personál hovoří až 4 cizími jazyky tak, aby co nejvíce vyšel vstříc svým klientům. Mezi jazyky, které zaměstnanci ovládají, patří například německý, anglický a ruský jazyk.

Spolu s personálem se pojí také **kvalitní služby**, které poskytují. Vedení hotelu se snaží udržovat na pracovišti pozitivní náladu. Díky této atmosféře dochází k nízké fluktuaci zaměstnanců. Hotel se snaží maximálně vyjít vstříc svým klientům a z toho důvodu vyřešil nízkou kapacitu lůžek tím, že došlo **k propojení hotelu Ulrika s hotelem**

Goethe house. Tímto propojením došlo k navýšení kapacity hotelu a možnosti uspokojení většího množství klientů. V dnešní době je považováno za nutnost vlastnit **rezervační systém** tak, aby si zákazníci mohli sami z pohodlí domova objednat svůj pobyt. Z toho důvodu hotel Ulrika na svých oficiálních stránkách zřídil jednoduchý a přehledný rezervační systém.

6.2 Slabé stránky

Za slabé stránky podniku lze považovat jejich **internetové stránky**, tedy oficiální webové stránky a **absence stránek na sociálních sítích**. Oficiální stránky obsahují velký nepoměr mezi obrázky a textem. Z důvodu velkého množství obrázků a fotografií, které se objeví na jakékoliv stránce, jenž zákazník zvolí, působí stránky nepřehledně. Navíc, aby se zákazník dozvěděl více o jednotlivých nabídkách hotelu, musí sjet až na konec obrazovky, kde na něj čeká pár řádků informací. Další slabou stránkou podniku je přílišná **orientace na ruskou klientelu**. V současnosti již dochází k poklesu poptávky ruských klientů po pobytech v České republice. Hotel Ulrika však tento pokles příliš nezaznamenal.

6.3 Příležitosti

K hlavním příležitostem podniku, které by hotel mohl využít ve svůj prospěch, **patří růst ekonomiky tuzemské i zahraniční**. Zahraniční ekonomikou je myšlena ekonomika EU, jako celku. Dalšími ekonomikami, které stále více ovlivňují turismus ČR, jsou asijské země. Velký potenciál pro český turismus znamená příliv čínských turistů. Ten se dá očekávat především díky plánovanému uzavření partnerství mezi Českou republikou a Čínou. Další příležitostí hotelu je **rozvoj města Karlovy Vary**. Tento rozvoj může s sebou přivést velké množství potenciálních klientů. Mezi další příležitosti patří **čerpání dotací z EU**, kterých hotel doposud nevyužil. Poslední zmíněnou příležitostí je **rozšíření nabídky poskytovaných služeb**, díky rozšíření by došlo k odlišení hotelu od konkurence. (Zeman: S čínským prezidentem podepíšeme dohodu. Aktuálně.cz, 2016)

6.4 Hrozby

Mezi hlavní hrozby, které mohou nastat, patří **úbytek ruské klientely**. Vzhledem ke stále se snižujícímu množství ruských klientů z důvodu ekonomické situace Ruska, je potřeba počítat s variantou masivního poklesu zájmu těchto klientů. S poklesem těchto klientů přímo souvisí **kurzový vývoj**. Vývoj ruské měny ovlivňuje zájem o zahraniční dovolené ruských občanů. Poslední hrozbou hotelu je jeho **konkurence**. V Karlových Varech je vysoká koncentrace hotelů. Z toho důvodu by hotel Ulrika neměl zaostávat za konkurencí a nadále se od ní odlišovat.

6.5 Zhodnocení analýzy SWOT

Z provedené SWOT analýzy společnosti Ulrika s. r. o. vyplývá, že momentálně hotel disponuje převažujícím množstvím silných stránek spolu s příležitostmi. Převažující množství silných stránek a příležitostí je typické pro **SO strategii**. Tato strategie je vhodná pro rozvoj silných stránek společnosti, díky kterým společnost využije příležitostí na trhu. Prostřednictvím strategie SO, jež je nazývána také ofenzivní strategií, by mělo dojít k potlačení slabých stránek spolu s hrozbami. Slabé stránky a hrozby by však podnik měl stále monitorovat tak, aby se nestaly většinovými a tudíž by došlo ke změně strategie.

