



UNIVERZITA MATEJA BELA
V BANSKEJ BYSTRICI
EKONOMICKÁ FAKULTA



Študentská vedecká aktivita

Návrh organizačnej stratégie hotela Partizán, s. r. o.

Bc. Zuzana Compelová

Sekcia: Cestovný ruch

Konzultant: Ing. Ľudmila Elexová, PhD.

Banská Bystrica
rok 2016/2017

Obsah

Úvod	3
1. Cieľ, materiál a metódy	4
2. Analýza organizačnej stratégie hotela Partizán, s.r.o.	5
2.1 Súčasná stratégia Hotela Partizán	5
2.2 Strategická medzera	6
2.3 Nezmenená stratégia	7
3. Návrh nových stratégií Hotela Partizán	8
3.1 Zmena stratégie podniku	8
3.2 Zmena počtu zamestnancov	12
3.3. Prestavba	13
3.4 Výber stratégie.....	14
Záver.....	16
Zdroje	17

Úvod

Konkurenčné prostredie ovplyvňuje podniky ku zlepšovaniu svojich služieb a produktov, aby podnik vlastnil niečo výnimočné v porovnaní s iným ekonomickým subjektom. Nástrojom pre dlhodobé plánovanie je strategický manažment, ktorý je tvorený z formulovania stratégie až po jej kontrolu. Pre podnik, ktorý premýšľa do budúcnosti je vhodné využívať strategické analýzy, ktoré sú nápomocné pre rozvoj organizácie. Neustály vývoj služieb vedie k posilneniu silných stránok v podnikaní. S tým je spojený odbor hotelierstva, ktorý je založený najmä na personálnej politike. Je potrebné, aby efektívne fungoval v riadení pracovných síl a mal vhodnú organizačnú štruktúru.

Manažment je dôležitý pojem pre odvetvie hotelierstva a pre fungovanie podniku. Riadenie v sebe zahŕňa názory, skúsenosti, odporúčenia, ktoré vedú k dosahovaniu podnikových cieľov. Manažérske činnosti sú používané neustále pri chode podniku.

Nástroj pomocou, ktorého manažment podniku alokuje svoje zdroje a transformuje ich na konečný výstup sa nazýva organizačná štruktúra alebo výstavba podniku. Zosúladenie rozvoja podniku a efektívnej organizačnej štruktúry je významné pre správnu existenciu organizácie. Organizačná štruktúra je významným prostriedkom v každom podniku, ale mnohí na ňu zabúdajú.

Objektom skúmania práce je hotel Partizán rodinného typu, ktorý sa vyznačuje dlhodobou tradíciou. Spoločnosť v tomto roku oslávi 55. výročie svojho fungovania. Podnik je po mnohých rekonštrukciách, no vedenie hotela sa stále snaží zlepšovať svoje služby. Spoločnosť sa v súčasnom období nezaobrá problematikou organizačných štruktúr, preto je zámerom práce aj pomôcť hotelu k zmene riadenia.

1. Cieľ, materiál a metódy

Subjektom práce je organizačná stratégia, objektom skúmania študentskej vedeckej aktivity je hotel Partizán, s.r.o. Cieľom práce je analyzovať súčasný stav Hotela Partizán, s.r.o., identifikovať nedostatky v organizačných štruktúrach, navrhnúť nové stratégie hotela. Výsledkom práce je výber takej stratégie, ktorá je spojená s výberom vhodnej organizačnej štruktúry.

V práci sú využité najmä metódy pomocou analýz. Významnou analýzou je analýza strategickej medzery. Po rozhovoroch s manažérom sú zistené informácie o podniku, ktoré sú podkladom pre nadchádzajúcu analýzu. Práca využíva analýzu strategickej medzery.

Analýza strategickej medzery je nástroj strategického manažmentu. Pomocou, ktorého podnik zhodnotí súčasnú stratégiu, či bude v nej pokračovať a dosiahne v rovnakom čase rovnaké ciele, alebo sa rozhodne pre zavedenie novej stratégie, ktorá je jej jedinou možnosťou pre dosiahnutie cieľov v rovnakom čase. Pri analýze sa čerpá z analýzy SWOT. Rozdielom je strategická medzera. Toto zhodnotenie poukazuje, čo je potrebné urobiť a aké prostriedky bude treba vynaložiť na dosiahnutie cieľov organizácie (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

2. Analýza organizačnej stratégie hotela Partizán, s.r.o.

Vychádzať budeme zo súčasnej situácie v analyzovanom podniku, jej cieľov, strategickej medzery, ktoré budú východiskom pre návrh novej stratégie.

