

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Studijní obor: Management



STAKEHOLDERSKÁ ANALÝZA VE STRATEGICKÉ ANALÝZE

The use of stakeholder analysis in strategic analysis

Bakalářská práce

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Ondřej ČÁSTEK

Autor:
Marie DOSTÁLOVÁ

Brno, květen 2009

Jméno a příjmení autora:	Marie Dostálová
Název bakalářské práce:	Stakeholderská analýza ve strategické analýze
Název v angličtině:	The use of stakeholder analysis in strategic analysis
Katedra:	Podnikového hospodářství
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Ondřej Částek
Rok obhajoby:	2009

Anotace v češtině

Cílem této bakalářské práce je analyzovat přínos stakeholderské analýzy ve strategické analýze. Práce je rozdělena na dvě části. V první, teoretické části, je popsán vývoj pojetí podniku, strategická analýza a stakeholderská analýza. Druhá, praktická část, je věnována analýze vybraného podniku. V závěru práce je uveden návrh řešení toho, kteří stakeholdeři a jak by měli být zapojení do fungování podniku.

Anotace v angličtině

The aim of this bachelor thesis is the use of stakeholder analysis in strategic analysis. The work is segmented in two parts. Subjects in the first, theoretical part, are developement of company approach, strategic analysis and stakeholder analysis. The second part is dedicated to analysis of chosen company. It will be followed by an suggestion of solution which stakeholder groups and how they should be involved in the company run.

Klíčová slova v češtině

Stakeholderská analýza, strategická analýza, analýza vnějšího prostředí, PEST analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, SWOT analýza, analýza vnitřního prostředí

Klíčová slova v angličtině

Stakeholder analysis, strategic analysis, analysis of the external enviroment, PEST analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis, analysis of the internal enviroment

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Stakeholderská analýza ve strategické analýze* vypracovala samostatně pod vedením Ing. Ondřeje Částka a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.“

V Brně dne 22. května 2009

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Ondřeji Částkovi za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Ráda bych dále poděkovala své rodině a kamarádům za věnovaný čas.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 Shareholderské versus stakeholderské pojetí podniku	11
1.1 Vývoj metod stakeholderské analýzy	11
2 Strategická analýza.....	13
2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku	13
2.1.1 PEST analýza.....	13
2.1.2 Porterova analýza.....	15
2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku	18
2.2.1 Identifikace zdrojů podniku	18
2.2.2 Vztahy se stakeholdery jako aktivum	19
2.2.3 Identifikace schopností podniku	19
2.2.4 Odhad výnosnosti potenciálních zdrojů a schopností.....	19
2.3 Syntéza: SWOT analýza	20
3 Stakeholderská analýza.....	21
3.1 Kdo jsou stakeholdeři	21
3.2 Jak členíme stakeholdery	21
3.2.1 Moc	22
3.2.2 Legitimita.....	22
3.2.3 Naléhavost	22
3.2.4 Latentní stakeholdeři	24
3.2.5 Stakeholdeři očekávající pozornost	24
3.2.6 Rozhodující stakeholdeři	24
3.3 Důležitost stakeholderů pro podnik	25
3.3.1 Teorie závislosti na zdrojích.....	25
3.3.2 Teorie šance	25
3.3.3 Teorie životního cyklu podniku.....	26
3.3.4 Vztah mezi atributy stakeholderů a hodnocením řediteli podniku	28
3.3.5 Přínos stakeholderské analýzy	29
PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 Analýza vnějšího prostředí podniku	30
4.1 Představení podniku.....	30
4.2 PEST analýza.....	31
4.2.1 Politické faktory.....	31
4.2.2 Ekonomické faktory.....	31
4.2.3 Sociální faktory.....	32
4.2.4 Technologické faktory	32
4.3 Porterova analýza.....	32
4.3.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů	32
4.3.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty	33
4.3.3 Hrozba substitučních výrobků	33
4.3.4 Smluvní síla zákazníků	33
4.3.5 Smluvní síla dodavatelů a zprostředkovatelů	33
4.3.6 Zhodnocení analýzy	34

5	Analýza vnitřního prostředí podniku	35
5.1	Vymezení a ohodnocení zdrojů podniku	35
5.2	Vymezení a ohodnocení schopnosti podniku	35
5.3	Odhad výnosnosti potenciálních zdrojů podniku.....	35
6	Syntéza – SWOT analýza	36
6.1	Silné stránky hotelu ABC	36
6.2	Slabé stránky hotelu ABC.....	36
6.3	Příležitosti hotelu ABC	36
6.4	Hrozby hotelu ABC	37
6.5	Zhodnocení SWOT analýzy.....	37
7	Stakeholderská analýza	38
7.1	Identifikace stakeholderů	38
7.2	Důležitost stakeholderů pro podnik ABC	38
7.3	Zdokumentování zájmů stakeholderů	39
7.3.1	Zájmy zákazníků	39
7.3.2	Zájmy zprostředkovatelů	40
7.3.3	Zájmy zaměstnanců	41
7.3.4	Zájmy vedení	42
7.3.5	Hodnocení zájmu stakeholderů.....	43
7.4	Určení moci, důležitosti a stupně vlivu každého stakeholdera	44
7.4.1	Zákazníci	44
7.4.2	Zprostředkovatelé	45
7.4.3	Zaměstnanci	45
7.4.4	Vedení	45
7.5	Vyhodnocení přínosu stakeholderské analýzy.....	46
	ZÁVĚR	47
	Seznam použitých zdrojů	48
	Seznam obrázků a grafů.....	50
	Seznam příloh.....	50

ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je analyzovat přínos stakeholderské analýzy ve strategické analýze. V první části této práce uvedu teoretické poznatky o strategické analýze a poznatky o metodách jejího provedení. Dále vysvětlím jak se provádí stakeholderská analýza a objasním závěry, kterých bylo v této oblasti dosaženo. V praktické části bakalářské práce aplikuji poznatky popsané v první části a prověřím stanovenou hypotézu, že stakeholderská analýza může přinést zlepšení pro tvorbu strategie.

Pro dlouhodobou úspěšnost podniku je třeba plánování a základem dlouhodobého plánování je strategie podniku. Pro určení strategie se využívá strategické analýzy. Nejprve je třeba určit současné cíle podniku, dále se provádí analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Do strategické analýzy patří i analýza zájmových skupin, neboli stakeholderů.

Stakeholderská analýza je pro podniky velmi užitečným nástrojem pro získání převahy nad konkurenty na trhu. V České republice podniky této oblasti stále nevěnují dostatek pozornosti, protože si neuvědomují že komunikace se skupinami stakeholderů je velmi podstatná.

Mezi jednotlivce nebo skupiny stakeholderů patří všichni, kteří mohou mít vliv nebo mohou být ovlivněni činnostmi podniku. Patří sem zejména zákazníci, zaměstnanci, vedení, vlastníci, dodavatelé, finanční instituce a konkurence. Stakeholderská analýza má za úkol pomoci určit zájmy všech stakeholderů, odhalit potenciální problémy, které mohou narušit chod podniku, určit klíčové osoby a skupiny, které by měly být zapojovány do chodu podniku, zjistit jejich očekávání, určit strategii jejich řízení a způsoby jak zmírnit případné negativní dopady některých zájmových skupin.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Shareholderské versus stakeholderské pojetí podniku

Na počátku industriální epochy bylo zastáváno shareholderské pojetí podniku, které kladlo důraz zejména na podíl na zisku a na produktivitu práce. Hodnota podniku byla v té době dána především hmotným majetkem. Toto pojetí se odvíjelo od nároků vlastníků společností, kteří požadovali právo na nakládání se svým majetkem. Jak zmiňuje Blažek¹, v souvislosti s širokou aplikací iniciativních metod jak ze strany manažerů tak i jednotlivých zaměstnanců a v souvislosti s narůstajícím převisem nabídky nad poptávkou se začal prosazovat význam nehmotného kapitálu. Podniky začali řídit manažeři, kteří tím postupně překonávali vlastníky podniků a začali mít větší pravomoci. Styl vedení se postupně přesunuje od vztahů nadřízenosti a podřízenosti k týmové práci.² Ustupuje shareholderské pojetí a začíná se vyvíjet trend společenské odpovědnosti podniků vůči všem zájmovým skupinám. Stakeholderské pojetí si uvědomuje důležitost všech skupin nebo jednotlivců, kteří jsou s podnikem v kontaktu. Ukazuje se, že kooperace zaměstnanců, manažerů a vlastníků a dalších stakeholderů je pro podnik přínosem. Mezi stakeholdery patří nejen vlastníci, kteří už nejsou na prvním místě při uspokojování potřeb podniku, ale i další subjekty, jako zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, finanční instituce, úřady místní a státní správy i občané. Jednotliví stakeholderi mají rozdílný význam pro chod podniku a je na manažerech podniku, aby tento význam rozeznali a dle toho se stakeholdery jednali. O významnosti stakeholderů pro podnik bude pojednáno ve třetí kapitole této části.

1.1 Vývoj metod stakeholderské analýzy

Metody stakeholderské analýzy se během let vyvíjely. Mitchell, Agle at al.³ navrhuji klasifikaci stakeholderů podle moci, kterou je stakeholder schopen ovlivnit podnik, legitimacy stakeholdra ve vztahu s firmou a naléhavosti požadavku stakeholdera na tuto firmu. Tato klasifikace odpovídá na otázku: Jací stakeholderi si zaslouží pozornost podniku a manažerů a jací ne? Důležitá je úroveň s jakou dávají manažeři přednost jednomu před jiným

¹ BLAŽEK, L. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze oborového prostředí podniku*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Interní materiál, 2004. 13 s. 1. s.

² BLAŽEK, L. *Vývojové tendence podniků*. Brno : Masarykova Univerzita, 2003. 98 s. ISBN 80-210-3213-8. s. 77

³ MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts. *Academy of Management Review*,. 1997, vol. 22, no. 4, s. 853-886.

z konkurenčních stakeholderských požadavků. Fletcher, Guthrie at al.⁴ provedli proces mapování stakeholderských očekávání založený na hierarchii hodnot a klíčové oblasti výkonu podniku. Savage, Nix et al.⁵ nabízejí možnost klasifikovat stakeholdery dle hrozby nebo spolupráce s podnikem.

⁴ FLETCHER, A., et al. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, 2003, vol. 4, no. 4, s. 505–527

⁵ SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; et al. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 1991, vol. 5, no. 2, s. 61–75.

2 Strategická analýza

Strategická analýza zahrnuje identifikaci současné strategie podniku stejně tak jako minulý a budoucí vývoj firmy. Odvíjí se od cíle organizace, který má být zachycen ve strategických plánech⁶. Stanovení strategie v širším pojetí zahrnuje posouzení čtyř klíčových faktorů, které určují limity konkurenční strategie podniku. Patří sem přednosti a slabiny podniku, osobní hodnoty klíčových realizátorů, možnosti a rizika odvětví a širší společenská očekávání. Test konzistence je vhodné provést před určením cílů podniku. V praktické části bude proveden tento test, který sestává z posouzení vnějšího a vnitřního prostředí a zdrojů podniku.

2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýzu vnějšího prostředí podniku můžeme provést několika způsoby. V této práci jsou rozvedeny dva hlavní a to tzv. PEST analýza, která je obecnou analýzou okolí podniku a Porterův model konkurenčního prostředí, který se zaměřuje na oborovou analýzu. Oborem rozumíme společnosti, které si konkurují v obsluze určitého trhu podobnými výrobky nebo službami.⁷

2.1.1 PEST analýza

PEST analýza dělí faktory okolí na politické, ekonomické, sociální a technologické. Tato analýza může mít také akronym PESTEL, kde jsou navíc faktory životního prostředí a legislativní faktory. Ty jsou v PEST analýze většinou zakomponovány do politických faktorů. Důležitost jednotlivých faktorů může být pro jednotlivé odvětví, podniky i situace odlišná.

2.1.1.1 Politické faktory

Politické a legislativní faktory představují, stejně jako ostatní vlivy okolí, jak příležitosti tak i možné hrozby pro podnik. Patří sem politická situace v daném státě a vztahy se zahraničím, členství země v EU a od toho se odvíjející práva a povinnosti, dále daňové zákony,

⁶ KEŘKOVSKÝ, M; DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. Praha : Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8.

⁷ BOWMAN, C. *Strategický management*. Přel. J. Vejdělek. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1. 31. s.

protimonopolní zákony, regulace exportu či importu, ochrana životního prostředí a další. Měli bychom brát v úvahu i stát, který může na trhu vystupovat jako silný konkurent. Státní poptávka může tvořit, ale i omezovat řadu tržních příležitostí. Je proto dobré předvídat záměry státu v oblastech, které se týkají podniku. Životní prostředí je otázkou, která ovlivňuje zejména podniky využívající nebo znečišťující přírodní zdroje.⁸ Vlivem vstupu naší země do Evropské unie se zvýšil důraz na tuto oblast.

2.1.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří růst ekonomiky v daném státě, úroková míra, vývoj inflace, daňová politika a směnný kurz. Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, což vede k větším ziskům firem a také k novým obchodním příležitostem. Úroveň úrokové míry ovlivňuje výnosnost podniku a jeho investic a tím i rozvoj podniku. Míra inflace působí negativně, pokud je vysoká, neboť podniky se v takovém případě zachovávají efektivně a investice do inovací odloží. Devizový kurz působí především na společnosti, které obchodují se zahraničím.

2.1.1.3 Sociální faktory

Sociální a demografické faktory jsou spojeny se strukturou obyvatelstva. Změny ve struktuře mohou vytvořit podnikatelské příležitosti. V dnešní době se mohou podniky zaměřit na seniory, neboť naše populace výrazně stárne. Životní styl obyvatelstva je spojen se zájmem o vyšší kvalitu osobního života, proto by se podniky měly zaměřit na odměňování pracovníků benefity zaměřenými na volnočasové aktivity.

