

Analýza konkurenceschopnosti areálu WRC Lovecká chata Horka nad Moravou

Anna Indráková

Bakalářská práce
2021

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Anna Indráková**
Osobní číslo: **M17803**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti rekreačního zařízení Lovecká chata Horka nad Moravou**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte odborné literární prameny na téma konkurence a ubytovací zařízení.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybrané rekreační zařízení.
- Pomocí vybraných analytických metod analyzujte konkurenceschopnost vybraného rekreačního zařízení.
- Na základě výsledků analýz doporučte vybranému rekreačnímu zařízení návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Forma zpracování bakalářské práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BERÁNEK, Jaromír a kol. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. vydání. Praha: MAG CONSULTING, 2013, 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.
- HÁN, Jan a kol. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. Svazek druhý, Ubytovací služby*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 351 s. ISBN 978-80-7552-253-5.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a kol. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vydání. Praha: Grada, 2012, 320 s. ISBN 978-80-2474-209-0.
- SETH, Ch. *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*. Bruxelles: Lemaitre Publishing, 2015, 33 s. ISBN 978-2-8062-6932-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Vaculčíková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **18. května 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Cílem této práce je navrhnout řešení, která přispějí ke zlepšení současného stavu zařízení a zvýšení pozice na konkurenčním trhu. Řešení budou zaměřena také na zvýšení spokojenosti zákazníků.

Zvolený problém byl řešen vybranými analytickými metodami jako SWOT analýza, PEST analýza nebo například pomocí Porterova modelu a benchmarkingu, dále kvantitativním marketingovým výzkumem v podobě dotazníkového šetření a kvalitativním výzkumem v podobě rozhovoru s majitelem zařízení. Na základě těchto poznatků bylo provedeno vyhodnocení jednotlivých aspektů, pomocí kterých byla vyhodnocena řešení.

V bakalářské práci bylo navrženo několik řešení umožňující využití příležitostí a nedostatků ke zlepšení současného stavu zařízení. Navržená řešení jsou zaměřena na hlavní nedostatky, součástí řešení je i návrh na vybudování propojeného komplexu, který by dle majitele zařízení razantně přispěl v boji s konkurencí a přilákáním nových zákazníků.

Klíčová slova: benchmarking, dotazování, konkurenceschopnost, PEST analýza, Porterův model, SWOT analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of the competitiveness of the selected company. The aim of this work is to propose solutions that will contribute to improving the current state of the equipment and increasing its position in a competitive market. Solutions will also focus on increasing customer satisfaction. The chosen problem was solved by selected analytical methods such as SWOT analysis, PEST analysis or, for example, using Porter's model and benchmarking, further quantitative marketing research in the form of a questionnaire investigation and qualitative survey in the form of an interview with the equipment owner. Based on these findings, an evaluation was carried out of the various aspects on which solutions were evaluated. Several solutions have been proposed in the bachelor thesis to exploit opportunities and shortcomings to improve the current state of the establishment. The solutions evaluated are focused on the main flaws, with a proposal to build a connected complex as well, which Mr. Owner said would make a strong contribution in fighting competition and attract new customers.

Keywords: Benchmarking, Competitiveness, Interviewing, PEST Analysis, Porter Model, SWOT Analysis

Touto cestou bych chtěla velmi poděkovat především vedoucí mé bakalářské práce, Ing. Zuzaně Vaculčikové, PhD., za odborné vedení, cenné rady, a především za přátelský přístup a nekonečnou trpělivost při zpracovávání této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat majiteli Lovecké chaty, panu Ing. Marku Sedláčkovi, PhD., za poskytnutí klíčových informací pro zpracování této bakalářské práce. Také děkuji všem respondentům, kteří věnovali svůj čas k vyplnění dotazníků.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 11 |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE..... | 13 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 14 |
| 1 REKREACE | 15 |
| 1.1 HLAVNÍ FAKTORY REKREACE | 16 |
| 1.2 TYPY REKREACE..... | 16 |
| 2 UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ..... | 18 |
| 2.1 KATEGORIZACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ..... | 18 |
| 2.1.1 Ostatní ubytovací zařízení..... | 19 |
| 2.1.2 Specializovaná zařízení | 20 |
| 2.1.3 Jiná veřejná ubytovací zařízení | 20 |
| 2.2 KLASIFIKACE UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ | 20 |
| 3 KONKURENCE..... | 23 |
| 3.1 KONKURENCESCHOPNOST | 24 |
| 3.2 KONKURENČNÍ VÝHODA..... | 25 |
| 3.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE | 25 |
| 3.4 NÁSTROJE ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI | 26 |
| 4 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY | 28 |
| 4.1 SWOT ANALÝZA | 28 |
| 4.2 PEST ANALÝZA | 29 |
| 4.3 PORTERŮV MODEL..... | 30 |
| 4.4 BENCHMARKING | 32 |
| 4.4.1 Typy benchmarkingu | 33 |
| 5 DOTAZOVÁNÍ | 34 |
| 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI..... | 35 |

| | |
|--|-----------|
| II PRAKTICKÁ ČÁST..... | 36 |
| 7 CHARAKTERISTIKA AREÁLU LOVECKÁ CHATA HORKA N. MORAVOU | 37 |
| 7.1 HISTORIE..... | 37 |
| 7.2 SLUŽBY | 37 |
| 7.3 RENOVACE | 38 |
| 7.4 EKONOMICKÁ ANALÝZA..... | 39 |
| 7.4.1 Obsazenosti pokojů | 40 |
| 8 ANALÝZA PODNIKU | 42 |
| 8.1 PEST..... | 42 |
| 8.1.1 Politicko-legislativní faktor..... | 42 |
| 8.1.2 Ekonomický faktor..... | 43 |
| 8.1.3 Sociální faktor | 44 |
| 8.1.4 Technologický faktor | 45 |
| 8.2 PORTERŮV MODEL..... | 46 |
| 8.2.1 Odběratelé | 46 |
| 8.2.2 Dodavatelé..... | 46 |
| 8.2.3 Konkurenti v odvětví..... | 47 |
| 8.2.4 Substituty..... | 49 |
| 8.3 BENCHMARKING | 50 |
| 8.4 SWOT..... | 52 |
| 9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ | 54 |
| 9.1 CÍL DOTAZNÍKU..... | 54 |
| 9.2 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ..... | 54 |
| 10 ANALÝZA Z POHLEDU MAJITELE AREÁLU LOVECKÁ CHATA HORKA N. MORAVOU | 63 |
| 11 ZHODNOCENÍ ZÁVĚRU ANALÝZ | 65 |
| 12 NÁVRH ŘEŠENÍ | 67 |

| | | |
|--|---------------------------------------|-----------|
| 12.1 | VYBUDOVÁNÍ PROPOJENÉHO KOMPLEXU | 67 |
| 12.1.1 | Popis trasování nového komplexu | 67 |
| 12.1.2 | Financování cyklostezky | 69 |
| 12.2 | MARKETING A SOCIÁLNÍ MÉDIA | 69 |
| 12.3 | RESTAURACE..... | 71 |
| 12.4 | OKOLÍ CHATY..... | 72 |
| 12.4.1 | Posezení..... | 72 |
| 12.4.2 | Příjezdová cesta..... | 72 |
| 12.5 | SLUŽBY | 73 |
| ZÁVĚR | | 74 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | | 76 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | | 82 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | | 83 |
| SEZNAM TABULEK..... | | 84 |
| SEZNAM GRAFŮ | | 85 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | | 86 |

ÚVOD

V dnešní době se téměř vytratil tradiční pojem rekreace. Za socialismu však byl tento pojem často používán v rámci Revolučního odborové hnutí – ROH, jednalo se především o odpočinek pracující dělnické třídy. V současnosti, kdy se klade velký důraz na volný čas a zdravý životní styl, by měla být tato rekreační zařízení velmi atraktivní. V dnešní době je vše velmi uspěchané, stále více lidí ve svém volném čase hledá únik z rušného města a vrací se zpátky k přírodě. Kvalitní odpočinek má velmi pozitivní dopad na naši psychiku, proto velké procento obyvatel vyhledává dovolenou uprostřed krásné přírody, na území České republiky. S rostoucí potřebou kvalitně stráveného volného času se na trhu objevují nové subjekty zaměřené na volný čas a rekreaci, dochází tak k nepřetržitému konkurenčnímu boji.

Proto jsem si jako téma své bakalářské práce zvolila právě analýzu konkurenceschopnosti areálu WRC Lovecké chaty v Horce nad Moravou, který je mně osobně velmi blízký a zároveň se jedná o podnik, který má velké nedostatky tykající se především propagace a lepšího postavení na trhu.

Jedná se o rekreační zařízení nabízející řadu služeb od ubytování a restaurace, až po vyjížďky na koních a konání společenských akcí jako např. svatby. Touto cestou bych ráda přispěla ke zlepšení jejich konkurenční pozice na trhu.

Práce si klade za cíl navrhnout řešení na zvýšení konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývá především zpracováním literární rešerše z oblasti ubytovacích a hostinských zařízení, konkurence a jsou charakterizovány analytické metody použité v praktické části této bakalářské práce, závěrem teoretické části je její shrnutí. V praktické části bakalářské práce je nejprve charakterizováno zařízení Lovecké chaty, na které jsou poté aplikovány analytické metody jako analýza okolí a vnitřního prostředí – SWOT, analýza mikroprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza makroprostředí – PEST, dále také benchmarking a marketingový výzkum v podobě dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je orientováno na pravidelné i nahodilé návštěvníky zařízení, jehož cílem je zjištění jejich pohledu na konkurenci a spokojenost se zařízením. Součástí praktické části bakalářské práce je analýza rozhovoru s majitelem Lovecké chaty a jeho pohledu na zkoumanou problematiku. Na základě dat získaných z těchto metod jsou navržena řešení, která by měla podniku zajistit zvýšení konkurenceschopnosti, tj. lepší postavení na trhu a zároveň by měla odhalit jednotlivé ovlivňující faktory.

V závěru praktické části jsou návrhy konkrétních doporučení, která jsou zaměřena na zlepšení konkurenceschopnosti Lovecké chaty.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je zmapování současné konkurenceschopnosti areálu WRC Lovecká chata Horka nad Moravou. Součástí je zhodnocení konkurenceschopnosti vybraného zařízení a jeho současného postavení, na základě zjištěných dat z analytických metod navrhnout řešení na jejich zlepšení, a tedy i zvýšení úspěšnosti celého zařízení.

Dílním cílem práce je zjištění spokojenosti návštěvníků Lovecké chaty pomocí dotazníkového šetření, týkající se především spokojenosti s ubytováním, restaurací a vystupování personálu.

V bakalářské práci je využito několik analytických metod, a to konkrétně analýzy okolí a vnitřního prostředí – SWOT, která zjišťuje silné a slabé stránky podniku a zároveň i příležitosti a hrozby, analýza mikroprostředí – Porterův model pěti konkurenčních sil, analýza makroprostředí – PEST a benchmarking, u kterého jsou porovnávána daná kritéria s největšími konkurenty dle osobních zkušeností. V bakalářské práci je dále využito dotazníkové šetření, které probíhalo v termínu leden–březen 2020 ve formě on-line dotazníků, které byly umístěny na Facebookové stránky Lovecké chaty a rozeslány po okolí. Z důvodu dlouhodobého uzavření a omezení provozu tohoto zařízení kvůli pandemii Covid-19, nebylo dotazníkové šetření aktualizováno pro rok 2021, hlavně kvůli možnému riziku nezodpovězení otázek ze strany respondentů, kteří by si nemuseli svůj pobyt na chatě vybavit a nechtěli by proto odpovídat. Kvůli uzavření Lovecké chaty nebylo možné využití přímého kontaktu s respondenty, kteří Loveckou chatu již někdy navštívili a bylo by obtížné tyto respondenty vyhledávat. Primárním cílem dotazníku bylo zjištění pohledů respondentů na konkurenci podniku a hodnocení jejich spokojenosti s Loveckou chatou. Cílovou skupinou byli především návštěvníci Lovecké chaty, ať už pravidelní nebo příležitostní. Data získaná z dotazníkového šetření jsou vyhodnocena pomocí grafů včetně jejich komentářů a budou využita pro zpracování praktické části bakalářské práce. Mezi další analýzu a zároveň primární zdroj dat patří rozhovor s majitelem Lovecké chaty, který se týká jeho pohledu na konkurenceschopnost a celkový chod zařízení.

V závěru práce je navrženo několik řešení, která by měla přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti Lovecké chaty, spokojenosti zákazníků a úspěšnosti celého zařízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 REKREACE

Rekreační zařízení můžeme chápat jako místo, které není trvalým bydlištěm a je uzpůsobeno k individuální rekreaci. Toto zařízení může být upraveno dle konkrétního typu specializace a jako každé volnočasové místo musí splňovat určité standardy, jako například hygienické zařízení. Rekreační zařízení jsou hojně využívána k volnočasovým aktivitám, které jsou úzce spjaty se samotnou rekreací (jihoceskyvenkov.cz, n. d.).

Pro některé představuje rekreace síť zařízení, jako jsou parky, sportovní areály, bazény, komunitní centra apod., které nabízejí možnost uskutečnění svých koníčků, zájmů a trávení času s rodinou (McLean, 2015, s. 2).

Rekreace je oblíbená forma aktivní činnosti, věnovaná aktivnímu nebo pasivnímu odpočinku, který slouží k regeneraci těla i duše. Slovo rekreace je též synonymum pro oddech nebo osvěžení. Může zahrnovat extrémně širokou škálu aktivit, jako například sport, hry, divadelní představení atd., zároveň tento pojem vyjadřuje také prostor umožňující realizaci zájmů, rozvoj tvořivosti a schopnosti. Všechny tyto činnosti lze vykonávat individuálně, i ve skupině. Rekreace poskytuje změnu prostředí a často je doprovázena stykem s přírodou (Kyselka, 2011; McLean, 2015).

Někdy je pojem rekreace použit jako jiný termín k vymezení cestovního ruchu, bývá často považován za organizaci a využití volného času. Se současným vyšším důrazem na zdravý životní styl roste i poptávka po odvětví rekreace, jak tuzemských, tak zahraničních rezidentů. Dnes je velmi důležité odstraňovat negativní dopady na psychické zdraví způsobené pracovním procesem a životním prostředím, proto vhodné zájmy a činnosti přispívají ke kvalitnímu odpočinku a rozvoji osobnosti (Beránek, 2013; Kyselka, 2011).

Dle Kyselky (2011, s. 3, 4) ekonomický význam rekreace předpokládá kvalitní pracovní výkon a současně realizuje kupní sílu obyvatelstva, který přispívá k rozvoji cestovního ruchu a řad hospodářského odvětví. Jako ekonomický faktor působí v nevýrobních oblastech a v území se sklonem k vylidňování, pomáhá rozšířit cestovní ruch a posílit zaměstnanost.

Sociální význam rekreace se stal nedílnou a zároveň nezbytnou součástí režimu obyvatelstva a jeho kvality života. Každý obyvatel má potřebu rekreace, a to bez ohledu na sociální skupiny, věk atd. Sociální význam rekreace se spjat s hospodářským rozvojem společnosti.

Rekreace je též vázána na přírodní podmínky, některé druhy rekreací využívají přírodní prostředí, s tímto faktorem jsou spojeny i problémy, které vedou ke střetu zájmů s ochranou životního prostředí.

1.1 Hlavní faktory rekreace

Aby byla splněna podmínka rekreace, musí být naplněny následující faktory, jejichž spolupůsobení je pro tento pojem charakteristické (Kyselka, 2011, s. 3):

- **Volný čas** – zásadně ovlivňuje místo, délku trvání a charakter rekreace.
- **Periodicita** – zda k rekreaci dochází každodenně, víkendově nebo o dovolené.
- **Prostředí** – hygienické, estetické, klimatické, terénní i další podmínky ovlivňující míru a kvalitu rekreačního využívání území.
- **Dostupnost** – jak je rekreační lokalita vzdálena od místa bydliště.
- **Forma** – aktivita, případně druh sportu významně ovlivňuje charakter prostředí.
- **Vybavenost** – úroveň rekreace i míra využívání lokality závisí na stupni vybavení objektů službami a má podstatný vliv na rovnoměrné, a tedy udržitelné využívání rekreace v místě.

1.2 Typy rekreace

Rekreace má několik druhů členění, jedním z nich je členění dle Kyselky (2011, s. 6-8), konkrétně podle její délky, a to na:

- **každodenní rekreace** – u tohoto typu rekreace je třeba její bezprostřední blízkost a dostupnost k našemu bydlišti nebo zaměstnání. Může se jednat o pobyt v parku, procházky městem nebo společenská setkání apod. Slouží především k zotavení po skončení školy nebo zaměstnání. V nových bytových výstavbách bývá zřízeno i zázemí pro každodenní odpočinek,
- **krátkodobá rekreace** – v rozpětí 1–3 dnů, nejčastěji se jedná o víkendovou rekreaci. Nejtypičtější a nejoblíbenější krátkodobou rekreací je tzv. chalupářství. Je atraktivní hlavně díky změně prostředí a možnosti výletu do přírody,
- **dlouhodobá rekreace** – pro tento typ rekreace jsou nejtypičtější dovolené v zahraničí, i když v poslední době roste zájem i o domácí rekreaci v ČR. Hlavním důvodem

cestování je zájem o nové, kvalitní prostředí přinášející očekávané pozitivky. Rozmezí rekreace je 7 a více dní.

Mezi další rozdělení dle Dovringa (2012, s. 36) patří rekreace venkovní jako například sportování, procházky apod. a vnitřní neboli domácí rekreace, kdy například sledujeme televizi. S tímto lze spojit dělení dle motivu účastníku (fsps.muni.cz, n. d.) na zotavovací tzn. důraz na fyzickou a duševní rekreaci, dále poznávací, která je spojena s rozvojem znalostí a speciální, zaměřenou na skupinové zájmy např. rybaření. Rekreaci dále lze rozdělit na celoroční např. procházky v parku nebo sezonní např. lyžování nebo letní dovolená. Podle charakteru účasti je rekreace rozdělena na volnou, tzn. účastníkem je každý, který si hradí výlohy sám a využívá komerčních ubytovacích zařízení, vázaná se týká akcí pro vybrané skupiny např. členy klubu.

2 UBYTOVACÍ ZAŘÍZENÍ

Jedním z prvních ubytovacích zařízení byl tzv. zájezdní hostinec, kde mohli cestující přenocovat se svými povozy, jehož vznik souvisel především s rozvojem dopravy, cestováním za obchodem a později i s rozvojem železnic. Nacházeli se v blízkosti kostelů a na místech společenských a sportovních akcí. Lze jej považovat za předchůdce hotelů. První samostatné ubytovací zařízení, konkrétně hotel, se objevil na přelomu 18. a 19. století. Vznik je spojen s prudkým rozvojem železniční dopravy, z čehož je patrné, že jejich umístění bylo v blízkosti železničních nádraží (Francie, Německo, Velká Británie). Hotely se vyznačovaly architektonickým pojetím, kvalitou a rozsáhlými službami a směly být provozovány pouze osobami mravně a odborně způsobilými (Ryglová 2011; Beránek 2013).

Původně sloužily ubytovací zařízení pouze k přenocování, avšak nároky hostů neustále stoupají a průmysl cestovního ruchu v současné době ovlivňuje i technologický pokrok a jsou nabízeny i nové příležitosti k rozšíření a vybavenosti služeb (Digiorgio 2016; Jakubíková 2012).

Dnes ubytovací zařízení jen málo připomínají jejich historické počátky, avšak základní funkce, ubytování hostů, zůstala zachována. Ubytovací zařízení můžeme charakterizovat jako zařízení poskytující ubytovací a s nimi spojené služby. Můžeme jej vnímat z různých pohledů a třídit pomocí různých kritérií. Základní členění však vychází především z rozsahu a kvality nabízených služeb, včetně prostornosti a vybavenosti jednotlivých jednotek (Hán a kol., 2016, s. 50). Proto se i mnoho autorů (Beránek, 2016; Felix, 2014; Hán 2016; Ryglová, 2011) přidružuje k nejčastějšímu členění ubytovacích zařízení, a to dle druhu ubytovacích zařízení, konkrétně kategorie a třídy dle počtu hvězd.

2.1 Kategorizace ubytovacích zařízení

Dělení ubytovacích zařízení do jednotlivých tříd a kategorií je v České republice upraveno Oficiální jednotnou klasifikací, která však pro ubytovací zařízení není povinná, jejich rozdělení je následující:

- **hotel** – disponuje nejméně 10 pokoji pro hosty, společně s ubytovacími službami poskytuje i služby s tím spojené, zejména služby stravovací,
- **hotel garni** – je podkategorií hotelu, který může poskytovat pouze omezený rozsah stravovacích služeb, nejméně však snídaně,

- **motel** – disponuje nejméně 10 pokoji pro hosty, společně s ubytovacími službami poskytuje i služby s tím spojené, zejména služby pro motoristy, nachází se v blízkosti pozemních komunikací s možností parkování, recepce a restaurace se může nacházet mimo ubytovací část zařízení,
- **penzion** – disponuje nejméně 5 a nejvíce 20 pokoji pro hosty, disponuje též místnostmi pro stravování a odpočinek hostů; ne však restaurací, stravovací služby jsou omezené,
- **bed and breakfast** – zvláštní kategorií penzionu v zahraničí, jedná se ubytování nabízející snídaní jednoduššího typu,
- **botel** – zařízení umístěné v trvale zakotvené osobní lodi, až na některé rozměrové vlastnosti a možnosti přidání příležitostného lůžka v něm platí všechny požadavky jako hotel tříd tourist až first class (hotelstars.cz, n. d.).

Dle Hána a kolektivu (2016) a hotelstars.cz (n. d.) jsou dále ubytovací zařízení kategorizována jako:

- **lázeňský/Spa hotel** – nachází se v místě se statutem lázeňského místa, zajišťuje všechny požadavky pro kategorii hotel a zároveň zajišťuje lázeňskou péči,
- **resort** – uzavřený soubor objektů, v nichž může být recepce a restaurace umístěna mimo ubytovací část, poskytuje společensko-kulturní a sportovní využití,
- **golf resort** – resort vybavený minimálně devítijamkovým normovaným hřištěm dle parametrů České golfové federace,
- **depandance** – vedlejší, organizačně související budova ubytovacího zařízení bez vlastní recepce vzdálená max. 500 m od hlavní budovy.

2.1.1 Ostatní ubytovací zařízení

Další klasifikace ubytovacích zařízení ve venkovské turistice se dle Svazu podnikatelů dělí na 3 kategorie (Hán a kol., 2016, s. 59):

- **kemp** – dovoluje využití vlastního ubytovacího zařízení (stan, karavan), může nabízet také chatky a bungalovy,
- **chatová osada** – nabízí k pronajmutí chatky,
- **turistická ubytovna** – jedná se o jednodušší ubytovací zařízení pro přechodné ubytování hostů s větším počtem lůžek.

Dle Jakubíkové (2012, s. 27) bývá toto členění – kemp, chatová osada a turistická ubytovna, nazýváno též parahotelová zařízení.

2.1.2 Specializovaná zařízení

Tato zařízení mají formu bytového typu, tábořišť nebo hromadných ubytoven, které se kromě standardního ubytování specializují na jinou činnost jako je např. léčebná péče. Tato zařízení lze rozdělit na (Houška a kol., 2007, s. 45):

- **léčebná zařízení** – sanatoria, léčebné lázně, ozdravovny, rehabilitační ústavy,
- **pracovní a prázdninové tábory** – ubytování v rámci prázdninových aktivit, např. skautské tábory, zemědělské pracovní tábory apod.,
- **veřejné dopravní prostředky** – zahrnující zařízení pro přenocování ve veřejných dopravních prostředcích, zejména ve vlacích,
- **konferenční a školicí centra** – zařízení specializovaná na pořádání kongresů, konferencí, náboženských akcí apod., jehož ubytování je poskytnuto pouze pro účastníky akcí pořádaných v těchto zařízeních.