2.1 Súčasná stratégia Hotela Partizán

Podnik nerozširuje svoje služby. V podniku je rodinná atmosféra. Profesionalitou personálu sa podnik snaží uspokojiť potreby zákazníkov na vysokej úrovni. Podnik využíva prírodný a kultúrny potenciál krajiny. Táto stratégia funguje do súčasnosti. Informácie o aktuálnom stave sú čerpané od vedenia podniku (manažéra prevádzky).

Súčasný stav môžeme teda zhodnotiť nasledovne hotel funguje efektívne bez rozširovania služieb a ubytovacej kapacity.

Cieľom podniku je zvýšenie obsadenosti hotela nad 60 % a viac, keďže v súčasnosti je obsadenosť hotela okolo 40-45 % a tendencia obsadenosti stúpa. V období kongresov je hotel kapacitne obsadený a zákazníci sú obmedzení na služby hotela. Cieľ by mal byť dosiahnutý do štyroch rokov (rok 2018). Ciele:

- získanie finančných prostriedkov na realizáciu,
- rekonštrukcia priestorov,
- rozšírenie kapacity hotela,
- rozšírenie ponuky služieb,
- budovanie parkovacích priestorov,
- vybudovanie reklamy (na nové zmeny v podniku),
- dosiahnuť stanovenú obsadenosť hotela, postupná návratnosť investícií.

Cieľom podniku je zlepšovanie služieb, aby hotel patril do prvých troch pozícií Top hotelov na Slovensku podľa webového portálu TOP TREND, ktorý hodnotí hotely.

Budúci stav teda môžeme zhrnúť nasledovne zrekonštruovaný a rozšírený hotel Partizán.

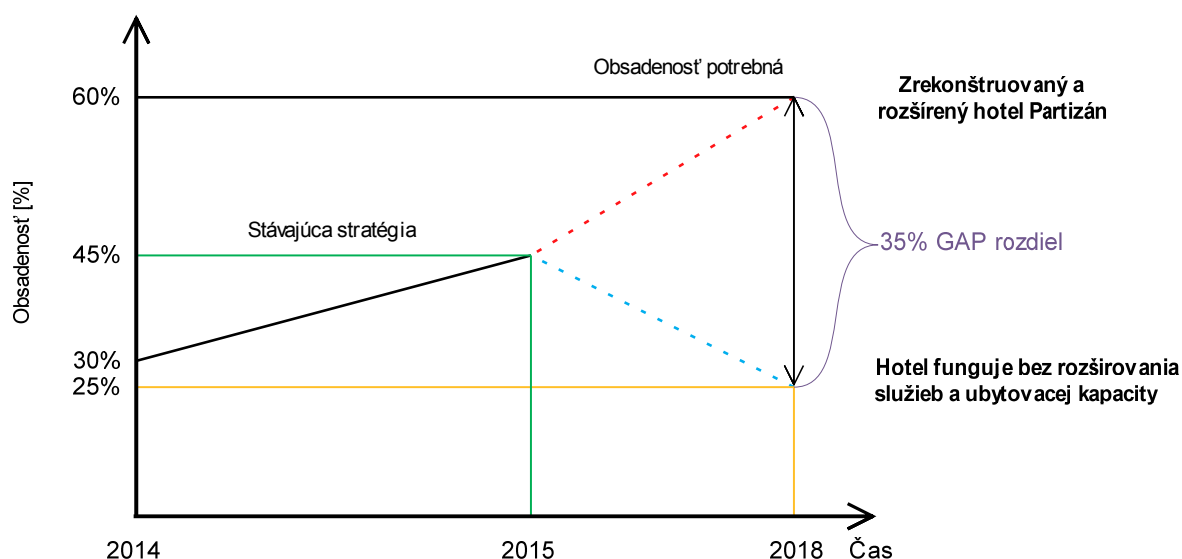
2.2 Strategická medzera

Na obr. č. 1 je zobrazená strategická medzera, čo je rozdiel medzi budúcim stavom (zrekonštruovaný a rozšírený hotel Partizán) a súčasným stavom podniku (Hotel funguje bez rozširovania služieb a ubytovacej kapacity). Strategická medzera sa vyplní novými návrhmi a postupmi na jej odstránenie.

Na obr. č. 1 je vidieť časovú os a os obsadenosti hotela. Časová os začína rokom 2014, kde sa podnik rozhoduje o novom projekte a prestavbe hotela. V roku 2014 hotel fungoval a ponúkal zákazníkom svoje súčasné služby. V roku 2014 hotel dosiahol obsadenosť okolo 30 %. Ukazovateľ obsadenosti ovplyvnil konanie podniku v smere rozvíjania sa. Koncom roku 2014 bol projekt z fondov EÚ akceptovaný a finančná podpora bola pridelená podniku na jej implementáciu.