2.1.1.4 Technologické faktory

Technologické faktory souvisí s inovacemi podniku, které jsou významným faktorem pro jeho úspěšnost. Sem také zasahuje faktor životního prostředí, protože podniky jsou nuceny vyvíjet technologie v souladu s ekologickými požadavky vlády.

Rozvoj podniku představují investice, které mají dlouhodobou návratnost, proto je potřeba, aby podnik sledoval výše zmíněné faktory ovlivňující změny okolí. Je třeba rozlišit, jaké

⁸ SEDLÁČKOVÁ H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

změny okolí ovlivní všechny podniky v oboru stejnou měrou a jaké se týkají jen některých podniků, protože ty jsou podstatné pro konkurenceschopnost daného podniku. Dalším krokem k úspěšnému předstihu konkurentů je správná a včasná reakce na tyto změny. Strategická rozhodnutí jsou prováděna v podmínkách nejistoty. Je proto důležité vědět jaká je nejistota okolí, jaké jsou její důvody a jak má být řešena. Je-li situace podniku a jeho okolí jednoduchá, je analýza vlivů působících v minulosti účelná. Pokud se podnik nachází v turbulentním prostředí, je nutné, aby se soustředil na budoucí vývoj okolí.⁹

2.1.2 Porterova analýza

Dle Michaela Portera¹⁰ je v odvětví pět hybných sil konkurence. Jsou to potenciální nově vstupující podniky, soupeření konkurentů v odvětví, substituty, odběratelé a dodavatelé. Znalost hlubinných zdrojů konkurenčního tlaku obsahuje kritické přednosti a slabiny podniku, podněcuje ho pozměnit odvětvovou pozici, ozřejmuje oblasti, kde strategické změny přinášejí největší efekt, a osvětluje ta místa, kde se zdá, že mají odvětvové trendy největší důležitost. Těchto pět sil určuje rozsah soutěživosti v daném oboru. Výnosnost oboru není určována tím, jak produkt vypadá, ani technologií, kterou využívá, ale členitostí oboru.¹¹ Každý podnik si musí určit důležitost jednotlivých faktorů. Pochopení struktury odvětví musí být výchozím bodem pro strategickou analýzu.

2.1.2.1 Hrozba nově vstupujících podniků

S nárůstem počtu subjektů uvnitř konkurenčního prostředí se zvyšuje intenzita této konkurence.¹² Nově vstupující podniky mohou do odvětví přinést novou kapacitu a tím stlačit cenu, případně zvýšit náklady. Hrozba vstupu nových firem do odvětví závisí na existujících překážkách vstupu v kombinaci s reakcí stávajících účastníků, kterou může vstupující firma očekávat. Jsou-li překážky vysoké nebo reakce stávajících firem ostrá, je hrozba nových konkurentů malá.

Bowman¹³ považuje za překážky, které ohrožují vstup do odvětví následující faktory:

⁹ SEDLÁČKOVÁ H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

¹⁰ PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*; Přel. K. Kvapil. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2. 3. s.

¹¹ BOWMAN, C. *Strategický management*; Přel. J. Vejdělek. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1. 31. s.

¹² KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. *Strategický management: pro inženýrské studium na FM VŠE Praha*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, Vysoká škola ekonomická v Praze. 2003. 98 s. ISBN 80-245-0504-5. 41. s.

¹³ BOWMAN, C. *Strategický management*; Přel. J. Vejdělek. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1. 32. s.

1. Hospodárnost rozsahu. Jde o výhody, které pramení z nákladů narůstajících při velkém rozsahu operací, tedy o snížení ceny na jednotku produkce.
2. Existence výhod nákladů plynoucích ze zkušenosti. Jestliže náklady klesají vlivem zkušeností a jestliže tyto zkušenosti mohou být zavedenými podniky drženy ve vlastnictví, stává se z tohoto faktoru překážka vstupu do odvětví.
3. Preference obchodní značky a zákaznicková loajalita znesnadňují novému vstupujícímu přebírat zákazníky nynějším dodavatelům.
4. Kapitálová náročnost, tedy výše nákladů na vstup do oboru.
5. Nevýhody nákladů nezávislých na velikosti. Ty mohou být způsobeny přístupem k levnější práci nebo surovinám.
6. Přístup k distribučním kanálům. Pokud nová firma nemá zajištěnou tak efektivní distribuci k zákazníkům jako zavedené firmy, nebude mít takový prodej.
7. Vládní politika, tedy legislativa daného státu, tarifní překážky, patenty a jiné.

2.1.2.2 Soupeření konkurentů v odvětví

Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty je další hybnou silou konkurence v odvětví. Metody používané stávajícími konkurenty jsou cenová konkurence, reklamní kampaně a zlepšený servis pro zákazníky. Soupeření mezi konkurenty vzniká z důvodu možnosti vylepšení své pozice na trhu. Kroky jednoho podniku povedou k reakci dalších podniků. Některé formy soutěžení, jako třeba reklamní kampaně, vedou k vylepšení situace v odvětví, protože se zvýší poptávka po daném produktu. Jiné metody, jako například cenová konkurence, ovšem snižují ziskovost celého odvětví.¹⁴

Rivalita je intenzivnější, pokud poptávka po produktu stoupá pomalu, dále pokud konkurenti snižují ceny, aby zvýšili počet prodaných produktů, také pokud jsou produkty konkurentů natolik podobné, že je pro zákazníka levnější přejít ke konkurenční značce. Intenzita konkurence se zvyšuje také pokud je dražší opustit podnikání než zůstat a soutěžit.¹⁵

2.1.2.3 Hrozba substitutů

Tlak ze strany substitutů, které limitují potenciální výnosy v odvětví tím, že určují cenové stropy, jež si mohou podniky v ziskovém odvětví určovat. Čím zajímavější je cenová alternativa nabízená substituty, tím pevnější je strop nad ziskovostí odvětví. Identifikování

¹⁴ PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*; Přel. K. Kvapil. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2. 17. s.

¹⁵ BOWMAN, C. *Strategický management*; Přel. J. Vejdělek. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1. 32. s.

substitutů znamená vyhledání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Individuální reklama jednoho podniku nemůže zajistit lepší postavení vůči substitučnímu produktu, ale pokud provádí reklamu systematicky všechny podniky v odvětví, je možné v tomto dosáhnout úspěchu. Firmy by se měly zabývat především těmi substituty, které mají vůči jejich produktu výhodnější cenu nebo těm, které jsou z odvětví s vyšším ziskem.

Konkurenti dle nahraditelnosti výrobků

Členění konkurence dle Kotlera¹⁶ začíná nejužším pojetím, kdy je konkurence chápána jako podniky, které nabízejí stejným zákazníkům podobné výrobky za podobné ceny. Šířeji lze za konkurenci považovat výrobce podobných výrobků všech tříd. Ještě širší pohled zahrnuje všechny podniky, které nabízejí podobnou službu. Nejširší pojetí považuje za konkurenci všechny, které usilují o tytéž zákazníkovi peníze.

2.1.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací vliv odběratelů spočívá ve snižování cen, dosahování vyšší kvality, nebo poskytnutí lepších služeb. Skupina odběratelů je silná, pokud platí, že je koncentrovaná, nebo uskutečňuje u podnikatele většinu svých koupí. Dále pokud je produkt nediferencovaný, tedy je snadno nahraditelný jiným v důsledku podobnosti se substituty v odvětví. Má-li odběratel nízké přechodové náklady, má také větší vliv, protože mu nečiní potíže přejít k jinému dodavateli. Jestliže odběratelé vytváří silnou hrozbu integrace, například využití vlastních kapacit k výrobě daného produktu, mohou požadovat cenové ústupky. Odběratelova vyjednávací pozice je posilněna, pokud je plně informován o poptávce a cenách produktu. Vyjednávací vliv maloobchodníků i velkoobchodníků je závislý na ceně a diferenciaci produktu. Maloobchodníci mohou na výrobce vyvinout silný tlak tehdy, jsou-li schopni ovlivnit zákazníkovo rozhodnutí o koupi. Výše popsané faktory se mění v závislosti na čase a změnách v odvětví a stejně tak se mění i vyjednávací vliv odběratelů.

2.1.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací vliv dodavatelů se projeví, když dodavatel vyhrožuje zvýšením cen, nebo snížením kvality dodávaného zboží. Vlivní dodavatelé mohou snížit ziskovost odvětví díky zvýšení nákladů podniků, pokud podniky nejsou schopny zvýšit cenu. Dodavatelé mají silný vliv, pokud je nabídka ovládána několika málo společnostmi a je koncentrovanější než

¹⁶ KOTLER, P. *Marketing - Management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. v českém jazyce. Praha : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2

odvětví, kterému dodává. Dále pokud dodavatel nemusí čelit jiným substitučním produktům, pokud odvětví, ve kterém podnik působí, není důležitým zákazníkem dodavatelské skupiny. Když je produkt, který dodavatel poskytuje podniku podstatný pro jeho podnikání, má také vyšší vliv.

2.1.2.6 Životní cyklus oboru

Míru konkurenční rivalry může dle Sedláčkové¹⁷ ovlivnit životní cyklus oboru. V novém oboru se vyskytuje mnoho vstupujících firem. V této fázi volí každý podnik jiný způsob získání zákazníka. Je dobré nasbírat zkušenosti dříve, než jich dosáhne konkurence. Ve fázi zrání oboru jsou již „pravidla hry“ daná a akceptovaná. Jsou tu očekávání zákazníka na určitou kvalitu produktu a také vznikají bariéry vstupu do odvětví. Konkurence se stává intenzivnější, protože nové zákazníky je možné získat jen přetažením od konkurenčních firem. Ve fázi úpadku oboru mohou mít zisky jen nejzdatnější podniky.

2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Analýza vnitřního prostředí podniku slouží k vyhodnocení výchozí situace podniku. Význam analýzy spočívá ve vymezení a ohodnocení zdrojů a schopností podniku, určení charakteru zdrojů z hlediska výnosnosti a vytvoření postupu realizace strategie. Při prověření zdrojů podniku je taky důležité posoudit do jaké míry jsou zdroje jedinečné a nenapodobitelné, tedy o zdroje s obsaženou konkurenční výhodou.¹⁸ Průběh analýzy vnitřního prostředí podniku sestává z identifikace zdrojů, identifikace schopností a odhadu výnosnosti potenciálních zdrojů a schopností.¹⁹

2.2.1 Identifikace zdrojů podniku

Identifikace zdrojů podniku určíme pomocí klasifikace zdrojů do níže uvedených skupin. První skupinou jsou hmotné zdroje jako stroje, pozemky, budovy a dopravní prostředky. Je důležité znát charakteristiky těchto zdrojů, abychom mohli určit jejich potenciál pro konkurenční výhodu. Mezi tyto charakteristiky patří počet, kapacita, rozloha, spotřeba, přesnost, technický stav a další.

¹⁷ SEDLÁČKOVÁ H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

¹⁸ KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. *Strategický management: pro inženýrské studium na FM VŠE Praha*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, Vysoká škola ekonomická v Praze. 2003. 98 s. ISBN 80-245-0504-5. 46. s.

¹⁹ SEDLÁČKOVÁ H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

Další skupinou jsou lidské zdroje, jejichž charakteristiky jsou počet, struktura dle kvalifikace, motivace, přizpůsobivost a další. Je vhodné si pracovníky nacházet v řadách studentů, kteří jsou velmi flexibilní a učenliví.

Finanční zdroje jsou další kategorií, dělíme je na vlastní a cizí. Poslední skupinu tvoří nehmotné zdroje. Ty zahrnují jednak technologii jako patenty, licence, know-how a jednak pověst podniku, tzv. goodwill, případně badwill. Hodnota nehmotného majetku může dosahovat podstatného podílu na hodnotě fixních aktiv.

2.2.2 Vztahy se stakeholdery jako aktivum

Analýza zdrojů by se měla zaměřit na všechny zdroje, které jsou v podniku k dispozici a slouží k naplnění strategických cílů podniku. Významným aktivem mohou být vztahy se stakeholdery. Tomuto tématu se budeme věnovat v další kapitole. Analýza by měla obsáhnout především ty zdroje, které jsou pro podnik opravdu významné. Činnosti a vazby mezi zdroji jsou často mnohem důležitější než zdroje samotné. Významným aspektem provázanost jednotlivých zdrojů, protože zdroj, který se nejeví sám o sobě jako příliš důležitý se může v důsledku interakcí stát klíčovým.²⁰

2.2.3 Identifikace schopností podniku

Identifikace schopností podniku je stejně důležitá jako to, jak umí podnik tyto schopnosti využívat. Mezi tyto schopnosti patří využití lidských zdrojů, kapitálu, výrobního systému a nehmotných aktiv. Zda jsou využity efektivně se ukáže ve výnosnosti podniku, produktivitě a využití aktiv. Tyto schopnosti mohou přinést výrazné úspory v nákladech, nebo se stát základem pro diferenciaci produktu podniku.

2.2.4 Odhad výnosnosti potenciálních zdrojů a schopností

Odhad výnosnosti navazuje na analýzu zdrojů, je určen vztahem mezi nákladovými výhodami a velikostí podniku. Zdrojem těchto výhod je existence provozní páky, snížení nákladů zhromadňováním výroby, výhodným nákupem materiálu a surovin nebo rozpouštěním fixních nákladů do velkých objemů produktu. Velký podnik má tedy větší šanci dosahovat vysoké rentability. Nižší náklady mohou být výsledkem zkušenostního efektu, tedy snížení nákladů na jednotku výroby při velkých objemech výroby. Zkušenostní efekt může nastat díky efektivnosti pracovní síly, specializace, inovace, standardizace výrobků, nebo využití

²⁰ KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. *Strategický management: pro inženýrské studium na FM VŠE Praha*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, Vysoká škola ekonomická v Praze. 2003. 98 s. ISBN 80-245-0504-5. 47. s.

výrobních kapacit. Úspěšné podniky realizují svoje zisky ve výrobcích, které zaujímají na trhu dominantní postavení. Dominantního postavení lze dosáhnout hned na začátku vývoje nového produktu, kdy je efekt největší. Další podmínkou je růst tržního podílu.