2.1.3 Jiná veřejná ubytovací zařízení

Houška a kol., (2007) popisuje tato zařízení jako zařízení určená pro turisty, která poskytují minimální běžné služby a mají též formu bytového typu, tábořišť nebo hromadných ubytoven. Jsou rozděleny na:

- **prázdninová ubytovací zařízení** – jedná se chatové osady, hotelové domy nebo ubytování prostřednictvím seskupených bungalovů, poskytují sportovní a stravovací služby,
- **místa pro turistické kempování** – jsou to ohraničená ubytovací zařízení umožňující pronájem plochy pro stany a karavany. Poskytují informační, sportovní a stravovací služby,
- **jiná veřejná zařízení** – zejména hostely, turistické ubytovny, jedná se o sociální typ ubytování, které jsou dotovány ve společenském zájmu.

2.2 Klasifikace ubytovacích zařízení

Hlavním důvodem klasifikace ubytovacích zařízení je stanovení určitého standardu a následné dodržení určité kvality poskytovaných služeb (Beránek, 2013). Pro země

Hotelstars Union a Švédska platí jednotný systém klasifikace tříd, který však pro ubytovací zařízení není povinný.

Udělování a obnovení certifikátu provádí Asociace hotelů a restaurací České republiky (dále jen „AHR ČR“) na základě žádostí žadatelů, které jsou projednány klasifikační komisí. Spolu s žádostí je nutno uhradit poplatek na účet AHR ČR ve výši od 2 000 Kč do 24 000 Kč (viz Příloha P I.) dle kapacity ubytovacího zařízení. Po kontrole vybavenosti zařízení, čistoty, technického stavu a kvality je udělen certifikát na 5 kalendářních let. (hotelstars.cz, n. d.)

„Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení České republiky se stala součástí evropského systému Hotelstars Union, který v současné době sjednocuje klasifikační kritéria v rámci ČR, Německa, Rakouska, Maďarska, Švýcarska, Švédska, Nizozemí, Lucemburska, Litvy, Lotyšska, Estonska, Malty, Belgie, Dánska, Řecka a Lichtenštejnska. Hotelstars Union zaručuje stejné parametry kvality ubytovacích služeb v tomto významném regionu, “ na základě usnesení vlády za podpory Ministerstva pro místní rozvoj ČR člení ve výše uvedeném smyslu ubytovací zařízení do několika následujících kategorií. (hotelstars.cz, n. d.)

Ubytovací zařízení, které splní povinná kritéria, může kromě označení „hvězdičkami“ získat označení „Superior“ (Křížek, 2011). Zařízení označené hvězdičkami viz. Tabulka 1, musí dle Beránka (2013, s. 177) a cestovni-ruch.cz (n. d.) splňovat podmínky týkající se zejména vybavení pokojů, příslušenství a poskytovaných služeb. Označení jednou či dvěma hvězdičkami má pouze základní vybavení pokoje a koupelna se může nacházet na chodbě, dále snídaňovou nabídku a úklid pokoje, oproti tomu hotely se třemi a více hvězdičkami musí navíc poskytovat připojení k internetu, fén, rádio, televizi, otevřenou restauraci alespoň 5 dní v týdnu, dále pak pokojovou službu, možnost objednání květin nebo květinářství přímo v hotelu. Personál v pětihvězdičkovém hotelu musí nosit uniformy a mluvit alespoň dvěma světovými jazyky.

Tabulka 1 - Třídy ubytovacích zařízení (Křížek, 2011)

| Počet hvězdiček | Název třídy |
|-----------------|-------------|
| * | Tourist |
| ** | Standard |
| *** | Komfort |
| **** | First Class |
| ***** | Luxus |

Zařízením typu hotel garni, penzion, motel, hotel a dependance mohou být přiděleny maximálně čtyři hvězdičky (Křížek, 2011, s. 24).

3 KONKURENCE

Bez konkurence by žádný trh neexistoval. Konkurenci lze též chápat jako boj dvou a více soupeřů, ať už současných nebo potenciálních. Podniky se neustále snaží nabídnout lepší, jedinečný produkt, o který by mohl mít spotřebitel zájem a neustále se snaží uspokojit jeho potřeby (Beránek, 2013, s. 203).

Pro každý podnik je stěžejní identifikace konkurentů a shromáždění co nejvíce informací, které se následně musí zanalyzovat. Z těchto získaných dat dále zjistit konkurenční výhodu, která povede k lepšímu uspokojení zákazníka ze strany daného zařízení, nikoli konkurenční strany (Jakubíková, 2012, s. 131).

Konkurence se člení z mnoha pohledů, jedním z nich je makroekonomický pohled (Beránek, 2013, s. 213, 214):

- **dokonalá konkurence** – pouze teoretický model, kdy vliv účastníků trhu na celkovou situaci je tak malý, že ho lze považovat za nepodstatný. Mezi znaky dokonalé konkurence patří zejména velké množství prodejců a kupujících na trhu, stejnorodost vyráběných produktů apod. Tato situace ovšem v praxi nikdy nenastane,
- **nedokonalá konkurence** – podložena skutečnými znaky, jako odlišnost produktů, bariéry vstupu do odvětví. Nejrozšířenějším typem nedokonalé konkurence je monopol, kdy se na trhu vyskytuje pouze jeden nabízející a vstup ostatním podnikům je znemožněn např. právní restrikcí nebo patenty.

Mezi dalším členění konkurence dle Jakubíkové (2012, s. 132) patří:

- **komoditní** – existuje mezi subjekty dodávající stejný druh zboží nebo služby, tento typ můžeme dále členit na homogenní, který se neliší kvalitou ani cenou, nýbrž platebními podmínkami, a heterogenní, kdy se produkty liší kvalitou, designem nebo funkčními vlastnostmi,
- **substituční** – dodávané zboží má rozdílný charakter, je určeno pouze jednomu okruhu spotřebitelů.

Tento pojem však stále není úplně jednoznačný, Palatková (2011) definuje mnoho pohledu na konkurenci:

- **na makro úrovni** – například v rámci země,
- **na mikro úrovni** – v rámci firem soukromého sektoru,

- **v různých oborech a oblastech ekonomického využití,**
- **na domácím trhu,**
- **na zahraničním trhu.**

Na trhu lze rozlišit tři oblasti konkurence (oalib.cz, n. d.):

- **mezi nabídkou a poptávkou** – tzv. konkurence napříč trhem. Nabízející chtějí prodat vše, co vyrobili s co nejvyšším ziskem, kupující chtějí nakoupit zboží nebo služby za co nejnižší cenu,
- **na straně poptávky (mezi kupujícími)** – velmi významná v případě, kdy poptávka převyšuje nabídku. Snaha ze strany kupujících koupit nedostatkové zboží vede ke zvyšování cen,
- **na straně nabídky (mezi prodávajícími)** – nastává v případě nadbytku výroby – nabídka převyšuje poptávku, to vede k nezájmu o produkt, což způsobuje snižování ceny.

Konkurence nemusí mít pouze finanční cíle, může se jednat například o vysoké tempo růstu podniku nebo zaměření na technologicky vysoké postavení. Indikátorem cílů konkurence je i vztah k riziku, motivace managementu nebo také složení představenstva či právní a smluvní omezení (Vochozka, 2012, s. 347).

3.1 Konkurenceschopnost

Celá staletí se ekonomové zabývají problematikou zvyšujícího se konkurenčního boje o dlouhodobou úspěšnost podniku, s čímž je spojeno porovnávání s konkurencí. Dle Palatkové (2011) se tyto úvahy posunuly na nadpodnikovou úroveň až na začátku 80. let 20. století.

Konkurenceschopnost podniku bývá často spojována s dlouhodobými finančními ukazateli. Můžeme ji chápat také jako chování jednotlivců a firem, kteří na trhu usilují o vyšší podíl. První pohled na tuto problematiku je čistě ekonomický, bere v potaz zejména výrobu, směny a výnosy. Druhý pohled je politický, který klade důraz na globální parametry a udržitelnost (Palatková, 2011, s. 158).

Podnik může též dosáhnout konkurenceschopnosti, pokud úspěšně formuluje a dále naplňuje strategii tvorby hodnot. Podnik používá dva hlavní modely k rozvoji jejich vize a při volbě

jedné či více strategií by měl podnik vždy dosahovat vyšších výnosů. Konkurenceschopný podnik by měl umět využít příležitosti ke stanovení konkurenční výhody (Hitt, 2016, s. 28).

3.2 Konkurenční výhoda

Důležitou roli hraje v konkurenceschopnosti podniku identifikace konkurentů, sbírání dat a následná analýza informací, pomocí kterých se snažíme získat naši konkurenční výhodu. Mezi hlavní zdroje konkurenční výhody patří například organizace aktiv nebo optimální volba know-how. Podniky často se svými konkurenty porovnávají své silné a slabé stránky (Jakubíková, 2012; Palatková, 2011).

Magretta (2012, s. 67) tvrdí, že pokud má podnik „skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahujete nižších nákladů, účtujete si vyšší ceny, popř. děláte obojí.“ Na tuto myšlenu navázal Caldwell (2017), který rozdělil stanovení konkurenční výhody do následujících podbodů:

- Vytvořit si jedinečnou marketingovou pozici
- Porozumět kompromisům mezi tím co dělat a co nedělat
- Vytvořit strategii, které podnik bude dosahovat vhodně zvolenými aktivitami

Pokud podnik dosahuje skutečné konkurenční výhody, pak to znamená, že má nižší náklady, stanovuje vyšší ceny a díky tomu může být podnik výkonnější než srovnávaný podnik. Jedná se o dosahování mimořádné výkonnosti (Magretta, 2012, s. 67).

Nejčastěji uváděné přívlastky pro konkurenční výhodu jsou následující: nejlevnější, nejkvalitnější, nejhezčí, nejmenší, nejnovější, nejnovovanější, nejméně nákladný (altaxo.cz, n. d.).

Palatková (2011) charakterizuje vztah mezi konkurenční výhodou a konkurenceschopností jako „vztah mezi příčinou a důsledkem, přičemž je třeba vzít v úvahu časovou prodlevu mezi obdobími.“

3.3 Konkurenční strategie

V konkurenční strategii Porter definoval dvě zásadní otázky. První otázka se týká přetrvávajících rozdílů v ziskovosti napříč odvětvími a faktory, které ovlivňují přitažlivost odvětví zajišťující dlouhodobý zisk, dle jeho slov ne každé odvětví má stejný potenciál.

Druhá otázka se zabývá firmami, které mají ve stejném odvětví různou ziskovost, bez ohledu na ziskovost odvětví (Huggins, 2011, s. 5, 7).

Jedním z hlavních cílů marketingového myšlení je odlišení od konkurence. Může být pojata, negativně jako hrozba, ale také pozitivně jako vzor či motivace. Pokud chceme uspět, musíme si určit vhodnou konkurenční strategii, která bere ohled na uspokojení zákazníka a jedinečnost oproti konkurenci. Informace, které můžeme získat o konkurenční strategii lze získat ze dvou zdrojů, které konkurence sama poskytuje např. výroční zprávy, jakým způsobem vystupuje na trhu např. reklamní kampaně (Bráta, 2019; Vochozka, 2012).

Strategii můžeme také chápat jako podnět pro rozhodování za neurčitých podmínek. Při stanovení strategie podniku nejde pouze o stanovení vhodné konkurenční výhody, ale i o kreativní destrukci těchto cílů. Jedná se o rozsáhlé spektrum hypotéz určujících (Fort, 2012, s. 26):

- konkurenceschopnost firmy,
- rozvoj jedinečnosti firmy,
- splnění plánovaných cílů,
- vhodnou politiku pro splnění cílů.

S konkurenční strategií je úzce spojeno neustálé zvyšování konkurenceschopnosti podniku.

Podstata formulace konkurenční strategie je prostředí podniku, s tím je spojen i Porterův model pěti sil, který je považován za symbol konkurenční strategie (Huggins, 2011, s. 34).

3.4 Nástroje zvyšování konkurenceschopnosti

Pojem konkurenceschopnost je používán již od druhé poloviny 90. let 20. století, tento pojem je velmi často spojován s M. E. Porterem, který se touto problematikou zabýval. Dle něj je strategie pěti sil základním analytickým nástrojem pro hodnocení konkurenceschopnosti podniků (Palatková, 2011, s. 159).

Jednou z možných metod, která je mimořádně silná v rámci zvyšování konkurenceschopnosti je vzdělávání pracovníků, kteří se musí přizpůsobit neustálým změnám technologií a ekonomiky (Váchal, 2013). Další metodou je outsourcing, neboli vyčleňování, které spočívá ve využití vnějších zdrojů. Výsledné rozhodnutí lze vyjádřit slovy make or buy – udělej si sám nebo kup. Tato metoda vede k výraznému snížení nákladů, zvýšení úrovně podniku a jeho konkurenceschopnosti (Křížek, 2014).

Důležitou roli v růstu podniku hrají inovace stanovené strategickým výzkumem, vývojem a technickým rozvojem. Výstup strategického plánu výzkumu a vývoje lze považovat za jednu z možných metod zvýšení konkurenceschopnosti (Fort, 2012, s. 102).

Ke zvýšení konkurenční schopnosti lze využít i model excellence EFQM, který byl vytvořen neziskovou organizací European Foundation for Quality Management (EFQM), která spojila své zkušenosti k tvorbě modelu manažerské úspěšnosti za účelem zvýšení konkurenceschopnosti. Tento model lze stručně charakterizovat jako praktický nástroj pro sebehodnocení, návod na zlepšení a rámec pro manažerský systém organizace. Slouží k systematickému a trvalému zkoumání kvality podniku v rámci všech středisek. Dnes se považuje za jeden z nejvíce propracovaných nástrojů řízení podniků (Váchal, 2013, s. 514).

4 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METODY

K analýze konkurenceschopnosti byly použity analytické metody, jejichž charakteristika je uvedena níže.

4.1 SWOT analýza

Dříve se strategické modely omezovaly pouze na strategické plánování, aniž by zohledňovaly prostředí podniku. Tato metoda jako jedna z prvních brala v úvahu i vnější prostředí podniku (Seth, 2015, s. 6, 24).

Metoda SWOT analýzy je jedna z univerzálních metod, patří k nejjednodušším analýzám, která identifikuje silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky firmy a příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Jejím cílem je identifikovat trendy, posoudit vnitřní předpoklady, analyzovat a respektovat vnější faktory pro formulování cílů primárního výzkumu, stanovit výzkumné hypotézy a zvolit úspěšné podnikové strategie. Jednotlivé specifikace jsou stanoveny dle předmětu analýzy (Fort, 2012; Kozel, 2017; Vašítková, 2014).

Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřní situace firmy. Příležitosti a hrozby vycházejí z vnějšího prostředí, které působí na firmu prostřednictvím různých faktorů. Pravidla SWOT analýzy a její podobu určuje především zadavatel (Kozel, 2017, s. 46).

| | POMOCNÉ (k dosažení cíle) | ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle) |
|----------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ | STRENGTHS (silné stránky) | WEAKNESSES (slabé stránky) |
| VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ | OPPORTUNITIES (příležitosti) | THREATS (hrozby) |

Obrázek 1 SWOT analýza (Hozníková, 2017)

Kvalita výstupu analýzy je významně ovlivněna kvalitou vstupních dat. Jedno z omezení SWOT analýzy je tendence ke zjednodušování, jelikož zařazení některých faktorů může být mnohdy obtížné a při různých kombinacích se ze silné stránky může stát stránka slabá apod. (Vochozka, 2012, s. 350).

Z obrázku 1 je zřejmé, že SWOT analýzu lze rozdělit na 4 kvadranty, kde v levé polovině jsou zaznamenávány faktory s pozitivním dopadem na naše podnikání, pravá část zobrazuje negativní faktory, které je třeba potlačit. Horní část je určena pro faktory interního rázu, které lze ovlivnit. Dolní kvadranty zobrazují externí vlivy makroprostředí. Každý kvadrant by měl obsahovat nejméně pět položek (Pavlík, 2019).

Jednotlivé složky SWOT analýzy dle Vochozky (2012) a Vašítkové (2014):

- **silné stránky** – v tomto kvadrantu se promítnou interní faktory vnitřního prostředí, které nám pomáhají posilovat silnou pozici na trhu. Představují oblasti, ve kterých firma vyniká. Cílem firmy je jejich maximalizace. Pomáhají identifikovat konkurenční výhodu, kterou je třeba posilovat. Patří sem výborná image firmy, dobře zavedený produkt, licence,
- **slabé stránky** – jsou přesným opakem silných stránek. Jsou měřeny interním hodnotícím systémem nebo pomocí benchmarkingu. Je třeba je eliminovat nebo minimalizovat. Můžeme zde zařadit například vysoké náklady, absence klíčových znalostí, špatná reputace,
- **příležitosti** – představují potenciál vnějšího prostředí, šanci pro rozvoj podniku. Zásadní je správná identifikace a její následné posílení, které může přinést úspěch. Příkladem jsou nové segmenty trhu, spolupráce s novými dodavateli, nová technologie,
- **hrozby** – jsou to faktory vnějšího prostředí, které jsou mimo kontrolu firmy, a proto přinášejí riziko v podobě např. nové konkurence, ztráty zákazníka.

4.2 PEST analýza

PEST analýza je jednou z metod analýzy makroprostředí, která se zaměřuje na hodnocení jednotlivých vlivů tohoto prostředí. Hlavním cílem je zajištění statistických dat, konkrétně trendů, ze kterých můžeme usuzovat budoucí vývoj a jak bude firma reagovat na vlivy těchto změn. Slouží též k identifikaci celkového obrazu a stavu prostředí, ve kterém se objekt vyvíjí. Analýza by měla být prováděna permanentně nikoliv však v plánovaných časových termínech (Kozel, 2011; Vasileva, 2018).

Název PEST je odvozen od počátečních písmen slov vlivů, které firmu bezprostředně ovlivňují (Fort, 2012, s. 350):

- **political (politický)** – promítají se jednotlivé regulace vlády, obchodní a celní zákony, daňová politika,

- **economic (ekonomický)** – zde bychom zařadili monetární politiku, HDP, státní výdaje, ekonomický růst,
- **social (sociální)** – odpovídáme především na otázku demografických změn, změn životního stylu a vzdělání,
- **technological (technologických)** – pro tento faktor je obvyklý výzkum a vývoj, dále pak možnost získání patentů.

PEST analýza může být doplněna o ekologické prostředí (E), hlavně kvůli rostoucímu důrazu na životní prostředí, vznikne rozšíření na STEPTE analýzu. Zároveň se můžeme setkat s přeskupením jednotlivých písmen a vznikem variací jako např. PESTE(L) nebo SLEPT(E) (Vochozka, 2012; Kozel, 2011).

PEST analýza se využívá při dlouhodobém strategickém plánování či před realizací projektu. Tato analýza se snaží nalézt odpovědi na základní otázky (Edl, 2019):

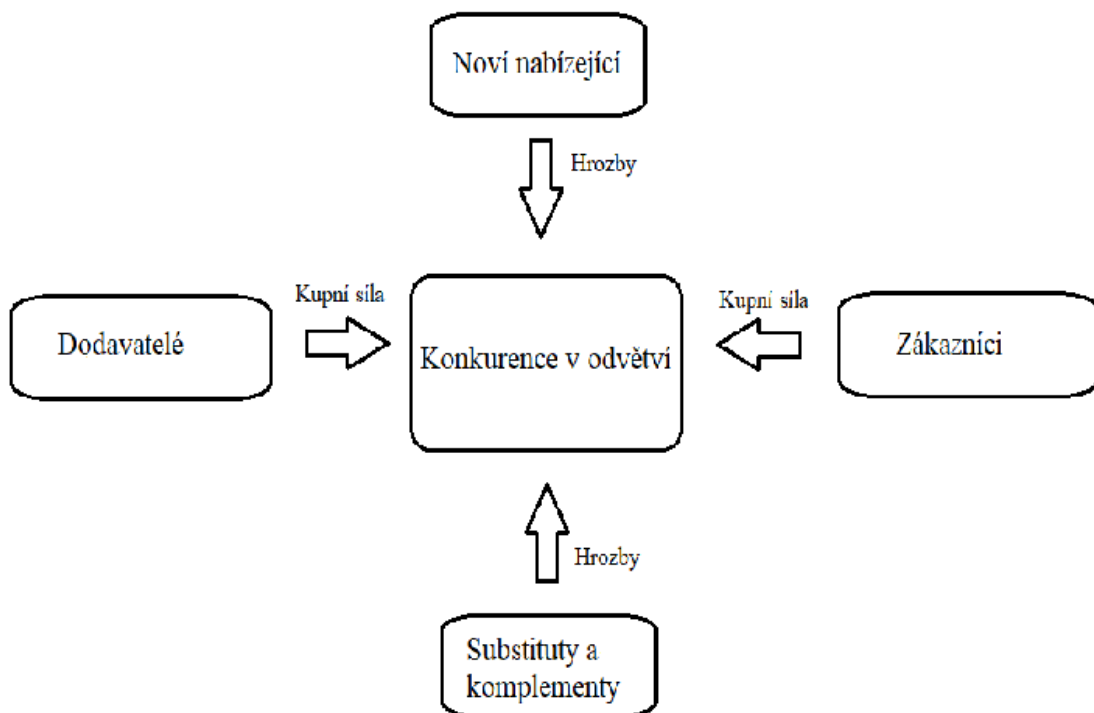
- Které z faktorů mají vliv na firmu?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z těchto faktorů jsou v blízké budoucnosti pro firmu nejdůležitější?

Dle Kozla (2011, s. 45) se v rámci analýzy vlivů snažíme především o:

- identifikaci všech vlivů působících na podnikání firmy na určitém trhu,
- jejich zhodnocení a výběr významných vlivů,
- odhad trendů a intenzity působení vlivů,
- posouzení časového horizontu.

4.3 Porterův model

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí je velmi často využíván ke zmapování a strategické analýze konkurenční pozice podniku, umožňuje pochopit podstatu konkurenčního prostředí. Analyzuje faktory ovlivňující vyjednávací pozici, podniky v odvětví a příležitosti, které by vedly ke zlepšení postavení podniku (Hanzelková, 2013, s. 63).



Obrázek 2 Porterův model (vlastní zpracování dle Kováře, 2008)

Dle Keřkovského (2017, s. 62) vychází z předpokladu, že pozice firmy na trhu je určovaná především působením pěti základních faktorů:

A. Vyjednávací silou zákazníků neboli kupujících

- zákazník je velkým, případně významným zákazníkem, myšleno např. jako významná osobnost společenského života,
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci, jelikož má malé náklady na přesun,
- zákazník má k dispozici potřebné tržní informace (údaje o ceně, nabídce, poptávce),
- zákazník může pohrozit, že si své vstupy začne vyrábět sám a dosáhne tak nižších cen.

B. Vyjednávací silou dodavatelů

- jestliže nakupující podnik pro dodavatele není důležitým zákazníkem,
- zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace,

- v daném případě neexistují snadno dostupné substituty,
- zboží, které zákazník poptává je vysoce diferencované (např. zboží se speciálními vlastnostmi) a v důsledku toho nemůže zákazník snadno přejít ke konkurenci.