Koncom roka 2015 hotel zhodnotil svoju situáciu a ciele, ktoré mal dosiahnuť. Obsadenosť hotela k 31.12. 2015 bola okolo 40-45 % vid'. obr. č. 1. Je tendencia rastu obsadenosti. Po zhodnotení dochádza podnik k záverom, že projekt stagnuje a musí sa rozhodnúť, čo bude s finančným príspevkom robiť z dôvodu časového omeškania. Buď ho vráti späť, alebo požiada o časové predĺženie projektu a ďalší príspevok na prestavbu s uvedením dôvodov. Keby podnik vrátil finančné prostriedky späť, podnik by fungoval bez zmien a prestavby hotela a v roku 2018 by sa podnik stal menej konkurenčným a jeho obsadenosť by klesla na 25 %, čo je horší výsledok ako v roku 2014. Ak sa podnik rozhodne realizovať projekt podľa jeho plánu, tak v roku 2018 dosiahne obsadenosť nad 60 %, pretože hotel bude zrekonštruovaný a rozšírený o ubytovacie kapacity. Hotel bude konkurencieschopný, lebo bude obsahovať nové služby v oblasti wellness a kapacita jednotlivých stredísk sa navýši.

Medzi dvoma stavmi nastáva strategická medzera, čo je rozdiel medzi tým, že podnik nebude pokračovať v projekte, a tým, že podnik bude naplňovať plány projektu a zrekonštruuje a rozšíri hotel. Z obr. č.1 je vidieť rozdiel, ktorý sa dá číselne vyjadriť: $60\% - 25\% = 35\%$. Výsledok 35% v obsadenosti je významný ukazovateľ pre zavedenie nových stratégií pre podnik.



Obr. 1 Strategická medzera.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

2.3 Nezmenená stratégia

Ak by sa podnik rozhodol pokračovať v stratégii bez rozširovania kapacity a prestavby, tak by stratil zákazníkov, pretože hostia čakajú v súčasnosti niečo nové (výnimočné) a neustále k dispozícii, na čo by vlastne kapacita hotela nestačila v období sezóny, keď je záujem o kongresy a rodinné dovolenky. Konkurenčné podniky poskytujúce wellness sú v tomto mieste. Znížila by sa obsadenosť pod 30 %, čo je málo na to, aký potenciál má hotel, pretože je situovaný v národnom parku. Znížili by sa tržby a konkurenčná výhoda by bola oslabená v konkurenčnom prostredí. Vznikli by finančné náklady na nevyužitie finančných prostriedkov z eurofondov a náklady na projektanta a iné položky.

3. Návrh nových stratégií Hotela Partizán

Formulácia stratégie je významným procesom. Tu sa formulujú rôzne varianty a vyberá sa tá najlepšia. Následné zaradenie vybranej stratégie determinuje zmeny v organizačnej štruktúre (Dedouchová, 2001). Návrh nových stratégií v podniku ovplyvnila analýza strategickej medzery a cieľ podniku.

3.1 Zmena stratégie podniku

Hotel Partizán pre dosiahnutie cieľov mení svoju stratégiu, pretože stávajúcou stratégiou by ciele nedosiahol. Podľa Ansoffovej matice sú štyri možnosti stratégií. Podľa plánov, ktoré hotel realizuje – modernizácia hotela Partizán je jednoznačné, že rozvíja svoj produkt. Stratégia sa nazýva rozvoj produktu. Podnik sa snaží inovovať svoje produkty alebo služby a zlepšiť ich kvalitu, ponúknuť hosťom služby v nových a rozšírených priestoroch. Podnik sa snaží udržať si svojich stálych zákazníkov, ale nevylučuje ani získavanie nových segmentov nevylučuje. Finančné prostriedky získané z EÚ sú navýšené a rozhodnuté podnikom využívať efektívne a podľa časového harmonogramu.

Vzniká priestor na novú organizačnú štruktúru, pretože podnik zmení svoju stratégiu.