2.3 Syntéza: SWOT analýza

SWOT analýza²¹ je nástrojem pro určení silných a slabých stránek uvnitř podniku a příležitostí a hrozeb přicházejících z okolí podniku. Cílem SWOT analýzy je provedení analýzy podniku za účelem stanovení správné strategie. Při určování slabých a silných stránek je dobré zjistit názory konkurence, dodavatelů a zákazníků, aby nedošlo ke zkreslenému pohledu na situaci podniku. Po provedení analýzy je nutné rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé, být připraven jak na příležitosti, tak na hrozby z okolí a také nalezení vlivů k určení vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. Postup při SWOT analýze je identifikace změn v okolí podniku, určení silných a slabých stránek podniku a posouzení vztahu mezi jednotlivými stránkami.

²¹ SEDLÁČKOVÁ H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1

3 Stakeholderská analýza

Stakeholderská analýza určuje důležité stakeholdery pro podnik, tedy skupiny, které podnik významným způsobem ovlivňují. Poté má podniku poradit jak s jednotlivými stakeholdery nakládat, jak se k nim chovat tak, aby byli obě strany spokojené a těžily z tohoto vztahu. V následujících kapitolách bude vysvětlena důležitost stakeholderské analýzy pro každý podnik a způsob jak tuto analýzu provést.

3.1 Kdo jsou stakeholdeři

Dle R. Edwarda Freemana²², který vysvětlil tento pojem širokou definicí, je stakeholder „jakákoli skupina nebo osoba, která může ovlivnit organizaci nebo je ovlivněna dosažením cílů organizace“. Stakeholdeři mohou být osoby, skupiny, organizace, instituce, společnost i prostředí. Clarkson²³ definoval stakeholdery mnohem úžeji než Freeman. Podle něj na sebe dobrovolní stakeholdeři berou nějakou formu rizika jako důsledek investování určité formy kapitálu, ať už lidského nebo finančního. Nedobrovolní stakeholdeři jsou vystaveni riziku z důvodu podnikových aktivit. Bez prvku rizika nemá stakeholder nárok na svůj požadavek. Detailní rozbor jednotlivých typů stakeholderů je podstatný pro manažery, kteří jsou díky němu schopni rozpoznat a náležitě reagovat na různé situace a skupiny a určit kdo může a kdo nemůže mít legitimní požadavky na podnik a z těch, kteří mají legitimní požadavky, kdo může ovlivnit podnik. Stakeholderská strategie se snaží zjistit jaké skupiny si zaslouží pozornost managementu podniku a jaké nikoli.

3.2 Jak členíme stakeholdery

Dle teorie identifikace a důležitosti stakeholderů²⁴ mohou být stakeholdeři klasifikováni dle jedné nebo více z vlastností, kterými jsou moc ovlivnit podnik, legitimita vztahu stakeholdera k podniku a naléhavost požadavku na podnik. Z těchto vlastností se vytváří typologie stakeholderů, podle které by manažeři měli poznat jak přistupovat k jednotlivým stakeholderům. Autoři teorie ukazují jak se moc a legitimita vzájemně ovlivňují a když se

²² FREEMAN, R.E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston : Pitman. 1984. xii, 276 s. ISBN 0-27-301913-9

²³ CLARCKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 1995. no. 20. s.92-117

²⁴ MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts. *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 4, s. 853-886.

zkombinují s naléhavostí, vytvoří různé typy stakeholderů a různé předpokládané vzorce chování podniku. K dalšímu pochopení je třeba vysvětlit jednotlivé rysy stakeholderů.

3.2.1 Moc

Moc je pravděpodobnost, že jeden činitel bude ve společenském vztahu v takové pozici, že prosadí svou vůli i přes odpor okolí.²⁵ Fenomén moci je přechodný, nikoli stálý stav. Dá se tedy jak získat, tak i ztratit. Z dlouhodobého hlediska ti, co nepoužívají moc zodpovědně o ní mohou přijít.²⁶ Moc je funkční až díky ostatním atributům. Sama o sobě není moc ve vztahu stakeholdera s manažerem důležitá, nabývá autority díky legitimitě a vymahatelnosti díky naléhavosti.

3.2.2 Legitimita

Legitimita a moc jsou dle Webera rozdílné vlastnosti, které se mohou zkombinovat a vytvořit tak autoritu, ale mohou existovat i odděleně. Stakeholder může mít legitimní postavení ve společnosti nebo legitimní nároky na podnik, ale pokud nemá buďto moc ve vztahu k podniku nebo není jeho požadavek naléhavý, nemůže dosáhnout statusu důležitosti pro daný podnik. Dle Suchmana²⁷ je legitimita obecná představa nebo předpoklad, že aktivity skupiny jsou žádoucí, vhodné a přijatelné pro společnost. Legitimita je proměnlivá, může být přítomná a nemusí. Závisí na ostatních attributech, pravomoc získává prostřednictvím moci a hlas prostřednictvím naléhavosti.

3.2.3 Naléhavost

Naléhavost je volání po okamžité pozornosti. Existuje jen pokud jsou splněny dvě podmínky. Pokud je vztah nebo požadavek závislý na čase, tedy stupeň s jakým je zpožděná manažerská reakce na požadavek stakeholdera neakceptovatelná a pokud je vztah nebo požadavek důležitý nebo rozhodující pro stakeholdera. Naléhavost může být nesprávně pochopena jak stakeholdery, tak manažery nebo i ostatními v okolí podniku. Samotná naléhavost nezaručuje důležitost vztahu mezi stakeholderem a manažerem, dokud se nespojí s ostatními atributy. V kombinaci s legitimitou napomáhá zpřístupnit cestu k rozhodovatelům a v kombinaci s mocí podporuje jednostrannou stakeholderskou činnost. V kombinaci s obojím spouští

²⁵ WEBER, M. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press. 1947. 436 s.

²⁶ DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 1973, no. 16, s. 312-322

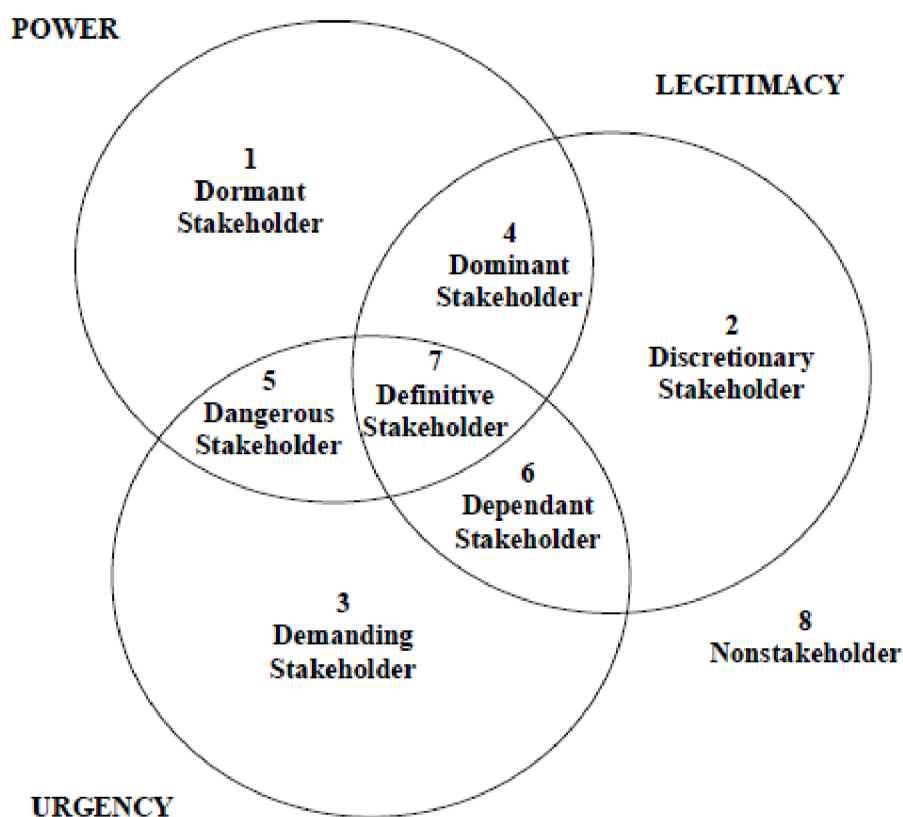
²⁷ SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 1995. 20: 571-610

vzájemné poznání mezi stakeholdery a manažery. Naléhavost dodává rozměru stakeholderů dynamičnost.

Existence nebo stupeň každého atributu je záležitostí rozmanitých vjemů a představ všech zúčastněných. Jednotlivec či skupina si nemusí být vědoma toho, že daný atribut vlastní, nebo se to nemusí projevovat v jeho chování. Každý z výše uvedených aspektů je proměnlivý, není to stálý stav a může být jiný u každé skupiny stakeholderů.

Výše byly nastíněny tři základní předpoklady. Prvním je, že manažeři pro dosažení určitých cílů věnují pozornost určitým stakeholderům. Dalším je, že manažeři určují, kteří stakeholderi jsou pro podnik význační. Poslední je existence osmi možných situací, které mohou nastat kombinací jednotlivých atributů: moci, legitimacy a naléhavosti, viz obrázek níže. Důležitost stakeholderů bude stoupat se zvyšováním počtu atributů.

Obr. č. 1: Klasifikace stakeholderů prezentovaných jedním, dvěma nebo třemi atributy (power: moc, legitimacy: legitimita, urgency: naléhavost)



Pramen: MITCHEL, R. K., AGLE, B. R., et al. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.

3.2.4 Latentní stakeholderi

Mezi latentní stakeholdery patří skupiny jedna, dvě a tři. Tyto stakeholderi nekladou na podnik požadavky a jsou pro podnik málo podstatní. Skrytí stakeholderi ze skupiny jedna mají pouze moc. Protože nemají ani legitimní vztah ani naléhavý požadavek, zůstává jejich moc nevyužitá. Přesto by měl management podniku věnovat těmto stakeholderům pozornost, protože mohou snadno získat druhý atribut. Patří sem například bohatí zákazníci, média, nebo bývalí zaměstnanci. Stakeholderi v druhé oblasti vlastní pouze atribut legitimacy a manažeři se jim vůbec nevěnují. Patří sem neziskové organizace, školy, nebo nemocnice získávající sponzorské dary od firem. Do třetí skupiny stakeholderů patří stakeholderi, kteří mají jen naléhavý požadavek, ale ani moc ani legitimitu jej prosadit. Jsou jen nepříjemným stěžovatelem, kterému management podniku nevěnuje příliš pozornosti. Můžou to být třeba rozčilující, ale neškodní demonstranti.

3.2.5 Stakeholderi očekávající pozornost

Mezi stakeholdery, kteří očekávají pozornost podniku patří skupina čtyři, pět a šest. Podstatní stakeholderi jsou ti, kteří mají moc a legitimitu. Těmto stakeholderům se manažeři budou věnovat, patří sem věřitelé, vlastníci, vedoucí oddělení, investoři a mohou sem spadat důležité zaměstnanci. Do šesté skupiny patří ti stakeholderi, kteří mají legitimitu a naléhavost, ale nemají moc prosadit své požadavky a jsou proto závislí na ostatních stakeholderech, nebo manažerech podniku. Musí se spolehnout na zastání se stakeholderů, kteří mají moc nebo na shovívavost manažerů podniku. Mohou to být např. sdružení pro ochranu životního prostředí. Mezi tzv. nebezpečné stakeholdery patří ti s mocí a naléhavostí. Jsou nebezpeční, protože právě při absenci legitimacy používají moc k prosazení požadavků. Patří sem neoprávněné stávky, záškodnictví zaměstnanců nebo terorismus.

3.2.6 Rozhodující stakeholderi

Rozhodující stakeholderi jsou ti, kteří mají všechny tři atributy. Pokud má stakeholder moc a legitimitu, je podstatným stakeholderem. Jestliže k tomuto přibude naléhavost jeho požadavku, je jisté, že se mu podnik bude ve vlastním zájmu věnovat. Každý stakeholder patřící mezi očekávající se může stát rozhodujícím získáním chybějícího atributu naléhavosti, například vládní podporou. Nebezpeční stakeholderi se mohou stát rozhodujícími, pokud získají legitimitu, například vyhrají volby.

3.3 Důležitost stakeholderů pro podnik

3.3.1 Teorie závislosti na zdrojích

Teorie závislosti na zdrojích²⁸ ukazuje, že organizace je závislá na svém okolí dle důležitosti daného zdroje pro organizaci. Princip této teorie spočívá v tom, že organizace se bude více zajímat o organizace a skupiny stakeholderů, kteří vlastní zdroje, které jsou rozhodující pro plynulý chod organizace, nebo přežití podniku. Tato závislost firem na stakeholderech, kvůli zdrojům, které vlastní, se mění v sílu a vliv stakeholderů nad podnikem. Čím více je organizace závislá, tím větší má stakeholder vliv.