C. Hrozbou vstupu nových konkurentů

- fixní náklady vstupu do odvětví jsou vysoké,
- má-li dané odvětví strukturu přirozených monopolů,
- již existující firmy mají významné nákladové výhody v důsledku svých zkušeností,
- jsou-li zákazníci v daném odvětví silně připoutáni k již existujícím obchodním partnerům, pak bude pro případnou nově založenou firmu velmi obtížné je konkurentům „přetáhnout“.

D. Hrozbou substitutů

- firmy nabízející substituty vyrábějící s vyššími náklady,
- firmy nabízející substituty příliš nezvyšují nabídku,
- náklady přestupu na spotřebu substitutu jsou vysoké,
- cena výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, je spotřebitelsky lákavá.

E. Rivalitou firem působících na daném trhu

- jedná se o velmi málo rostoucí trh,
- jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví,
- v odvětví působí velký počet konkurentů.

Dle Portera působí tyto faktory silně na mikroprostředí a omezují tím zvyšování zisku. Silná konkurence může být považovaná za hrozbu z hlediska snižování zisku, naopak slabou konkurenci lze využít k dosažení vyššího zisku.

Na výstupu jsou identifikovány potenciální hrozby a příležitosti, kdy jejich působení je možno zajištěním hrozeb eliminovat (Keřkovský, 2017, s. 53).

4.4 Benchmarking

Tato metoda slouží ke srovnání s firmami v okolí (hlavně konkurenčními), pomocí sledovaných parametrů výkonnosti při stanoveném postupu (Fort, 2012). Zároveň může být

též chápán jako velmi efektivní a účinnou platformou učení se ze získané praxe. Podněty, které vyžadují využití benchmarkingu je možné rozdělit do dvou skupin, a to podněty interní – jsou vyvolány vnitřními událostmi a podněty externí – vyvolány vnějšími okolnostmi (Nenadál, 2011).

V rámci porovnávání se světovými organizacemi a konkurenty v odvětví dochází k identifikaci oblastí zlepšování, které by měly být slabou stránkou podniku jako např. schopnosti nabízení produktu, a následnému zdokonalení systému. V podniku vytváří otevřený prostor vůči novým podnětům a odstranění odporu ke změnám (Nenadál, 2011, s. 16,17, csq.cz, n. d.).

V benchmarkingu se rozlišuje několik typů, dle zaměření a obsahu porovnávaných parametrů. Mezi základní a zároveň nejdůležitější činností patří sběr dat.

4.4.1 Typy benchmarkingu

Nenadál (2011) se spolu s Fleisherem (2015) shodují na jednotlivých typech benchmarkingu, jehož charakteristika je následující:

- **výkonový** – zaměřuje se na přímé porovnávání a měření výkonových parametrů. Zvolený parametr je srovnáván s konkurenty na trhu. Tento typ je často využíván při výrobě srovnatelných produktů nebo služeb a umožňuje definovat relativní výkonnost podniku,
- **funkcionální** – používá se hlavně při porovnávání funkcí v oblasti služeb, dochází k porovnávání např. prodejních služeb obchodních center nebo rozvoje vztahů se zákazníky,
- **procesní** – bývá označován jako generický a centrem porovnávání jsou procesy organizace. Zde se porovnávají zejména přístupy vykonávání prací nebo výkonnost porovnávaných procesů. V praxi je velmi podobná funkcionálnímu benchmarkingu,
- **interní** – realizuje se v rámci jednoho podniku nebo organizace. Cílem je zajištění vysokého standardu vnitřní výkonnosti,
- **externí** – benchmarking je prováděn externí organizací, v praxi bývá obtížné najít vhodného externího partnera, obzvláště v situacích, kdy nám organizace mohou přímo konkurovat.

Benchmarking provedený vůči firmám, které mají lepší parametry než náš podnik, nám stále poskytuje možnosti ke zlepšení a je často využíván jako prostředek organizační změny (Fleisher, 2015, s. 141, 143).

5 DOTAZOVÁNÍ

Metoda dotazování je jednou z nejrozšířenějších metod, jejíž největší výhodou je pružnost. Tato metoda je založena na sběru primárních dat, přímým (rozhovor) nebo zprostředkovatelským (dotazník) způsobem. Hlavním krokem je stanovení správného typu dotazování, které závisí na charakteru problematiky, respondentech atd. V závislosti na typu dotazníku lze získat potřebné informace rychleji a levněji než v případě pozorování nebo experimentu (Kozel, 2011; Vašítková, 2014).

Při dotazování musíme klást důraz na princip časové umírněnosti, kdy i přes ochotu respondenta může dojít k řadě chyb při dotazování z důvodů časové náročnosti dotazování, jelikož při příliš dlouhém dotazování může docházet ke snížení koncentrovanosti respondenta. Průměrná doba osobního dotazování by se měla pohybovat kolem 30-50 minut, musíme však brát v úvahu prostředí, kde dotazování probíhá, např. na autobusové zastávce by měl být časový úsek kratší (Kozel, 2011, s. 199).

Pro potřeby práce bylo z různých typů dotazování (např. osobní, písemné, online, telefonické) vybráno osobní a online dotazování. Jejich největší výhodou je především největší návratnost odpovědí, efektivní zjišťování, flexibilita dotazování a možnost využití materiálů (např. obrázky). Největší nevýhodou u osobního dotazování je nemožnost anonymity a časová náročnost. U online dotazování nevýhoda spočívá právě v nepřímé interakci s respondenty a není jisté, zda zcela porozumí otázkám (Karlíček, 2018; Kozel, 2011; Vašítková, 2014).

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části bakalářské práce jsou zpracovány literární prameny zaměřené na danou problematiku, konkrétně jsou charakterizována rekreační, ubytovací a hostinská zařízení, dále použité analytické metody a konkurence.

V první kapitole teoretické části bakalářské práce je podrobněji popsáno rekreační zařízení, které je rozděleno podle jednotlivých typů spolu s nutnými faktory pro obecné fungování rekreace. Následuje specifikace ubytovacích zařízení a jejich členění dle oficiální jednotné klasifikace, jsou uvedeny konkrétní typy ubytovacích zařízení, včetně klasifikace v podobě hvězdiček a tříd ubytování. Poté je zpracována literatura týkající se hostinských zařízení včetně jejich kategorizace a charakteristiky.

Další teoretická část práce je věnována bližšímu zpracování pojmů konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda a konkurenční strategie. Stejně tak jsou uvedeny nástroje zvyšování konkurenceschopnosti, které by měl znát každý úspěšný podnik. Tyto pojmy jsou důležité pro pochopení dané problematiky a následné uplatnění analytických metod v praktické části bakalářské práce.

Poslední část je věnována specifikaci analytických metod pro vypracování praktické části bakalářské práce. Je popsána metoda SWOT, jedna z nejznámějších a nejpoužívanějších analýz vnitřního i vnějšího prostředí podniku, jejíž cílem je zhodnocení silných a slabých stránek podniku, stejně jako příležitostí a hrozeb. Je zpracována i PEST analýza, která je jednou z analýz vnějšího prostředí podniku. Za významnou je považován i Porterův model pěti konkurenčních sil, který popisuje závislost konkurence v odvětví na pěti konkurenčních silách. Další analýza, jež je zpracována v teoretické části, je benchmarking. Tato metoda se využívá při porovnávání vybraných faktorů s konkurenty v odvětví s vlastními výsledky podniku. Dále je charakterizována metoda dotazování, která je použita pro hodnocení ze strany zákazníků Lovecké chaty, týkající se jejich vnímání konkurence a spokojenosti se zařízením.

Zpracování literární rešerše týkající se výše uvedených poznatků je přínosné pro rozšíření mých dosavadních znalostí a pro zpracování praktické části bakalářské práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA AREÁLU LOVECKÁ CHATA HORKA N. MORAVOU

Lovecká chata je rodinný podnik, který se nachází v prostředí řeky Moravy, v Lužních lesích Chráněné krajinné oblasti (dále jen „CHKO“) Litovelské Pomoraví v obci Horka nad Moravou. Areál Lovecké chaty je oblíbené výletní místo se stylovou restaurací a jezdeckým areálem, nabízí široké spektrum volnočasových aktivit k aktivnímu odpočinku, které jsou uvedeny níže v kapitole 7.2. Celý areál je zařízen do venkovského stylu, který zapadá do prostředí CHKO a je v blízkosti cyklostezky, která je v létě hojně využívána (autodemont.cz, n. d.).

Velkou roli ve fungování podniku hraje sezónnost, největší sezóna je v jarních a letních měsících tzn. duben–srpen. V měsících listopad–březen je Lovecká chata zavřená a většinou zde probíhá údržba nebo renovace. V zimě má pouze 1–2 zaměstnance, kteří chatu udržují, v hlavní sezóně kolem 10 zaměstnanců, kteří se skládají převážně z brigádníků.

7.1 Historie

Lovecká chata byla vybudována v 50. letech 20. století, v tomto čase byla úzce spjata s chovem bažantů v tomto regionu a tato tradice se dochovala dodnes. Jejím původním účelem bylo místo pro odpočinek pohlavárů komunistického režimu, tehdy neměla veřejnost do Lovecké chaty přístup. V roce 1989 došlo k rozsáhlé rekonstrukci, při které Lovecká chata dostala dnešní podobu a zároveň se zpřístupnila veřejnosti. Dnes slouží jako volnočasové zařízení v prostředí CHKO (autodemont.cz, n. d.). Od roku 1990 je ve vlastnictví rodiny Sedláčkových, nynějším majitelem je Ing. Marek Sedláček, PhD.

7.2 Služby

Mezi primární služby Lovecké chaty patří zejména restaurace, penzion a jezdecký areál, který je po celý rok hojně využíván. Mimo tyto hlavní služby nabízí chata opravdu mnoho doplňkových služeb jako např. sportovní aktivity.

Primární službou toho zařízení je restaurace nabízející možnost využití vnitřních salonků, venkovního posezení s ohništěm nebo krytou terasu s grilem. V nabídce jsou především klasická česká jídla. K dispozici jsou 3 zrekonstruované salonky, včetně samostatného sociálního zařízení, baru a klimatizace, vhodné pro firemní akce, svatby, oslavy apod. Největší sál má kapacitu 150 osob viz. Příloha P II.

Další službou je provoz penzionu, který prošel rekonstrukcí v předchozích letech, nacházející se uprostřed přírody v blízkosti restaurace. Ubytovací kapacita je 45 osob, nabízí se ubytování ve 2 a 3lůžkových pokojích viz. Příloha P II, které jsou vybaveny koupelnou a sprchovým koutem, toaletou a televizí. Pro novomanžele je připraven svatební apartmán s manželským dvoulůžkem. K ubytování je možné objednat snídaně, polopenzi i plnou penzi dle přání. Cena za ubytování je smluvní, pohybuje se v rozmezí 450–600 Kč za osobu/noc. Cena zohledňuje různé slevy, odvíjí se počtu osob, délky pobytu, četnosti ubytování na Lovecké chatě a v potaz přichází i konkrétní specifikace zákazníků (naloveckou.cz, n. d.).

Hlavní „atrakcí“ na Lovecké chatě je především jezdecký areál viz. Příloha P II, specializující se na chov amerických plemen, sportovní a rekreační výcvik jezdců i koní. Nejvíce využívané jsou vyjížděky do přírody a nabízí se i kurzy výuky jízdy na koni. K dispozici je i krytá jízdárna 72 x 27 m, která disponuje kompletně vybavenými stáji a je zde i možnost ustájení koní ve stanoveném poplatku 6 500 Kč/měsíc (naloveckou.cz, n. d.).

Na Lovecké chatě najdeme opravdu nepřehledné množství sportovních aktivit, které je možné v celém areálu realizovat. Návštěvníci si mohou zahrát plážový volejbal, kopanou či minigolf. Díky nedaleké řece Moravě je možnost raftingu a zajímavým zpestřením pobytu může být například paintball nebo střelba z brokovnice či lukostřelba. Je tu nabídka lanových aktivit ve výšce zhruba 10 metrů v podobě stěny, kladkové lanovky apod. V okolních lesích jsou pro tyto aktivity nainstalovány různé vysoké lanové překážky. Tyto služby jsou vhodné i pro týmové akce.

Nalezneme zde i netradiční outdoor programy prováděné vyškolenými lektory, kteří plní konkrétní požadavky zákazníka např. slanění (autodemont.cz, n. d.).

7.3 Renovace

Celý areál Lovecké chaty je „původní“. Veškeré volné finance jdou na renovace celého objektu, které probíhají vždy v zimních měsících, mimo hlavní sezónu.

V roce 2018 proběhla rekonstrukce ubytovacího zařízení – pokojů v penzionu. Penzion má celkem 18 pokojů, z nichž všechny byly postupně zrekonstruovány během období listopad–březen, kdy byla Lovecká chata zavřená. Pokoje byly v původním stavu, viz. Příloha P III. a rekonstrukce byla nevyhnutelná. Rekonstrukce pokojů a sociálních

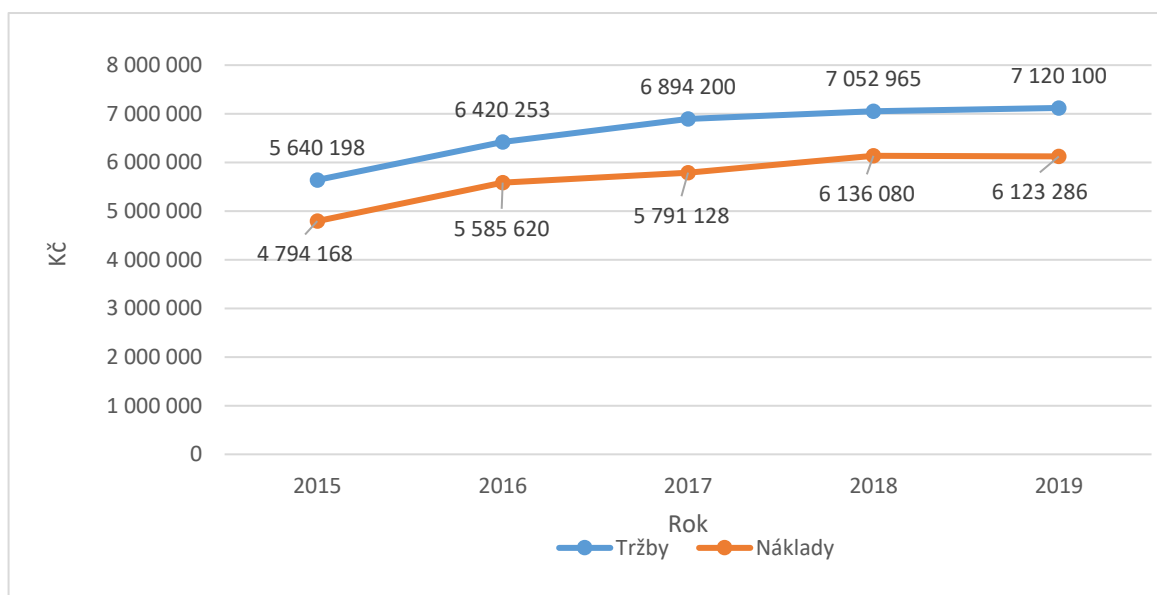
zařízení v roce 2018 stála 1 385 124 Kč. Bohužel není známa výnosnost a z poskytnutých dat není známo, zda rekonstrukce přilákala nové zákazníky.

V roce 2019 započala rekonstrukce restaurace, toalet a společných prostor. Jak již bylo zmíněno, celé prostory byly v původním stavu, viz. Příloha P III. Zrekonstruované prostory jsou zařízeny moderním venkovským stylem, který zapadne do prostředí Lovecké chaty, součástí rekonstrukce je i krb, který je jednou z hlavních dominant restaurace. Rekonstrukce byla dokončena na začátku jara 2021.

Z dostupných zdrojů není možné zjistit, na kolik rekonstrukce restaurace, toalet a společných prostor stála.

7.4 Ekonomická analýza

V následujícím grafu jsou zpracovány tržby a náklady Lovecké chaty. Tržby silně převyšují náklady, což vypovídá o dobře prosperujícím podniku. Z dostupných informací však není známo podrobnější členění nákladů, nebo zda například zahrnují rekonstrukci apod.



Graf 1 Tržby a náklady Lovecké chaty za roky 2015-2019 (vlastní zpracování)

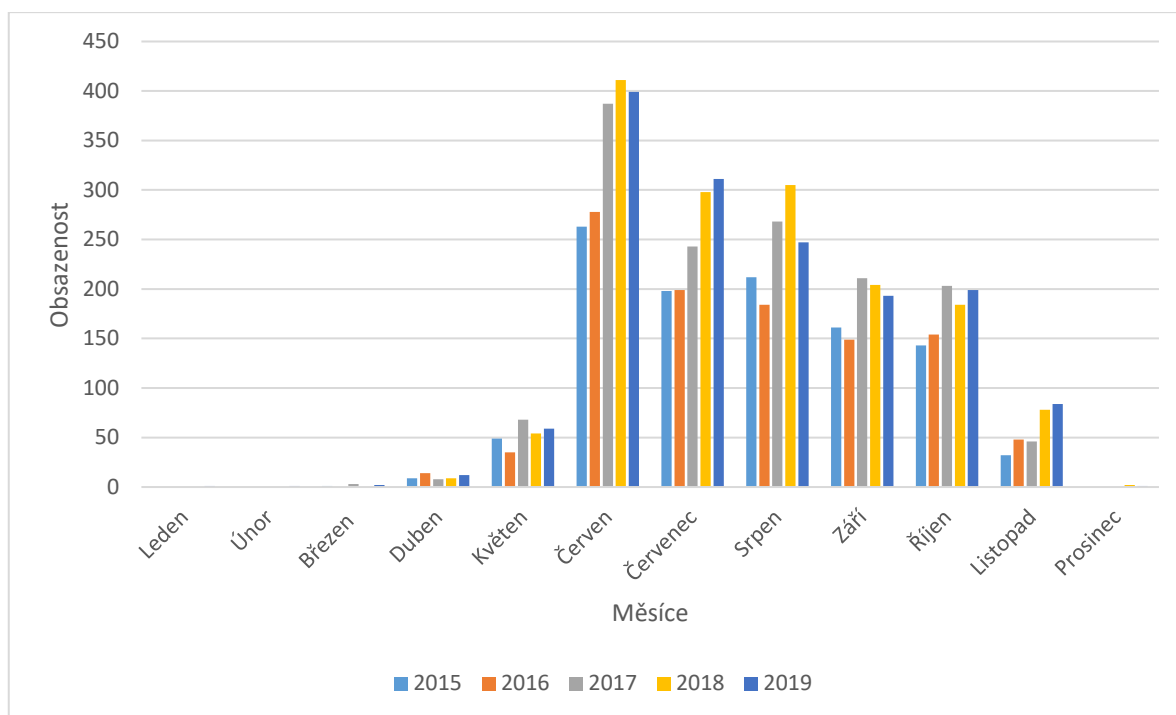
Z Grafu 1 je patrné, že tržby i náklady rostou téměř přímo úměrně každý rok a rozdíl v jednotlivých letech činí cca 1 mil. Kč. Vzhledem k velikosti podniku se čísla jeví jako poměrně vysoká. V letech 2018 a 2019 nabývají sledované parametry téměř stejných hodnot, z toho lze usoudit, že rekonstrukce pokojů, jež proběhla v roce v období listopad–březen 2018, nijak nepřispěla ke zvýšení tržeb. Rekonstrukce interiéru Lovecké chaty by za normálních okolností měla výrazně přispět ke zvýšení tržeb a spokojenosti zákazníků,

avšak díky stávající pandemické situaci a častému uzavření zařízení, není možné odhadnout, zda je investice efektivní a přínosná.

Z důvodu nedostatku poskytnutých informací ze strany majitele Lovecké chaty týkající se celého roku 2020, je těžké hodnotit znázorněné náklady, vzhledem k neznalosti jejich skladby. Z poskytnutých informací je však patrné, že náklady každým rokem stoupají, což je pravděpodobně způsobeno zejména většími rekonstrukcemi, které jsou započteny do celkových nákladů.

7.4.1 Obsazenosti pokojů

V následujícím grafu jsou zpracovány údaje o obsazenosti pokojů na Lovecké chatě, vycházejí z tabulek č. 8 a 9, viz. Příloha P IV.



Graf 2 Obsazenost pokojů Lovecké chaty v letech 2015-2019 (vlastní zpracování)

Lovecká chata velmi silně pociťuje dopady sezonnosti na celkové výnosy i na obsazenost pokojů. Z Grafu 2 je patrné, že nejvíce obsazené jsou letní měsíce červen–srpen, podzimní měsíce září a říjen jsou sice slabší, ale stále slušně obsazené. Přestože nejvytíženějším měsícem je červen, maximální obsazenost je 30% kapacity, odpovídající 411 ubytovaným (pro rok 2018), je to velmi málo. Tento počet byl ve sledovaných letech rekordem. Po rekonstrukci v roce 2018 se obsazenost pokojů takřka nezvýšila, a to je velmi nepříznivé vzhledem k vynaloženým nákladům.

Bohužel nebylo možné získat data o obsazenosti lůžek, protože si chata tyto informace nevede. Tím může dojít ke zkreslení dat obsazenosti, jelikož na jednom pokoji může přespat jeden až tři hosté. Z dostupných informací se také nepodařilo zjistit údaje o návratnost investice.

Nezájem o ubytování je způsoben zejména nulovou reklamou, jak místní, tak i v jiných městech nebo na internetu.

Bližší informace o obsazenosti ubytovacího zařízení za rok 2020 se mi nepodařily zjistit, obsazenost však byla ovlivněna vládními nařízeními z důvodů pandemie Covid-19 týkající se především uzavření veškerých ubytovacích zařízení, které trvá dodnes – květen 2021.

8 ANALÝZA PODNIKU

K následujícím ekonomickým analýzám byly využity především externí zdroje informací v podobě dotazníků, rozhovoru s panem majitelem a také subjektivní uvážení a zhodnocení, jakožto návštěvníka Lovecké chaty spolu s všeobecným míněním v okolí Olomouce.

8.1 PEST

Pro analýzu makroprostředí byla využita metoda PEST, kterou lze rozdělit do čtyř oblastí – politický, ekonomický, sociální a technologický faktor.

8.1.1 Politicko-legislativní faktor

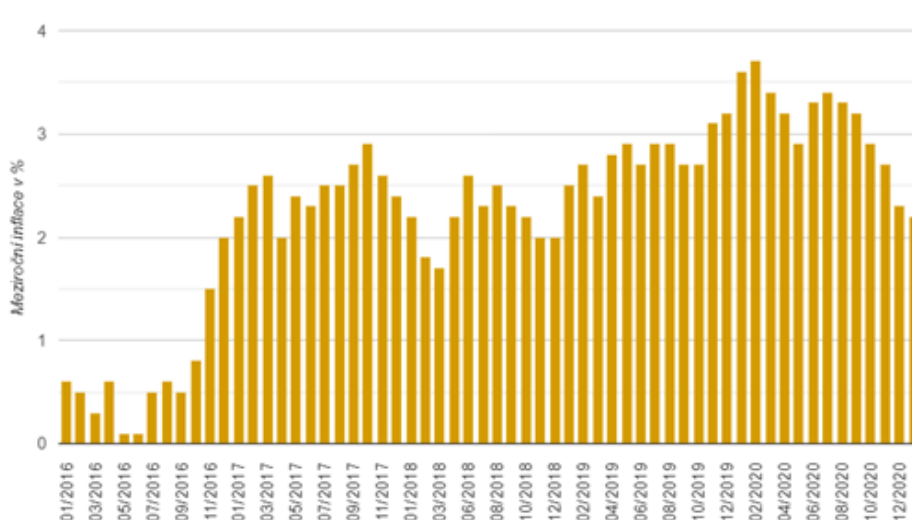
Lovecká chata podniká jako právnická osoba, konkrétně pobočný spolek, ten je odvozen od hlavního spolku a upraven (§ 228 odst. 1 OZ) (Forst, 2013). V současné době je zařízení nejvíce omezeno vládními nařízeními, týkající se zejména provozu restauračních a ubytovacích zařízení. Již od jara roku 2020 byl provoz restaurace omezen na výdejová okénka a penzion byl zcela nevyužitý. V létě již restaurace i penzion fungovali v plném provozu a od října do začátku května 2021 bylo otevřeno pouze výdejové okénko. Od poloviny května je restaurace otevřena, ale možnost posezení je pouze na venkovní zahrádce. Ubytovací zařízení je stále uzavřeno. Spolu s dalším vládními opatřeními byla zrušena povinnost elektronické evidence tržeb (dále „EET“) čímž odpadly náklady s tímto spojené, avšak na druhou stranu se díky tomu zrychlila obsluha při výdeji objednávek.