Podnik by se především měl zaměřit na silné stránky, které vlastní. Ty totiž mohou tvořit konkurenční výhodu společnosti. Další co je pro strategii SO typické, je využití příležitostí, které vedou k růstu společnosti. Cílem hotelu je eliminovat vzniklá rizika. Návrhy, díky kterým by došlo k potlačení slabých stránek a hrozeb, budou dále rozepsány v následující kapitole s názvem *Návrhy na opatření*. Tato kapitola se zaměří především na úpravu oficiálních internetových stránek, získání dotací a vytvoření internetových stránek na sociálních sítích.

7 Návrhy na opatření

7.1 Webové stránky

Webové stránky tvoří vizitku podniku, jež má zaujmout potenciální zákazníky k návštěvě. Oficiální stránky hotelu byly shledány jako nedostačující, jelikož v dnešní době je prakticky povinností vlastnit bezchybné a přehledné webové stránky. Jak již bylo zmíněno, stránky hotelu Ulrika obsahují nedostatky. Potenciálního zákazníka na každé záložce zahrnuje obrovské množství fotografií. Ve vytvořených záložkách chybí samostatná galerie obsahující fotografie z různých částí hotelu. Chybějící samostatnou záložku s fotografiemi hotel vyřešil tím, že se na každé existující záložce promítají dokola ty samé fotografie.

Pod promítajícími obrázky se nachází pár vět, které se zabývají daným tématem. Přitom jsou to právě informace, které potenciální zákazník na stránkách hledá. V porovnání s konkurencí působí, kvůli množství obrázků, stránky hotelu nevkusně. Stávající stránky hotelu neobsahují však jen nedostatky. Mezi klady patří bezesporu rezervační systém spolu se záložkovým systémem. Rezervační systém působí velmi jednoduše a přehledně. Každý zákazník se v něm jednoduše zorientuje a snadno vytvoří objednávku. Záložkový systém sám o sobě také působí jednoduše. Potenciální zákazník si jen vybere téma, které ho zajímá a rozbalí si nabídku.

Problém hotel může vyřešit dvěma způsoby. **První variantou** je pouze upravit stávající stránky prostřednictvím současné společnosti Svět firem, která je zpracovávala. **Druhá varianta** představuje najmutí jiné firmy a založení nových stránek. Tato možnost by představovala finančně i časově nákladnější variantu. Vytvoření nových stránek by hotel vyšlo cca na 70 000 Kč, oproti tomu jejich úprava vyjde cca na 7000-8000Kč. Vzhledem k náročnosti druhé varianty a jinak dobrými zkušenostmi se současnou firmou, se hotel Ulrika přiklání k variantě první.

7.2 Internetové stránky na sociálních sítích

V současné době, kdy sociální sítě stále nabírají na oblíbenosti, je v podstatě povinností vlastnit na nich svůj účet. Mezi nejpoužívanější sociální sítě momentálně patří **facebook**, který je používán uživateli napříč celým světem. Nevyužívají ho ovšem

pouze fyzické osoby ke komunikaci, ale také firmy ke své propagaci. Hotel Ulrika do současné doby profil na jmenované síti nevlastnil. Založení stránky na facebooku je jednoduché a bezplatné. Bez poplatku není jen založení, ale také samotné vedení. Vše spočívá pouze ve vytvoření a následné nahrání fotografií a informací. To lze delegovat na zaměstnance hotelu. Ovšem je nutné si promyslet, zda na další spravování účtu, není vhodnější najmout kvalifikovanou firmu. Hotel se přiklání spíše k najmutí firmy, jelikož na facebookových stránkách by chtěl pravidelně zveřejňovat novinky či chystané akce, které by potenciální zákazníci mohly zaujmout a přilákat. Najmutí kvalifikované firmy, jenž účet bude spravovat, by hotel vyšlo cca na 500 Kč za měsíc.

7.3 Čerpání dotací

Dalším návrhem na zlepšení je čerpání dotací. Ministerstvo pro místní rozvoj zveřejnilo výzvy k předkládání žádostí o dotace z národního programu podpory cestovního ruchu. Podprogram nesoucí název „**Cestování dostupné všem**“ obsahuje 4 programy. Jedním z programů, který hotel zaujal, se týká vytvoření či zlepšení navigačních a informačních systémů pro zlepšení orientace a informovanosti pro zrakově postižené účastníky cestovního ruchu (sluchové a hmatové expozice, nápisy a popisy v Braillovu písmu apod.).