3.3.2 Teorie šance

Teorie šance²⁹ říká, že při rozhodování se jedná o vztah mezi skutečnou hodnotou varianty a psychologickou hodnotou. Jedinec porovnává skutečnou hodnotu s referenčním bodem, kterým může být buďto status quo (stav, ve kterém se nachází) nebo stav, kterého chce dosáhnout. Volba toho kterého pravidla závisí na vztahu rozhodovatele k riziku. Dle zastánců teorie šance³⁰ se lidé v situacích, kdy jsou vystaveni hrozbě, chovají nepružně a konzervativně, při vysoké pravděpodobnosti zisku neinklinují k riziku, vybírají si jistou variantu oproti riskantní. Naopak pokud je vysoká pravděpodobnost ztráty, tak se lidé přiklání k riskantním rozhodnutím, upřednostňují riskantní variantu před jistou. Jistá varianta je aktivní věnování se všem podstatným stakeholderům, je to varianta jistého dosažení zdrojů od rozhodujících stakeholderů k zajištění plynulého chodu a prosperity podniku. Aktivní a přizpůsobivý přístup zacházení se stakeholdery je nejjistější, neboli nejvíce negativní k riziku. Obranná varianta upokojujání stakeholderů vede k předcházení možných problémů jako nepříznivá publicita, stávky zaměstnanců a žaloby, které mohou zabraňovat plynulým dodávkám zdrojů. Nejriskantnější varianta je reaktivní, protože organizace je závislá na dodávkách zdrojů od stakeholderů. Aktivní věnování se jen některým stakeholderům je také riskantní, protože ti, kterým není věnována pozornost mohou přímo, nebo přes ostatní stakeholdery bránit dodávce zdrojů, které společnost potřebuje. Autoři článku usuzují, že pokud podniku nehrozí zánik, zvolí variantu, při které je větší šance zisku a budou se zabývat neriskantní strategií a aktivně se starat o všechny stakeholdery. Pokud bude podniku hrozit zánik, bude aplikovat variantu s větší pravděpodobností ztráty a použije

²⁸ PFEFFER, J.; SALANCIK, G. The external control of organizations : A resource dependence perspective. New York : Harper and Row. 1978

²⁹ KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A.. Prospect theory : An anlysis of decisions under risk. *Econometrica*, 1979, no. 47, s. 263-291

³⁰ patří sem STAW, B. M.; SANDELANDS, L.; DUTTON J. E. a další

riskantní strategii. Bude se starat jen o ty stakeholdery, kteří jsou důležití pro její přežití a zároveň zvolí obrannou nebo reagující strategii pro ostatní stakeholdery.

3.3.3 Teorie životního cyklu podniku

Teorie životního cyklu podniku³¹ uvádí spojení mezi fází životního cyklu podniku a jeho efektivitou. Studie ukázaly, že hrozby a příležitosti pro podnik se mění v závislosti na tom, v jaké fázi životního cyklu se podnik nachází. Z pohledu teorie šance životní fáze podniku ovlivňuje rozhodnutí v otázce alokace zdrojů. Pokud jsou zdroje nutné k plynulému chodu podniku ohroženy, zvolí podnik riskantní variantu a začne se chovat k podstatným stakeholderům aktivně. Je nutné tyto hrozby předpovídat, protože jen tak lze použít aktivní přístup. Pokud už hrozba existuje, lze zaujmout nanejvýš přizpůsobivý přístup. K ostatním stakeholderům společnost zaujme obranný či reagující postoj. Pokud nejsou potřeby ohroženy, pak rozhodovatel nejspíše zaujme ziskovou variantu a aktivně se bude věnovat všem stakeholderům.

Vznik

První fází je vznik, kdy podnik vyvíjí a realizuje podnikatelský plán. Nejkritičtější potřeby v této fázi jsou zajištění finančních zdrojů, určení cílových trhů a kontaktování cílového zákazníka. Hledání zdrojů je potenciální problém a je zvolena riskantní strategie, kdy se podnik věnuje aktivně jen podstatným stakeholderům, a ostatním jen okrajově. Proto, dle teorie závislosti na zdrojích, se bude podnik aktivně věnovat jen akcionářům, věřitelům a zákazníkům, kteří představují plynulý cash-flow. Od managementu se bude předpokládat, že vyjedná flexibilní a zároveň výhodné smlouvy s dodavateli. Přesto, že zaměstnanci a dodavatelé jsou kritickými stakeholdery pro začínající podnik, bude podnik ve vztahu s nimi volit přizpůsobivý přístup. Během této fáze podnik volí riskantní strategii k ostatním stakeholderům, pokud ovšem nejsou podstatní pro její rozvoj, jako třeba získání grantu od státu. Proto začínající podnik bude chovat k vládě a veřejnosti obrannou strategii, tedy bude zajišťovat jen ty nejnnutnější činnosti a to nejspíš na poslední chvíli, tak aby se vyhnul případným pokutám nebo restrikcím z jejich strany. Ke stakeholderům, jako jsou hospodářská sdružení a ekologické skupiny, bude podnik zastávat reaktivní strategii, bude je ignorovat, pokud ovšem nemají tyto skupiny něco velmi cenného pro podnik, jako třeba povolení, nebo důležitou informaci.

³¹ CAMERON, K. S.; WHETTEN, D.A. 1981. Perspectives of organization effectiveness across organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, no. 26, s.525-544

Růst

Ve fázi růstu podnik dosahuje úspěchu, nutnost přežití byla překonána a podnik hledá příležitosti k expanzi. Typické problémy pro tuto fázi jsou stabilizace výroby a spolehlivosti produktu, vyhovění rostoucí poptávce, udržení cash-flow a vytvoření organizační struktury. V této fázi se podnik necítí být ohrožen, a proto používá neriskantní strategii. Ve vztahu s akcionáři bude používat přizpůsobivý přístup, protože akciový trh je k podnikům v této fázi obvykle štědrý. Pokud expanze podniku nebude financována dluhovým, ale vyrovnaným způsobem, pak se musí podnik chovat k akcionářům aktivně. Věřitelům se bude věnovat aktivně, protože ti financují růst podniku. Stejně tak se zaměstnanci a dodavateli bude podnik zacházet aktivně, aby získal kvalitní pracovní sílu a výrobky. Na zákazníky bude aplikovat přizpůsobivou strategii, protože v této fázi existuje na trhu převis poptávky nad nabídkou po produktu podniku. K hospodářským sdružením se bude podnik také chovat aktivně a to proto, aby získal co nejvíce informací o potenciálních hrozbách a příležitostech. Pro minimalizaci potenciálního risku bude s vládou, ekologickými skupinami a veřejností jednat přizpůsobujícím způsobem.

Dozrání

Dozrání je fáze, kdy je podnik úspěšný a vedoucí na trhu, růst se zpomaluje a společnost hledá nový směr, díky němuž by dosáhla dalšího prudkého růstu. Díky stálému cash-flow a žádným kritickým potřebám bude podnik sledovat neriskantní strategii a s většinou stakeholderů bude jednat aktivně. Podnik investuje do rozvoje, vzdělávání a motivačních programů svých zaměstnanců, aby zvýšil produktivitu práce. Pro nalezení nového směru budou podporovány inovace. Veřejnosti, hospodářským sdružením, vládě, ekologickým skupinám i dodavatelům se bude podnik věnovat aktivně z důvodu přebytku hotovosti a manažerské motivace stát se lídrem. Stejně tak i s akcionáři bude jednat aktivně, protože se v této fázi snižuje potenciál budoucích výdělků podniku, a tak se bude cena akcií snižovat. S věřiteli bude podnik jednat jen přizpůsobivě, protože má dostatek hotovosti a poměrně jednoduše získává kapitál.

Úpadek

Ve fázi úpadku se snižuje poptávka po tradičních produktech podniku a management organizace uvažuje o fúzi a propouštění, aby zajistil své přežití. Rozhodnutí podniku se nese v hrozbě ztráty, proto použije riskantní strategii pro komunikaci se stakeholdery, kteří nejsou nezbytní pro přežití podniku. Zákazníkům se bude podnik věnovat aktivně, aby získal nový trh, či přebudoval ten stávající. Technická efektivita je důležitá a podnik se snaží o vývoj

nové generace svých výrobků, či o úplně nový výrobek. Věřitelé budou také oslovováni aktivně s cílem získat další finance, protože hotovost z předchozí fáze je již nejspíš vyčerpána. Akcionáři budou oslovováni aktivně, aby se firemní akcie stabilizovaly, nebo alespoň z důvodu udržení se top manažerů na svých místech. Z tohoto důvodu se také top management snaží o politickou podporu. Pozornost zaměstnancům a dodavatelům se sníží na přízřibivou. Aby podnik snížil náklady a stabilizoval cenu akcií, bude zeštíhlovat, outsourcovat a snižovat různorodost výkonů. Použije obrannou strategii k jednání s vládou a veřejností a bude ignorovat hospodářská sdružení a ekologické skupiny.

3.3.4 Vztah mezi atributy stakeholderů a hodnocením řediteli podniku

Autoři článku „Who matters to CEOs?“³² testují, zda existuje vztah mezi atributy stakeholderů (moc, legitimita, naléhavost), hodnocením dané situace výkonnými řediteli podniku a výkonností podniku. Dle teorie sociálního poznávání je důležitost vztahů ve společnosti závislá na procesech lidského vnímání, tedy na pozornosti, paměti, znalostech, očekáváních a na konkrétní situaci, proto je legitimita daného požadavku stakeholdera svázaná kulturními normami chování. Hodnoty výkonných ředitelů jsou hlavní charakteristikou, která ovlivňuje jejich vnímání atributů, které vedou k určení důležitosti jednotlivých soutěžících stakeholderů. Jak se atributy moci, legitimacy a naléhavosti v mysli manažera hromadí, zvyšuje se jeho selektivnost, umocňuje se napětí a to ústí v přisouzení větší důležitosti určitého stakeholdera. Snaživým stakeholderům bude manažery dána přednost. Lidé všeobecně, manažery nevyjímaje, věnují více pozornosti těm, na kterých jsou závislé jejich výsledky.

Ve výzkumu se potvrdila korelace mezi atributy moci, legitimacy, naléhavosti a důležitosti akcionářů, zaměstnanců, zákazníků, vlády a veřejnosti pro podnik. Důležitost přisuzovaná akcionářům, zákazníkům a veřejnosti je významně závislá na moci, legitimitě a naléhavosti jejich požadavků. Důležitost zaměstnanců je významně závislá na moci a legitimitě jejich požadavků a důležitost vlády je významně závislá na moci a naléhavosti.

Hodnoty výkonných ředitelů související s maximalizací hodnoty podniku ovlivňují jejich vnímání jednotlivých atributů stakeholderských požadavků, a tedy i důležitost zaměstnanců, zákazníků, vlády a veřejnosti a negativně důležitost akcionářů. Důležitost stakeholderů, tak

³² AGLE, B. R.; MITCHEL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*. 1999, vol. 42, no. 5, s. 507-525

jak je vnímána výkonnými řediteli, ovlivňuje výkon podniku. Byla dokázaná vysoká korelace mezi hodnotami výkonných ředitelů, které nesouvisejí s maximalizací hodnoty podniku a společenským výkonem organizace (vztahy zaměstnanců, inovace výrobků, správa životního prostředí a vztahy s veřejností). Vysoká korelace byla dokázána i mezi společenským výkonem organizace a společenskou odpovědností podniku. Tyto hodnoty jsou zároveň nezávislé na ziskové složce výkonu společnosti.

3.3.5 Přínos stakeholderské analýzy

Ve strategické analýze je vnější okolí podniku možné zmapovat, ale podnik nemůže tuto oblast ovlivnit. Stakeholderská analýza strategické analýze pomůže ve fázi mapování, okolí díky přesnějšímu určení důležitosti zájmových skupin pro podnik, ale i konkretizaci jejich vlivu na podnik a určení kdy jsou jednotlivé skupiny stakeholderů pro podnik nejpodstatnější. Díky tomu může podnik zmírnit případné negativní dopady vývoje okolí nebo lépe využít pozitivní vlivy.

V současnosti většina firem zohledňuje ve svých plánech jen vedoucí podniků, akcionáře, zaměstnance a zákazníky. Pokud podnik správně využije stakeholderské analýzy, může tím zpřesnit vnitřní analýzu podniku a tím docílit pozitivního ovlivnění všech zájmových skupin důležitých pro podnik.

V oblasti vnitřní analýzy podniku strategická analýza určuje váhu jednotlivých zdrojů podniku pomocí hodnocení vedení podniku. Ředitelé společností či vedoucí oddělení jednotlivým stakeholderům přiřkládají důležitost dle vlastních názorů a zkušeností. To ovšem může zkreslovat reálnou situaci uvnitř podniku. Pokud se podaří odhalit, jakým způsobem se liší názory vedení podniku od reálných hrozeb ze strany stakeholderů, pak bude moci podnik mnohem přesněji určit nejen svou konkurenční pozici, se kterou lze uspět, ale také lépe poznat cílové zákazníky. Pak může podnik sladit zájmy stakeholderů s jeho zájmy a dosahovat díky tomu lepšího výsledku.

PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části bakalářské práce jsou aplikovány poznatky popsané v teoretické části na vybraný podnik, hotel, který si nepřál být jmenován. Nazýváme ho proto podnik ABC. Bude na něm prověřena stanovená hypotéza, že stakeholderská analýza může přinést zlepšení v tvorbě strategie.

Pro analýzu vnějšího prostředí podniku jsou použity dva základní přístupy: PEST analýza a Porterova analýza konkurenčního prostředí na určení intenzity konkurence v rámci oborového okolí. Dále je zpracováno vnitřní prostředí a SWOT analýza.

Stakeholderská analýza začíná zjištěním názorů vedení hotelu na důležitost jednotlivých stakeholderů pro podnik pomocí dotazníku. Dále dokumentuje zájmy stakeholderů pomocí dotazníků, které vyplní jednotliví stakeholdeři. Na závěr jsou zhodnoceny zjištěné údaje a navrženo, jak by měl podnik jednat s jednotlivými stakeholdery a jaký přínos bude mít tato analýza pro podnik.

4 Analýza vnějšího prostředí podniku

Tato kapitola má za cíl prozkoumat makroekonomické faktory vnějšího prostředí podniku a to především ty, které mají významný vliv na činnost podniku. Analýza vnějšího prostředí pomůže odhadnout jejich budoucí vývoj, impulzy změn a možné negativní dopady, které nemůže podnik změnit, ale může je zmírnit. Analýza obecného okolí podniku bude provedena pomocí PEST analýzy. Oborová analýza bude provedena pomocí analýzy pěti konkurenčních sil.

4.1 Představení podniku

Společnost ABC, s.r.o. vykonává svou činnost v Praze od roku 1992. Hlavním posláním společnosti je podnikání v oblasti ubytovacích služeb a pohostinství s cílem poskytovat kvalitní a cenově dostupné ubytování. Hotel se nachází v malebném prostředí Starého Města. Je to historický dům ze 14. století. Z tohoto důvodu musel projít kompletní rekonstrukcí, aby vyhovoval standardu tříhvězdičkových hotelů. Společnost zaměstnává sedm pracovníků, řadí se tedy mezi malé podniky. Pro komunikaci se zákazníky využívá především internetu, služeb cestovních kanceláří a zprostředkovatelů ubytování. Podnik má tři společníky, jednatel

podniku je zároveň jejím ředitelem, jeho přímý podřízený je vedoucí recepčních, jemu jsou podřízeni denní a noční recepční, opraváři a uklízečky.