Mezi další politické faktory patří například zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb., který upravuje například poctivost prodeje, zákaz nekalých a agresivních praktik při prodeji, povinnost informační a označovací, organizované akce apod. (www.mpo.cz, 2019). Dále pak zákon o dani z přidané hodnoty (dále jen „DPH“) č. 235/2004 sb., který byl v roce 2020 novelizován a jehož znění se přímo dotýkájí odvětví, ve kterém zařízení podniká. Nově jsou od května 2020 uplatňovány dvě sazby DPH, konkrétně 10 % na pivo točené a konzumované v restauraci a 21 % na balené pivo, konzumované mimo restaurační zařízení, nealkoholické nápoje podléhají 15 % sazbě (www.mfcr.cz, 2020).

Ochrana životního prostředí v případě umístění Lovecké chaty, v oblasti Litovelského Pomoraví, hraje velkou roli. Zakazuje například pořádat diskotéky uprostřed lesa.

8.1.2 Ekonomický faktor

Rostoucí inflace a úrokové sazby výrazně ovlivňují vstupní ceny od dodavatelů, které je následně podnikatel nucen promítnout do konečné ceny nabízeného produktu a tím ovlivňuje i kupující.



Graf 3 Vývoj inflace za 5 let (2021, kurzy.cz)

Z Grafu 3 je vidět, že průměrná inflace za rok 2019 byla 2,8 %, zvýšila se tak oproti roku 2018 o 0,7 %. Je to způsobeno především zdražováním cen potravin a energií. Inflace v lednu 2021 vzrostla o 1,3 %, ovlivněna je zejména růstem cen nealkoholických a alkoholických nápojů a tabáku (kurzy.cz).

Mezi další faktor ovlivňující ekonomický vliv lze zařadit současnou světovou krizi – pandemii Covid-19. Díky tomu se výrazně snížila poptávka v celosvětovém cestovním ruchu. S rostoucí hrozbou koronaviru dochází též k oslabení české koruny. S přísnějšími vládními nařízeními roste počet nezaměstnaných, od začátku roku 2020, kdy byla nezaměstnanost na 2,9 % a každý měsíc se zvyšuje v průměru o 0,1 %, v lednu roku 2021 nezaměstnanost činila 4,3 %. Nejvíce zasaženým sektorem jsou restaurační a ubytovací služby, kde více jak polovina zaměstnaných přišla o práci úplně nebo dostávají pouze 60 % svého platu (kurzy.cz).



Graf 4 Vývoj Eura vůči Kč (2021, kurzy.cz)

Graf 4 ukazuje vývoj eura vůči koruně v období od 1. března 2020 do 10. března 2021, kdy se problematika koronaviru v ČR a celé Evropě stala nejdůležitějším a zároveň nejvíce závažným tématem. Celkový pokles hodnoty české koruny vůči euru je způsoben počínající pandemií Covid-19. Z Grafu 4 je velmi dobře vidět průběh pandemie, kdy v březnu 2020 byla na začátku a spolu s ní i všechna opatření týkající se zejména omezení provozu obchodu, restaurací a podobných služeb, květen–červen byly téměř všechny služby omezeny a v září–listopadu došlo k úplnému rozvolnění. Nyní (březen 2021) při nejpřísnějších opatřeních klesá i hodnota české koruny vůči ostatním světovým měnám. V současnosti, 10. 3. 2021, je kurz 26,21 Kč za jedno euro.

8.1.3 Sociální faktor

V dnešní době, kdy se vše odvíjí od koronavirové situace, se mění i myšlení spotřebitelů. Před pandemií byl kladen velký důraz na zdravý životní styl, poznávání nových kultur a míst, navracení se zpět k přírodě a s tím spojené i výdaje v ubytovacím a restauračním sektoru.

Nyní spotřebitel raději šetří, peněžní prostředky jsou primárně investovány do základních potřeb – potraviny, bydlení atd. a na volný čas – sociální život není dostatek peněz a při současných vládních nařízeních není ani možnost tento faktor dále rozvíjet.

Prioritou dnešní generace (tzv. generace Y, která je v produktivním věku) není kariéerní život, ale rodina. Spolu s vyšší životní úrovní se zvyšuje i faktor cestovního ruchu.

Demografický vývoj závisí na stárnutí populace, s tím je spojena prodlužující se délka života, zvyšující se věková hranice odchodu do důchodu a více svobodných obyvatel.

8.1.4 Technologický faktor

Lovecká chata je v oblasti informačních technologií „stará škola“, kdy ještě do nedávné doby bylo účetnictví vedeno ručně a zapisováno do účetních knih. Rezervace jsou přijímány telefonicky a personál je poté zapisuje do papírových knih. Celé zařízení je založeno na venkovském stylu, proto zde žádné převratné technologie ani softwary nenajdeme. V celém areálu je slabý nebo žádný signál, avšak chata nabízí možnost připojení na Wi-Fi.

Lovecká chata sociální sítě využívá zejména prostřednictvím Facebooku, na jehož profilu přidává aktuální příspěvky týkající se plánovaných akcí, provedené rekonstrukci a současného dění týkající se chaty. Dále má chata zřízený účet na Instagramu, kde jsou příspěvky přidávány velmi zřídka. Tyto sociální sítě jsou v současné době využívány především ke sdělení otevírací doby výdejových okýnek.

Kuchyně na Lovecké chatě je vybavena moderními nerezovými spotřebiči, bezolejovou fritézou, která je založena na fritování bez oleje pomocí horkého vzduchu, jídlo připravené ve fritéze je tedy zdravější. Dále zde najdeme moderní konvektomat, který je hojně využívám pro přípravu mnoha tepelně upravených jídel.

V rámci pořádání firemních akcí je zde k dispozici dataprojektor, který umožňuje přehrání prezentací či potřebného materiálu z počítače na velkoplošné plátno nebo zeď.

Pro rozvoj, rekonstrukci a zlepšení fungování zařízení by mohlo být využito integrovaného regionální operačního programu pro roky 2021-2027, kde je vymezeno 122,7 mld. Kč, na zajištění rozvoje v obcích (www.dotaceu.cz, 2021). Dále je možnost využití Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost, kde je vyhrazeno 5 mld. Kč, konkrétně programu Potenciál zaměřený na technické zhodnocení budov, pořízení strojů, vybavení atd. a programu Inovace týkající se produktové, procesní, organizační a marketingové inovace (www.mpo.cz, 2021).

8.2 Porterův model

Pomocí Porterova modelu bude analyzováno 5 největších konkurentů v okolí Lovecké chaty, seřazených dle vzdálenosti 1,5 km do 28 km.

8.2.1 Odběratelé

Rodiny

Mezi největší segment patří jednoznačně rodiny s dětmi. Rodiny mohou využívat chatu pro příležitostný výlet a odpočinek, ale i pro rodinnou dovolenou s možností využití penzionu. Díky své poloze je Lovecká chata navštěvována především po nenáročném cyklostezce, která je hlavně v letních měsících velmi oblíbená.

Společenské akce

Mezi společenské akce, které zařízení nabízí patří především svatby, oslavy, pohřby. Pro tyto akce je Lovecká chata vhodnou variantou, která je hojně využívána. Dostupnost z okolí je velmi přívětivá a venkovské prostředí je pro konání těchto akcí výborné.

Firmy

Firemní akce jsou velmi oblíbené, je zde možnost školení, firemních prezentací, ale především je tu možnost teambuildingů, při kterých mohou být připraveny outdoorové programy nebo například lanové aktivity.

Školy

Velmi dobrou příležitostí pro rozšíření segmentů jsou školy, pro pořádání pobytů jako jsou školy v přírodě. Lovecká chata má všechny potřebné prostředky pro konání těchto akcí, od ubytování a restauraci až po jízdu na koních. Díky svému umístění má chata výborné podmínky pro organizování branné výchovy, která se dle majitele brzy vrátí do škol.

8.2.2 Dodavatelé

Předním dodavatelem Lovecké chaty je pivovar Litovel, který se nachází v nedalekém městě Litovel a v okolí Olomouce je velmi známý hlavně díky své dlouhé tradici. Lovecké chatě dodává pivo Litovel Moravan 11, které je zejména v letních měsících velice oblíbené. V rámci nealkoholických nápojů je jedním z hlavních dodavatelů Kofola, která je v celé republice také značně rozšířená a oblíbená. V sortimentu Lovecké chaty nalezneme i nápoje od společnosti Coca-cola, z dostupných informací se však nepodařilo zjistit, kdo tyto

produkty dodává, nebo zda jsou odebírány v některém z velkoobchodů jako například ADAM nebo Vrtal, který je dodavatelem pro všechny restaurační zařízení v Olomouci a okolí. Bohužel kvůli nedostatku informací od majitele není možné určit dodavatele surovin do kuchyně.

8.2.3 Konkurenti v odvětví

V rámci zhodnocení konkurentů v odvětví byla vypracovaná Tabulka 2, uvádějící kapacity ubytovacích zařízení v Olomouckém kraji, na základě této tabulky a Přílohy P V obsahující i roky 2017 a 2018 viz. Tabulka 10, lze odhadnout trend vývoje konkurence v tomto odvětví.

Tabulka 2 Kapacity hromadných ubytování v Olomouckém kraji (czso.cz, 2021)

| | Počet zařízení | | Pokoje | | Lůžka | | Místa pro stany a karavany | |
|----------------------------|----------------|------|--------|-------|-------|-------|----------------------------|-------|
| | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| Penzion | 217 | 277 | 2216 | 3 190 | 6 246 | 8 638 | 46 | 40 |
| Kemp | 13 | 13 | 361 | 422 | 1190 | 1 422 | 1 173 | 1 251 |
| Chatová osada | 11 | 11 | 340 | 274 | 1203 | 880 | 50 | 70 |
| Turistická ubytovna | 53 | 59 | 897 | 952 | 2 672 | 2 943 | 4 | 84 |

V Olomouckém kraji jsou v hromadných ubytovacích zařízeních (dále jen „HUZ“) nejvíce zastoupeny právě penziony, jejichž počty se každoročně zvyšovaly o pár jednotek, nejvyšší nárůst byl však v roce 2020, konkrétně přibýlo 60 nových penzionů, což vedlo i ke zvýšení počtu pokojů o 44 % a lůžek o 38 %. Lze soudit, že je to způsobeno především rostoucí poptávkou po tuzemských dovolených v roce 2020, z důvodu omezení cestování do zahraničí. Tato skutečnost přispívá ke zvýšení konkurence v této kategorii. Lovecká chata se svými 45 lůžky tvoří pouze 0,52 % z celkového počtu 8 638 (pro rok 2020). Místa pro stany a karavany se naopak u penzionů každým rokem snižují. Nejvíce atraktivní jsou pro místa pro stany a karavany kempy. Počty ostatních HUZ se nikterak nezvýšily, došlo pouze ke změně počtu pokojů a lůžek, konkrétně u kempů se zvýšil počet pokojů i lůžek a míst pro stany a karavany, ke zvýšení těchto parametrů došlo i u turistických ubytoven. Naopak ke snížení došlo u chatových osad, kde se omezilo množství pokojů i lůžek.

Největší změny jsou zaznamenány mezi lety 2019-2020 v důsledku pandemie Covid-19. Kde k navýšení pokojů a lůžek došlo u všech sledovaných HUZ, kromě chatových osad, které se zaměřily spíše na zvýšení míst pro stany a karavany.

Tabulka 3 Počet hostů a přenocování v ubytovacích zařízeních v Olomouckém kraji (czso.cz, 2021)

| | Hosté | | Přenocování | | Průměrný počet přenocování | |
|----------------------------|---------|---------|-------------|---------|----------------------------|------|
| | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 | 2019 | 2020 |
| Penzion | 157 166 | 119 806 | 377 268 | 316 689 | 2,4 | 2,6 |
| Kemp | 34 821 | 33 490 | 80 975 | 91 478 | 2,3 | 2,7 |
| Chatová osada | 10 454 | 5 332 | 40 596 | 24 492 | 3,9 | 4,6 |
| Turistická ubytovna | 54 843 | 30 334 | 162 224 | 101 796 | 3,0 | 3,4 |

I přes zvýšené tuzemské cestování v roce 2020 došlo ke snížení počtu hostů u všech HUZ, avšak průměrný počet přenocování se u všech sledovaných HUZ zvýšil nejméně o 0,2 noci, což je vzhledem ke snižujícímu se počtu hostů příznivé. Pandemie Covid-19 nejvíce zasáhla právě chatové osady, kde počet hostů klesl o polovinu, zároveň je však tento typ HUZ nejlepší, co se týká průměrného počtu přenocování. Je žádoucí zvyšovat tento faktor, a proto je nutné podporovat ubytování právě v tomto typu ubytovacích zařízení.

Mezi největší konkurenty patří zejména zařízení, která jsou svým charakterem podobná Lovecké chatě. Dle požadavků pana majitele jsem se zaměřila na zařízení s podobným portfoliem služeb, a to zejména svatby a oslavy, na které se chce Lovecká chata v budoucnu nejvíce orientovat, tedy zda konkurenti nabízejí služby jako pořádání společenských akcí, ubytování, restaurace nebo možnost zajištění dodání občerstvení na akce apod. a nacházejí se ve vzdálenosti 30 km od Lovecké chaty. Způsob vyhledávání těchto konkurenčních míst byl založen na recenzích oblíbených svatebních míst poblíž Olomouce na internetu.

Hlavním a zároveň nejbližším konkurentem je Sluňákov vzdálený 1,5 km, využívá se pro pořádání akcí pro školy a veřejnost, tábory, svatby a zároveň je v blízkosti Lovecké chaty. Sluňákov je známý svým spojením s přírodou a leží v těsné blízkosti klidné části lužních lesů (slunakov.cz, n. d.).

Dalším konkurentem je restaurace Dolní Bouda, která je nejvíce využívána pro svatby. Nachází se cca 20 km od Lovecké chaty v blízkosti Olomouce uprostřed přírody, na velmi klidném místě. Bohužel zde není možnost ubytování (dolnibouda.cz, n. d.).

Dalším oblíbeným místem v okolí Olomouce, kde lidé rádi tráví volný čas je Golf resort Olomouc, ležící 20 km od Lovecké chaty a v těsné blízkosti Dolní Boudy. Největší atrakcí je rozsáhlé mistrovské golfové hřiště, kde kromě služeb spojených s golfem resort nabízí též svatby, krásné moderní ubytování a restauraci uprostřed ničím nerušené přírody (golfolomouc.cz, n. d.).

Potenciálním konkurentem je i Gardenpark Olomouc, který je díky své poloze v centru Olomouce (15 km od Lovecké chaty) velmi oblíbeným místem pro svatby. Jedná se o uzavřený park, který ale nenabízí otevřenou přírodu jako Lovecká chata (svatbyvolomouci.cz, n. d.).

Bělecký Mlýn je zařízení velmi podobné Lovecké chatě. Vyjímaje rozsáhlých služeb spojených s přírodou a koňmi, zde nalezneme krásný komplex uprostřed přírody, který nabízí možnost svateb, restaurace a ubytování. Nachází se necelých 30 km od Lovecké chaty (beleckymlyn.cz, n. d.).

8.2.4 Substituty

Hlavním substitutem jsou především podniky, které nabízejí ubytování prostřednictvím platformy Airbnb, který je nejmodernější a dnešní generací i nejpoužívanějším prostředkem vyhledávání ubytování. Jedná se o aplikaci, kde jsou nabízeny ke krátkodobému ubytování byty a jiná ubytovací zařízení, přímo od vlastníků, většinou velmi levně. Přehledná aplikace spolu s užitečnou mapou ukazují všechna ubytování i s cenou v dané lokalitě. V okolí chaty se na doméně www.airbnb.cz nenachází žádné podobné ubytování, pouze v obci Horka nad Moravou je k pronájmu podkrovní zastaralý pokoj. Do budoucna se však může situace vyvinout jinak a tento typ ubytování se může v této lokalitě zvyšovat.

Obdobou je i platforma www.booking.com, na které je nabízeno v blízkosti Lovecké chaty ubytování typu apartmánový dům nazvaný Parady house. Nachází se v Chomoutově, od Lovecké chaty je vzdálený přibližně 5 km. Jedná se o nově zařízený dům se zahradou, v němž se nachází několik apartmánů s vlastním sociálním zařízením. Bohužel tyto domény Lovecká chata nevyužívá a výrazně tímto snižuje povědomí, jak tuzemských, tak zahraničních turistů, kteří nemají možnost se o Lovecké chatě dozvědět. Zůstává na majiteli Lovecké chaty, zda tuto možnost inzerce využije a bude ochoten zaplatit poplatek 15 % z uskutečněných rezervací.

Mezi další substituty/konkurenty zcela jistě patří hotely a penziony v nedaleké Olomouci. Přímo v centru se nachází několik hotelů, které jsou turisty hojně využívány, ale žádný z nich není uprostřed přírody a zvířat, jako právě Lovecká chata.

8.3 Benchmarking

Cílem této analýzy je zmapovat konkurenční podniky a jimi nabízené služby, které jsou následně porovnávány se službami Lovecké chaty.

Při zpracovávání benchmarkingu je využito především výkonového typu, který se zaměřuje na přímé porovnávání a měření výkonových parametrů, kdy je zvolený parametr srovnáván s konkurenty na trhu, spolu s kombinací přístupu s využitím veřejně dostupných zdrojů na internetu a přístupu s využitím přímého porovnávání.

Při srovnávání těchto kritérií konkurenčních podniků bylo vycházeno z velké části z vlastní zkušenosti a z případných recenzí na internetu. Byla zvolena zejména kritéria, které přednostně odpovídají portfoliu služeb Lovecké chaty, a která jsou důležitá při rozhodování zákazníka. U hodnotících kritérií restaurace, ubytování, webové stránky a otevírací doby je vycházeno z tabulek č. 11-14, viz. Příloha P VI, obsahující specifikace jednotlivých hodnocení.

Jako hodnotící škála jednotlivých kritérií byla využita pětistupňová hodnotící škála „jako ve škole“ tzn., že hodnota 1 je velmi dobré a pozitivní hodnocení a hodnota 5 je zcela negativní, nevyhovující hodnocení.

Tabulka 4 Vstupní data pro benchmarking (vlastní zpracování)

| Hodnotící kritéria | Lovecká chata | Sluňákov | Dolní Bouda | Golf resort Olomouc |
|----------------------------|---------------|-------------|-------------|---------------------|
| Restaurace | Dobrá | Žádná | Chvalitebná | Výborná |
| Ubytování | Chvalitebná | Dostatečná | Žádná | Výborná |
| Příroda/okolí | Chvalitebná | Dobrá | Chvalitebná | Chvalitebná |
| Cenová dostupnost zařízení | Výborná | Chvalitebná | Dobrá | Dostatečná |
| Vzdálenost z Olomouce | Výborná | Výborná | Chvalitebná | Dobrá |
| Webové stránky | Dostatečná | Dobrá | Chvalitebná | Výborná |
| Otevírací doba | Dobrá | Chvalitebná | Chvalitebná | Výborná |

Tabulka 5 Analýza podniku – benchmarking (vlastní zpracování)

| Hodnotící kritéria | Váha kritéria | Lovecká chata | Sluňákov | Dolní Bouda | Golf resort Olomouc |
|-----------------------|---------------|---------------|----------|-------------|---------------------|
| Restaurace | 0,2 | 3 | 5 | 2 | 1 |
| | | 0,6 | 1 | 0,4 | 0,2 |
| Ubytování | 0,15 | 2 | 4 | 5 | 1 |
| | | 0,3 | 0,6 | 0,75 | 0,15 |
| Příroda/okolí | 0,15 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| | | 0,3 | 0,45 | 0,3 | 0,3 |
| Cenová dostupnost | 0,15 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | | 0,15 | 0,3 | 0,45 | 0,6 |
| Vzdálenost z Olomouce | 0,1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| | | 0,1 | 0,1 | 0,2 | 0,3 |
| Webové stránky | 0,05 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | 0,2 | 0,15 | 0,1 | 0,05 |
| Otevírací doba | 0,2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| | | 0,4 | 0,4 | 0,4 | 0,2 |
| Celkem | 1 | 2,05 | 3 | 2,6 | 1,8 |

Jako největší konkurent při zpracování benchmarkingu vyšel Golf resort Olomouc, který vyšel i jako nejlépe hodnocený. Hlavním důvodem může být to, že je to zcela nový a moderní komplex, který jako jediné zařízení poskytuje golf v nejbližším okolí Olomouce. Spolu s tímto zaměřením láká zejména vyšší společnost a mladší zákazníky. Od jeho moderního zaměření se odvíjí i ubytovací a stravovací služby, které jsou na vysoké úrovni, stejně jako webové stránky, které mají dokonce možnost virtuálních prohlídek po areálu.

Lovecká chata se umístila na pomyslném druhém místě, je to zejména způsobeno stravovacími službami, které jak již bylo mnohokrát zmíněno, jsou nedostatečné pro náročnější zákazníky. Lovecká chata má ze všech uvedených konkurentů nejhorší internetové stránky, které výrazně ovlivňují zájem toto místo navštívit.

8.4 SWOT

V této kapitole jsou analyzovány jednotlivé složky SWOT analýzy, konkrétně silné a slabé stránky, stejně tak jako příležitosti a hrozby, které jsou sepsány v následující tabulce.

Tabulka 6 SWOT analýza (*vlastní zpracování*)

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|---|
| Dostupnost a poloha | Obsluha |
| Lokalita (Litovelské Pomoraví) | Sociální sítě |
| Zvířata | Reklama a propagace |
| Rozlehlost areálu | Restaurace-chybí vegetariánská, bezlepková apod. |
| Široká nabídka služeb | Malé venkovní posezení |
| Jezdecký areál, možnost ustájení koní | Administrativní náročnost |
| Příležitosti | Hrozby |
| Využití okolní přírody k programům pro zákaznické segmenty | Koronavirus – změna nákupního chování zákazníků např. legislativa |
| Dotace | Nepřízeň politického systému |
| Vybudování cyklostezky | Konkurenční boj |
| Oprava příjezdové cesty | |
| Propojený komplex (Lovecká chata – Poděbrady, - Horka n. Moravou – Horecká skalka) | |

Mezi silné stránky patří jednoznačně poloha Lovecké chaty. Nachází se v blízkosti Litovelského Pomoraví, které je v okolí Olomouce velmi oblíbeným a navštěvovaným místem. Dalším plusem je dostupnost z centra Olomouce – cca 5 km. Velkým kladem je i spojení se zvířaty, možnost vyjížděk na koních apod. I přesto, že chata nabízí nepřeborné množství služeb, ne vždy jsou schopny uspokojit všechny zákazníky.