Většina klientů hotelu během svého pobytu navštíví nejen karlovarské památky, ale také přírodu. Bohužel ne u všech přírodních památek, či vyhlídek jsou informační tabule pro zrakově postižené. Vzhledem k tomu, že klienty hotelu jsou i zrakově postižení, umožnil by hotel i těmto klientům prohlídky místních vyhlídek. Výše dotace vztahující se k tomuto programu činí max. 50% podíl uznatelných nákladů z celkového rozpočtu akce. Minimální výše celkových uznatelných výdajů je stanovena ve výši 250 000 Kč. Maximální výše celkových uznatelných výdajů je stanovena na 5 000 000 Kč. Projekt je nutno provést do 31. 1. 2018. Díky projektu, by hotel Ulrika mohl navýšit počet svých klientů. Rozhodnutí hotelu Ulrika by mohlo následovat více společností a podpořit tak rozvoj cestovního ruchu Karlových Varů, což by mohlo přilákat více turistů. (Národní program podpory cestovního ruchu. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2016)

Další možností hotelu je využití **Operačního programu zaměstnanosti**, který poskytuje Evropský sociální fond. Tento program byl vytvořen 31. 3. 2016 s cílem

snížení nezaměstnanosti. Zúčastněný subjekt tedy umožňuje nabytí zkušeností, či rekvalifikace. Kvalifikaci takto mohou získat např. zájemci o zaměstnání a neaktivní osoby mladší 25 let, či starší 50 let a více, osoby pečující o malé děti atd. Hotel Ulrika tak poskytne vzdělání osobám, které u něj po absolvování mohou zůstat a tím ušetřit náklady spojené se vzděláváním. Minimální výše celkových způsobilých výdajů projektu činí 5 milionů Kč. Maximální výše činí 25 milionů Kč. Míra podpory ze strany Evropské unie činí 85 % z celkových nákladů. Zbýlých 15 % zaplatí žadatel sám. Nejzazší datum pro realizaci projektu je 3. 12. 2022. (Integrovaný plán rozvoje území. Evropský sociální fond v ČR, 2016)

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat jednotlivé vlivy působící v okolí podniku na činnost konkrétního podniku. Na základě těchto analýz byly dále navrženy opatření, vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Vybraným podnikem je hotel Ulrika s. r. o.

První polovina práce, respektive první 4 kapitoly, se zabývá teoretickými poznatky. Další tři kapitoly obsahují praktické poznatky, získané z interních zdrojů hotelu. První kapitola je věnována představení podniku, jeho charakteristice a dále výčtem poskytovaných lázeňských procedur. V druhé kapitole je stručně vysvětlen pojem podnik. Další, tedy třetí, kapitola obsahuje rozbor Okolí podniku. Tato kapitola se dále dělí do 4 podkapitol s názvy Vnitřní okolí, Zdroje podniku, Finanční analýza a Vnější okolí. Čtvrtá kapitola je věnována SWOT analýze a jejímu rozboru.

Na tyto části byly navázány následující tři praktické kapitoly. Pátá kapitola zabývající se okolím hotelu Ulrika obsahuje rozbor zdrojů podniku, dále mikrookolí a makrookolí. Z rozboru zdrojů podniku vyplynulo, že hotel vlastní velké množství hmotných i nehmotných zdrojů a dále vysoce kvalifikované zaměstnance. V další části mikrookolí byl použit Porterův model 5 konkurenčních sil. Na jeho základě byly analyzovány substituty, stávající a potenciální konkurence a vliv odběratelů a dodavatelů. Porterův model poukázal na negativa v podobě vysokého podílu ruské klientely a silné konkurence podniku. Naopak je zřejmé, že příchod potenciální konkurence není příliš pravděpodobný. K analýze makroprostředí byla použita analýza PESTE. Ta se zaměřila na politické, ekonomické, sociální, technologické a ekologické faktory působící na hotel. Analýza PESTE odhalila ohrožení v podobě výkyvů měnových kurzů, jež ovlivňují zahraniční klienty, naopak příležitost objevila v podobě rozvoje Karlových Varů. Rozvoj města znamená navýšení klientů hotelů. Další příležitost lze shledat v ekonomickém růstu České republiky, Ruska a Číny.