4.2 PEST analýza

4.2.1 Politické faktory

Politická situace v České republice se vyznačuje relativní stabilitou. Mezi faktory ovlivňující chod hotelu patří právní legislativa regulující podnikání, tedy daňové zákony, předpisy na ochranu známek a patentů, pracovní právo, předpisy na ochranu životního prostředí a na ochranu osobních údajů. Úprava smluv s ubytovaným se řídí občanským zákoníkem, konkrétně zákonem č. 40/1964 Sb. o ubytování. Odstoupení od smlouvy je formulováno v §759. Ubytovaný může odstoupit od smlouvy před uplynutím dohodnuté doby, ale musí ubytovateli zaplatit tzv. storno poplatek. Ubytovatel může od smlouvy odstoupit, jestliže ubytovaný v ubytovacím zařízení i přes výstrahu hrubě porušuje dobré mravy nebo jinak porušuje své povinnosti ze smlouvy.³³ V případě uzavírání smluv mezi podnikateli, v našem případě mezi hotelem a cestovními kanceláři nebo zprostředkovateli ubytování, se vzájemný vztah řídí obchodním zákoníkem a obchodními podmínkami. Daňové zákony ovlivňující podnik se týkají zejména zdanění fyzických osob. Od roku 2008 je tato sazba 15%.

4.2.2 Ekonomické faktory

Ekonomika České republiky vykazovala v posledních letech růst okolo 6 procent, v minulém roce se růst snížil na 3,2 procenta. Míra nezaměstnanosti od roku 2004 stále klesala a to až ke 4,4 procentům, ale za poslední rok stoupla na 7,7%. Míra inflace se pohybovala okolo 2 procent, ale v minulém roce vrostla na současných 5 procent.³⁴ Vysoká inflace působí na podniky, které kvůli tomu odkládají investice do inovací. Dopad na podnik ABC je zřejmý v omezení investic do renovací a oprav hotelu.

Výše uvedené ukazatele naznačují zpomalení ekonomiky. Česká národní banka proto během minulého roku snížila diskontní sazbu o dvě procenta, na současných 0,75%, aby zatraktivnila úvěry pro podnikatele. Úroveň úrokové míry totiž ovlivňuje výnosnost podniku a jeho investic a tím i rozvoj podniku.

³³ <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast8h11.aspx>

³⁴ http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty

Díky globální hospodářské krizi rapidně ubývá i klientely pražských hotelů. Kapacita většiny hotelů v Praze tak zůstává nevyužita. Finanční krize tento stav jen prohlubuje a hotely si konkurují zejména cenou ubytování. Využití pokojů v hotelech a penzionech dosáhlo v roce 2008 ve 4. čtvrtletí 38,9 %, což je o 1,3 procentního bodu méně než ve stejném období předchozího roku. I přes pokles o 9,8 procentního bodu měly tradičně nejvyšší využití pětihvězdičkové hotely (51,0 %).³⁵ Odliv turistů se projevil i v hotelu ABC, a proto se vedení podniku rozhodlo pro omezení provozu recepce z původního nepřetržitého provozu pouze na provoz denní.

4.2.3 Sociální faktory

Kritérium životního stylu zákazníků je v oboru hotelnictví docela podstatné. Zákazník se rozhoduje na základě atraktivnosti destinace, proto je podnik závislý na tom, jak Praha celkově působí na turisty. Výhodou zůstává kulturní a historické zázemí Prahy. Ve sféře zaměstnanců je v tomto oboru nezbytná znalost cizích jazyků. V tomto ohledu lze pozorovat zlepšení, protože výuka cizího jazyka je v České republice povinná na všech typech středních škol.

4.2.4 Technologické faktory

Technologickou oblastí s výrazným vlivem na chod podniku je rozvoj služeb internetu. V hotelnictví je internet podstatný pro komunikaci se zákazníky a lze ho využít i při nákupu ubytování. Nabízí se zde i nové možnosti pro marketing. V oblasti kancelářské techniky se předpokládá, že recepce bude vybavena alespoň faxem, kopírkou a tiskárnou. V tomto ohledu je dobré investovat do méně poruchových strojů s dlouhou životností.

4.3 Porterova analýza

4.3.1 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Hlavní překážkou pro nově vstupující společnosti je v námi sledovaném oboru kapitálová náročnost, tedy výrazné počáteční investice, které s sebou zřízení nového hotelu přináší. Je náročné získat v této oblasti dostatečný okruh zákazníků. Výhodu v podobě úspor z rozsahu se hotel ABC snaží využít především zvyšováním počtu pokojů. V současné době má hotel 17 pokojů. V domě, kde se hotel provozuje, jsou ještě dva byty, které se vedení hotelu snaží od jejich majitelů získat. Oblast hotelnictví vyžaduje dodržování určitých norem, zejména co

³⁵ <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccru021809.doc>

se týká komunikace se zákazníkem, což ale není překážkou. Hotely fungující v Praze 1 mají svou klientelu, která je ovšem nestálá.

4.3.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Na trhu hotelnictví není jeden dominantní konkurent. Je to trh mnoha malých firem s vysokou konkurenceschopností. V současné době se v Praze 1 nachází 35 tříhvězdičkových hotelů, což je vysoký počet blízkých konkurentů. Odvětví v současné době neroste, mnoho hotelů se zavírá a prodává, protože jsou prodělečné. Produkt není příliš diferencovaný. Diferenciace probíhá zejména na základě vysoké kvality služeb. Náklady spojené s odchodem z odvětví jsou minimální. Odvětví je s ohledem na stagnující poptávku po ubytování méně atraktivní.

4.3.3 Hrozba substitučních výrobků

Ubytování jako produkt nemá dle mého názoru substitut. Jediné jak lze nahradit koupi ubytování je pomocí sítě rodin, které poskytují svůj byt zadarmo jako protihodnotu ubytování v jiné destinaci. Tato síť však není v České republice příliš rozšířena, a proto nepovažuji hrozbu substitutů za relevantní.

4.3.4 Smluvní síla zákazníků

Stupeň koncentrace zákazníků je vysoká, zákazníků není mnoho, a tak mají silnější vyjednávací pozice vůči dodavateli. Přes cestovní kanceláře, které zprostředkovávají pobyty v hotelu ABC se ubytuje v průměru 80% hostů, tedy jen 20% hostů využije ke kontaktu hotelu jejich internetové stránky nebo jiného přímého kontaktu. Pokud se jedná o významnějšího zákazníka, v našem případě je to hromadná rezervace ubytování, musí hotel požadovat přísnější podmínky storno poplatků, protože pokud by podnik o takového zákazníka přišel, nebylo by snadné ho nahradit. Při rozhodování o koupi si zákazník může vybrat z mnoha hotelů, které nabízejí podobný produkt. Jedinou možností diferenciací je poskytnutí vysoce kvalitních a komplexních služeb. Změna zprostředkovatelů ubytování není pro zákazníka nákladná, protože přechodové náklady, které musí zákazník vynaložit, aby přešel od jednoho dodavatele k jinému jsou nízké. Klient se může velmi snadno rozhodnout ubytovat se v konkurenčním hotelu. Hrozba vertikální integrace zde není, protože hotel je v osobním vlastnictví.

4.3.5 Smluvní síla dodavatelů a zprostředkovatelů

Hotel ABC má více zprostředkovatelů, patří mezi ně cestovní kanceláře a poskytovatelé ubytování. Jsou to zejména Athos, Abaka, Interacta, Venere, Booking.com, HRS, Mary's,

Hotel.cz, D&S, ale i další. Podnik tedy není na jednotlivých zprostředkovatelích tolik závislý. Nesmíme ale opomenout fakt, že tyto společnosti zajišťují hotelu převážnou většinu zákazníků. Nyní se počet rezervací ubytování provedených přes zprostředkovatele pohybuje okolo 80%. Hrozba integrace zde není, není totiž pravděpodobné, že by si zprostředkovatelské společnosti zřídily vlastní hotel.

Další společnost podstatná pro chod hotelu je Prádelna Kyselý, a.s., která poskytuje prádelenské služby, obstarává praní a žehlení ložního prádla. V tomto případě je to pro podnik jediný dodavatel těchto služeb. Změna dodavatele by však pro podnik neznamenal vysoké náklady, takže zde také není závislost nijak vysoká.

4.3.6 Zhodnocení analýzy

Na základě analýzy pěti konkurenčních sil hodnotím rivalitu v rámci odvětví z důvodu nasycenosti trhu jako vysokou. Hrozba vstupu nových konkurentů je dle mě podprůměrná, protože je zde bariéra vysoké kapitálové náročnosti. Vyjednávací síla zákazníků je velmi vysoká, protože zákazníci mají velmi malé přechodové náklady a jejich koncentrace je vysoká. Hrozbu substitutů považuji za minimální. Vyjednávací síla zprostředkovatelů je průměrná vzhledem k jejich vysokému počtu. Po celkovém zhodnocení jednotlivých faktorů, by měl podnik podle mého názoru aplikovat strategii, která se zaměřuje na udržení, nebo zvýšení tržního podílu. Opatření na ochranu proti vstupu nových konkurentů nejsou potřebná, tato hrozba není vysoká. Důležitým nástrojem je udržení si dobrých vztahů se zákazníky a budování dobrého jména podniku.

5 Analýza vnitřního prostředí podniku

5.1 Vymezení a ohodnocení zdrojů podniku

Do zdrojů podniku ABC patří budova hotelu v Praze, na Starém Městě. Je to budova ze 14. století po kompletní rekonstrukci, má tři patra se 17 pokoji, kde lze celkem ubytovat 42 hostů. Výhodou je, že je tento majetek v soukromém vlastnictví vedení hotelu, které tedy nemusí platit nájemné jako jiní hoteliéři v okolí. Dále mezi zdroje podniku patří stroje na uklízení a nářadí na opravy v hotelu. Technický stav těchto zdrojů je vyhovující.

Další zdroje hotelu jsou jeho zaměstnanci. Hotel má celkem sedm zaměstnanců, patří mezi ně vedoucí recepčních, dva denní recepční, dva noční recepční, opravář a uklízečka. Kvalifikace recepčních musí být minimálně střední škola s maturitou a vybavenost dvěma světovými jazyky. U uklízečky a opraváře je potřebná manuální zručnost a pečlivost. Zaměstnanci jsou přizpůsobiví a jsou ochotni si navzájem vyjít vstříc. Předávání některých informací mezi recepčními a uklízečkami však vážne, stejně tak i mezi recepčními, kteří si předávají směnu.

5.2 Vymezení a ohodnocení schopností podniku

Lidské zdroje v hotelu nejsou dle mého názoru dostatečně využity. Vedoucí recepčních má mnohaleté zkušenosti s prací v různých hotelech, přesto vykonává jen základní administrativní činnosti. Mohl by přitom pracovat na marketingové propagaci podniku, která hotelu chybí a je její slabou stránkou. Využití kapitálu podniku také není dostatečně účelné, protože hotel se průběžně neopravuje a některé jeho části by opravu potřebovaly.

5.3 Odhad výnosnosti potenciálních zdrojů podniku

Potenciální zdroje podniku jsou v efektivnějším využití marketingu a distribuce produktu k zákazníkovi. Podnik by se měl snažit více zviditelnit na internetových stránkách svých poskytovatelů. Dále by měl využít vynikající polohy hotelu a jeho krásného interiéru i exteriéru. Patří mezi malé podniky, takže nemůže dosahovat takové rentability jako podniky velké. Je proto třeba zvolit strategii diferenciaci, aby se produkt odlišil od podobných produktů na trhu.

6 Syntéza – SWOT analýza

6.1 Silné stránky hotelu ABC

- Dlouhá působnost podniku a zkušenosti na trhu hotelnictví
- Soukromý podnik vyznačující se přátelskou pracovní atmosférou
- Dobré jméno podniku
- Vybudovaná síť obchodních partnerů
- Internetové stránky
- Budova hotelu v soukromém vlastnictví podniku
- Orientace na zákazníka – snaha operativně přizpůsobit standardní podmínky ubytování a placení dle požadavků zákazníka
- Zkušenosti a vstřícní recepční

6.2 Slabé stránky hotelu ABC

- Podnik nemá marketingové oddělení
- Malý marketingový rozpočet a marketingové aktivity
- Organizační neefektivnost, nejsou plně využity schopnosti vedoucího recepčních
- Snížení dobré image - stížnosti na nedostatečnou kvalitu nabízených služeb
- Slabé vedení, ředitel dělá unáhlená rozhodnutí
- Nedobré dodavatelsko-odběratelské vztahy kvůli pozdním platbám za poskytnuté služby
- Špatná komunikace uvnitř podniku
- Zastaralé vybavení pokojů
- Absence parkoviště v hotelu
- Stará budova, kterou je třeba neustále opravovat

6.3 Příležitosti hotelu ABC

- Široké spektrum možných zákazníků
- Velmi příznivá lokalita hotelu
- Praha má ekonomicky silné centrum s vysokou koncentrací turistů po celý rok a s vysokou mírou investic do nabídky služeb

6.4 Hrozby hotelu ABC

- Silná konkurence mezi stávajícími podniky
- Finanční krize a s tím související odliv turistů
- Legislativa ČR – množství omezení ze strany památkového úřadu
- Nevýhodná cenová hladina služeb pro zahraniční návštěvníky díky silné domácí měně
- Malá propagace města Prahy kvůli nízkým dotacím od státu

6.5 Zhodnocení SWOT analýzy

Hotel se nachází ve výjimečné lokalitě Starého Města, proto je třeba, aby využil této příležitosti a v marketingové propagaci nalákal své potenciální zákazníky a zároveň odvrátil hrozbu nedostatečného množství zákazníků v období krize.