Mezi slabé stránky patří především obsluha v restauraci, která je jedním z hlavních problémů, zejména v letních měsících, kdy na Loveckou chatu přijíždí mnoho cyklistů a výletníků. Nedostatek obsluhy, která zapříčiňuje delší dobu čekání, a neobsluhování venku,

je jedním z nejčastěji uváděných nedostatků z pohledu respondentů. V dnešní době hrají obrovskou roli sociální média. Podnik, který není na sociálních sítích jako by nebyl. Lovecká chata má sice profily na Facebooku a Instagramu, ale jsou nedostačující. S tím je spojena i reklama, která je například v přílehlé Olomouci a okolí zcela nulová. Dalším mínusem je absence zdravé stravy v podobě vegetariánských, bezlepkových a podobných jídel, která jsou dnes již samozřejmostí téměř v každém restauračním zařízení.

Příležitostí pro Loveckou chatu je možnost využití okolní přírody k pořádání různých akcí jako jsou například naučné stezky pro děti, krmení zvířat a podobné programy spojené s poznáváním a kontaktem se zvířaty. Zákazníky by také mohla přilákat možnost placení kartou nebo stravenkami. Více zákazníků by též mohlo přilákat vybudování komplexu propojeného cyklostezkami, které je představeno v kapitole 11.1.

Mezi slabé stránky podniku patří také administrativní náročnost. Vzhledem k počtu zaměstnanců a typu podniku (rodinný) je samotné vedení účetnictví velmi náročné. Nedůkladná administrativa a účetnictví vyvolávají nepřehlednost a nemožnost ekonomických analýz, tudíž i nemožnost sledovat finanční příležitosti a hrozby. Neustálý konkurenční boj je jednou z hlavních hrozeb pro Loveckou chatu. Mezi největší současné hrozby patří jednoznačně koronavirus. Lovecká chata fungovala dlouhou dobu na principu výdejevých okének, v současné době je od poloviny května v provozu pouze venkovní posezení.

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

V rámci analýzy konkurenceschopnosti zařízení Lovecké chaty byl proveden výzkum v podobě dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno, jak na pravidelné návštěvníky, tak i na příležitostné. Dotazníky byly v elektronické podobě umístěny na Facebookové stránky Lovecké chaty, kde byly od začátku ledna 2020 do konce března 2020, kdy bylo toto dotazování ukončeno.

Dotazníkové šetření nebylo aktualizováno pro rok 2021 z důvodu dlouhodobého uzavření podniku způsobeného vládními restrikcemi kvůli koronaviru. Mohlo by se stát, že by respondenti neměli zájem odpovídat, jelikož by si svůj pobyt nevybavili a kvůli tomuto riziku zůstává dotazníkové šetření a jeho výsledky z roku 2020.

9.1 Cíl dotazníku

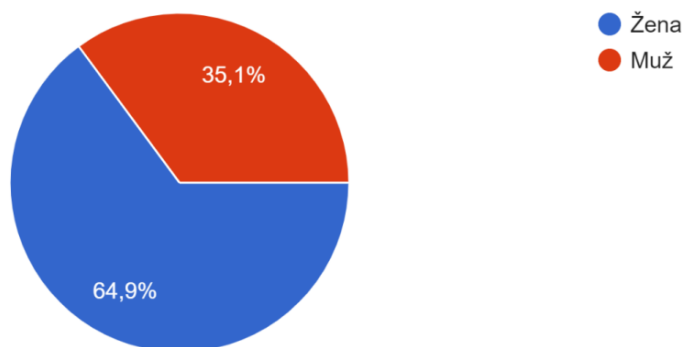
Dotazníkové šetření se skládalo z celkem 14 otázek viz. Příloha P VII, jehož primárním cílem bylo zjištění spokojenosti zákazníků a jejich mínění o konkurenci. Mezi sekundární cíle patřilo zjištění, která věková skupina chatu nejvíce navštěvuje a o jaké služby mají tito zákazníci zájem a s čím jsou případně nespokojeni, aby bylo možné se na tuto skupinu v budoucnu více zaměřit.

Výsledkem dotazníkového šetření jsou doporučení na návrhy nových opatření, která by mohla pomoci ke spokojenosti návštěvníků a zvýšení konkurenceschopnosti.

9.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole jsou vyhodnoceny otázky z dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo celkem 74 respondentů.

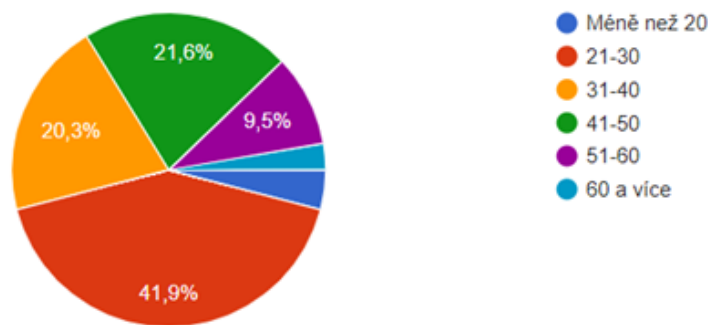
Otázka č. 1: Jakého jste pohlaví?



Graf 5 Zastoupení návštěvníků dle pohlaví (Formuláře Google, © 2020)

Vyhodnocení:

První otázka se týkala rozdělení respondentů dle pohlaví. Šetření se zúčastnilo celkem 64,9 % žen, což odpovídá 49 respondentům a 25 mužů, kteří tvoří 35,1 % respondentů. Tato otázka sloužila pouze k porovnání návštěvnosti žen a mužů a na celkovou analýzu nemá vliv.

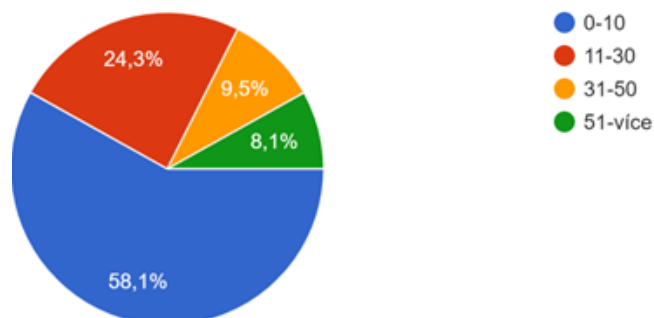
Otázka č. 2: Uveďte prosím svůj věk:

Graf Zastoupení věkových kategorií (Formuláře Google, © 2020)

Vyhodnocení:

Z Grafu 6 vyplývá, že nejpočetnější skupina respondentů je věku 21–30 let v počtu 31 dotázaných. Druhou největší skupinou v s podílem 21,6 % jsou respondenti ve věku 41–50 let, kterých je 16 z celkového počtu 74 respondentů. Věkové rozmezí 31–40 let uvedlo celkem 15 dotázaných tvořící 20,3 %. Další věkové kategorie jsou zastoupeny zanedbatelným počtem, celkem 7 respondentů je v kategorii 51–60 let, méně než 20 let mají 3 respondenti a více než 60 let pouze 2 dotázaní.

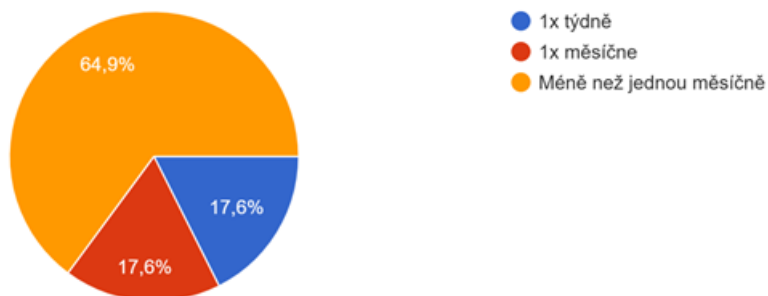
Z tohoto grafu možné usoudit, která věková skupina Loveckou chatu nejvíce navštěvuje a na tu poté více zacílit pomocí nabídky služeb a pořádaných akcí. I přes nulovou reklamu mají největší zastoupení mladší návštěvníci ve věku 21–30 let. Lze předpokládat, že to jsou převážně místní návštěvníci z blízkého okolí.

Otázka č. 3: Jak daleko od Lovecké chaty bydlíte?

Graf 6 Procentuální vyjádření vzdálenosti bydliště (Formuláře Google, © 2020)

Vyhodnocení:

Z grafu je patrné, že největší zastoupení, s podílem 58,1 % a celkovým počtem 43 respondentů, má vzdálenost 0–10 km od Lovecké chaty, což je nejspíše způsobeno atraktivním výletem v blízkosti domova. Druhá nejčtenější odpověď 11–30 km, odpovídá 18 dotazovaným z celkového počtu. Nezájem návštěv zákazníků z větších vzdáleností je zřejmě způsoben nulovým povědomím potencionálních návštěvníků, kteří nemají možnost se o Lovecké chatě dozvědět kvůli nulové reklamě.

Otázka č. 4: Jak často Loveckou chatu navštěvujete?

Graf 7 Návštěvnost (Formuláře Google, © 2020)

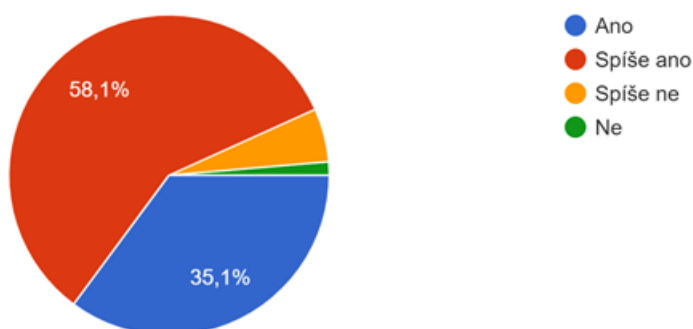
Vyhodnocení:

Méně, než jednou za měsíc navštěvuje chatu 49 dotázaných, kteří tvoří 64,9 % z celkového počtu 74 tázaných. Je to opravdu velké číslo, které může být zapříčiněno malou propagací, nepořádáním akcí a menší atraktivitou tohoto areálu. Lze říci, že zbytek respondentů, tedy 25 osob, navštěvuje Loveckou chatu zejména kvůli ustájení koní, projížďkám nebo jsou pravidelnými zákazníky.

Otázka č. 5: Co byste na Lovecké chatě změnili, co Vám zde chybí?**Vyhodnocení:**

Mezi nejčastějšími odpověďmi se vyskytovali žádosti o zlepšení interiéru chaty, na kterém se ale v současné době pracuje, dále také zlepšení okolí chaty, jako například oprava příjezdové cesty, která je v katastrofálním stavu či další rozšíření sportovního zázemí např. o fotbal, paintball nebo minigolf. Mnoho respondentů uvedlo nedostatečné dětské hřiště a služby pro děti.

Žádané změny se týkaly z velké části i restaurace. Například rozšíření nabídky pokrmů, zlepšení kvality kávy a piva. Zavedení akcí typu „hody“, jako zvěřinové, zabíjačkové apod. V letních měsících grilování s živou hudbou, venkovní obsluhou, která je spojena s rozšířením personálu, což je též často uváděným nedostatkem, a také venkovní toalety. Často se opakovala i možnost placení kartou nebo stravenkami, které Lovecká chata doposud neumožňuje.

Otázka č. 6: Jak jste spokojeni s nabídkou služeb Lovecké chaty?

Graf 8 Spokojenost s nabídkou služeb (Formuláře Google, © 2020)

Vyhodnocení:

Z celkových 74 respondentů odpovědělo na otázku týkající se spokojenosti nabídky služeb 58,1 % spíše ano, toto procento odpovídá celkem 43 dotázaných. Menší část, konkrétně 35,1 % odpovídajících odpovědělo, že jsou spokojeni s nabídkou služeb. Celkem 5 respondentů je spíše nespokojeno nebo nespokojeno.

V případě nespokojenosti měli respondenti uvést z jakého důvodu takto odpověděli. Nespokojenost je z jejich strany způsobena úzkým sortimentem jídelního lístku a malým množstvím pořádaných akcí.

Otázka č. 7: Co vnímáte jako největší konkurenci v okolí Lovecké chaty?**Vyhodnocení:**

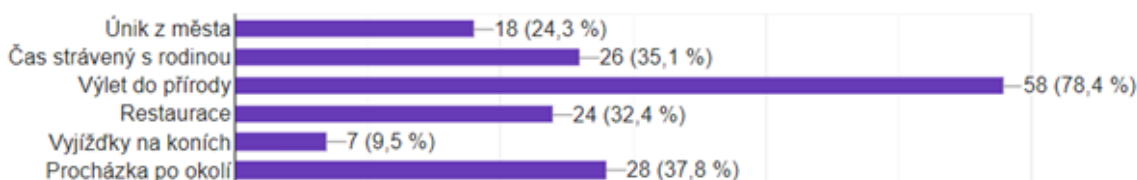
Mezi nejčastější odpovědi patřilo zařízení Sluňákov, známý jako dům přírody, který je nejbližší Lovecké chatě a nabízí obdobné služby, dále pak pivovar Chomout-jedná se o restauraci vařící vlastní pivo a také nedaleká lokalita zvaná Poděbrady, která je hlavně v letních měsících oblíbená díky možnosti přírodního koupání. Restaurace na Poděbradech, která je jednou z nejčastěji uváděných konkurentů je ve vlastnictví stejného majitele jako Lovecká chata, je proto konkurentem pouze sám sobě. Jako další byla uvedena například restaurace v Hynkově.

Otázka č. 8: Jaké nové akce byste na Lovecké chatě uvítali?**Vyhodnocení:**

Nejvíce postrádané akce jsou například diskotéky, které však kvůli okolí CHKO není možné pořádat, nebo večerní koncerty u grilování. Respondenti by také uvítali více akcí zaměřených na děti, jako dětské dny apod. Dále pak sportovní akce jako např. fotbal, airsoft nebo skupinová cvičení v podobě jógy.

Otázka č. 9: Které služby Lovecké chaty nejvíce využíváte?**Vyhodnocení:**

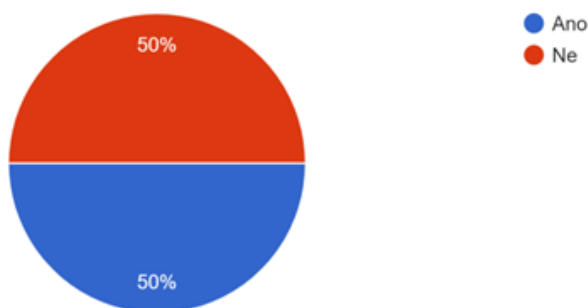
Restaurace byla nejvíce využívanou službou, kterou volilo 75,6 % odpovídajících 56 respondentů. Jako další nejčastější odpověď byly uvedeny sportovní aktivity, a to konkrétně 37,8 %. Dále pak třeba možnost ubytování zodpovědělo 5,4 %, vyjížďky a kurzy na koních 11 %. Zanedbatelné 1 % lze přiřadit k aktivitám jako procházky po okolí nebo využití jezdecké haly.

Otázka č. 10: Za jakým účelem Loveckou chatu navštěvujete?

Graf 9 Účel návštěvy (Formuláře Google, © 2020)

Vyhodnocení:

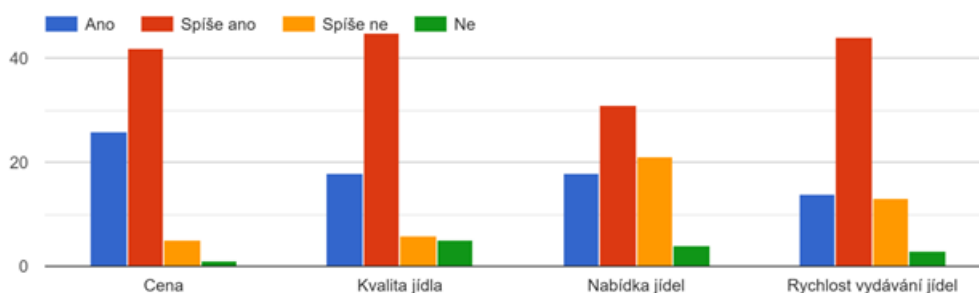
Z Grafu 11 je patrné, jak respondenti nejčastěji odpovídali. Nejčastější odpovědí byl výlet do přírody, kterou zvolilo celkem 78,4 % všech respondentů. Tato odpověď se dala očekávat vzhledem ke krásnému okolí Litovelského Pomoraví, kde se Lovecká chata nachází. S tím je úzce spjata i procházka po okolí, které se přiklání 37,8 % tj. 28 respondentů a čas strávený s rodinou volilo 35,1 % odpovídající 26 odpovědím. Za účelem návštěvy restaurace by chatu navštívilo 24 respondentů tj 32,4 %. Méně respondentů by využilo zařízení jako únik z města, konkrétně 24,3 % a nejméně zastoupené byly vyjížďky na koních, pouhých 9,5 %.

Otázka č. 11: Sledujete Loveckou chatu na sociálních sítích?

Graf 10 Procento sledujících na sociálních sítích (Formuláře Google, © 2020)

Vyhodnocení:

V případě této otázky jsou odpovědi rozděleny přesně na polovinu. Tzn. 50 %, tedy 37 respondentů, sleduje Loveckou chatu na sociálních sítích a druhá polovina ne. Je velká škoda, že se polovina respondentů nezajímá o dění na chatě a pořádané akce prostřednictvím sociálních sítích. Bohužel chata nejčastěji uvádí akce právě na Facebooku a Instagramu, takže polovina respondentů vůbec o konaných akcích neví. V tomto je velký nevyužitý potenciál, jak v oslovení více sledujících, tak v rozšíření sociálních sítí Lovecké chaty.

Otázka č. 12: Jste spokojeni se zdejší kuchyní?

Graf 11 Spokojenost s kuchyní (Formuláře Google, © 2020)

Vyhodnocení:

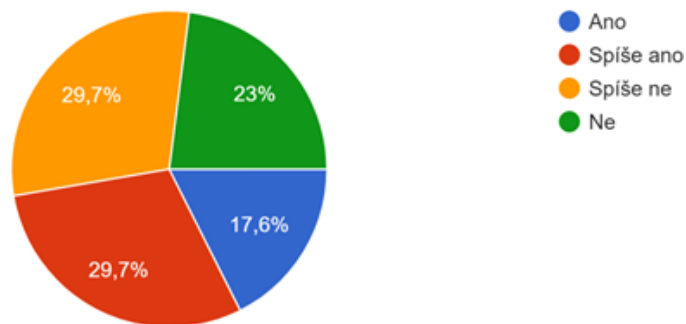
Tato otázka bylo rozdělena do čtyřech sektorů: cena, kvalita jídla, nabídka jídel a rychlost vydávání jídel.

Cena, jako jedno z hodnocených kritérií dopadla nejlépe. Jak sám majitel uvedl, Lovecká chata se snaží bojovat s konkurencí hlavně nízkými cenami, což se teď odrazilo na příznivém hodnocení. Celkem 68 dotázaných z celkových 74 odpovědělo, že jsou s cenami restaurace buď spokojeni nebo spíše spokojeni. Nízké ceny jsou tedy dobrým předpokladem pro přilákání více zákazníku. Dále 6 dotazovaných odpovědělo, že jsou spíše nespokojeni nebo nespokojeni s cenami. Oproti celkovému počtu spokojených zákazníků je to zanedbatelný počet.

Kvalitu jídla ohodnotilo 63 dotázaných pozitivním způsobem, tzn. jsou spokojeni nebo spíše spokojeni. 11 respondentů uvedlo, že jsou spíše nespokojeni nebo nespokojeni. Je to zřejmě způsobeno tím, že Lovecká chata nabízí spíše jídla vhodná k rychlému občerstvení na výletě, což ale většina dotázaných požaduje.

S tím je spojena i nabídka jídel, kde 49 dotázaných je spokojeno nebo spíše spokojeno a 25 spíše nespokojeno nebo nespokojeno. Negativní ohlasy mohou být způsobeny zejména nedostatečnou nabídkou vegetariánských, veganských, bezlepkových a podobných jídel, které jsou dnes již v každé restauraci standardem.

Rychlost vydávaných jídel je v rámci možnosti též hodnocena celkem pozitivně, 58 dotázaných je spokojeno nebo spíše spokojeno s rychlostí vydávání jídel a zbývajících 16 je spíše nespokojeno nebo nespokojeno. Rychlost vydávání jídel je závislá na počtu a kvalitě personálu, kterého je na Lovecké chatě poměrně málo a jídla jsou vydávány způsobem, že obsluha vyjde před Loveckou chatu a hlásí čísla objednávky, pro kterou si zákazník musí sám přijít. Způsob vydávání jídel by bylo vhodné zdokonalit.

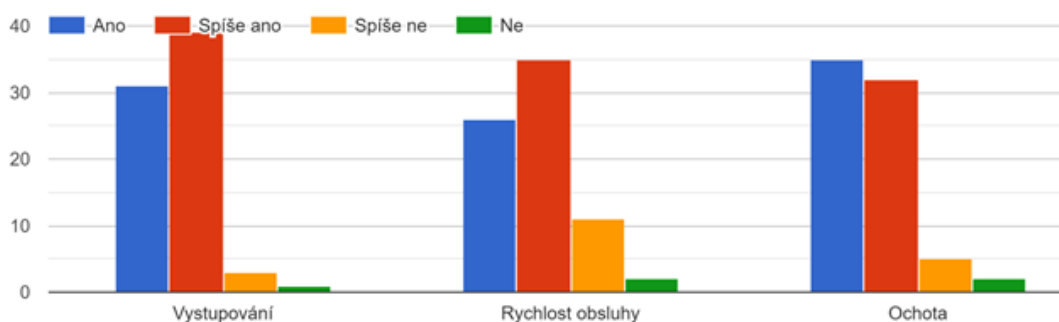
Otázka č. 13: Využili byste penzion například pro rodinnou dovolenou?

Graf 12 Využití penzionu pro rodinnou dovolenou (Formuláře Google, © 2020)

Vyhodnocení:

Graf odpovídající na otázku, zda by respondenti využili Loveckou chatu pro rodinnou dovolenou je zhruba rozdělen na stejné čtvrtiny. Pouze 17,6 %, tj. 13 respondentů, by využilo chatu k rodinné dovolené. Dále 22 respondentů, tj. 29,7 %, by chatu spíše využilo k rodinné dovolené. V součtu je to 35 potenciálních zájemců a téměř polovina respondentů. Zbýlých 39 respondentů odpovídající v 22 případech spíše ne a v 17 případech ne, tvoří větší polovinu respondentů, kteří by Loveckou chatu nevyužili k rodinné dovolené.

Důvody, proč by chatu nevyužili, se týkaly zejména blízkosti jejich bydliště a také málo aktivit pro rodinnou dovolenou. Respondenti by raději jeli dál např. k moři nebo na hory.

Otázka č. 14: Jak jste spokojeni s personálem?

Graf 13 Spokojenosti s personálem (Formuláře Google, © 2020)

Vyhodnocení:

Hodnocení obsluhy bylo rozděleno též na tři sektory: vystupování, rychlosti a ochota. Celkové hodnocení obsluhy dopadlo velmi pozitivně.

Vystupování má nejlepší ohodnocení, dohromady 70 respondentů je spokojeno nebo spíše spokojeno s vystupováním obsluhy, která je z pohledu respondentů velmi příjemná a reprezentativní. Zanedbatelný počet 3 respondentů je spíše nespokojeno a pouze 1 je nespokojen. Nespokojenost zákazníků s obsluhou může být způsoben nedostatkem personálu, který nestíhá, s tím je spojena i rychlost obsluhy.

S rychlostí obsluhy je spokojeno 26 dotázaných a 35 je spíše spokojeno, což je v konečném důsledku 61 dotázaných, kteří pozitivně hodnotili rychlost obsluhy. Dále je pak 11 dotázaných spíše nespokojeno a pouze 2 nespokojeni. Jak již bylo zmíněno, rychlost je výrazně ovlivněna nedostatkem personálu, který se odráží na kvalitě a rychlosti obsluhy.