Šestá kapitola se zabývá SWOT analýzou hotelu Ulrika. Na základě této analýzy byly vyhodnoceny silné a slabé stránky a dále příležitosti a hrozby. Vzhledem k převažujícím silným stránkám a příležitostem byla hotelu doporučena ofenzivní strategie SO. Účelem

strategie SO je potlačení slabých stránek a hrozeb, na základě využití hrozeb a silných stránek.

Poslední, tedy sedmá kapitola nese název Návrhy na opatření. V této kapitole jsou navrhnuty opatření, jež mají zlepšit konkurenceschopnost podniku. Mezi opatření, které byly hotelu doporučeny, patří úprava internetových stránek, založení stránek na sociálních sítích a dále čerpání dotací.

Seznam použitých tabulek, obrázků a grafů

Tabulka č. 1: Znaky podniku (Dle Gutenberga)	15
Tabulka č. 2: Srovnání ukazatelů s oborovými průměry v letech 2011-2014	37
Tabulka č. 3: Ukazatelé aktivity s oborovými průměry v letech 2011-2014.....	38
Tabulka č. 4: Ukazatelé zadluženosti	39
Tabulka č. 5: Ukazatelé likvidity s oborovými průměry v letech 2011-2014	39
Tabulka č. 6: Srovnání konkurence s hotelem Ulrika.....	40
Tabulka č. 7: SWOT analýza společnosti Ulrika.....	56
Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující podnik	18
Obrázek č. 2: Porterův model 5 konkurečních sil.....	25
Obrázek č. 3: SWOT Analýza	32
Graf č. 1: Srovnání počtu lůžek hotelu Ulrika s konkurencí	41
Graf č. 2: Ceny týdenního ubytování ve srovnání s konkurencí.....	42
Graf č. 3: Procentuální rozdělení klientů dle věku	45
Graf č. 4: Vývoj HDP v ČR v letech 2013-2016	50
Graf č. 5: Kurz EUR/CZK v letech 2013-2016	52
Graf č. 6: Kurz RUB/CZK v letech 2013-2016	53

Seznam použitých zkratk

Apod.	a podobně
a. s.	akciová společnost
Atd.	a tak dále
Atp.	a tak podobně
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Earnings After Taxes (čistý zisk)
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes (zisk před zdaněním)
EU	Evropská unie
EUR	euro
HDP	Hrubý domácí produkt
IČO	identifikační číslo osoby
Kč	Koruna česká
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
Např.	například
Popř.	popřípadě
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
RUB	Rubl
s. r. o.	společnost s ručením omezeným

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*. Praha: Profess, 1998, 108 s. Tajemství prosperity. ISBN 80-85235-25-0.

DVOŘÁČEK, Jiří., SLUNČÍK, Peter. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2012, 173 s., ISBN 978-80-7400-224-3

HANZELKOVÁ, Alena a KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha C. H. Beck, 2009, 170 s., ISBN 978-80-7400-120-8

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s., ISBN 978-80-247-2690-8

KISLINGEROVÁ, Eva., HNILICA Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, 137 s., ISBN 80-7179-321-3

KOTLER, Phillip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd., Praha: Grada 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2

PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ, *Ekonomika turismu: turismus České republiky: vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3748-5.

PROCHÁZKOVÁ TAUŠL Petra, a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 2. upravené vydání, Praha: ASTRON studio CZ, 2015, 217 s., ISBN 978-80-261-0532-9

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. [s.l.] : Grada Publishing, a. s., 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva. aj. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha C. H. Beck, 2010, 528 s., ISBN 978-80-7400-115-4

Elektronické zdroje

Analytické materiály a statistiky. *Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO)*. [online]. 2011 - 2015 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-administerstvo/analyticke-materialy/#category238>

Cestovní ruch - časové řady. *ČSÚ* [online]. 2015 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cru_cr

ČSÚ: Průměrná míra inflace v roce 2015 byla 0,3 procenta. *Parlamentní listy* [online]. 2015 [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/CSU-Prumerna-mira-inflace-v-roce-2015-byla-0-3-procenta-416799>