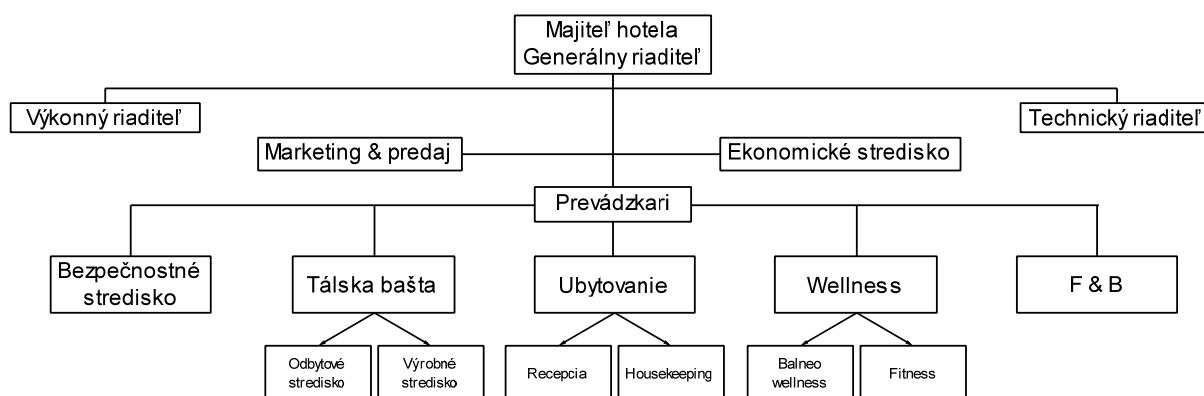
Po rekonštrukcii pribudnú nové priestory s novými pracovníkmi, čo vyžaduje zmeny v novej organizačnej štruktúre. Vyžaduje to nové návrhy a ekonomické zhodnotenie nových organizačných štruktúr.

Prvý návrh na obr. č. 2 je líniovo štábná štruktúra, ktorá sa využíva najčastejšie v hotelierstve. Po úprave starej štruktúry sa zmenila hierarchia a odstránili sa nedostatky predošlej štruktúry. Pribudlo viac zamestnancov z dôvodu rozšírenia kapacity a vznik nových podstredísk (balneo wellness).

Na vrchole štruktúry je majiteľ hotela s generálnym manažérom podniku. Sú najvyšším orgánom podniku. Pod nimi sú štábne útvary, ktoré napomáhajú vrcholovému manažmentu. Vrcholový manažment je nadriadený prevádzkarom, ktorí sa striedajú počas zmien. Prevádzkarovi podliehajú výkonní manažéri jednotlivých stredísk (bezpečnostného strediska, Tálskej bašty, F&B, ubytovania a wellness). Strediská sa delia na podstrediská z dôvodu veľkosti stredísk pre lepšie zorientovanie a sú naplnené výkonnými pracovníkmi. Strediská sa dajú navzájom porovnávať, ako fungujú a aké majú výsledky.

Po návrhu č. 1 je v tab. č. 1 ekonomické zhodnotenie organizačnej štruktúry. Ekonomické zhodnotenie vychádzalo zo schémy z obr. 2. Organizačná štruktúra je rozdelená

do štyroch stupňov, kde sú zahrnuté nasledovné: Top manažment (majiteľ hotela, generálny riaditeľ, výkonný a technický riaditeľ), Stredný manažment (marketing a predaj manažér, ekonomický manažér, prevádzkari (2), manažér bezpečnostného strediska, manažér Tálskej bašty, manažér ubytovania, manažér wellness a F&B manažér), Líniový manažment (vedúci odbytového strediska Tálskej bašty, vedúci výrobného strediska Tálskej bašty, vedúci recepcie, vedúca housekeepingu, vedúci balneo wellness, vedúci fitness, vedúci výrobného strediska a odbytového strediska), výkonný pracovníci v počte 94.



Obr. 2 Návrh organizačnej štruktúry 1

Zdroj: Vlastné spracovanie

Počet pracovníkov je vynásobený priemernou hrubou mzdou na daný stupeň riadenia. Priemerné hrubé mzdy potrebné pre výpočet poskytol samotný podnik. poskytnuté podnikom pre výpočty. Mesačné náklady na pracovníkov na hrubé mzdy sú 89 960 €.

Tab.1: Ekonomické zhodnotenie návrhu č.1

Ekonomické zhodnotenie návrhu č. 1			
Organizačný stupeň	Počet pracovníkov	Priemerná hrubá mesačná mzda*	Náklady na organizačný stupeň
Top manažment	4	1200	4800 €
Stredný manažment	9	900	8100 €
Líniový manažment	8	820	6560 €
Výkonní pracovníci	94	750	70 500 €
Spolu náklady:			89 960 €

Zdroj: Vlastné spracovanie.