I když je obsluha velmi vytížená, drtivá většina respondentů, tedy 67, je spokojeno nebo spíše spokojeno s ochotou obsluhy, která se vždy snaží každému poradit a vyjít vstříc. 5 dotázaných je spíše nespokojeno a pouze 2 nespokojeni. Při srovnání je to též zanedbatelný počet, který jak již bylo vícekrát zmíněno, je zřejmě způsoben vytížeností obsluhy.

Mezi nejčastěji uvádění potíže s obsluhou patří rychlost obsluhy a čekání v dlouhé frontě. Při úrazu, který se při návštěvě chaty stal jednomu z respondentů, nebyla obsluha schopna zajistit lékárníčku, což je z bezpečnostního hlediska velký nedostatek. Dále pak respondenti uváděli jako problém špatně natočené pivo nebo nepříjemnou obsluhu. Vše závisí na nedostatku personálu. Respondenti by také uvítali on-line rezervační systém, který by také ulevil od vytíženosti obsluhy.

10 ANALÝZA Z POHLEDU MAJITELE AREÁLU LOVECKÁ CHATA HORKA N. MORAVOU

Nejdůležitějším faktorem pro analýzu konkurenceschopnosti je pohled majitele zařízení.

Hlavní cílem bylo zjistit odpovědi na otázky týkající se konkurence a prostředí Lovecké chaty. Rozhovor se skládal z celkem 22 otázek, které jsou součástí Přílohy P VIII.

Ze samotného rozhovoru bylo znát, že majitel je velmi pyšný na Loveckou chatu a na to, co doposud vybuodoval. Jak sám tvrdí, největším triumfem je místo, kde se chata nachází, uprostřed Litovelského Pomoraví, které je velmi dobře přístupné z nedaleké Olomouce, zároveň tyto aspekty vnímá jako hlavní konkurenční výhodu.

Velkou příležitostí je využití okolní přírody k programům pro všechny zákaznické segmenty. Hrozbou je naopak velká administrativní náročnost, kterou, jak již bylo zmíněno, si majitel dělá sám a za další hrozbu považuje nepřízeň státní politiky.

Největšími konkurenty jsou podobná střediska těžící z okolí přírody a zároveň podniky pořádající akce jako například svatby, které jsou dnes velmi často pořádány ve venkovském stylu, který právě Lovecká chata nabízí. V rámci ubytovacích zařízení tohoto typu, dle majitelova mínění chata nemá konkurenci. Lovecká chata s podobnými podniky – konkurenty nějak agresivně nebojuje, pouze nízkými cenami.

Neustále probíraným tématem je renovace chaty. Postupně se celá chata rekonstruuje, avšak stále je co opravovat. Na financování těchto oprav jsou uvolněny peněžní prostředky v podobě výnosů či osobního financování ze strany majitele. Chata nespolupracuje s městem, které by mohlo přispět k rekonstrukci, ani nečerpá dotace. V nejbližší době jsou naplánovány opravy střechy, interiéru chaty a okolí. Dosavadní rekonstrukce vyšla zhruba na 2,5 mil. Kč. Výnosnost a návratnost investic bohužel nelze posoudit, jelikož nejsou vedeny statistiky.

Co se týká penzionu poskytující ubytování, je dle majitele obsazenost nedostačující a školy, které na Loveckou chatu pravidelně jezdí, jezdí pouze „ze zvyku“. Na obsazenosti se velmi odráží dopady sezónnosti, kdy největší obsazenost je v měsících červen–září a nejnižší listopad–duben.

Sociální média jsou dnes stěžejní pro úspěšný a známý podnik, Lovecká chata ovšem tento druh propagace, a i celkově reklamy, využívá tragicky málo, je to zapříčiněno časovou vytížeností majitele a zaměstnanců.

V budoucnu se chce Lovecká chata více zaměřit na zákaznické segmenty a vytvořit hodnotové nabídky pro všechny segmenty. Tyto změny budou měřit výši tržeb segmentů a vytížení Lovecké chaty. Jsou otevřeni všem novým změnám a novým službám pro zákazníky, pokud budou služby rentabilní.

Co by mohlo velmi přispět ve zvýšení konkurenční výhody a v konkurenčním boji, je projekt, který je detailněji rozepsán v kapitole 12.1.

Při diskuzi o možných řešeních zvýšení konkurenceschopnosti chaty byl majitelem chaty podán návrh na vybudování propojeného komplexu, který by dle jeho názoru pomohl zvýšit návštěvnost zařízení a spokojenost zákazníků.

11 ZHODNOCENÍ ZÁVĚRU ANALÝZ

Primárními daty pro zpracování analýz bylo dotazníkové šetření, rozhovor s majitelem Lovecké chaty a vlastní zkušenosti z návštěv chaty.

Pomocí PEST analýzy bylo charakterizováno makroprostředí zařízení na základě politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Do politického faktoru jsou zařazeny regulace a omezení vlády, týkající se pandemie. Vyhlášky vztahující se k uzavření restauračních a ubytovacích zařízení výrazně ovlivnily chod celého zařízení, které dlouho dobu fungovalo na principu výdejových okýnek. V současné době je povoleno otevření zahrádek. Díky omezení provozu však bylo možné zcela dokončit vnitřní rekonstrukce. Majitel považuje za největší omezení a významnou příťaž EET, které je po dobu pandemie nepovinné. Spolu se související pandemií přichází i ekonomické změny, týkající se především HDP a měnových kurzů, zejména vůči euru. Ceny podniku výrazně ovlivňuje i zvyšující se inflace, která způsobuje i zvýšení cen ze strany dodavatelů. Sociální faktor není pro toto zařízení příliš příznivý vzhledem k absolutní nemožnosti rozvoje sociálního života. Jednou ze slabín Lovecké chaty je technologický faktor, jelikož celé zařízení výrazně pokulhává za dnešními technologickými potřebami. Na Lovecké chatě je slabý signál, slabé připojení na Wi-Fi, není zde možnost platit kartou a jsou zde i další moderní technologické nedostatky. Oproti tomu se snaží tyto nedostatky kompenzovat moderními spotřebiči v kuchyni jako např. bezolejová fritéza nebo konvektomat.

Proběhla analýza nákladů a výnosů za posledních pět let, bohužel bez roku 2020 z důvodu nedostupnosti dat. Ze získaných informací se nepodařilo zjistit strukturu nákladů ani konkrétnější informace, což je způsobeno zejména nedostatečnými statistikami. Z dostupných dat bylo zjištěno, že zařízení má každoročně se zvyšující tržby a rozdíl mezi tržbami a náklady je v každém sledovaném období kolem 1 mil. Kč, což by mělo vypovídat o dobře prosperujícím podniku. Veškeré výnosy jsou použity na rekonstrukci zařízení. V rámci ekonomické analýzy proběhlo srovnání obsazenosti pokojů, které kvůli nedostatku informací bylo jen přibližné. Zájem o ubytování nabývá maximálně 30 % kapacity, a to pouze v měsíci červnu. Rekonstrukce pokojů, která proběhla v roce 2018 nikterak nepřispěla k přilákání nových zákazníků, z čehož lze usoudit, že návratnost investice je velmi nedostačující.

Pomocí Porterova modelu byli uvedeni největší odběratelé, kteří byli pojati formou zákaznických segmentů, konkrétně rodiny s dětmi pravidelně navštěvující chatu a zákazníci,

kteří využívají služeb Lovecké chaty pro společenské akce, firmy a školy. Bylo zjištěno, že mezi největší dodavatele patří pivovar Litovel, který dodává na Loveckou chatu pivo. Další dodavatelé byly vyhodnoceni na základě odhadů, které vycházely ze znalosti olomouckých dodavatelů pro obdobné podniky. Analýza konkurentů byla dle přání majitele zaměřena na zařízení soustředící se na společenské akce, na které by se chtěla chata v budoucnu zaměřit. Blíže bylo specifikováno 5 největších konkurentů nabízející vybrané portfolio služeb a nacházející se v okolí Olomouce. Tito konkurenti jsou dále srovnáni v kapitole benchmarking. Mezi největší substituty patří ubytování typu Airbnb, které je dnes hojně využíváno, stejně jako doména booking.com. Tuto možnost bohužel Lovecká chata nevyužívá a není proto vyhledávána návštěvníky z daleka, kteří hledají ubytování. Služba Airbnb doposud zcela neohrožuje provoz chaty, jelikož se v okolí nachází jen malý počet poskytovatelů tohoto typu ubytování. Do budoucna se však s rozmachem sdíleného ubytování může počítat.

Pomocí SWOT analýzy byly uvedeny silné stránky, mezi které lze zařadit dostupnost a polohu zařízení, spojení s přírodou a zvířaty, rozlehlost areálu apod. Obecně lze říct, že zařízení těží zejména ze své polohy uprostřed přírody. Mezi slabé stránky patří obsluha, která kvůli nedostatku personálu nestíhá obsluhovat zákazníky, reklama, sociální sítě a nedostatečný výběr jídel, který je nezbytné přizpůsobit moderním požadavkům jako jsou vegetariánská jídla, saláty apod. Další slabinou podniku je administrativa, která byla ještě do nedávna prováděna ručně v papírově podobě. Pro možné zlepšení jsou stěžejní příležitosti jako využití dotací, oprava příjezdové cesty, zavedení placení kartou, nebo vybudování propojeného komplexu. Hrozeb bylo zjištěno z celé analýzy nejméně, konkrétně nepřízeň politického systému, současná koronavirová krize a konkurenční boj.

Tři vybraní konkurenti byli na základě vybraných kritérií srovnávání s Loveckou chatou. Největším konkurentem dle zjištění pomoci benchmarkingu je Golf resort Olomouc, jedná se o nejmodernější komplex zaměřený na golf.

Dotazníkové šetření probíhající v podobě on-line dotazníků se týkalo zejména vnímání konkurence ze strany návštěvníků a jejich spokojenosti se zařízením. Celkem odpovědělo 74 respondentů. Nejčastěji uvádění konkurenti z jejich pohledu je zařízení Poděbrady, které je ve vlastnictví stejného majitele jako Lovecká chata, dále pivovar Chomout a Sluňákov. Respondenti by uvítali rozšíření nabídky služeb zejména pro děti, rychlejší obsluhu a opravu příjezdové cesty, která je v katastrofálním stavu.

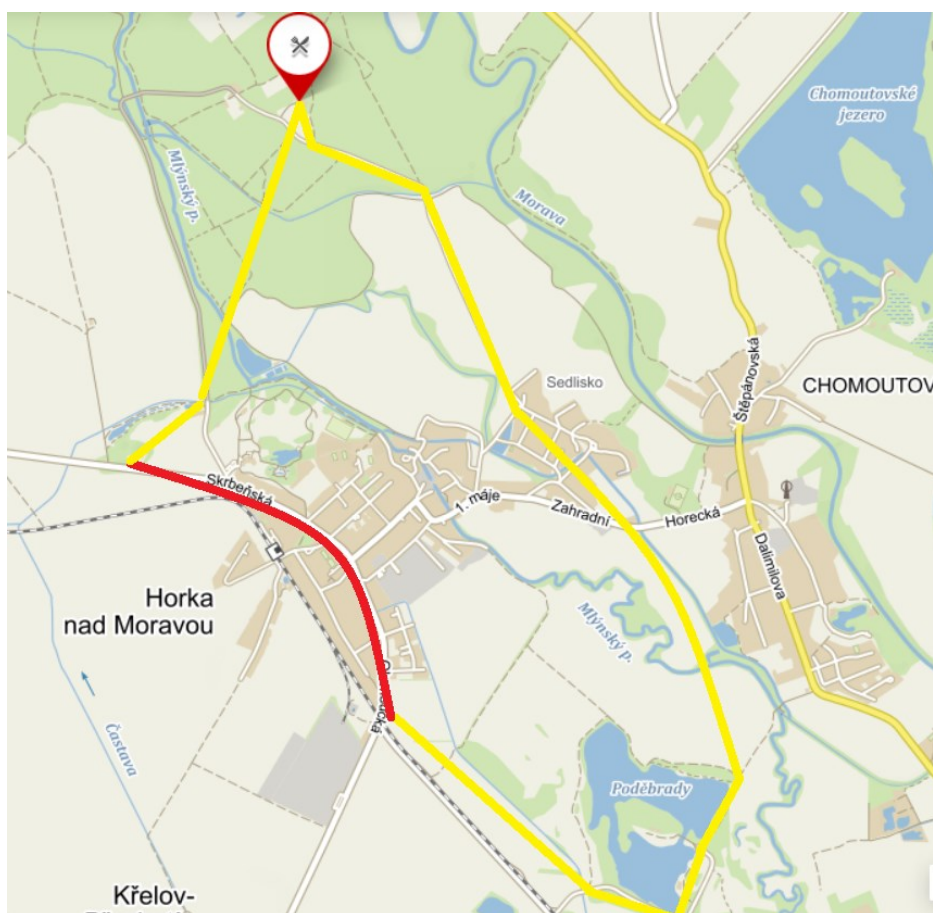
12 NÁVRH ŘEŠENÍ

Tato kapitola přináší několik návrhů na zvýšení konkurenceschopnosti, které vycházejí ze závěru analýz.

12.1 Vybudování propojeného komplexu

Hlavním řešením problematiky zvýšení konkurenceschopnosti je vybudování propojeného komplexu zařízení, které jsou pod vedením majitele Lovecké chaty. Toto řešení vychází z potřeb majitele, který vidí v tomto projektu velký potenciál pro zvýšení konkurenceschopnosti. Cílem je vybudování rozsáhlého areálu, který bude propojen cyklostezkami, které jsou již z velké části vybudované, nebo příjemnými lesními cestami, které jsou vhodné k jízdě na kole i pěší turistice. Zbývá částečná výstavba, která je zobrazena na obrázku č. 3 červenou barvou.

12.1.1 Popis trasování nového komplexu



Obrázek 3 Předběžná mapa propojeného komplexu (vlastní zpracování s použitím mapy.cz, 2020)

Komplex by se měl skládat z cca 8 km dlouhého nenáročného okruhu, vhodného pro cyklisty. Celá trasa začíná na Lovecké chatě, pokračuje cestou, která je z části v lese a z části polní cestou, na Poděbrady. Tato část okruhu je dlouhá cca 2 km. Z Poděbrad do obce Horka nad Moravou vede cyklostezka, jejíž délka je zhruba 2,5 km. Přes obec je vybudována pouze silnice pro motorová vozidla až po Horeckou skalku. Z Horecké skalky poté vede příjemná cesta lesem dlouhá 1,5 km zpět na Loveckou chatu.

Jak již bylo mnohokrát zmíněno, Lovecká chata se nachází uprostřed Litovelského Pomoraví, které je v Olomouckém kraji velmi navštěvovaným místem. Dle statistik v letních měsících navštíví okolí Litovelského Pomoraví stovky návštěvníků. Celá oblast je protkána sítí cyklostezek známou jako Jantarová stezka. Proto by bylo dokončení úseku cyklostezky velmi vhodným projektem k realizaci.

Poděbrady jsou, hlavně v letních měsících, oblíbeným místem na rekreaci. Jedná se o rozsáhlá přírodní jezera vhodná pro koupání a v létě jsou opravdu velmi atraktivním místem, nachází se zde i restaurace. Lovecká chata i Poděbrady jsou ve vlastnictví stejného majitele, proto zde žádná konkurence nehrozí.



Obrázek 4 Poděbrady (mapy.cz, 2020)

Horecká skalka je přírodní areál s několika menšími rybníky a kapličkou mezi obcemi Skrbeň a Horka nad Moravou. Původně zde byl lom, který byl po smrti jednoho z dělníků uzavřen. Na jeho počest zde byla vystavěna kaplička. Celé území bylo v nedávných letech zdevastováno a kaplička zničena. Po kamenné těžbě se utvořily malé rybníky. V rámci kultivace byly rybníčky upraveny a kaplička znovu postavena (geocashing.com, 2015).

V rámci propojeného komplexu je nutno přilákat zákazníky a pobídnout je k aktivnímu využívání propojeného areálu a cyklostezky. Jednou z možností, jak tohoto docílit, je podpořit návštěvníky Lovecké chaty zvýhodněnou cenou za občerstvení na Poděbradech nebo v opačném případě např. poskytnout slevu za ubytování na Lovecké chatě. Pro zájemce dovolené na Lovecké chatě by lákadlem mohlo být naplánování různých aktivit, či pobytů ve formě balíčků, realizace akcí pro děti jako např. stezka odvahy na Horeckou skalku apod.

12.1.2 Financování cyklostezky

Jedním ze záměrů pana majitele v rámci propojeného komplexu je vybudování cyklostezky. Finanční plán vychází z vybudování nedaleké cyklostezky na trase Řepčín (okrajová část Olomouce) – Poděbrady – Horka nad Moravou. Tato trasa je dlouhá 1,3 km a celkem stála 7,5 mil. Kč, které hradilo město a ze $\frac{3}{4}$ byla pokryta z evropských dotací.

Jednou z hlavních otázek týkající se nové cyklostezky je, zda by měla vést přes vesnici Horka nad Moravou nebo by měla začínat až za ní. V případě, že by cyklostezka měla navazovat na dosavadní cyklostezku, která je ukončená před obcí Horka nad Moravou, by tato trasa vedoucí k Horecké skalce v délce 2 km mohla vést podél hlavní komunikace. Vybudování stezky, vycházející z cesty dosavadní cyklostezky, na kterou by se navázalo, by odhadem vyšlo na cca 11 538 461,5 Kč. Pokud by tato trasa měla vést až za obcí Horka nad Moravou k Horecké skalce, jednalo by se o trasu dlouhou cca 600 m a odhadem by stála 3 461 538,5 Kč.

V případě zájmu by bylo nutno podat žádost o zřízení nové cyklostezky na městský úřad Olomouc. Je pravděpodobné, že v případě přijetí tohoto návrhu by se vycházelo z financování obdobnému již vybudované cyklostezce, na kterou by bylo navázáno, tudíž by se jednalo o financování ze strany města Olomouc doplněného o dotace z Evropské unie.

12.2 Marketing a sociální média

Jak již bylo mnohokrát zmíněno Lovecká chata má takřka nulovou reklamu. Sociální média dnes již necílí pouze na mladou generaci ale i na starší potenciální návštěvníky. Proto jsou velmi důležité dobře vypadající, a hlavně dobře fungující webové stránky a komunikace s potenciálními zákazníky prostřednictvím sociálních médií. Lovecká chata má novější webové stránky, které popisují zejména nabízené služby a ceník ubytování. Nové stránky však nenabízejí vícejazyčné přeložení, což by mohlo být překážkou pro zahraniční zákazníky. Stránky nenabízejí ani možnost on-line rezervace ubytování. Webové stránky

mají problémy s funkčností viz. Příloha P IX. Tyto problémy vypovídají a nekvalitním zpracování webových stránek. Je potřeba na tomto problému zapracovat a odstranit veškeré potíže.

S nulovou reklamou je spojeno i nedostatečné internetové vyhledávání. Pokud nehledáme konkrétně Loveckou chatu, vyhledávač nám nabídne spoustu jiných možností. Například pokud jako příznivci výletů do přírody hledáme výlety v okolí Olomouce, je nám nabídnuto nespočet internetových stránek s výlety a atraktivními místy v přírodě, které stojí za návštěvu a Lovecká chata bohužel není uvedena ani na jedné z těchto známých domén jako např. vylety-zabava.cz apod. S tím spojeno i tzv. „topování“ Lovecké chaty, kdy při „nepřímém“ vyhledávání v podobě klíčových slov jako rekreační zařízení, chata, Olomouc atd., není chata vůbec vyhledána.

Tvorba webových stránek se pohybuje v rozmezí 5 000 Kč do 10 000 Kč, záleží samozřejmě na druhu vykonané práce, zda se jedná o tvorbu zcela nových stránek, nebo jen opravu nedostatků v případě Lovecké chaty (tvorba-www-stranek.biz, n. d.).

Jednou z největších sociálních domén je Instagram. Pomocí funkce umístění zde můžeme dát svému okolí odkaz na místo, kde se právě nacházíme, ostatní si mohou prohlédnout Instagramový profil zařízení a všechny příspěvky z daného místa, jak ze strany zařízení, tak ze strany návštěvníků. Lovecká chata má sice zřízený účet na této doméně, v současnosti je využíván k informování a otevírací době, ale má zcela nulovou reklamu a propagaci. Profil se tedy nikdy náhodně nenabídne potenciálním sledujícím, zobrazí se pouze po cíleném vyhledání chaty, což je velká škola, zejména kvůli propagaci mezi mladšími zákazníky. Pro „přilákání“ nových a mladších zákazníků by se chata mohla zaměřit na pořádání soutěží prostřednictvím sociálních sítí, např. za sdílení či označení chaty v instagramovém příspěvku. V době „influencerů“ je možnost nabídnutí určité služby zdarma, např. ubytování nebo projížďku na koni za určitou formu propagace, která bude mít velký dosah na sociálních sítích. Zároveň nabídnout zdarma možnost pořádání akcí typů meet and greet (setkání s fanoušky) uprostřed přírody. Správa instagramového účtu je v současné době prováděna majitelem chaty, případně zaměstnanci zařízení. Jeho úroveň není zcela profesionální a účet není na první pohled lákavý. Je tu ovšem možnost oslovit profesionální firmy nebo jednotlivce, kteří se tímto zabývají. V dnešní době je celkem standartní, že se o sociální síť podniku stará profesionál/marketingový specialista.

Finanční náročnost se odvíjí od předem stanovených výstupů v podobě fotek, videí apod. Cena se může pohybovat od 5 000 Kč a výše.

Lovecká chata je známá především v okolí Horky nad Moravou a přilehlých vesnic. V nedaleké Olomouci se stále najde velké procento, kteří Loveckou chatu vůbec neznají a nikdy ji nenavštívili. Velkým krokem k dostání chaty do povědomí obyvatel v okolí by byla reklama, ať už v MHD v Olomouci nebo prostřednictvím letáků či plakátů. Lovecká chata by tak mohla dát vědět o všech konaných akcích, což by mohlo vzbudit větší zájem o konání akcí.

12.3 Restaurace

Kuchyně je přizpůsobena spíše rychlému občerstvení pro cyklisty než výběrovým pokrmům. Velké množství zákazníků by mohla přilákat i restaurace zaměřena na venkovský styl s nabídkou zvěřiny, steaků apod. V rámci restaurace by pomohlo i pořádání tzv. „hodů“ jako jsou zvěřinové či zabíjačkové, v letě např. grilování a podobné akce zapadající do konceptu Lovecké chaty. Zároveň zaměření se i na současné gastronomické trendy jako vegetariánské či veganské pokrmy a dále také na pokrmy bezlepkové, bezlaktózové apod. Mnoho turistů vyhledává cíle výletů zejména z důvodu dobrého jídla po mnohdy nenáročné procházce či vyjíždě na kole.

I když je Lovecká chata zaměřena spíše na občerstvení pro cyklisty, výbornou kávu a domácí zákusky by si dalo nemálo zákazníků.