Podnik by měl udržovat dobré vztahy se zprostředkovateli ubytování, protože je to pro něj největší zdroj zákazníků. Na upevnění vztahů by měl podnik využít nástroje pro tvorbu dobrých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Je důležité, aby všichni zaměstnanci dodržovali zásady při komunikaci s dodavateli a nedocházelo k nedorozuměním.

Podnik by se měl specializovat na náročnější klientelu a zvýšit standard ubytování. V místnosti, kde se podávají snídaně lze otevřít restauraci, díky které by se hotel zviditelnil i pro ostatní turisty navštěvující Prahu a byl by to další příjem pro podnik.

7 Stakeholderská analýza

7.1 Identifikace stakeholderů

V této části budou identifikováni všichni stakeholderi, kteří by mohli být pro podnik důležití. Následující seznam stakeholderů jsem odvodila z výzkumu I. Šimberové³⁶, který jsem doplnila o zájmovou skupinu zprostředkovatelů ubytování a média.

Zájmové skupiny:

1. Zákazníci
2. Dodavatelé
3. Zaměstnanci
4. Vedení
5. Zprostředkovatelé ubytování
6. Vlastníci
7. Konkurence
8. Finanční instituce
9. Úřady místní správy
10. Hospodářská nebo obchodní komora
11. Média
12. Inovační centra
13. Akademická centra
14. Poradenské společnosti
15. Úřady státní správy
16. Občané

7.2 Důležitost stakeholderů pro podnik ABC

Pro zjištění důležitosti stakeholderů jsem sestavila dotazník, faktory jsem zvolila dle seznamu identifikovaných stakeholderů. Dotazník vyplnili dva jednatele podniku a vedoucí recepčních. Ze získaných výsledků jsem vypočítala průměrné hodnocení důležitosti stakeholderů. Z výsledků vyšli jako nejdůležitější zákazníci, kterým bylo dáno deset bodů na škále významnosti od deseti bodů jako nejvýznamnější pro podnik, po jeden bod jako nejméně významný. Dále jsou dle vedení podniku důležití zprostředkovatelé ubytování s průměrným ohodnocením 8,3 body. Konkurence a vedení dostali 7,7 bodu. Mezi další podstatné stakeholdery patří zaměstnanci, kteří byli ohodnoceni 6 body. Dále jsou v pořadí dodavatelé, finanční instituce a vlastníci. Zbývající zájmové skupiny jsou dle hodnocení vedení hotelu

³⁶ ŠIMBEROVÁ, I. Řízení vztahů se stakeholdry na průmyslových trzích v kontextu současných marketingových koncepcí. In *Vědecké spisy vysokého učení technického v Brně*. Sv. 251. 38 s. ISSN 1213-418X. s. 5.

nepodstatní. Dále budu proto zkoumat stakeholdery, kteří vyšli z průzkumu jako nejpodstatnější.

7.3 Zdokumentování zájmů stakeholderů

Zájmy stakeholderů jsem zdokumentovala pomocí dotazníků vyplněných samotnými stakeholdery. Tyto dotazníky jsem vypracovala pro skupiny stakeholderů, kteří vyšli z předchozího výzkumu jako nejpodstatnější. Patří sem zákazníci, zprostředkovatelé ubytování, zaměstnanci a vedení.

7.3.1 Zájmy zákazníků

Zákazníkům, tedy hostům hotelu ABC, jsem v období od ledna 2009 do dubna 2009 rozdala dotazníky, které hodnotilo celkem 100 hostů. V dotazníku hosté hodnotili faktory dle kritérií důležitosti a spokojenosti. Faktory, které hodnotili jsem do dotazníku zařadila dle vzkazů z knihy přání a stížností.

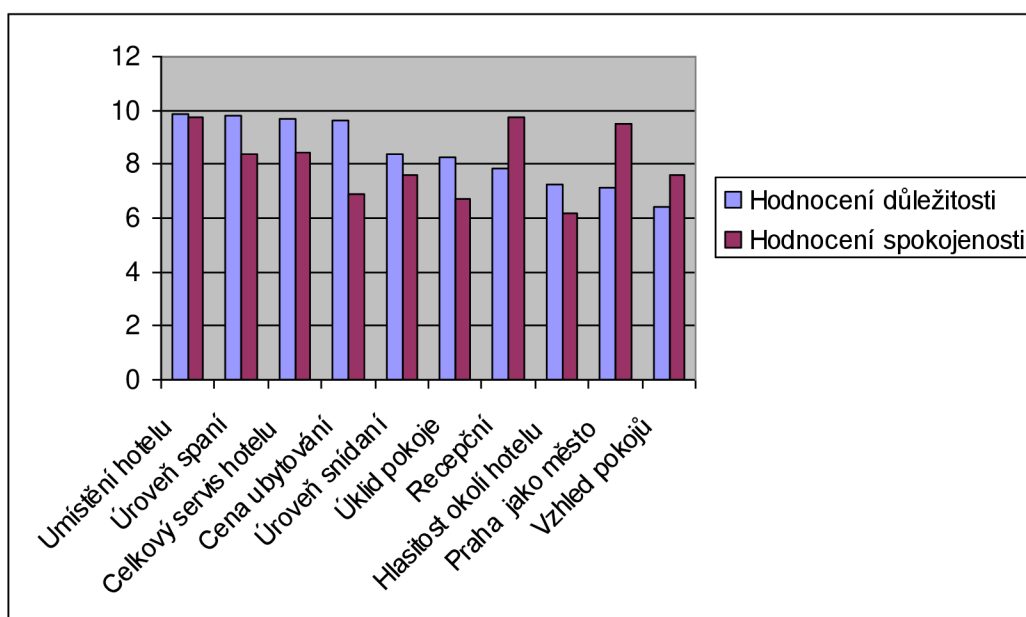
Z výsledků vyšlo, že zákazníci považují za nejdůležitější faktor pro výběr hotelu jeho lokalitu v historickém centru Prahy. Většina hostů nechce k poznávání města používat městskou dopravu, ale přeje si poznat město pěšky. Tento požadavek splňuje hotel ABC dobře, v hodnocení spokojenosti dali hosté 9,76 bodu. Dále dávají hosté váhu pohodlnosti spaní, která je podle nich také dobrá (8,40 bodu). Celkový servis hotelu, který je pro hosty také důležitý byl také hodnocen kladně, 8,41 body. S cenou ubytování, kterou také považují při výběru hotelu za podstatnou, už tolik spokojeni nejsou (6,9 bodu). Na dalším místě v důležitosti je úroveň snídaní, kde nebyla spokojenost celkově špatná (7,62 bodu), ale 10% hostů hodnotilo snídani max. do výše tří bodů a někteří z nich si stěžovali, že úroveň neodpovídá standardu tříhvězdičkového hotelu, zejména varieta pokrmů hostům nevyhovovala. Úklid pokojů, který v důležitosti dostal 8,25 bodu byl hosty hodnocen 6,71 body, ale našlo se opět 8% z nich, kteří úklid hodnotili do tří bodů.

Dále jsou spokojeni s recepčními (9,75 bodu), kteří podle většiny hostů ochotní a dobře informovaní, ale toto kritérium pro ně již není natolik podstatné. Nejvíce stížností a nejhuř v dotazníků dopadl faktor hlučnosti okolí hotelu. Především hosté, kteří měli pokoje do ulice, byli velmi nespokojeni s hlukem dlouho do noci. Na dalším místě ohodnotili velmi pozitivně Prahu jako město a to 9,51 body. Také sprcha nedopadla v celkovém hodnocení špatně (6,46 bodu), ale hosté si stěžovali na chybějící podložku pod nohy a držadlo u vany. Vzhled hotelu i

pokojů byl hodnocen nadprůměrně (8,23 a 7,62 bodu). Hosté nejčastěji zmiňovali pokoje s krový, které se jim velmi líbily. Tyto faktory jsou však pro hosty méně významné.

O hotelu ABC se jeho hosté dozvěděli především z internetu, dalším zdrojem byli známí, kteří zde již dříve bydleli a hotel jim doporučili a v neposlední řadě z tištěných průvodců, nejčastěji jmenovaný byl Lonely Planet.

Graf č.1: Hodnocení hotelu ABC jeho zákazníky



Pramen: Zpracováno autorkou

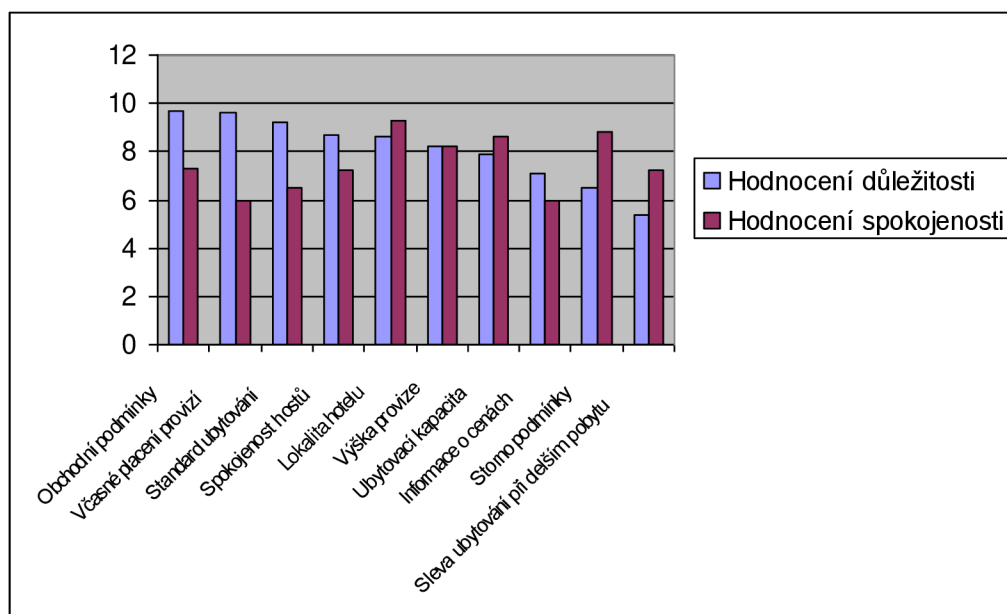
7.3.2 Zájmy zprostředkovatelů

Další důležitou skupinou stakeholderů jsou zprostředkovatelé ubytování. Zde jsem dotazník poslala 16 poskytovatelům ubytování, se kterými hotel ABC spolupracuje. Devět z nich odpovědělo. Kritéria hodnocení jsou opět důležitost a spokojenost s danými faktory.

Jako nejpodstatnější faktor výběru obchodního partnera zprostředkovatelé uvedli výhodné obchodní podmínky, kterým v důležitosti dali 9,7 bodu a jsou s nimi docela spokojeni (7,3 bodu). Dále je pro ně důležité včasné placení provizí, s čímž ovšem příliš spokojeni příliš nejsou (6,2 bodu). Proplácení provizí je hlavní problém, který hotel provází. Vedení hotelu nedostatečně hlídá data splatnosti a často se stává, že odkládá placení těchto závazků. Dalším důležitým faktorem je standard ubytování, který také neohodnotili nejlépe (6,5 bodu). Spokojenosti hostů s ubytováním také přikládají váhu, spokojenost s tímto faktorem je dostatečná (7,2 bodu). S lokalitou hotelu jsou velmi spokojeni (9,3 bodu). Informace o

cenách ubytování jsou pro ně méně významné, spokojeni však příliš nejsou. Stěžovali si na časté měnění ceníku. Se storno podmínkami jsou spokojeni. Služby zdarma a slevy při delším pobytu jsou pro ně nejméně podstatné, ale jsou s nimi docela spokojeni.