* Priemerná hrubá mzda je poskytnutá vedením podniku

Na obr. č. 3 je zobrazený návrh organizačnej štruktúry č. 2, ktorá je hybridného charakteru. Výhodou hybridnej štruktúry je spojenie viacerých typov štruktúr. Dôležitá je vzájomná závislosť jednotlivých procesov a uvedenie si času. Každá štruktúra je rozdielna, ale jednotlivé úseky spolu komunikujú. Štruktúra je v netradičnom tvare. V strednej časti štruktúry je top manažment, ktorý sa skladá zo štyroch členov (majiteľ hotela, generálny majiteľ, výkonný a technický riaditeľ). Súčasne spolu komunikujú o chode podniku a zaoberajú sa dlhodobými cieľmi podniku. Ich zodpovednosť spočíva v rozhodnutiach za celý podnik. Počas chodu podniku top manažment sleduje a kontroluje 5 častí podniku, ktoré majú na starosti poverení pracovníci (marketing a predaj manažér, ekonomický manažér, manažér výroby a odbytu a front office manager).

V prvej časti štruktúry je marketing a predaj, ktoré sú spolu s ekonomickým strediskom. Tieto dve strediská pracujú samostatne. Podliehajú top manažmentu. Sú dôležitým článkom pre efektívne plánovanie podniku pre top manažment. Vedenie je o manažéroch (marketing a predaj a ekonomickom manažérovi). Tieto dve strediská majú málo zamestnancov. Je to vertikálna štruktúra pre účinnú kontrolu. Zamestnanci sú rozdelení podľa skúseností do stupňov podriadenosti.

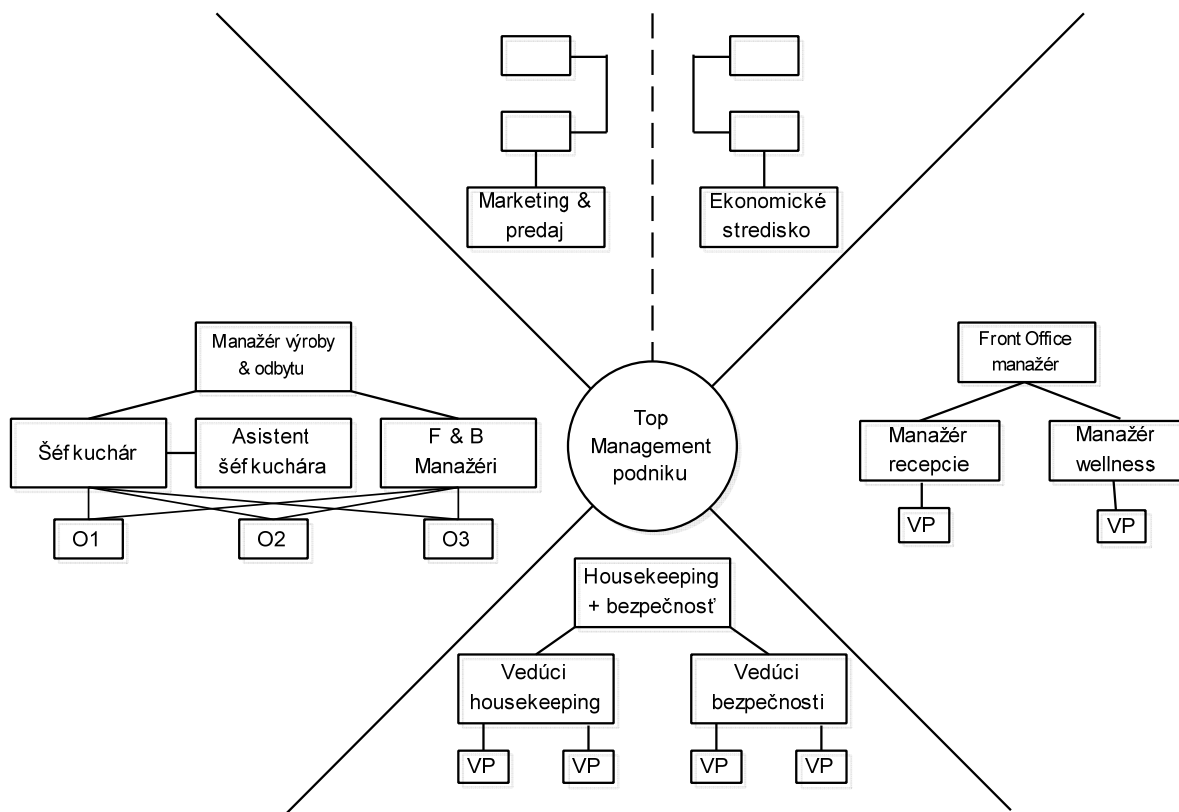
V druhej časti štruktúry na obrázku vpravo je stredisko, ktoré riadi front manager, ktorý má pod sebou dvoch špecialistov (recepcie, wellness), ktorí tvoria jeden útvar (spolupracujú spolu). Následne každý špecialista riadi svojich podriadených pracovníkov (pracovníci wellness, pracovníci recepcie). Je to štruktúra líniová, ktorá je tvorená špecialistami.