V rámci poskytování ubytovacího zařízení a restaurace je dnes naprostou nutností poskytnout zákazníkovi platbu kartou. V mnoha zařízeních cestovního ruchu je to již téměř standardem. Nejenom mladší generace, využívající výhradně bezhotovostní placení, ať už kartou nebo aplikací v mobilu či hodinkách, téměř nikdy nepočítá s možností, že by nebyla možnost bezhotovostního placení. V případě Lovecké chaty je zde i naprosto vyloučen výběr z bankomatu. Tento faktor může hrát nepříznivou roli v návštěvnosti Lovecké chaty. Byla by to pozitivní změna jak pro zákazníky, ale zejména pro obsluhu, pro kterou je placení kartou rychlejším usnadněním práce a jistě by tak přispělo k urychlení obsluhy. Spolu se zavedením platebního terminálu jsou spojené i výdaje, v rámci toho jsou srovnání poskytovatelé terminálů viz. Příloha P X, a to konkrétně na českém trhu Komerční banka, Fio banka, na zahraničním trhu Global Payments a SumUp.

Po vyhodnocení byla vybrána služba SmartPay od Komerční banky. Platební terminál lze propojit s EET a pokladním systémem, lze nastavit výše spropitného a další funkce. Náklady s tímto spojené se odvíjí od již zmíněných poplatků za transakce, pronájmu terminálu a propojení s pokladním systémem, odhadem by konečná cena byla od 250 Kč do 500 Kč bez započtení poplatků při obratu nad 500 000 Kč/měsíc.

12.4 Okolí chaty

Krásná okolní příroda Lovecké chaty není maximálně využita, v této kapitole jsou návrhy k využití okolí chaty a přispění tak ke spokojenosti zákazníků.

12.4.1 Posezení

Posezení před restaurací nemá velký počet míst k sezení, proto by mnoho zákazníků uvítalo rozšíření těchto míst. Rozsáhlost Lovecké chaty zahrnující volné louky by se dala využít k rozšíření letního posezení před chatou. Louka by se dala využít k relaxačnímu posezení například s relaxačními vaky nebo houpacími sítěmi.

12.4.2 Příjezdová cesta

Na Loveckou chatu se lze autem dopravit dvěma cestami, z nichž pouze jedna je zpřístupněna. Jedna cesta vede přes obec Horka nad Moravou, od hřbitova, ale není zpřístupněna autům, pouze cyklistům. Tato příjezdová cesta nazývaná stezka od „Tří mostů“ byla v loňském roce zrekonstruována. Jednalo se o úsek dlouhý 800 m a přišel město Olomouc na zhruba 6 mil. Kč. Druhá příjezdová cesta na Loveckou chatu je ze strany Horka – Sedlisko. Cesta, která je z části polní, s obrovskými dírami, přes které se téměř nedá autem dostat, zčásti vede uprostřed lesa v obdobném stavu. Příjezdová cesta je obrovským nedostatkem, na kterém se shodli téměř všichni dotazovaní. Pokud by se při rekonstrukci hlavní příjezdové cesty pro automobily vycházelo z obdobného financování, vyšel by úsek trasy dlouhý 1,8 km na 13,5 mil. Kč, jedná se pouze o teoretický odhad (olomoucky.denik.cz, 2019). Žádost o vybudování nové cesty by mohlo podpořit i město Olomouc.

Spolu s příjezdovou cestou je úzce spjata i parkoviště v rámci Lovecké chaty. Parkoviště nabízí kolem 15–20 parkovacích míst, což se může někdy zdát silně nedostačující pro návštěvníky, kteří přijeli autem. Proto by bylo v rámci opravy příjezdové cesty, která by přilákala i nové návštěvníky, vhodné rozšířit i parkovací místa.

12.5 Služby

Nabídka služeb na Lovecké chatě je opravdu rozsáhlá, přesto však zde některé chybí. Mnoho respondentů projevilo zájem o pořádání společenských akcí, jako jsou plesy, maškarní či diskotéky. V rámci prostor Lovecké chaty by šlo tyto služby zařadit do nabídky služeb, ale noční klid v CHKO je velmi zásadním a také omezujícím faktorem. Zajímavým zpestřením by byly i společné táboráky s možností přenocování nebo večerní grilování doprovázené živou hudbou s možností tancování. Dalším možným rozšířením služeb jsou akce se zvířaty v podobě přehlídek koní, agility závody se psy, závody koní, charitativní bazary pro zvířata či kolektivní skupinová cvičení zaměřená na jógu a pilates nebo paintballové a airsoftové turnaje napříč celým areálem Lovecké chaty.

Lovecká chata je místem, kam vyráží hlavně rodiny s dětmi. Proto by ke spokojenosti zákazníků jistě přispělo rozšíření portfolia služeb pro dětský zákaznický segment. Skvělým krokem by tedy byla nabídka zcela nových aktivit pro děti. Přizpůsobit nabídku služeb dětským zákazníkům je jedním z nenaplněných potenciálů chaty. Proto by například vybudování nového dětského hřiště výrazně přispělo ke spokojenosti zákazníků a mohlo k přispět k prodloužení délky jednotlivých návštěv. Dětské aktivity jako soutěže, kdy by jejich výherci měli možnost projížďky na koni nebo zdarma jinou službu Lovecké chaty, akční programy nebo možnost krmení zvířat by vhodně doplnilo nabídku služeb pro děti. V letních měsících by se zde mohly pořádat stezky odvahy v okolních lesech nebo dětské dny apod.

ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za cíl analyzovat konkurenceschopnost vybraného podniku a dle výsledků navrhnout řešení, eliminující zjištěné nedostatky, které by napomohly ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Na základě poznatků charakterizovaných v teoretické části byly pomocí analytických metod analyzovány jednotlivé aspekty, které byly využity na návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti zařízení. Pomocí PEST analýzy byly charakterizovány faktory ovlivňující činnost zařízení. Jedná se především o vládní nařízení omezující provoz chaty, regulace o ochraně spotřebitele, nepovinnost EET a pohyby inflace způsobené změnou cen v rámci politického faktoru. Sociální faktor byl zaměřen především na pandemickou situaci, která potřebě sociálního života a kvalitně stráveného času nepřispívá. Celé zařízení poměrně zaostává v technologickém pokroku. Chata do nedávné doby vedla účetnictví ručně, zápisem do papírových účetních knih. Technologie jsou využity pouze v rámci kuchyně, kde se nachází nejnovější spotřebiče jako například bezolejová fritéza, konvektomat apod.

Celkové náklady a výnosy byly analyzovány za období 2015-2019. Z dostupných informací se nepodařilo zjistit údaje za rok 2020 a podrobnější strukturu nákladů a výnosů. Výnosy byly v každém sledovaném roce vyšší než náklady, podnik tedy prosperuje a veškeré své zisky investuje do rekonstrukce zařízení. Součástí bylo i zhodnocení obsazenosti ubytovacího zařízení, které bohužel nikdy nepřesáhlo hranici 30 % kapacity a ke zvýšení obsazenosti nepřispěla ani rekonstrukce v roce 2018. Vzhledem k nulovým statistikám nebylo možno zjistit návratnost investic, ani zda byly pokoje plně obsazeny.

Odběratelé Lovecké chaty byli rozčleněny na zákaznické segmenty – rodiny s dětmi, zákazníky využívající zařízení pouze na společenské akce (oslavy, svatby), na které by se pan majitel chtěl v budoucnu zaměřit a také školy a firmy. Litovelský pivovar byl uveden jako jediný známý dodavatel, další byli pouze teoreticky odhadnuti kvůli nedostatku informací. Konkurenti byly vybráni na základě portfolia služeb, zaměřeného na společenské akce, zejména svatby. Bylo charakterizováno 5 největších konkurentů, kdy 3 největší byli následně srovnáni v rámci benchmarkingu. Při srovnávání byl zjištěn jako největší konkurent Golf resort Olomouc, což je zcela nový komplex nedaleko Olomouce. Jako substitut ohrožující Loveckou chatu bylo uvedeno především ubytování, které je nabízeno na doménách Airbnb a booking.cz, které jsou v dnešní době hojně využívány při hledání ubytování. Jedná se platformy zprostředkovávající ubytování. Chata tuto možnost nevyužívá

a přichází tak o velké počet turistů, kteří hledají ubytování. Otázkou je, zda by se Lovecké chatě vyplatila inzerce ubytování na booking.cz, která vyžaduje poplatek v podobě 15 % provize z rezervace bez ohledu na to, zda se pobyt uskutečnil.

V rámci SWOT analýzy byly zjištěny silné stránky týkající se zejména okolní přírody a prostředí zařízení. Mezi slabé stránky patří např. slabý signál, administrativní náročnost, jejíž nedostatečnost ovlivnila i provedené analýzy. Dále reklama a sociální síť, kterých Lovecká chata téměř nevyužívá. Jednou z příležitostí je vybudování propojeného komplexu, který by měl přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti, dotace atd. Největšími hrozbami jsou politická omezení, konkurenční boj a současná pandemie.

On-line dotazníkové šetření bylo zaměřeno na vnímání konkurence z pohledu respondentů, konkrétně 74, a jejich spokojenosti se zařízením. Největším konkurentem dle respondentů jsou nedaleké Poděbrady, které však jsou ve vlastnictví stejného majitele jako Lovecká chaty, dále pak Sluňákov, známý jako dům přírody. Největším nedostatkem je dle respondentů příjezdová cesta, jejichž financování se promítlo v návrzích, nedostatečná nabídka služeb pro děti, nabídka pokrmů v jídelním lístku, nemožnost platby kartou nebo také venkovní sezení. Tyto nedostatky byly uvedeny v návrzích na zlepšení.

V rozhovoru s majitelem byly zjištěny základní informace pro zpracování bakalářské práce a jeho vnímání konkurence. Dále byly uvedeny cíle, kterým se Lovecká chata chce v budoucnu věnovat. Jedním z nich je vybudování propojeného komplexu cyklostezkami, který bude propojovat Loveckou chatu, Poděbrady a Horeckou skalku. Tento podnět ze strany majitele byl zařazen mezi primární návrhy na řešení a v rámci bakalářské práce byl vypracovaný podrobnější popis komplexu a financování části nevybudované cyklostezky.

Nedostatky se dále týkají zejména propagace. Webové stránky jsou na nízké úrovni. S tím souvisí i nedostatečné vyhledávání chaty pomocí klíčových slov. V důsledku toho byla navrhnutá řešení na zlepšení propagace například pomocí sociálních sítí, dále na tvorbu nebo přepracování webových stránek, včetně financování.

Navrhnutá řešení byla vypracována v souladu se stanovenými metodami, pomocí analytických metod. Tato řešení by měla přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti a lepšímu postavení Lovecké chaty na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BÁRTA, Leoš. *Sami v moři konkurence*. Praha: Albatros Media, 2019. 216 s. ISBN 978-80-265-0859-5.

BERÁNEK, Jaromír a kol. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. Praha: MAG CONSULTING, 2013. 338 s. ISBN 978-80-86724-45-4.

CALDWELL, Cam a Verl ANDERSON. *Competitive advantage: Strategies, management and performance*. New York: Nova Science Publishers, 2017. 249 s. ISBN 978-1-53612-205-3.

DOC. ING. KARLÍČEK, PH.D., Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2. Praha: Grada Publishing, 2018. 288 s. ISBN 978-80-271-0954-5.

DOC. ING. PALATKOVÁ, PH.D. Monika. *Mezinárodní cestovní ruch*. Praha: Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3750-8.

DOVRING, Folke a Karin DOVRING. *The Optional Society*. Netherlands: Martinus Nijhoff, The Hague, 2012. 107 s. ISBN 978-90-247-1278-6.

FLEISHER, Craig S. a Babette E. BENSOUSSAN. *Business and competitive analysis: Effective application of new and classic methods*. USA: Pearson Education, 2015. 573 s. ISBN 978-0-13-308640-9.

HÁN, Jan a kol. *Vybrané kapitoly z hotelnictví a gastronomie. Svazek druhý, Ubytovací služby*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 351 s. ISBN 9788075522535.

HANZELKOVÁ, Alena a kol. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2013. 159 s. ISBN 978-80-7400-455-1.

HITT, Michael A., R. Duarie IRELAND a Robert E. HOSKISSON. *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Boston: Cengage Learning, 2017. 271 s. ISBN 978-1-305-50214-7.

HUGGINS, Robert a Hiro IZUSHI. *Competition, competitive advantage, and clusters: the ideas of Michael Porter*. Oxford: Oxford University Press, 2011, 303 s. ISBN 978-0-19-966042-1.

ING. BERÁNEK a kol. *Ekonomika cestovního ruchu*. Praha: MAG CONSULTING, 2013. 296 s. ISBN 978-80-271-9361-5.

ING. MLEJNKOVÁ, Lenka a kol. *Služby společného stravování*. 3. VŠE, 2014. 130 s. ISBN 978-80-245-2029-2.

ING. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 2. Praha: Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

ING. VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a kol. *Marketing v cestovním ruchu: Jak uspět v domácí i světové konkurenci - 2. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JUDr. KRÍŽEK, Felix a Mgr. Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3868-0.

KEŘKOVSKÝ Miloslav, Alena HANZELKOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení. Teorie pro praxi, 3. přepracované vydání*. Praha: C. H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. 1. vydání. V Praze: C. H. Beck, 2014. 171 s. ISBN 978807400537.

KOTLER, Philip, Kevin L. KELLER. *Marketing a management*. 14. Praha: Grada Publishing, 2013. 812 s. ISBN 978-80-247-8570-7.

KOVÁŘ, František. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KOZEL, Ing. Roman, PhDr. Lenka MYNÁŘOVÁ a Dr. Ing. Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketigového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 299 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MAGRETTA, Joan. *Michale porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MCLEAN, PhD, Daniel D., Amy R. HURD, PhD, CPRE. *Kraus' Recreation and Leisure in Modern Society*. Burlington: Jones and Bartlett Learning, 2015. 324 s. ISBN 978-443-5000.

NENADÁL, Jaroslav a akol. *Benchmarking - Mýty a skutečnost: Model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 264 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

PROF. FORT, CSc., Jirí a kol. *Tvorba strategie a strategického plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

PROF. ING. VÁCHAL, Jan, CSc, Marek ING. VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

RYGLOVÁ, Kateřina a kol. *Cestovní ruch: Podnikatelské principy a příležitosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2011. 216 s. ISBN 978-80-247-4039-3.

SETH, Ch. *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*. Lemaitre Publishing, 2015. 33 s. ISBN 978-2-8062-6932-4.

Elektronické zdroje:

AREÁL GARDENPARK [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <http://www.svatbyvolomouci.cz/areal-gardenpark>

Asociace hotelů a restaurací České republiky [online]. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: www.ahrcr.cz

Bělecký Mlýn [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://beleckymlyn.cz/>

Benchmarking [online]. [cit. 2020-02-28]. Dostupné z: <https://www.csq.cz/benchmarking/>

CZ-NACE: Stravování a pohostinství [online]. 2018 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/56-stravovani-pohostinstvi>

Český statistický úřad [online]. 2020 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>

Definice konkurence [online]. [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://www.oalib.cz/openschool/mod/book/view.php?id=1772>

DIGIORGIO, Veronica. *Impact of promotional tools on reservation channels management: a descriptive model of Italian accommodation facilities: Information Technology & Tourism* [online]. 2016 [cit. 2020-03-20]. DOI: 16, pages 347–373(2016). Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s40558-016-0069-9>

Dolní Bouda [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <http://dolnibouda.cz/>

Doporučení upravující základní ukazatele pro kategorizaci hostinských a ubytovacích zařízení. [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <http://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/doporuceni.htm>

DotaceEU: Integrovaný regionální operační program (2021-2027) [online]. 2021 [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/kohezni-politika-po-roce-2020/programy/list/integrovaný-regionální-operacni-program>

EDL, Václav. *PEST analýza* [online]. Klatovy 1. 1. 2019 [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>

GOLF RESORT OLOMOUC [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.golfolomouc.cz/>

Horecká skalka [online]. 2015 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: https://www.geocaching.com/geocache/GC63QQ7_horecka-skalka?guid=25760d95-a3e1-44fa-9161-4b6f39407fee

Hostinská činnost. Živnosti [online]. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://www.xn--ivnosti-cxb.eu/products/hostinska-cinnost/>

ING. HOUŠKA, Petr a kol. *Klasifikace ubytovacích zařízení jako způsob podpory kvality služeb v cestovním ruchu* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007 [cit. 2020-03-26]. ISBN 978-80-87147-00-9. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/44196a05-1f8a-4b20-bcfc-b32b42649dab/GetFile44>

ING. KYSELKA, Igor CSc. *Principy a pravidla územního plánování: Kapitola C – Funkční složky C.6 Rekreaace* [online]. Brno, 2011 [cit. 2020-01-31]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/default.asp?ID=2571>

Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku? [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/jak-zvysit-konkurenceschopnost-podniku>

Jednotná klasifikace hotelů, hotelů garni, motelů a penzionů [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: <https://www.cestovni-ruch.cz/kategorizace/jednotna.php>

Lovecká chata [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://www.naloveckou.cz/>

Lovecká chata Horka nad Moravou [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <http://www.autodemont.cz/cz/chata/>

Ministerstvo financí České republiky: Jak je to ve skutečnosti s DPH u piva? [online]. 2020 [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/v-mediich/2020/jak-je-to-ve-skutecnosti-s-dph-u-piva-37446>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: MPO nabídne podnikatelům posledních téměř 5 miliard korun z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost [online]. 2021 [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/dotace-a-podpora-podnikani/oppik-2014-2020/aktualni-informace/mpo-nabidne-podnikatelum-poslednich-temer-5-miliard-korun-z-operacniho-programu-podnikani-a-inovace-pro-konkurenceschopnost--261670/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů [online]. 2019 [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/ochrana-spotrebitele/pravni-predpisy-pro-ochranu-spotrebitele/zakon-c--634-1992-sb---o-ochrane-spotrebitele--ve-zneni-pozdejsich-predpisu--243608/>

MGR. FORST, Adam. *Epravo.cz: Pobočné spolky dle nového občanského zákoníku* [online]. 2013 [cit. 2021-5-30]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/pobocne-spolky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku-92463.html>

Oficiální jednotná klasifikace ubytovacích zařízení ČR: [online]. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.hotelstars.cz/oficialni-klasifikace-v-cr>

PAVLÍK, Martin. *SWOT analýza: proč je základem úspěšného podnikání?* [online]. 8. 12. 2019 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: <https://www.lamael.cz/swot-analyza-proc-je-zakladem-uspesneho-podnikani/>

Rekreologie-kategorizace [online]. [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: http://www.fsps.muni.cz/~kse/sisi/sisi_rekreologie_hlavni_soubory/Rekr_2.pdf

Slunákov: Galerie přírody [online]. [cit. 2020-03-01]. Dostupné z: <https://slunakov.cz/>

Stavba asfaltky k Lovecké chatě finišuje: Takto teď vypadá [online]. 2019 [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: https://olomoucky.denik.cz/zpravy_region/stavba-asfaltky-k-lovecke-chate-finisuje-takto-ted-vypada-20191016.html

Internetový marketing: Tvorba webu, copywriting, SEO [online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z: <https://www.tvorba-www-stranek.biz/>

VASILEVA, PhD, Elka. *Application of the PEST analysis for strategic planning of regional development: Quantitative and qualitative analysis in economics.* [online]. Faculty of Economics, University of Niš, 2018 [cit. 2020-03-20]. Dostupné z: <http://isc2018.ekonomskifakultet.rs/ISCpdfs/ISC2018-23.pdf>

Velké srovnání poskytovatelů platebních terminálů v ČR – 2021 [online]. 2020 [cit. 2021-03-22]. Dostupné z: <https://blog.inspirum.cz/srovnani-poskytovatelu-platebnich-terminalu-cr-2020/>

Vymezení základních pojmů: Ubytování v soukromí [online]. [cit. 2020-03-28]. Dostupné z: https://www.jihoceskyvenkov.cz/e_download.php?file=data/editor/139cs_7.pdf&original=Vymezeni%AD+z%ADkladn%ADch+pojmu%AF.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-------|------------------------------|
| AHR | Asociace hotelů a restaurací |
| CHKO | Chráněná krajinná oblast |
| HUZ | Hromadná ubytovací zařízení |
| EET | Elektronická evidence tržeb |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| ČR | Česká republika |
| Atd. | a tak dále |
| Apod. | a podobně |
| Např. | například |
| Kol. | kolektiv |
| Tzv. | takzvaný |
| Tj. | to je, to jest |
| Kč | Korun českých |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|-----|
| Obrázek 1 SWOT analýza (Hozníková, 2017) | 28 |
| Obrázek 2 Porterův model (vlastní zpracování dle Kováře, 2008)..... | 31 |
| Obrázek 3 Předběžná mapa propojeného komplexu (vlastní zpracování s použitím mapy.cz, 2020) | 67 |
| Obrázek 4 Poděbrady (mapy.cz, 2020)..... | 68 |
| Obrázek 5 Lovecká chata (naloveckou.cz, n. d.) | 87 |
| Obrázek 6 Sál pro společenské akce (naloveckou.cz, n. d.) | 88 |
| Obrázek 7 Penzion (naloveckou.cz, n. d.) | 88 |
| Obrázek 8 Krytá jízdárna (naloveckou.cz, n. d.) | 89 |
| Obrázek 9 Pokoj před rekonstrukcí (www.olomouc.cz, n. d.)..... | 89 |
| Obrázek 10 Pokoj po rekonstrukci (www.naloveckou.cz, n. d.) | 90 |
| Obrázek 11 Bar před rekonstrukcí (www.hotelypenziony.cz, n. d.) | 90 |
| Obrázek 12 Krb před rekonstrukcí (www.hotelypenziony.cz, n. d.) | 91 |
| Obrázek 13 Vizualizace celé restaurace | 91 |
| Obrázek 14 Vizualizace restaurace | 92 |
| Obrázek 15 Vizualizace restaurace | 92 |
| Obrázek 16 Nefunkční internetové stránky (vlastní zpracování s pomocí naloveckou.cz) | 103 |
| Obrázek 17 Nefunkční propojení s portálem mapy.cz (vlastní zpracování s pomocí naloveckou.cz) | 104 |
| Obrázek 18 Nenačtení úvodních fotografií (vlastní zpracování s pomocí naloveckou.cz)..... | 104 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|-----|
| Tabulka 1 - Třídy ubytovacích zařízení (Křížek, 2011) | 22 |
| Tabulka 2 Kapacity hromadných ubytování v Olomouckém kraji (czso.cz, 2021) | 47 |
| Tabulka 3 Počet hostů a přenocování v ubytovacích zařízením v Olomouckém kraji (czso.cz, 2021) | 48 |
| Tabulka 4 Vstupní data pro benchmarking (vlastní zpracování) | 50 |
| Tabulka 5 Analýza podniku – benchmarking (vlastní zpracování) | 51 |
| Tabulka 6 SWOT analýza (<i>vlastní zpracování</i>) | 52 |
| Tabulka 7 Poplatek za certifikaci (hotelstars.cz, 2019) | 87 |
| Tabulka 8 Obsazenost pokojů za jednotlivé roky i měsíce (vlastní zpracování) | 93 |
| Tabulka 9 Poměr obsazenosti pokojů k celkové kapacitě (vlastní zpracování) | 93 |
| Tabulka 10 Kapacita ubytovacích zařízení v Olomouckém kraji | 93 |
| Tabulka 11 Výchozí hodnotící kritéria pro restauraci (vlastní zpracování) | 94 |
| Tabulka 12 Výchozí hodnotící kritéria pro ubytování (vlastní zpracování) | 94 |
| Tabulka 13 Výchozí hodnotící kritéria pro webové stránky (vlastní zpracování) | 94 |
| Tabulka 14 Specifika otevírací doby | 95 |
| Tabulka 15 Poplatky pro poskytnutí platebního terminálu (blog.inspirum.cz, 2021) | 105 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1 Tržby a náklady Lovecké chaty za roky 2015-2019 (vlastní zpracování)..... | 39 |
| Graf 2 Obsazenost pokojů Lovecké chaty v letech 2015-2019 (vlastní zpracování) | 40 |
| Graf 3 Vývoj inflace za 5 let (2021, kurzy.cz) | 43 |
| Graf 4 Vývoj Eura vůči Kč (2021, kurzy.cz)..... | 44 |
| Graf 5 Zastoupení návštěvníků dle pohlaví (Formuláře Google, © 2020)..... | 54 |
| Graf 8 Procentuální vyjádření vzdálenosti bydliště (Formuláře Google, © 2020)..... | 56 |
| Graf 9 Návštěvnost (Formuláře Google, © 2020) | 56 |
| Graf 10 Spokojenost s nabídkou služeb (Formuláře Google, © 2020)..... | 57 |
| Graf 11 Účel návštěvy (Formuláře Google, © 2020) | 58 |
| Graf 12 Procento sledujících na sociálních sítích (Formuláře Google, © 2020)..... | 59 |
| Graf 13 Spokojenost s kuchyní (Formuláře Google, © 2020)..... | 59 |
| Graf 14 Využití penzionu pro rodinnou dovolenou (Formuláře Google, © 2020)..... | 61 |
| Graf 15 Spokojenosti s personálem (Formuláře Google, © 2020)..... | 61 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|------------|
| PŘÍLOHA P I: POPLATEK ZA CERTIFIKACI..... | 87 |
| PŘÍLOHA P II: LOVECKÁ CHATA | 87 |
| PŘÍLOHA P III: RENOVACE | 89 |
| PŘÍLOHA P IV: OBSAZENOST POKOJŮ | 93 |
| PŘÍLOHA P V: KAPACITA UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ..... | 93 |
| PŘÍLOHA P VII: BENCHMARKING..... | 94 |
| PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍK | 96 |
| PŘÍLOHA P VIII: ROZHOVOR S MAJITELEM LOVECKÉ CHATY | 100 |
| PŘÍLOHA P IX: INTERNETOVÉ STRÁNKY | 103 |
| PŘÍLOHA P X: PLATEBNÍ TERMINÁL..... | 105 |

PŘÍLOHA P I: POPLATEK ZA CERTIFIKACI

Tabulka 7 Poplatek za certifikaci (hotelstars.cz, 2019)

| Kapacita ubytovacího zařízení | Člen AHR ČR (cena bez DPH) | Nečlen (cena bez DPH) |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| do 20 pokojů | 2 000,- Kč | 4 000,- Kč |
| do 50 pokojů | 5 000,- Kč | 9 000,- Kč |
| do 100 pokojů | 7 000,- Kč | 12 000,- Kč |
| nad 100 pokojů | 10 000,- Kč | 19 000,- Kč |
| 5* hotely | 12 000,- Kč | 24 000,- Kč |

PŘÍLOHA P II: LOVECKÁ CHATA



Obrázek 5 Lovecká chata (naloveckou.cz, n. d.)