Graf č.2: Hodnocení hotelu ABC zprostředkovateli ubytování

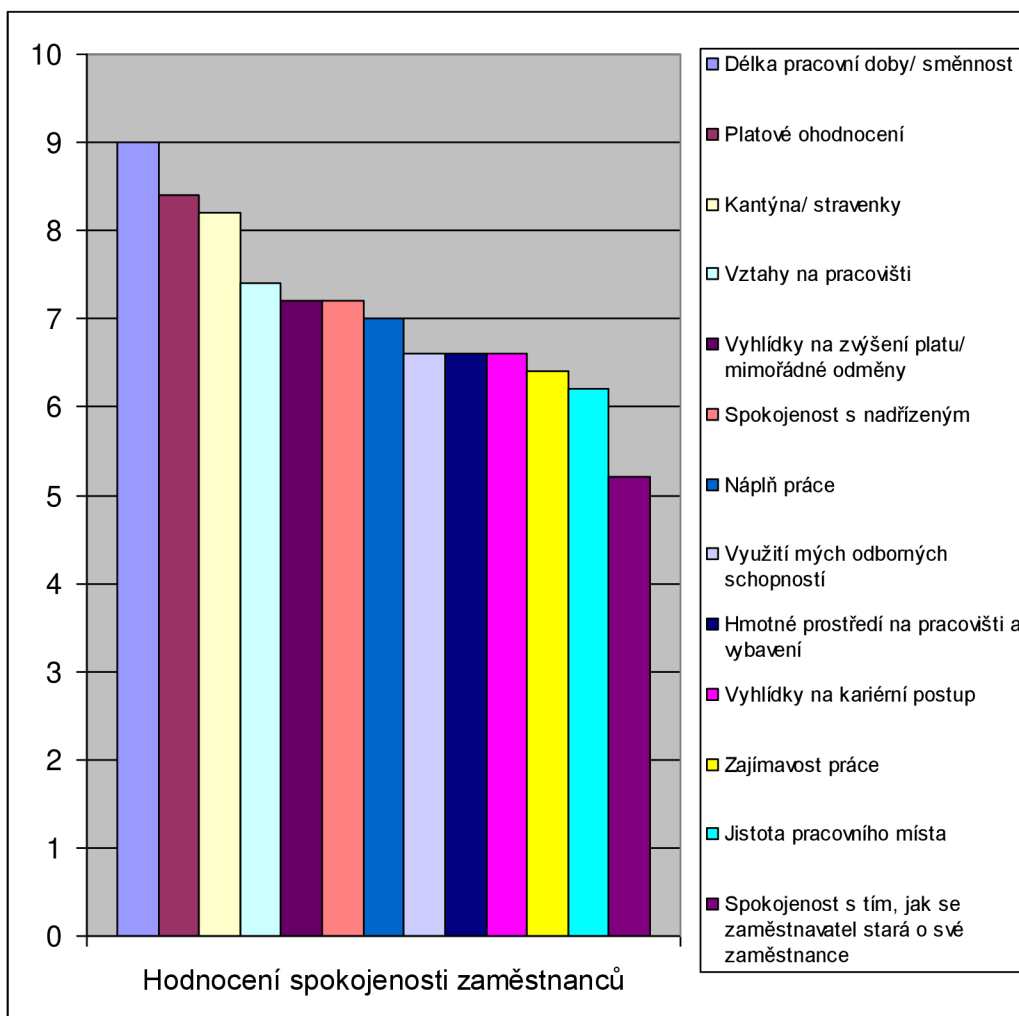


Pramen: Zpracováno autorkou

7.3.3 Zájmy zaměstnanců

Dotazník pro zaměstnance vyplnili dva denní recepční, dva noční recepční a jejich vedoucí. Z hodnocení faktorů dle významnosti jako nejpodstatnější vyšla spokojenost s nadřízeným, se kterým jsou dle průměrných výsledků docela spokojeni (7,2 bodu). Na dalším místě dle významnosti se ukázalo být platové ohodnocení, se kterým jsou zaměstnanci také spokojeni (8,4 bodu). Dále jsou pro ně důležité vztahy na pracovišti, které jim vyhovují (7,4 bodu). Dalším podstatným kritériem je pro ně zajímavost práce, se kterou jsou spokojeni méně (6,4 bodu). S délkou pracovní směny, která je pro ně docela významná, jsou zaměstnanci velmi spokojeni (9 bodů). Nejméně jsou spokojeni s tím, jak se o ně zaměstnavatel stará (5,2 bodu). Zejména zmiňovali hmotné prostředí na pracovišti a vybavení.

Graf č.3: Spokojenost zaměstnanců



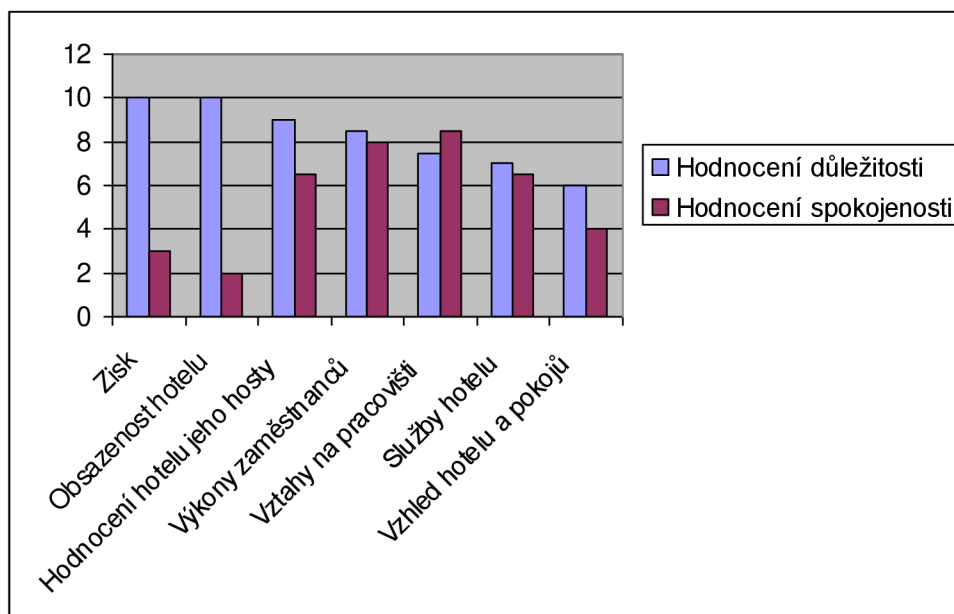
Pramen: Zpracováno autorkou

7.3.4 Zájmy vedení

Dotazníky pro vedení podniku mělo stejně jako předchozí kritéria hodnocení důležitost daného faktoru a spokojenost s faktorem. Vyplnili je dva jednatelé podniku a vedoucí recepčních. Z výsledných hodnocení jsem opět udělala průměr.

Vedení podniku považuje za nejdůležitější zisk a obsazenost hotelu, těmto faktorům dalo 10 bodů, spokojenost je však velmi malá (3 a 2 body). Hodnocení hotelu, tedy spokojenosti hostů dalo vedení shodně 9 bodů a spokojenost s tímto kritériem je nadprůměrné, tedy 6,5 bodu. Dalším podstatným kritériem jsou výkony zaměstnanců (8,5 bodu), se kterými je vedení hotelu spokojeno (8 bodů). Vztahy na pracovišti jsou také důležité (7,5 bodu), spokojenost se vztahy je dobrá (8,5 bodu). Službám hotelu (7 bodu) a vzhledu hotelu a pokojů přikládá nejmenší význam (6 bodů) a spokojenost je malá (6,5 a 4 body).

Graf č.4: Zájmy vedení podniku a jeho spokojenost



Pramen: Zpracováno autorkou

7.3.5 Hodnocení zájmu stakeholderů

Tato analýza stakeholderů odhalila některá zajímavá fakta. Když se podíváme na hodnocení hotelu jeho zákazníky je vidět, že největším kladem hotelu je jeho umístění v centru staré Prahy, úroveň spaní a celkový servis, které jsou pro ně nejdůležitější faktory. S těmito faktory jdou hosté spokojeni. Dále přikládají velkou váhu úrovni úklidu, hlučnosti hotelu a snídaním, tyto faktory však nevyšly z hodnocení spokojenosti dobře. Vedení hotelu těmito faktorům ovšem nepřikládá takovou váhu, úroveň služeb je pro vedení méně podstatná. Zde se ukazuje, že vnímání hodnot stakeholderských skupin, v tomto případě zákazníků a vedení hotelu se rozcházejí, což vede ke snížené reputaci hotelu, na kterém vedení hotelu dle výzkumu záleží.

Zprostředkovatelé vidí informace o cenách ubytování jako docela podstatné, ale jejich hodnocení spokojenosti se způsobem předávání a uceleností těchto informací není nejlepší. Toto je pak příčinou negativního vztahu některých zprostředkovatelů k hotelu a vede to k nižší obsazenosti hotelu. Vedení hotelu se snaží ceny přizpůsobit momentálnímu zájmu zákazníků, a proto stále mění ceníky. Je vidět, že si vedení hotelu neuvědomuje, jaké nepříjemnosti tímto zprostředkovatelům způsobuje.

Co se týká devizy hotelu, která spočívá v charismatickém vzhledu pokojů, stále ještě z ní hotel těží. Hosté si ovšem začínají stěžovat, že vzhled některých pokojů neodpovídá standardu. Management podniku by měl vymezit prostředky na řádnou renovaci, ale vedení

hotelu tomuto nepřikládá takovou váhu jako hosté, a tak ztrácí potenciální zákazníky, protože někteří hosté kvůli tomu hotel nedoporučí nebo se do něj znovu nevrátí.

Zaměstnanci i vedení hotelu se shodují v hodnocení důležitosti toho, jak jsou hosté spokojeni s pobytem, což je dobré. Zaměstnanci však považují za důležité mít jistotu svého pracovního místa, která souvisí především s informovaností o budoucím vývoji hotelu. To vedení nevnímá jako podstatné, a tak zaměstnanci od ředitele často slyší, že se bude omezovat provoz recepce nebo že se budou snižovat stavy. Neshodnou se ani ve vnímání důležitosti hmotného prostředí pracoviště. Zaměstnanci toto považují za docela důležité a jsou s těmito podmínkami nespokojeni. Jsou časté problémy s počítačem a rezervačním programem a také je pro některé nevyhovující osvětlení na pracovišti. Ředitel však na stížnosti svých zaměstnanců nereaguje a odkládá jakákoli opatření k vylepšení situace. Také co se týče stravování, nejsou zaměstnanci příliš spokojeni. Mají stravenky, ale víc by jim vyhovovalo, kdyby mohli využít hotelové restaurace.

7.4 Určení moci, důležitosti a stupně vlivu každého stakeholdera

Zde popíšeme atributy, mezi něž patří moc, legitimita a naléhavost u jednotlivých stakeholderů, které vedení podniku ABC vyhodnotilo jako nejdůležitější.

7.4.1 Zákazníci

Zákazníci mají, dle mého názoru, moc, protože mohou svou poptávkou ovlivnit výnosy podniku. Její úroveň je na vyšší úrovni, a to díky silné konkurenci a odlivu turistů. Zákazníci se proto stávají těžko nahraditelnými. Také si mohou stěžovat na úroveň ubytovacích služeb, a to jak přímo v hotelu, tak především na webových stránkách vyhledavačů ubytování, čímž mohou odradit mnoho budoucích zákazníků.

Co se týká legitimních nároků na podnik, tak ty mají zákazníci v mezích zákona o ubytování, ten jim ovšem dovoluje vymáhat jen, pokud ubytovatel hrubě poruší povinnosti ze smlouvy, což hotel ABC nedělá. Dále je legitimita závislá na mravních zásadách společnosti. Sociální normy stanovují, co je v dané situaci přiměřené, dovolené nebo žádoucí a podle toho se musí personál hotelu k zákazníkům chovat. Míra legitimacy zákazníků je tedy na střední úrovni.

Zákazníci mají i naléhavost, která je dána jejich požadavky, které je třeba řešit ihned jakmile nastanou. Například nespokojenost s hlučným pokojem je třeba vyřešit přesunem hosta na

jiný pokoj nebo když host není spokojen s úrovní snídaní, je třeba dodatečně nakoupit suroviny nebo jinak přizpůsobit kvalitu snídaní. Naléhavost je tedy u zákazníků na vysoké úrovni. Kombinace atributů zákazníků, tedy jejich síla plynoucí z vlastnění moci, legitimacy i naléhavosti je řadí mezi rozhodující stakeholdery.

7.4.2 Zprostředkovatelé

Zprostředkovatelé mají moc, která vyplývá nejen z podmínek, které mají vymezené ve smlouvě s daným hotelem, ale také mohou podniku pohrozit, že přestanou nabízet svým klientům ubytování v jejich hotelu, pokud podnik nedodrží tyto podmínky. Tímto mohou dosáhnout splnění svého požadavku na podnik. Jejich legitimita vyplývá ze zmíněné smlouvy, ve které si mohou vyjednat výši provize a storno podmínky a částku za propagaci podniku na jejich webových stránkách. Naléhavost zprostředkovatelů spočívá v tom, že pokud hotel neposkytuje správné a včasné informace o změnách ubytování, může se stát, že zprostředkovatelé nabídnou svému klientovi daný pokoj za jinou cenu, než je uvedena na hotelových internetových stránkách a pak se musí takovéto nedorozumění řešit. Jejich naléhavost je tedy na poměrně vysoké úrovni.

7.4.3 Zaměstnanci

Zaměstnanci mají moc, tedy sílu prosadit svou vůli i přes odpor okolí. Na recepci hotelu ABC je směnný provoz a tedy nutnost nepřetržitého provozu. Zaměstnanci se mohou rozhodnout svou vůli prosadit stávkou a nepřijít do práce, ale tím by riskovali své pracovní místo. Nikomu z nich by se toto riziko nechtělo podstupovat, proto jejich úroveň moci považují za nízkou. Mají legitimitu, která vyplývá z jejich pracovní smlouvy s jejich zaměstnavatelem a také z poměrně významného postavení, které jim zaručuje zákoník práce. Mají ovšem nízkou míru naléhavosti, obzvlášť pak nyní v době hospodářské krize, kdy je vysoká míra nezaměstnanosti, a tak jsou jednodušeji nahraditelní. Z kombinace atributů moci a legitimacy plyne autorita a pravomoc, v jejich případě je však na nízké úrovni.

7.4.4 Vedení

Vedení podniku má vysokou míru moci, protože svou vůli může docela jednoduše prosadit i přes odpor okolí. Jediným omezením je mu v tomto případě právní rámec České republiky. Legitimitu vedení podniku má, protože jeho požadavky na podnik jsou naprosto oprávněné. V případě vedení podniku ABC má vedení i naléhavost, protože jednatel podniku je zároveň jejím majitelem, a proto je jeho požadavek rozhodující.

7.5 Vyhodnocení přínosu stakeholderské analýzy

Při analýze obecného okolí, provedené PEST analýzou, se ukázalo, že politicky mají podniky v České republice relativně dobré zázemí, ekonomika se však nachází v období recese, což nesvědčí žádnému podniku. Sociální faktory jsou pro zkoumaný podnik příznivé a technologické taktéž.

Oborová analýza, pro kterou jsem použila Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil, odhalila značnou rivalitu mezi konkurenty, kterých je v oboru hotelnictví mnoho i přes investiční náročnost. Z analýzy životnosti oboru vyšlo, že obor hotelnictví se nachází v dozrávající fázi. Hotel ABC se nachází ve fázi úpadku a to zejména díky hospodářské krizi.

Vnitřní analýza podniku ukázala výhodu podniku založenou na soukromém vlastnictví hotelu. Také odhalila velký potenciál podniku díky jeho lokalitě a vzhledu, protože hotel byl založen ve 14. století a hosté si jeho starobylé charisma cenní a chválí. Stakeholderská analýza však ukázala, že vedení hotelu nepovažuje jeho vzhled za tolik důležitý, adekvátně se o něj nestará, a tak hotel pomalu chátrá.

Stakeholderská analýza dále ukázala, že jsou pro zákazníky důležité doplňkové služby, které vytváří jejich názor na spokojenost s celkovým pobytem. Vedení hotelu službám nevěnuje dostatečnou pozornost, a to vede k tomu, že hosté nejsou s těmito službami zcela spokojeni. Potřebné zvýšení standardu služeb povede díky spokojeným zákazníkům k rozšíření klientely, což je v období úpadku podniku důležité.