ČNB zhoršila pro letošek odhad růstu HDP, posunula konec režimu intervencí. *České noviny* [online]. 2016 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cnb-zhorsila-pro-letosek-odhad-rustu-hdp-posunula-konec-rezimu-intervenci/1310967&id_seznam=1593

Elektroléčba (elektroterapie) – léčebný efekt elektrické energie. *Rehabilitace.info* [online]. 2014 [cit. 2016-01-05]. Dostupné z: <http://www.rehabilitace.info/zdravotni-zarizeni/elektrolecba-elektroterapie-lecebny-efekt-elektricke-energie/>

Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR/>

Graf RUB / Kč, ČNB, grafy kurzů měn. *Kurzy.cz*. [online]. 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-RUB/>

HDP 2016, vývoj hdp v ČR. *Kurzy.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Hotelům dál přibývají hosté, oživení je cítit i v Karlových Varech. *E15*. [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/hotelum-dal-pribyvaji-hoste-oziveni-je-citit-i-v-karlovych-varech-1280839?tryMobileVersion=1>

Informace pro pobyt cizinců. *Policie ČR*. [online]. 2015 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/hlaseni-pobytu-cizincu.aspx>

Integrovaný plán rozvoje území (IPRÚ). *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/vyzva-046-opz?source=rss>

Karlovarský hotel Thermal čeká rekonstrukce, stát chce dát 400 milionů. *Aktuálně.cz*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/karlovarsky-hotel-thermal-ceka-rekonstrukce-stat-chce-dat-40/r~c7d0a196c41a11e593630025900fea04/>

Karlovarský porcelán rozdává výpovědi 1100 zaměstnanců. *Aktuálně.cz* [online]. 2009 [cit. 2016-03-27]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/karlovarsky-porcelan-rozdava-vypovedi-1100-zamestnancu/r~i:article:627977/>

Kdyby se rozpadl Schengen, nejvíce by to pocitily Česko a Slovensko, tvrdí analýza. *Ihned.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://domaci.ihned.cz/c1-65165850-kdyby-se-rozpadl-schengen-nejvice-by-to-pocitily-cesko-a-slovensko-tvrdi-analyza>

KNOBLOCHOVÁ, Vladimíra. Základní změny v s.r.o. od roku 2014. *Portál pohoda*. [online]. 2013 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/zakon-a-pravo/novy-obcansky-zakonik/zakladni-zmeny-v-s-r-o-od-roku-2014/>

Malé a střední podniky v evropských dotacích. *Epravo.cz*. [online]. 2015 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/male-a-stredni-podniky-v-evropskych-dotacich-98376.html>

Medical centrum. *spa-ulrika* [online]. 2016 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.spa-ulrika.cz/cs/medical-centrum>

Národní program podpory cestovního ruchu. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/65e24e42-c9d4-4d57-abb2-c2dc6c623349/Zasady-pro-zadatele-Cestovani-dostupne-vsem-1-vyzva-2016.pdf>

Nařízení č. 401/2015 Sb. o ukazatelích a hodnotách přípustného znečištění povrchových vod a odpadních vod, náležitostech povolení k vypouštění odpadních vod do vod povrchových a do kanalizací a o citlivých oblastech. *TZB-info*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/narizeni-c-401-2015-sb-o-ukazatelich-a-hodnotach-pripustneho-znecisteni-povrchovych-vod-a-odpadnich-vod>

Nezaměstnanost v Karlovarském kraji k 29. 2. 2016 podle MPSV. *ČSÚ*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xk/nezamestnanost-v-karlovarskem-kraji-k-29-2-2016>

Obchodní rejstřík. *Peníze.cz*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://rejstrik.penize.cz/46884645-hotel-ulrika-s-r-o>

Poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt by měl být dvojnásobný. *TTG* [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.ttg.cz/poplatek-za-lazensky-nebo-rekreacni-pobyt-by-mel-byt-dvojnaso-bny/>

Prezident Zeman podepsal zákony o evidenci tržeb, platit začnou na konci roku. *Aktuálně.cz* [online]. 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/domaci/prezident-zeman-podepsal-zakony-zavadejici-evidenci-trzeb/r~fa15b2acf68011e5b8100025900fea04/>

Profil společnosti. *Kviff.com*. [online]. 2016 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.kviff.com/cs/o-festivalu/profil-festivalu>