Obrázek 6 Sál pro společenské akce (naloveckou.cz, n. d.)



Obrázek 7 Penzion (naloveckou.cz, n. d.)



Obrázek 8 Krytá jízdárna (naloveckou.cz, n. d.)

PŘÍLOHA P III: RENOVACE



Obrázek 9 Pokoj před rekonstrukcí (www.olomouc.cz, n. d.)



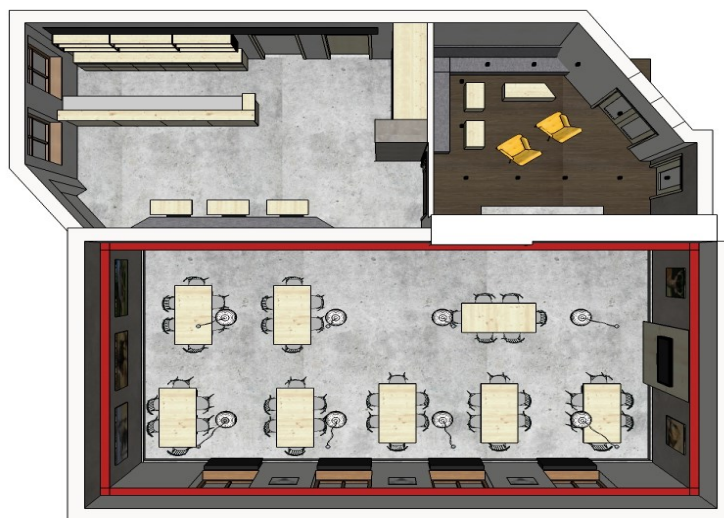
Obrázek 10 Pokoj po rekonstrukci (www.naloveckou.cz, n. d.)



Obrázek 11 Bar před rekonstrukcí (www.hotelypenziony.cz, n. d.)



Obrázek 12 Krb před rekonstrukcí (www.hotelypenziony.cz, n. d.)



Obrázek 13 Vizualizace celé restaurace



Obrázek 14 Vizualizace restaurace



Obrázek 15 Vizualizace restaurace

PŘÍLOHA P IV: OBSAZENOST POKOJŮ

Tabulka 8 Obsazenost pokojů za jednotlivé roky i měsíce (vlastní zpracování)

| | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
|------|-------|------|--------|-------|--------|--------|----------|-------|------|-------|----------|----------|
| 2015 | 0 | 0 | 1 | 9 | 49 | 263 | 198 | 212 | 161 | 143 | 32 | 0 |
| 2016 | 0 | 0 | 0 | 14 | 35 | 278 | 199 | 184 | 149 | 154 | 48 | 0 |
| 2017 | 0 | 0 | 3 | 8 | 68 | 387 | 243 | 268 | 211 | 203 | 46 | 0 |
| 2018 | 0 | 0 | 0 | 9 | 54 | 411 | 298 | 305 | 204 | 184 | 78 | 2 |
| 2019 | 1 | 1 | 2 | 12 | 59 | 399 | 311 | 247 | 193 | 199 | 84 | 1 |

Tabulka 9 Poměr obsazenosti pokojů k celkové kapacitě (vlastní zpracování)

| | Leden | Únor | Březen | Duben | Květen | Červen | Červenec | Srpen | Září | Říjen | Listopad | Prosinec |
|------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|----------|----------|
| 2015 | 0,00% | 0,00% | 0,07% | 0,67% | 3,51% | 19,48% | 14,19% | 15,20% | 11,93% | 10,25% | 2,37% | 0,00% |
| 2016 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 1,04% | 2,51% | 20,59% | 14,27% | 13,19% | 11,04% | 11,04% | 3,56% | 0,00% |
| 2017 | 0,00% | 0,00% | 0,22% | 0,59% | 4,87% | 28,67% | 17,42% | 19,21% | 15,63% | 14,55% | 3,41% | 0,00% |
| 2018 | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,67% | 3,87% | 30,44% | 21,36% | 21,86% | 15,11% | 13,19% | 5,78% | 0,14% |
| 2019 | 0,07% | 0,08% | 0,14% | 0,89% | 4,23% | 29,56% | 22,29% | 17,71% | 14,30% | 14,27% | 6,22% | 0,07% |

PŘÍLOHA P V: KAPACITA UBYTOVACÍCH ZAŘÍZENÍ

Tabulka 10 Kapacita ubytovacích zařízení v Olomouckém kraji

| | Počet zařízení | | Pokoje | | Lůžka | | Místa pro stany a karavany | |
|----------------------------|----------------|------|--------|------|-------|-------|----------------------------|-------|
| | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 | 2017 | 2018 |
| Penzion | 201 | 219 | 2031 | 2227 | 5 709 | 6 332 | důvěrné | 60 |
| Kemp | 11 | 13 | 335 | 703 | 1199 | 1573 | 740 | 1 158 |
| Chatová osada | 10 | 10 | 341 | 331 | 1181 | 1181 | důvěrné | 50 |
| Turistická ubytovna | 53 | 55 | 907 | 949 | 2 775 | 2 842 | důvěrné | 4 |

PŘÍLOHA P VII: BENCHMARKING

Tabulka 11 Výchozí hodnotící kritéria pro restauraci (vlastní zpracování)

| Hodnotící kritéria | Lovecká chata | Sluňákov | Dolní Bouda | Golf resort Olomouc |
|--------------------|---------------|----------|-------------|---------------------|
| Výběr pokrmů | Dostatečná | Žádná | Chvalitebná | Výborná |
| Kvalita jídla | Dobrá | Žádná | Chvalitebná | Výborná |
| Personál | Chvalitebná | Žádná | Dobrá | Chvalitebná |
| Čistota prostředí | Chvalitebná | Žádná | Chvalitebná | Výborná |

Tabulka 12 Výchozí hodnotící kritéria pro ubytování (vlastní zpracování)

| Hodnotící kritéria | Lovecká chata | Sluňákov | Dolní Bouda | Golf resort Olomouc |
|----------------------------|---------------|------------|-------------|---------------------|
| Interiér | Chvalitebná | Dostatečná | Žádná | Výborná |
| Čistota pokojů | Chvalitebná | Dobrá | Žádná | Výborná |
| Možnost stravy k ubytování | Dobrá | Žádná | Žádná | Výborná |
| Funkčnost | Dobrá | Dobrá | Žádná | Výborná |

Tabulka 13 Výchozí hodnotící kritéria pro webové stránky (vlastní zpracování)

| Hodnotící kritéria | Lovecká chata | Sluňákov | Dolní Bouda | Golf resort Olomouc |
|-----------------------|---------------|------------|-------------|---------------------|
| Vzhled | Dobrá | Dostatečná | Výborná | Výborná |
| Funkčnost | Dostatečná | Dobrá | Chvalitebná | Výborná |
| Aktualizace informací | Dostatečná | Žádná | Výborná | Výborná |
| Obsah | Dobrá | Dobrá | Chvalitebná | Chvalitebná |

Tabulka 14 Specifika otevírací doby

| | | | | |
|-----------------------|--|---|--|---------------------------------------|
| Otevírací doba | Sezónní Po ZAVŘENO Út-pá 11-19 So,ne 11-20 | Duben-září 10-17 Víkendy červen-srpen 10-18 Říjen-březen 10-15 | Po-st ZAVŘENO Čt, pá, ne 11- 18 So 11-20 | Pouze restaurace Po-ne 7:21 |
|-----------------------|--|---|--|---------------------------------------|

PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍK

Hodnocení spokojenosti zákazníků zařízení Lovecká chata, Horka n. Moravou.

Dobrý den, jmenuji se Anna Indráková a ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který mi pomůže při psaní mé bakalářské práce.

*Povinné pole

1. Jakého jste pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

2. Uveďte prosím svůj věk: *

3. Jak daleko od Lovecké chaty bydlíte (km): *

Označte jen jednu elipsu.

0-10

11-30

31-50

51-více

4. Jak často Loveckou chatu navštěvujete? *

Označte jen jednu elipsu.

1x týdně

1x měsíčně

Méně než jednou měsíčně

5. 5. Co byste na Lovecké chatě změnili, co Vám zde chybí? *

6. 6. Jste spokojeni s nabídkou služeb Lovecké chaty? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ne, uveďte proč:

8. 7. Co vnímáte jako největší konkurenci v okolí Lovecké chaty? *

9. 8. Jaké nové akce byste na Lovecké chatě uvítali? *

10. 9. Které služby Lovecké chaty nejvíce využíváte? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Sportovní aktivity
 Ubytování
 Vyjížďky a kurzy na koních
 Restaurace

Jiné: _____

11. Za jakým účelem Loveckou chatu navštěvujete? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Únik z města
 Čas strávený s rodinou
 Výlet do přírody
 Restaurace
 Vyjížďky na koních
 Procházka po okolí

Jiné: _____

12. Sledujete Loveckou chatu na sociálních sítích? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Ne

13. Jste spokojeni se zdejší kuchyní? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cena | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kvalita jídla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Nabídka jídel | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rychlost vydávání jídel | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Využili byste penzion například pro rodinnou dovolenou? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
 Spíše ano
 Spíše ne
 Ne

15. Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ne, uveďte proč:

16. Jste spokojeni s personálem? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Vystupování | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rychlost obsluhy | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ochota | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Pokud jste někdy měli nějaký problém s obsluhou, prosím uveďte:

PŘÍLOHA P VIII: ROZHOVOR S MAJITELEM LOVECKÉ CHATY

1. Co vnímáte jako největší výhody a nevýhody Lovecké chaty.

Výhody: dostupnost a poloha (5 km od Olomouce), lokalita (příroda, Litovelské Pomoraví)

2. V čem vidíte příležitosti a v čem naopak hrozby.

Příležitosti: v lokalizaci a možnosti využití přírody a okolí k programům pro veškeré segmenty zákazníků

Hrozby: administrativní náročnost a státní byrokracie házející klacky pod nohy drobným podnikatelům

3. Kdo je podle Vás největší konkurence Lovecké chaty a proč?

TOP konkurence: viz zaslaný email + podobná střediska těžící z okolní přírody

4. Jaká je konkurenční výhoda Lovecké chaty?

dostupnost a poloha (5 km od Olomouce), lokalita (příroda, Litovelské Pomoraví)

5. Co byste chtěl změnit.

Všechno. Postupně. Zaměření, orientaci na zákaznické segmenty, vytvoření hodnotové nabídky pro tyto segmenty. Změnu budu měřit výší tržeb segmentů a vytížením Lov. Chaty.

6. Jak bojuje Lovecká chata s konkurencí?

Nijak. Pouze nízkými cenami, ničím jiným.

7. Spolupracujete s městem?

Ne.

8. Dostáváte nějaké příspěvky, dotace apod.?

Ne. Tento typ financování (peníze vytažené z kapes jiných) neodpovídá definici podnikání. Jde o sociální službu a tzv. centrální přerozdělování.

9. Máte finanční prostředky na rekonstrukci případně rozšíření zařízení?

Ano. Pokud ne, existují úvěry.

10. Proběhla zde v posledních letech nějaká rekonstrukce?

Ano.

Pokud ano:

- Jak ovlivnila rekonstrukce Vaše výnosy?

Nedokážu posoudit, nevedu žádnou statistiku.

- Jaká je návratnost rekonstrukce?

Nevím, nemám přehled.

- Na kolik Vás vyšla celková rekonstrukce?

2,5 mil CZK (dosud)

11. Do jaké další investice byste v budoucnu rád investoval?

Dokončení interiérů Lov. Chaty + střecha + okolí

12. Myslíte si, že by lidé uvítali rozšíření služeb?

Samozřejmě, pokud budou služby rentabilní.

13. Přemýšlel jste o zavedení nových akcí, služeb, balíčků? Případně jakých.

Nezodpovězeno

14. Nebo má naopak Lovecká chata aktivit až příliš a ne všechny jsou využívány zákazníky?

Nezodpovězeno

15. Využíváte reklamy k propagaci?

Nezodpovězeno

Pokud ne:

- Proč?

Pokud ano:

- Jaké?
- Která je podle Vás nejúčinnější.

16. Jste spokojeni s obsazeností ubytovacího zařízení?

Ne.

17. Jaká je vaše průměrná obsazenost během roku?

Nevím. Nemáme žádnou statistiku.

18. Pociťujete dopady sezonnosti na obsazenost?

Ano, extrémně.

19. Kdy je obsazenost ubytovacího zařízení nejslabší a kdy naopak nejvyšší?

Nejvyšší: červen-září. Nejnižší: listopad-duben.

20. Je tu možnost například škol v přírodě pro ZŠ?

Ano je, ale v podstatě sem dojíždí školy „ze zvyku“

Pokud ne:

- Neuvažovali jste o zavedení této služby?

21. Kdo je podle Vás největší konkurent v oblasti ubytování v okolí?

Co se týče tohoto typu ubytování, pak nikdo. Jinak penziony blíže městu Olomouc.

22. Používáte sociální média v propagaci Lovecké chaty?

Tragicky málo.

Pokud ano:

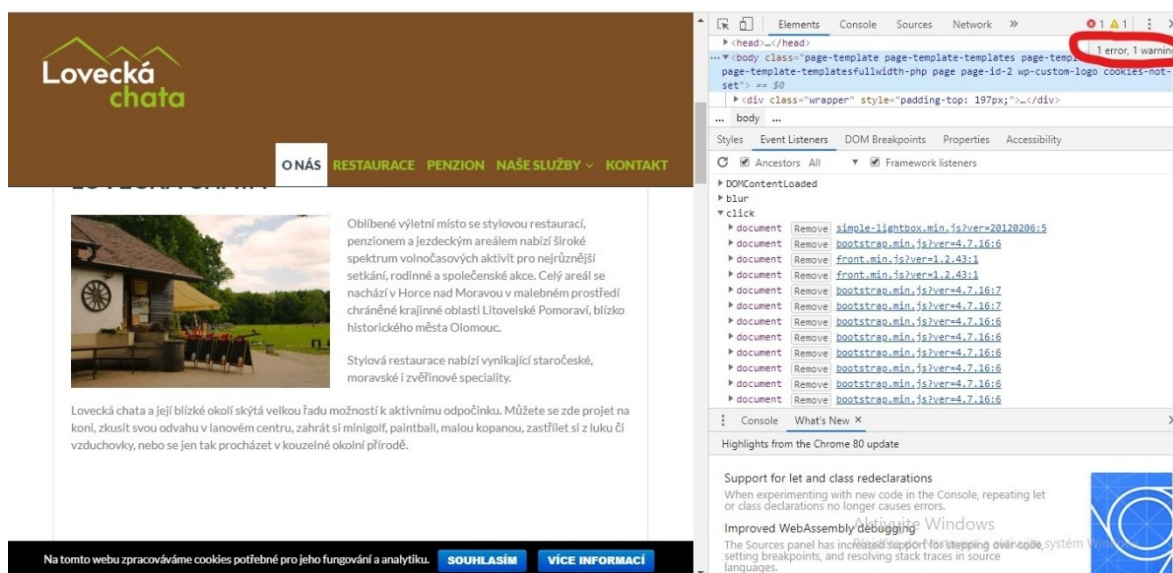
- Jaké?

- Které jsou podle Vás neúčinnější.
- Myslíte si, že vaši zákazníci ocení Vaši aktivitu na sociálních sítích?

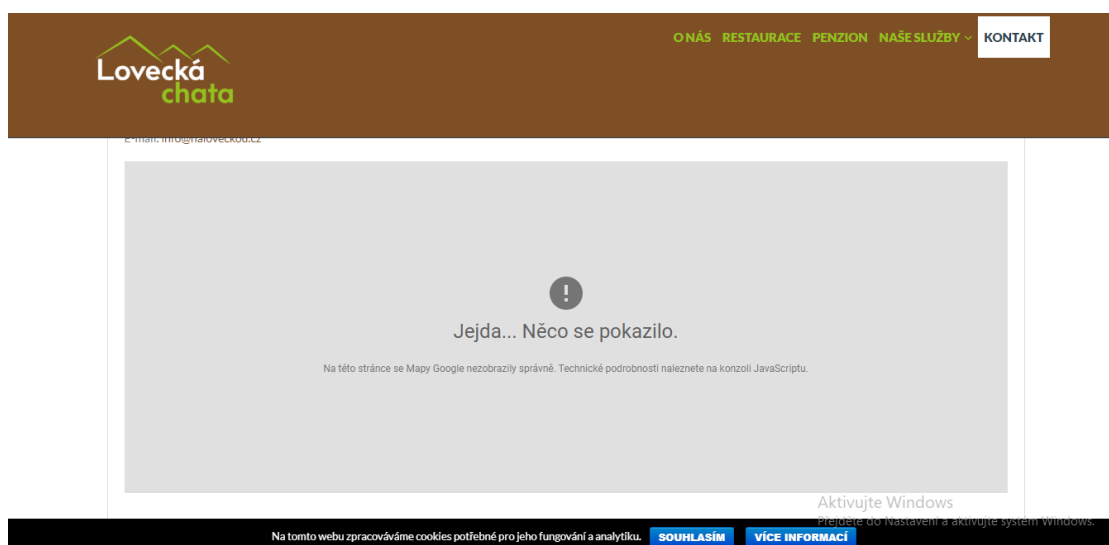
Pokud ne:

- Proč?
- Měly by sociální média vliv na zvýšení Vaší konkurenceschopnosti?
- Myslíte si, že by propagace na sociálních médiích přitáhla nové zákazníky?

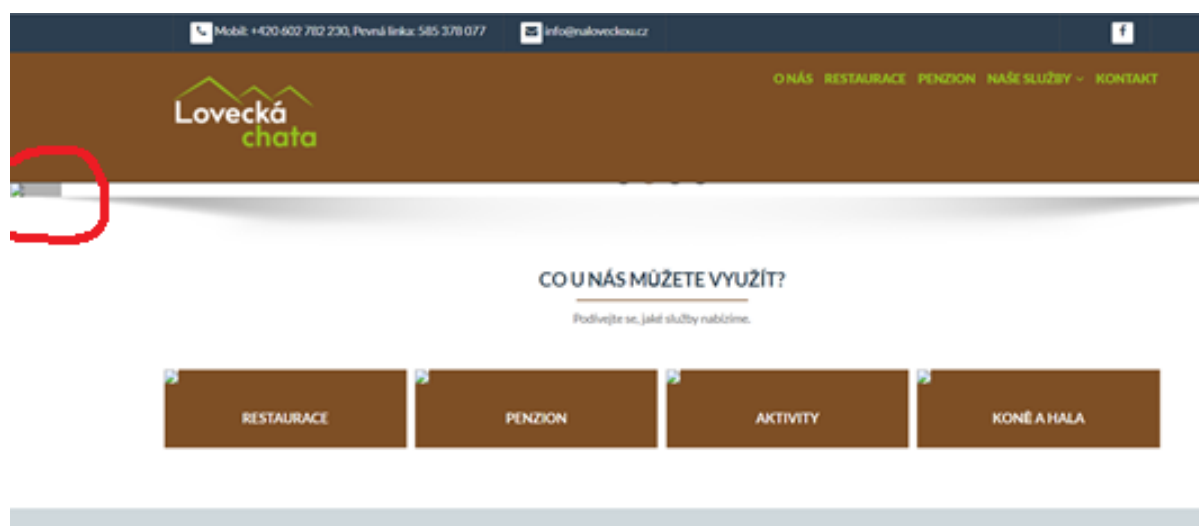
PŘÍLOHA P IX: INTERNETOVÉ STRÁNKY



Obrázek 16 Nefunkční internetové stránky (vlastní zpracování s pomocí naloveckou.cz)



Obrázek 17 Nefunkční propojení s portálem mapy.cz (vlastní zpracování s pomocí naloveckou.cz)



Obrázek 18 Nenačtení úvodních fotografií (vlastní zpracování s pomocí naloveckou.cz)

PŘÍLOHA P X: PLATEBNÍ TERMINÁL

Tabulka 15 Poplatky pro poskytnutí platebního terminálu (blog.inspirum.cz, 2021)

| | KB SmartPay | Global Payments | ČSOB | Fio banka | SumUp |
|---|---|---|---|--|---------------------------|
| Poplatky při obratu 500 000Kč/měsíc | 0,95 % běžné karty 1,95% zahraniční karty | 1,29 % běžné karty 2,50% zahraniční karty | 0,92 % VISA 1,02 % Mastercard 2,26-2,51 % zahraniční karty | 1,02% běžné karty +1% zahraniční karty | 1,95% všechny karty |
| Měsíční poplatek za pronájem terminálu | 290-320 Kč | Součást poplatku za transakce | 250 Kč | Neuvádí | Neuvádí |
| Propojení s pokladním systémem + cena | Ano 100 Kč | Ano 99 Kč | Ano 99 Kč | Ne | Ano Cenu neuvádí |
| Nastavení částky spropitného | Ano | Ano | Ano | Ne | Ano |
| Multiměnový terminál | Ano | Ano | Ano | Ne | Ne |
| Přijímání elektronických stravenek | Ano | Ano | Ano | Ano | Ne |