Dále ze stakeholderské analýzy vyplynulo, že zprostředkovatelé nejsou spokojeni se způsobem informování o změnách, které dělá vedení v cenících. Pro zprostředkovatele je toto velmi podstatné, a tak je potřeba, aby se pro dosud velmi nesystematické předávání informací zavedla jasná pravidla.

Zákazníci a zprostředkovatelé se ukázali být rozhodujícími stakeholdery pro podniku ABC. Proto bych doporučila, aby se podnik právě těmito stakeholderům věnoval velmi aktivně.

ZÁVĚR

Cílem mé práce je zjištění, zda je stakeholderská analýza přínosná pro strategickou analýzu. Pro účel této práce byla zvolena hypotéza, která zní: Stakeholderská analýza může přinést zlepšení pro tvorbu strategie. Tato hypotéza byla vyhodnocena pomocí výzkumů, kde bylo zjištěno, jaké faktory jsou pro jednotlivé zájmové skupiny podstatné a jak jsou s těmito faktory spokojeni.

V teoretické části práce byla nejprve popsána strategická analýza. Ta byla rozdělena na analýzu vnějšího prostředí, pro kterou byla použita PEST analýza, vnitřního prostředí, kde byla popsána metoda pěti konkurenčních sil a dále na syntézu, kde byla popsána SWOT analýza. Následně byly dle možností uvedeny nejvýznamnější stakeholderské teorie a postup při stakeholderské analýze.

V praktické části bylo plně využito poznatků uvedených v teoretické části a to jak v oblasti strategické, tak i stakeholderské analýzy. Na vybranou společnost ABC byly nejprve použity metody strategické analýzy. Pro stakeholderskou analýzu byl proveden empirický výzkum pomocí dotazníků. Na základě výsledků analýz a šetření podniku ABC byly navrženy změny týkající se doplňkových služeb pro hosty a předávání informací pro zprostředkovatele.

Domnívám se, že jsem tak dle svých možností naplnila cíl práce vytyčený v úvodu. Stanovená hypotéza, že stakeholderská analýza může přinést zlepšení pro tvorbu strategie byla dle mého názoru potvrzena.

Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

- 1) AGLE, B. R.; MITCHEL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and saliance, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*. 1999, vol. 42, no. 5, s. 507-525
- 2) BLAŽEK, L. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze oborového prostředí podniku*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Interní materiál, 2004. 13 s.
- 3) BLAŽEK, L. *Vývojové tendence podniků*. Brno : Masarykova Univerzita, 2003. 98 s. ISBN 80-210-3213-8. s.77
- 4) BOWMAN, C. *Strategický management*. Přel. J. Vejdělek. 1. vyd. Praha : Grada, 1996. 147 s. ISBN 80-7169-230-1
- 5) CAMERON, K. S.; WHETTEN, D.A. 1981. Perspectives of organization effectiveness across organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, no. 26
- 6) CLARCSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 1995. no. 20. s
- 7) DAVIS, K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 1973, no. 16
- 8) FLETCHER, A., et al. Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization. *Journal of Intellectual Capital*, 2003, vol. 4, no. 4, s. 505–527
- 9) FREEMAN, R.E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston : Pitman. 1984. xii, 276 s. ISBN 0-27-301913-9
- 10) KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A.. Prospect theory : An anlysis of decisions under risk. *Econometrica*, 1979, no. 47, s. 263-291
- 11) KEŘKOVSKÝ, M; DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací*. Praha : Beck, 2003. 187 s. ISBN 80-7179-730-8
- 12) KOTLER, P. *Marketing - Management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 1. vyd. v českém jazyce. Praha : Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
- 13) KOVÁŘ, F.; ŠTRACH, P. *Strategický management: pro inženýrské studium na FM VŠE Praha*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, Vysoká škola ekonomická v Praze. 2003. 98 s. ISBN 80-245-0504-5
- 14) MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What really Counts. *Academy of Management Review*, 1997, vol. 22, no. 4, s. 853-886

- 15) PFEFFER, J; SALANCIK, G. The external control of organizations : A resource dependence perspective. New York : Harper and Row. 1978
- 16) PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*; Přel. K. Kvapil. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2
- 17) SAVAGE, G. T.; NIX, T. W.; et al. Strategies for assessing and managing orgnaizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 1991, vol. 5, no. 2, s. 61–
- 18) SEDLÁČKOVÁ H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha : Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- 19) SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: Strategic and institucional approaches. *Academy of Management Review*. 1995. 20: 571-610
- 20) WEBER, M. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press. 1947. 436 s.

Internetové zdroje

- 1) HAVIT, s.r.o. *Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník*. [online]. HAVIT, s.r.o. c1998-2009 Dostupný z: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast8h11.aspx>>
- 2) Český statistický úřad. *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních v roce 2008 klesla* [online]. Český statistický úřad c2009 [cit. 2009-5-20]. Dostupný z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ccru021809.doc>>
- 3) Český statistický úřad. *HDP, národní účty* [online]. Český statistický úřad c2009 [cit. 2009-5-20]. Dostupný z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/hdp_narodni_ucty>

Seznam obrázků a grafů

Obr. č.1: Klasifikace stakeholderů prezentovaných jedním, dvěma nebo třemi atributy

Graf č.1: Hodnocení hotelu ABC jeho zákazníky

Graf č.2: Hodnocení hotelu ABC zprostředkovateli ubytování

Graf č.3: Spokojenost zaměstnanců

Graf č.4: Zájmy vedení podniku a jeho spokojenost

Seznam příloh

Příloha č.1: Důležitost stakeholderů pro podnik

Příloha č.2: Dotazník hodnocení hotelu zákazníky

Příloha č.3: Dotazník hodnocení hotelu zprostředkovateli

Příloha č.4: Dotazník hodnocení hotelu zaměstnanci

Příloha č.5: Dotazník hodnocení hotelu vedením

Příloha č.6: Výsledky důležitosti stakeholderů pro podnik

Příloha č.7: Výsledek dotazníku hodnocení hotelu zákazníky

Příloha č.8: Výsledky dotazníku hodnocení hotelu zprostředkovateli

Příloha č.9: Výsledky dotazníku hodnocení hotelu zaměstnanci

Příloha č.10: Výsledky dotazníku hodnocení hotelu vedením

Příloha č. 1: Stupeň významnosti stakeholderů pro úspěch podniku na trhu dle vedení podniku

Jaký význam mají dle Vás pro úspěch podniku na trhu jednotliví stakeholderi?

Hodnoťte na škále 1 – minimální dopad až 10 – klíčový dopad na úspěch podniku.

Stakeholderi seřazeni dle průměrného hodnocení.

Klíčoví stakeholderi na trhu	Hodnocení
Zákazníci	
Cestovní kanceláře – zprostředkovatelé ubytování	
Vedení	
Zaměstnanci	
Konkurence	
Dodavatelé	
Finanční instituce	
Vlastníci	
Úřady místní správy	
Úřady státní správy	
Poradenské společnosti	
Občané	
Hospodářská nebo obchodní komora	
Akademická centra	

Příloha č. 2: Dotazník pro zákazníky

Dobrý den,

jsem studentkou Masarykovy Univerzity, pracuji na své bakalářské práci a chtěla bych Vás poprosit, zda byste vyplnili následující dotazník týkající se ubytování v hotelu ABC.

Vyplňte, prosím, následující dotazník ohledně hodnocení hotelu ABC dle škály:

1 – naprosto nevyhovující/nevýznamné až 10 – zcela vyhovující/důležité

Kritérium	Hodnocení důležitosti	Hodnocení spokojenosti
Umístění hotelu		
Úroveň spaní		
Celkový servis hotelu		
Cena ubytování		
Úroveň snídani		
Úklid pokoje		
Recepční		
Praha jako město		
Hlasitost okolí hotelu		
Vzhled pokojů		
Sprcha		
Vzhled hotelu		

Zde prosím napište, jak jste se o hotelu ABC dozvěděli:

Děkuji za vyplnění a přeji hezký den,

Marie Dostálová

Příloha č. 3: Dotazník pro zprostředkovatele ubytování

Dobrý den,

jsem studentkou Masarykovy Univerzity, pracuji na své bakalářské práci a chtěla bych Vás poprosit, zda byste vyplnili následující dotazník týkající se poskytování ubytování v hotelu ABC.

Vyplňte, prosím, následující dotazník ohledně hodnocení hotelu ABC dle škály:

1 – naprosto nevyhovující/nevýznamné až 10 – zcela vyhovující/důležité

Kritérium	Hodnocení důležitosti	Hodnocení spokojenosti
Obchodní podmínky		
Včasné placení provizí		
Standard ubytování		
Spokojenost hostů s ubytováním		
Lokalita hotelu		
Výška provize		
Ubytovací kapacita		
Informace o cenách ubytování		
Storno podmínky		
Služby zdarma při delším pobytu		
Sleva ubytování při delším pobytu		

Děkuji za vyplnění a přeji hezký den,

Marie Dostálová

Příloha č. 4: Dotazník pro zaměstnance

Hodnoťte na škále 1 – naprosto nevyhovující/nevýznamné až 10 – zcela vyhovující/důležité

Kritérium	Hodnocení důležitosti	Hodnocení spokojenosti
Spokojenost s nadřízeným		
Platové ohodnocení		
Vztahy na pracovišti		
Zajímavost práce		
Délka pracovní doby/ směnnost		
Náplň práce		
Jistota pracovního místa		
Spokojenost s tím, jak se zaměstnavatel stará o své zaměstnance		
Využití mých odborných schopností		
Namáhavost práce		
Vyhlídky na zvýšení platu/ mimořádné odměny		
Vyhlídky na kariérní postup		

Příloha č. 5: Dotazník pro vedení hotelu ABC

Vyplňte, prosím, následující dotazník ohledně hodnocení hotelu ABC dle škály:

1 – naprosto nevyhovující/nevýznamné až 10 – zcela vyhovující/důležité:

Kritérium	Hodnocení důležitosti	Hodnocení spokojenosti
Zisk		
Obsazenost hotelu		
Hodnocení hotelu jeho hosty		
Výkony zaměstnanců		
Vztahy na pracovišti		
Služby hotelu		
Vzhled hotelu a pokojů		

Příloha č. 6: Výsledky důležitosti stakeholderů pro podnik

Faktory jsou seřazeny dle výsledků hodnocení důležitosti.

Klíčoví stakeholderi na trhu	Hodnocení majitele	Hodnocení vlastníka	Hodnocení vedoucí recepčních	Hodnocení průměrné
Zákazníci	10	10	10	10
Cestovní kanceláře – zprostředkovatelé ubytování	8	8	9	8,3
Vedení	8	8	7	7,7
Zaměstnanci	8	6	7	7
Konkurence	5	7	8	6,6
Dodavatelé	5	6	6	5,7
Finanční instituce	6	6	5	5,7
Vlastníci	4	6	5	5
Úřady místní správy	4	5	3	4
Úřady státní správy	3	3	3	3
Poradenské společnosti	2	2	1	1,7
Občané	2	2	1	1,7
Hospodářská nebo obchodní komora	2	1	1	1,3
Akademická centra	1	1	1	1

Příloha č. 7: Výsledek dotazníku hodnocení hotelu zákazníky

Kritérium	Hodnocení důležitosti	Hodnocení spokojenosti
Umístění hotelu	9,85	9,76
Úroveň spaní	9,81	8,40
Celkový servis hotelu	9,67	8,41
Cena ubytování	9,62	6,90
Úroveň snídání	8,37	7,62
Úklid pokojů	8,25	6,71
Recepční	7,86	9,75
Hlasitost okolí hotelu	7,23	6,19
Praha jako město	7,14	9,51
Sprcha	6,65	6,46
Vzhled pokojů	6,43	7,62
Vzhled hotelu	6,30	8,23

Příloha č. 8: Výsledky dotazníku hodnocení hotelu zprostředkovateli

Kritérium	Hodnocení důležitosti	Hodnocení spokojenosti
Obchodní podmínky	9,7	7,3
Včasné placení provizí	9,6	6,0
Standard ubytování	9,2	6,5
Spokojenost hostů s ubytováním	8,7	7,2
Lokalita hotelu	8,6	9,3
Výška provize	8,2	8,2
Ubytovací kapacita	7,9	8,6
Informace o cenách ubytování	7,1	6,0
Storno podmínky	6,5	8,8
Služby zdarma při delším pobytu	6,3	6,7
Sleva ubytování při delším pobytu	5,4	7,2

Příloha č. 9: Výsledky dotazníku hodnocení hotelu zaměstnanci

Kritérium	Hodnocení důležitosti	Hodnocení spokojenosti
Platové ohodnocení	9,4	8,4
Spokojenost s nadřízeným	8,4	7,2
Vztahy na pracovišti	8,2	7,4
Zajímavost práce	7,8	6,4
Délka pracovní doby/ směnnost	7,6	9
Náplň práce	7,4	7
Jistota pracovního místa	7,4	6,2
Spokojenost s tím, jak se zaměstnavatel stará o své zaměstnance	6,8	5,2
Hmotné prostředí na pracovišti a vybavení	6,4	6,6
Využití mých odborných schopností	6,4	6,6
Kantýna/ stravenky	5,6	8,2
Namáhavost práce	5,4	9,4
Vyhlídky na zvýšení platu/ mimořádné odměny	5,4	7,2
Vyhlídky na kariérní postup	5	6,6

Příloha č. 10: Výsledky dotazníku hodnocení hotelu vedením

Kritérium	Hodnocení důležitosti	Hodnocení spokojenosti
Zisk	10	3
Obsazenost hotelu	10	2
Hodnocení hotelu jeho hosty	9	6,5
Výkony zaměstnanců	8,5	8
Vztahy na pracovišti	7,5	8,5
Služby hotelu	7	6,5
Vzhled hotelu a pokojů	6	4