Prognóza vybraných makroekonomických ukazatelů. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/869>

Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání. *ČNB*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2016/160331_prohlaseni.html

Propad rublu může prohloubit pokles českého exportu do Ruska. *Investiční web*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2016/1/19/ae-propad-rublu-muze-dal-prohloubit-pokles-exportu-do-ruska/>

Sazby DPH. *Jak podnikat*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>

Slovník pojmů. *Business.center.cz*. [online]. 2016 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p2553-obchodni-zavod.aspx>

SWOT analýza eshopu s nadhledem. *Businesspro* [online]. 2014 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.businesspro.cz/swot-analyza-eshopu-s-nadhledem/>

Ukazatelé likvidity. *Businessvize.cz*. [online]. 2010 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>

Ukazatelé zadluženosti. *Finanční analýza*. [online]. 2011 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

U KV Areny začala výstavba haly pro míčové sporty. *KV aréna*. [online]. 2014 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <http://kvarena.cz/cz/aktuality/u-kv-areny-zacala-vystavba-haly-pro-micove-sporty>

Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. *Daňáři online*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/sazby--vzory--tabulky/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>

Zeman: S čínským prezidentem podepíšeme dohodu o strategickém partnerství. Pozvu ho i do Lán. *Aktuálně.cz*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://zpravy.aktualne.cz/zahranici/zeman-pri-navsteve-cinskeho-prezidenta-v-cr-se-planuje-podpi/r~eccf850ede3f11e59045002590604f2e/>

ZIKMUND, Martin. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business. *Businessvize* [online]. 2011 [cit. 17-02-2016]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Ostatní zdroje

INTERNÍ ZDROJE PODNIKU. *Interní zdroje společnosti Ulrika s. r. o.*, Karlovy Vary, 2016

MAJEROVÁ, Marie. *Účetní*. Ulrika s. r. o., Karlovy Vary, 2016.

Abstrakt

CHARVÁTOVÁ, Jana. *Vliv okolí podniku na konkrétní podnik*. Bakalářská práce, Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU, stran 71, 2016-04-13

Klíčová slova: Okolí podniku, Finanční analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza

Tématem této bakalářské práce je „vliv okolí podniku na konkrétní podnik“. Cílem je analyzovat okolí působící na hotel Ulrika. Tato práce je rozdělena do sedmi kapitol. První čtyři kapitoly jsou teoretické. Z teoretických poznatků vycházejí další tři praktické kapitoly. První kapitola uvádí základní informace o podniku. V další části je stručně vysvětlen pojem podnik. Ve třetí kapitole je řešena problematika okolí podniku. Čtvrtá kapitola popisuje SWOT analýzu. Pátá část se zabývá okolím podniku Ulrika. Okolí je rozděleno na mikrookolí a makrookolí. Pro analýzu mikrookolí je použit Porterův model pěti sil, pro makrookolí zase PEST analýza. Dále jsou v této kapitole shrnuty zdroje podniku, které obsahují finanční analýzu hotelu. Předposlední kapitola je věnována SWOT analýze hotelu. V návaznosti na výsledky této analýzy je vytvořena sedmá kapitola, kde jsou navrženy opatření pro budoucí vývoj podniku.

Abstract

CHARVÁTOVÁ, Jana. *The influence of surroundings on a specific company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 71 pages, 2016.

Key words: Surroundings of company, Finance analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis,

Theme of this Bachelor thesis is "the influence of the surroundings on a specific company." The aim is to analyze the surrounding area acting on the hotel Ulrika. This work is divided into seven chapters. The first four chapters are theoretical. Next three practical chapters are based on theoretical knowledge. The first chapter presents basic information about the company. In the next section briefly explains the concept of an undertaking. In the third chapter, the problematics of surroundings. The fourth chapter describes the SWOT analysis. The fifth section deals with the environment of the undertaking Ulrika. The neighborhood is divided into macro and micro environment. For the analysis of micro environment is used Porter's five forces model, and for macro environment, PEST analysis. Furthermore, this chapter summarizes the resources of the company, which include a financial analysis of the hotel. The penultimate chapter is devoted to a SWOT analysis of the hotel. Following up on the results of this analysis is created the seventh chapter, where measures are designed for the future development of the business.