V tretej časti na obrázku vľavo je stredisko výrobné – odbytové, kde je na vrchole štruktúry manažér výroby a odbytu. Pod nim sú F&B manažéri a šéf kuchár s asistentom. Pod nimi sú odbytové strediská (Tálska bašta, lovecká reštaurácia, hotelová reštaurácia), ktoré sú spoločne riadené F&B manažérmi a šéf kuchárom. Štruktúra je maticová má viac stupňov, pretože toto stredisko je veľmi rozsiahle. Stredisko spolupracuje s pracoviskom z druhej časti (recepčia a wellness).

Posledné štvrté stredisko je situované na obrázku pod top manažmentom. Stredisko sa nazýva housekeeping a bezpečnosť. Je to dôležité stredisko pre celý podnik. Je riadené jedným hlavným manažérom, ktorý má pod sebou vedúcich úsekov. Štruktúra je líniová a dvojstupňová.

Po návrhu č. 2 je v tab. č. 2 ekonomické zhodnotenie organizačnej štruktúry. Ekonomické zhodnotenie vychádzalo zo schémy z obr. 3. Organizačná štruktúra je rozdelená

do štyroch stupňov, kde sú zahrnuté nasledovne: Top manažment (majiteľ hotela, generálny riaditeľ, výkonný a technický riaditeľ), Stredný manažment (ekonomický manažér, marketing a predaj manažér, výroba a odbyt manažér, front office manažér, housekeeping a bezpečnostný manažér), líniový manažment (šéfkuchár, asistent šéfkuchára, F&B manažéri (2), manažér recepcie, manažér wellness, vedúci housekeepingu (2), vedúci bezpečnostného strediska) a výkonní pracovníci (94) (zahrňuje čašníkov, pomocných kuchárov, chyžné, pracovníkov wellness).



Obr. 3 Návrh organizačnej štruktúry 2

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Počet pracovníkov je vynásobený priemernou hrubou mzdou na daný stupeň riadenia. Priemerné hrubé mzdy potrebné pre výpočet poskytol podnik. Mesačné náklady na pracovníkov na hrubé mzdy sú 87 180 €.

Tab.2: Ekonomické zhodnotenie návrhu č. 2

Ekonomické zhodnotenie návrhu č. 2			
Organizačný stupeň	Počet pracovníkov	Priemerná hrubá mesačná mzda*	Náklady na organizačný stupeň
Top manažment	4	1200	4800 €
Stredný manažment	5	900	4500 €
Líniový manažment	9	820	7380 €
Výkonní pracovníci	94	750	70 500 €
Spolu náklady:			87 180 €

Zdroj: Vlastné spracovanie

3.2 Zmena počtu zamestnancov

Na základe predchádzajúceho návrhu stratégie sa zvýši počet zamestnancov, pretože vzniknú nové strediská vid'. tab. č. 3. Zamestnanci sa budú hľadať pomocou pracovnej agentúry (Aténa BB), inzerátom na stránke hotela a podľa odporúčaní. Výberové konanie na požadované pozície sa uskutoční v hoteli. Dôraz sa bude klásť na pracovné skúsenosti, vzdelanie a osobnostné vlastnosti. Pre nových pracovníkov budú platiť rovnaké podmienky, ako pre stálych pracovníkov. Dostanú príručku pre zamestnancov, v ktorej sa oboznámi s pracovným prostredím a s cieľmi podniku. Pracovníci, ktorých podnik hľadá, sú na obsadenie výkonných pracovísk.

Charakteristika nových pozícií:

- wellness pracovníčka - práca v hydromasážnej miestnosti a v kolagenáriu a v iných častiach SPA wellness,
- masér – masírovanie hostí podľa aktuálnej ponuky, minimálne masérsky kurz alebo najlepšie stredoškolské vzdelanie v odbore masér,
- fitness pracovník/tréner – starostlivosť vo fitness o zákazníkov, rady ohľadom cvičení,
- barman – príprava nápojov, špecialista na destiláty, minimálne barmanský kurz,
- kuchár – príprava pokrmov, odborné vzdelanie, najlepšie prax,
- servírka – servis jednoduchej a zložitej obsluhy, odborné vzdelanie, ovládanie jazykov, prax,
- chyžná – prax v hoteli, upratovanie v hotelových priestoroch,
- bezpečnostný zamestnanec – stráženie priestorov hotela a staranie sa o chod parkoviska.

Tab. 1: Plán nových zamestnancov po rekonštrukcii

Plán nových zamestnancov po rekonštrukcii			
Strediská	Hľadané pozície	Počet nových zamestnancov	Náklady na nových zamestnancov/ HM
SPA Wellness + fitness	wellnes pracovníčka	+1	3*750
	masér	+1	
	fitness pracovník	+1	
Tálska bašta	barman- špecialista	+1	5*750
	kuchár	+4	
Housekeeping	chyžná	+2	2*750
Cognac, Cigar club	barman – špecialista	+1	1*750
Hotelová reštaurácia	servírka	+3	3*750
Parkovisko	bezpečnostní pracovníci	+1	1*750
SPOLU NOVÍ ZAMESTNANCI		+15	11 250 €

Zdroj: Vlastné spracovanie.

V tab. č. 3 je zobrazený podrobný plán nových zamestnancov a spočítané náklady na ich hrubé mzdy a o koľko sa zvýšia náklady na hrubé mesačné mzdy. Pri výpočtoch je zobrazená priemerná hrubá mesačná mzda výkonného pracovníka. Hrubá mzda je vypočítaná vo vnútri podniku. Náklady sa zvýšia o 11 250 €. Podnik prijme o 15 zamestnancov viac, ako je súčasný počet pracovníkov.

3.3. Prestavba

Časť investície na prestavbu je čerpaná z Európskeho fondu regionálneho rozvoja. V rozpočte, ktorý zobrazuje tab. č. 4 je vidieť konečnú sumu dvoch na seba nadväzujúcich projektov. Rozpočet zahŕňa: náklady spojené s plánom projektu (náklady na projektanta), stavebné práce (kúpa materiálu, pracovné výkony na stavbe), nákup nového zariadenia (vybavenie fitness, vybavenie nábytku pre interiér, vybavenie wellness) , mzdy pracovníkov na projekte (mzdy pracovníkov na stavbe, riadiacich pracovníkov) a pomocné práce (upratovačky, asistenti pomocných prác).

Prestavbu tvorí:

- výstavba nových priestorov pre wellness, ubytovacích jednotiek,
- rozšírenie pôvodných stredísk (hotelová reštaurácia),

- vnútorné práce v postavených priestoroch,
- zavedenie vody a elektriny vo wellness, kúrenie,
- zariadenie priestoru hotelovým vybavením a wellness vybavením,
- dovybavenie interiéru (drobné ozdobné predmety, dekorácia miestností),
- upratovacie práce vo vnútorných priestoroch,
- testovanie nového vybavenia (wellness, fitness).

Tab.4: Prehľad investícií na prestavbu hotela

Názov projektu	Finančný príspevok z EÚ
Wellness – časť SPA + ubytovanie	799 948,00 €
Modernizácia interiéru a dovybavenie fitness a wellness	194 894,09 €
Spolu:	994 842,09 €
Dotácie :	994 842,09 €
Náklady po dotáciách	0 €

Zdroj: Vlastné spracovanie.

3.4 Výber stratégie

Z návrhu stratégií je vidieť 4 rôzne varianty. Pre výber stratégie si podnik buď zvolí prestavbu hotela pomocou finančného príspevku z EÚ a zmení svoju podnikovú stratégiu, alebo zmení organizačnú štruktúru a prijme nových zamestnancov. Po reálnom zhodnotení potrebuje podnik zosúladiť a dať do jedného celku všetky štyri možnosti (zmena stratégie, prestavba hotela, zmena organizačnej štruktúry a prijatie nových zamestnancov), pretože po zmene v strediskách podnik nevyhnutne potrebuje zmenu v organizačných štruktúrach najmä z dôvodu prijatia nových zamestnancov, ktorí budú potrební pre nové strediská, ktoré vznikli prestavbou hotela. Opatrenia, ktoré zapadajú do seba vedú k podnikovým cieľom zvýšenia obsadenosti.

Vybraná stratégia by sa skladala zo zmeny pôvodnej stratégie na stratégiu rozvoja podniku a nadväzovala by na to výstavba podniku, prijatie nových zamestnancov a zmena organizačnej štruktúry.

Výber organizačnej štruktúry, ktorý je dôležitý pre efektívne fungovanie podniku je zhodnotený podľa dvoch návrhov. Dôležitá je ekonomická stránka organizačnej štruktúry, aké budú náklady spojené s jej návrhom a prijateľnosť a realizovateľnosť k organizácii. Z dvoch

návrhov je návrh č. 2 ekonomicky výhodnejší, pretože je menej nákladnejší na rozdiel od návrhu č.1. Rozdiel je vo výške 2780 €. Návrh č. 2 je pre podnik výhodnejší a svojím moderným prevedením je lepší k meniacemu sa prostrediu. Nachádzajú sa tam kombinácie štruktúr, ktoré tvoria jeden celok a vedú k dosiahnutiu jedného cieľa. Náklady na vybranú novú stratégiu, ktorá by vznikla kombináciou návrhov stratégií by boli vo výške 11 410 € (mzdy na nových zamestnancov a zmena organizačnej štruktúry od súčasnej) pre podnik. Projekt je financovaný z Operačného programu Konkurencieschopnosť a hospodársky rast vo výške 994 842,09 €. Celkové náklady podniku na vybranú novú stratégiu sú okolo 11 420 €, čo je pre podnik veľmi priaznivé.

Záver

Výsledkom práce je návrh stratégie, ktorá je súčasťou organizačnej štruktúry pre rodinný hotel Partizán, s. r. o., ktorý sa neustále snaží poskytovať profesionálne služby na vysokej úrovni a byť konkurencieschopný medzi ostatnými subjektmi v odvetví hotelierstva. S rozvojom podniku v rozširovaní služieb a priestorov prichádzajú problémy. Po spoločných stretnutiach s manažérom prevádzky boli zistené nedostatky hotela Partizán, ktoré spočívali v zastaranej organizačnej štruktúre. Nedostatky viedli ku konkrétnemu zadaniu vychádzajúceho z potrieb podniku. Plány do budúcnosti ukázali, že je potrebná zmena stratégie podniku. Vývoj hotela bol rýchlejší, ako zmeny v organizačnej štruktúre. V organizačnej štruktúre sa nachádzali zbytočné strediská, ktoré by sa dali zlúčiť. Vedenie útvarov zodpovedá za viacej podriadených, ako je optimálny počet.

S budúcim rozvojom súvisí nedostatok zamestnancov v súčasnej podnikovej výstavbe. Práca je zameraná na súčasný stav podniku, kde sú presne identifikované nedostatky v problematike organizačných štruktúr a následne plány do budúcnosti. Z analýzy makroprostredia vyplýva smerovanie regiónu a potenciál pre rozvoj hotelových služieb. Konkurencia v regióne je rôznorodá, ale v blízkosti do 10 km sa nenachádza rovnaký podnik rovnakého charakteru. Podnik má mnoho silných stránok ale aj slabých, ktorých je možné sa zbaviť. Významnou analýzou bola analýza strategickú medzery, pretože poukázala na dôležitosť novej organizačnej štruktúry, ktorá zapadá do splnenia cieľov, ktoré podnik chce v budúcnosti dosiahnuť, čo je zvýšenie obsadenosti hotela do roku 2018. Poukazuje na rozhodovanie podniku, či bude pokračovať v súčasnej stratégii, alebo bude rozširovať svoj ponúkaný produkt. Výsledkom je rozdiel, tzv. strategická medzera, ktorá je významným ukazovateľom pre podnik a 35 % v obsadenosti ukazuje dôležitý krok pre nasledujúce rozhodnutie a zavedenie zmeny stratégie. Výsledkom tejto analýzy je návrh stratégie, ktorá je tvorená aj z návrhov organizačných štruktúr a sú ekonomicky a slovné zhodnotené. Z návrhov je vybraný návrh č. 2, pretože je ekonomicky efektívnejší a pre podnik veľmi atraktívny. Je vytvorený nový typ, ktorý sa nevyužíva v odvetví hotelierstva.

V poslednej časti je zhodnotená a vybraná stratégia – spôsob ako podnik bude dosahovať svoje ciele. Prioritnou časťou je nová štruktúra podniku a jej náklady spojené s novou stratégiou podniku. Náklady pre podnik sú 11 410 €, čo je pre podnik prospešné a priaznivé z ekonomického hľadiska.

Zdroje

Knižné zdroje:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071796034.

GRUNDY, Tony and Laura BROWN. *Be your own strategy consultant: demystifying strategic thinking - the cunning plan*. 1. ed., repr. London: Thomson Learning, 2006. ISBN 1861529805.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.

KUBÍK, Josef a Alena KERLINOVÁ. *Strategický management v hotelnictví a cestovním ruchu*. Brno: Vysoká škola obchodní a hotelová, 2012. ISBN 9788087300367.

Osobná komunikácia:

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Informácie o spolupráci s hotelom Partizán*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Informácie o problémoch hotela Partizán*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Súčasný stav podniku a plány do budúcnosti*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Informácie o organizačnej štruktúre hotela*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Konkurenčné podniky hotela Partizán*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Zamestnanci a ich ohodnotenie*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk

BARTOŠÍK, Ľ. Manažér prevádzky, *Návrhy do budúcnosti ohľadom meniacej sa stratégie*. 2016. Osobná komunikácia. E-mail: bartosik@partizan.sk